



**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO GRANDE DO SUL**

**FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO, CONTABILIDADE E ECONOMIA**



Mestrado  
em Administração e  
Negócios

PUCRS

PAULO RICARDO MENDEL

**O PROCESSO DE GESTÃO DE ALIANÇAS ESTRATÉGICAS: O CASO  
DA BRASKEM S.A.**

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Dra. Gabriela Cardozo Ferreira

Porto Alegre  
2006

PAULO RICARDO MENDEL

**O PROCESSO DE GESTÃO DE ALIANÇAS ESTRATÉGICAS: O CASO  
DA BRASKEM S.A.**

Dissertação apresentada como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Administração, pelo Mestrado em Administração e Negócios da Faculdade de Administração, Contabilidade e Economia da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul.

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Dra. Gabriela Cardozo Ferreira

Porto Alegre  
2006

PAULO RICARDO MENDEL

**O PROCESSO DE GESTÃO DE ALIANÇAS ESTRATÉGICAS: O CASO  
DA BRASKEM S.A.**

Dissertação apresentada como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Administração, pelo Mestrado em Administração e Negócios da Faculdade de Administração, Contabilidade e Economia da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul.

Aprovada em 14 de Julho de 2006 pela Banca Examinadora.

BANCA EXAMINADORA:

---

Prof. Dr. Sérgio Luiz Lessa de Gusmão – PUCRS

---

Prof. Leonardo Rocha Oliveira, Ph.D. – PUCRS

---

Prof<sup>a</sup>. Dra. Luciana Marques Vieira – UNISINOS

---

Prof<sup>a</sup>. Dra. Gabriela Cardozo Ferreira (Orientadora)

À minha esposa e parceira estratégica Neusa e aos meus filhos Evelyn e Daniel, pela compreensão e apoio incondicional ao longo desta jornada.

## **AGRADECIMENTOS**

Este trabalho é fruto de inúmeros desafios e ensinamentos obtidos com professores, colegas e amigos durante o curso de Mestrado. Seria impossível relacionar todas as pessoas que contribuíram para que eu pudesse alcançar este objetivo na minha formação. Agradeço a todos, no entanto, há algumas pessoas e instituições às quais gostaria de fazer um agradecimento muito especial:

À minha esposa, Neusa, pelas preciosas contribuições, inspiração e incentivo, e aos meus filhos, Evelyn e Daniel, pela compreensão nos momentos de ausência.

À minha professora orientadora, Gabriela Ferreira, pela dedicação e ensinamentos.

Ao meu irmão, Marco Mendel, pelo envolvimento na indicação do caso para estudo.

Ao professor Leonardo Rocha Oliveira pelas contribuições e dicas.

Aos colegas de Mestrado, em especial aos amigos Ézio Oliveira e Jerônimo Lima pelo compartilhamento de conhecimentos e pontos de vista que em muito contribuíram para meu crescimento pessoal e profissional.

À BRASKEM, pela oportunidade concedida para a realização deste trabalho, em especial ao Engenheiro Antônio Bragança, pela disponibilidade e atenção dispensada.

## RESUMO

Estimulada pelo dinamismo e competitividade dos mercados, a cooperação entre organizações tem sido cada vez mais uma estratégia adotada pelas empresas. Dentro dessa perspectiva, o estabelecimento de alianças estratégicas surge como um importante meio de alcançar vantagem competitiva. O sucesso das Alianças Estratégicas, entretanto, exige a efetiva gestão da parceria como condição para que seus potenciais benefícios sejam alcançados. Este trabalho analisa a gestão das Alianças Estratégicas a partir de fatores considerados críticos para este processo, englobando suas diferentes fases, quais sejam: formação, operação e avaliação. Utilizou-se como estratégia de pesquisa o estudo de caso, que permitiu aprofundar o entendimento sobre este processo em alianças estabelecidas por uma empresa do setor petroquímico. Como principais resultados observou-se que a empresa se utiliza de alianças com clientes, fornecedores e licenciadores de tecnologia no sentido reduzir custos em pesquisa e desenvolvimento, incorporar novas competências, bem como aperfeiçoar e desenvolver novas oportunidades, para a exploração de soluções inovadoras no uso de polímeros. Constatou-se que a gestão das alianças é considerada importante para a empresa, especialmente nas parcerias relacionadas à inovação tecnológica. Verificou-se que a empresa coloca em prática os fatores críticos extraídos da revisão da literatura na gestão das alianças estabelecidas. No entanto, notou-se que a forma como são conduzidos bem como a importância dispensada a cada um dos fatores, faz com que alguns deles como gerência dedicada e confiança facilitem a gestão de alianças, enquanto que outros, como avaliação das contribuições e transferência de conhecimento dificultem o processo de gestão de alianças.

**PALAVRAS CHAVE:** Estratégia. Alianças Estratégicas. Gestão de Alianças Estratégicas.

## **ABSTRACT**

Driven by market's dynamics and competitiveness, a collaborative working approach between organizations has been a business strategy with growing interest for companies. Strategic alliances between organizations have been seen as an important way for achieving competitive advantage. However, the success of Strategic Alliances requires administrative efforts of all involved partners. This work analyzes critical success factors for managing Strategic Alliances throughout the stages of conception, operation and assessment. The research methodology for carrying out this work was based on a case study, which allowed an understanding of the Strategic Alliances process of a petrochemical company. It involved studies of alliances with clients, suppliers and technology licensors, which aimed at lowering research and development costs, achieving new competences and exploring new opportunities for polymers use. The analysis shows that alliances management is an important issue in the company, especially for achieving technological innovation. Company's practices involve critical factors for managing alliances that are cited in the literature review presented in this work. The way those factors are considered in the company and the importance of each one is also discussed. It draws to conclusions that such factors as dedicated alliance manager and trust facilitate managing alliances. However, factors as knowledge transfer and contribution evaluations are barriers in the alliances management process.

**KEYWORDS:** Strategy. Strategic Alliances. Strategic Alliances Management.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Opções de alianças estratégicas. ....	23
Figura 2 - Tipos de alianças.....	32
Figura 3 - Tipos de alianças relacionadas à intenção estratégica. ....	33
Figura 4 - Fases de desenvolvimento da aliança .....	37
Figura 5 - Fatores propulsores das alianças.....	41
Figura 6 - Padrões de comunicação e força da aliança.....	48
Figura 7 - Desenho de pesquisa.....	68
Figura 8 - Abrangência da Inovação para a Braskem.....	76
Figura 9 – Os processos do Programa de Inovação Braskem.....	79
Figura 10 – Configuração das fases das alianças na Braskem .....	123
Figura 11 – Inter-relações entre os fatores referentes à gestão de alianças na Braskem.....	124

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Razões para a formação de alianças.....	29
Quadro 2 - Razões para a formação de alianças estratégicas por tipo de mercado .....	29
Quadro 3 - Síntese das diferentes perspectivas para o desenvolvimento de alianças.....	36
Quadro 4 - Variáveis de estudo para a fase de formação da aliança. ....	65
Quadro 5 - Variáveis de estudo para a fase de operação da aliança.....	66
Quadro 6 - Variáveis de estudo para a fase de avaliação da aliança. ....	66
Quadro 7 - O método de análise de conteúdo.....	67
Quadro 8 - O valor presente líquido .....	120
Quadro 9 – Contribuições dos fatores ao processo de gestão das alianças na Braskem .....	129

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>13</b>
<b>2</b>	<b>DELIMITAÇÃO DO TEMA E SITUAÇÃO PROBLEMÁTICA.....</b>	<b>16</b>
<b>3</b>	<b>OBJETIVOS.....</b>	<b>19</b>
3.1	OBJETIVO GERAL.....	19
3.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	19
<b>4</b>	<b>REVISÃO DA LITERATURA.....</b>	<b>20</b>
4.1	ESTRATÉGIA EMPRESARIAL E ALIANÇAS ESTRATÉGICAS .....	20
<b>4.1.1</b>	<b>Alianças Estratégicas .....</b>	<b>22</b>
<b>4.1.2</b>	<b>Cooperação e competição .....</b>	<b>25</b>
4.2	DESENVOLVIMENTO DAS ALIANÇAS ESTRATÉGICAS.....	27
<b>4.2.1</b>	<b>Razões para a formação e classificação das alianças estratégicas .....</b>	<b>28</b>
4.2.1.1	Classificação das alianças.....	31
<b>4.2.2</b>	<b>Fases de desenvolvimento das alianças .....</b>	<b>35</b>
4.2.2.1	Fase de formação .....	37
4.2.2.2	Fase de operação.....	38
4.2.2.3	Fase de avaliação .....	38
4.3	GESTÃO DE ALIANÇAS ESTRATÉGICAS .....	39
<b>4.3.1</b>	<b>Seleção do parceiro .....</b>	<b>41</b>
<b>4.3.2</b>	<b>Negociação do acordo .....</b>	<b>44</b>
<b>4.3.3</b>	<b>Confiança .....</b>	<b>45</b>
<b>4.3.4</b>	<b>Comunicação .....</b>	<b>47</b>
<b>4.3.5</b>	<b>Gerência dedicada para a aliança.....</b>	<b>49</b>
<b>4.3.6</b>	<b>Clareza de regras para o trabalho conjunto.....</b>	<b>50</b>

4.3.7	Colaboração .....	51
4.3.8	Aprendizado e Transferência de conhecimento .....	52
4.3.9	Avaliação do desempenho da parceria .....	55
<b>5</b>	<b>MÉTODO .....</b>	<b>59</b>
5.1	ESTRATÉGIA DE PESQUISA .....	60
5.2	DEFINIÇÃO DA UNIDADE DE ANÁLISE E DO CASO .....	61
5.3	COLETA DE DADOS .....	62
<b>5.3.1</b>	<b>Documentação .....</b>	<b>62</b>
<b>5.3.2</b>	<b>Entrevistas semi-estruturadas.....</b>	<b>63</b>
5.4	DEFINIÇÃO DAS DIMENSÕES E DAS VARIÁVEIS DO ESTUDO .....	64
5.5	ANÁLISE DE DADOS .....	67
<b>6</b>	<b>CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA E SEU AMBIENTE .....</b>	<b>70</b>
6.1	A BRASKEM S.A.....	73
<b>6.1.1</b>	<b>Pesquisa e Desenvolvimento .....</b>	<b>74</b>
<b>6.1.2</b>	<b>O Programa de Inovação Braskem .....</b>	<b>75</b>
<b>7</b>	<b>APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....</b>	<b>78</b>
7.1	AS ALIANÇAS ESTRATÉGICAS NA BRASKEM .....	78
<b>7.1.1</b>	<b>O Programa de Inovação Braskem como origem das Alianças Estratégicas .....</b>	<b>79</b>
<b>7.1.2</b>	<b>Razões e objetivos que levam a Braskem a optar pela formação de Alianças.....</b>	<b>82</b>
7.2	A GESTÃO DE ALIANÇAS NA BRASKEM.....	88
<b>7.2.1</b>	<b>Seleção dos Parceiros .....</b>	<b>88</b>
<b>7.2.2</b>	<b>Negociação do acordo .....</b>	<b>94</b>
<b>7.2.3</b>	<b>Confiança .....</b>	<b>97</b>
<b>7.2.4</b>	<b>Comunicação .....</b>	<b>101</b>
<b>7.2.5</b>	<b>Gerência dedicada para a aliança.....</b>	<b>104</b>
<b>7.2.6</b>	<b>Clareza de regras para o trabalho conjunto.....</b>	<b>107</b>
<b>7.2.7</b>	<b>Colaboração .....</b>	<b>109</b>
<b>7.2.8</b>	<b>Aprendizado e transferência de conhecimento.....</b>	<b>111</b>
<b>7.2.9</b>	<b>Avaliação do desempenho da parceria.....</b>	<b>115</b>
7.2.9.1	Resultados em inovação e tecnologia.....	120
<b>7.2.10</b>	<b>Fatores que facilitam e dificultam a gestão de alianças na Braskem .....</b>	<b>122</b>
<b>8</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>130</b>
8.1	CONCLUSÕES DO ESTUDO .....	130
8.2	LIMITAÇÕES DA PESQUISA .....	134

8.3 SUGESTÕES PARA FUTURAS PESQUISAS .....	134
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>136</b>
<b>APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA .....</b>	<b>143</b>
<b>ANEXO A – CONTRATO DE PARCERIA .....</b>	<b>145</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O atual cenário mundial, marcado por intensas transformações, permite testemunhar processos importantes para as organizações, como o aumento da concorrência e os efeitos da evolução tecnológica (BENKO, 2002). Estas condições do ambiente externo obrigam as organizações a se adaptar e procurar incrementar sua competitividade. A capacidade de adaptar-se e o tempo de adaptação são qualidades necessárias na definição de estratégias organizacionais, a fim de que as empresas possam transformar as oportunidades em resultados (MINTZBERG; QUINN, 2001).

A ampliação e integração dos mercados em nível mundial se tornaram uma realidade. O modelo econômico vigente nesta realidade demanda das empresas a colocação em prática de estratégias cooperativas para aumentar sua competitividade. Segundo Klotzle (2002), os recursos imprescindíveis ao sucesso das organizações inúmeras vezes se encontram fora de suas fronteiras, fato que dá destaque às alianças entre empresas. As alianças estratégicas são, desta forma, uma resposta adequada à crescente evolução da tecnologia e às mudanças promovidas no ambiente econômico de forma geral. O desenvolvimento das novas oportunidades que surgem, tanto pela entrada em novos mercados, quanto pelo ajuste de bens e serviços já existentes às novas demandas dos clientes, ou até mesmo para a criação de novos produtos, exige que as organizações reúnam competências para estruturar, constituir e, principalmente, gerenciar as alianças estratégicas.

Uma variada lista de razões levam as organizações a optar por constituir uma aliança. Estas razões, com frequência, englobam o acesso a novos recursos, aprendizado de novos conhecimentos, minimização de custos, posicionamento estratégico ou necessidades legais (PETT; DIBRELL, 2001).

Alianças estratégicas representam uma das formas de colaboração entre empresas e se colocam como uma alternativa real de aumento de vantagem competitiva, quando examinadas num contexto de globalização, pois enfatizam relacionamentos orientados para uma alta capacidade e rapidez de resposta às mudanças tecnológicas e de mercado (ELMUTI; KATHAWALA 2001). De efetivo, elas permitem o acesso a inúmeros recursos que podem expandir a capacidade de uma organização.

A necessidade de cooperação entre os parceiros em uma aliança criam, segundo Doz e Hamel (2000), uma complexidade adicional para as empresas. Sob esta ótica, a efetiva gestão da aliança é necessária para que os benefícios resultantes do relacionamento conjunto sejam alcançados. Percebe-se que enquanto as alianças possuem potencial para aumentar o desempenho das empresas, elas também se apresentam como um desafio em razão da dificuldades de gerenciá-las. Assim, a gestão das alianças é um importante elemento para garantir o aumento ou a manutenção da vantagem competitiva das empresas parceiras (IRELAND; HITT; VAIDYANATH, 2002).

A despeito da consciência do crescimento e de sua importância pelas empresas, muitas alianças ainda fracassam. De acordo com Koza e Lewin (2000); Cravens, Piercy e Cravens (2000), cerca de até 70% das alianças falham completamente ou alcançam unicamente os objetivos iniciais, o que denota uma falta de habilidade das organizações parceiras em conduzir atividades conjuntas.

Desta maneira, o presente estudo se constitui na análise do processo de gestão de alianças empregado pela Braskem S.A., cujos resultados permitiram identificar as práticas adotadas neste processo, bem como uma melhor compreensão da ocorrência dos fatores considerados críticos para a gestão eficaz das alianças.

Para que isto seja possível, o presente trabalho está estruturado da seguinte forma: no Capítulo 2 é contextualizada a delimitação do tema e a situação problemática, bem como é apresentada o problema que ampara a realização deste trabalho. No Capítulo 3, são apresentados os objetivos geral e específicos do trabalho.

No Capítulo 4, é realizada a revisão da literatura que aborda, sob a perspectiva de vários autores, a estratégia empresarial, as alianças estratégicas, além de temas que compreendem o foco deste trabalho, tais como: desenvolvimento de alianças, gestão de alianças e os fatores considerados críticos para a gestão de alianças.

O Capítulo 5 descreve o método utilizado na pesquisa, onde são definidas a estratégia de pesquisa utilizada, a unidade de análise, a forma como foi executada a coleta de dados e sua análise, bem como a determinação das categorias de análise e das variáveis do estudo. O

Capítulo 6 apresenta o uma breve caracterização da empresa e do ambiente onde atua tanto no cenário nacional como internacional.

No Capítulo 7 é realizada a apresentação e análise dos dados coletados, que são examinados considerando as dimensões e variáveis definidas no método. No Capítulo 8 são apresentadas as conclusões do estudo, bem como aspectos relacionados às suas limitações e sugestões para futuras pesquisas.

## 2 DELIMITAÇÃO DO TEMA E SITUAÇÃO PROBLEMÁTICA

O crescente dinamismo e as transformações que vêm ocorrendo em âmbito mundial têm proporcionado novas experiências à sociedade do século XXI, com destaque a aspectos econômicos, políticos, sociais e culturais. Esse movimento evolutivo tem modificado o cenário de negócios em todo o mundo e condiciona uma revisão dos conceitos e processos que orientam os relacionamentos empresariais. Como resultado, as empresas buscam alternativas de competitividade que se manifestam por meio da adoção de estratégias condizentes com a dinâmica do mercado e de novos processos de atuação organizacional.

O domínio de capacidades e recursos tangíveis e intangíveis tem se constituído em elemento importante para lograr diferencial competitivo. A aquisição dessas competências, por outro lado, tem amparado uma redistribuição de papéis nas relações interempresariais ao provocar uma crescente interdependência e requerer maior cooperação das empresas. Manifesta-se, neste contexto, a emersão de um paradoxo no âmbito dos negócios, a cooperação competitiva.

Estimulada pelo dinamismo dos mercados atuais, a cooperação entre organizações torna-se cada vez mais necessária, uma vez que é improvável a uma empresa atuando individualmente consiga desenvolver todos os recursos, competências e tecnologias necessárias para atuar num mercado exigente. Dentro dessa perspectiva, percebe-se que uma das estratégias adotadas pelas empresas é a formação de alianças que tem por objetivo, via de regra, complementar os recursos entre os parceiros, restringir incertezas e alcançar vantagens competitivas (DOZ; HAMEL, 2000).

A existência de boas perspectivas referentes à sua formação, no entanto, nem sempre denota sucesso nas alianças estratégicas. Em alguns casos elas podem não subsistir em razão

de conflitos e mudanças de interesses das partes. Isso reforça o fato de que apesar do mercado apontar um crescente incremento no número de alianças estabelecidas, pesquisas, como a realizada por Park e Ungson (2001), têm apontado para uma alta taxa de insucessos nas relações de parceria.

A razão para que as alianças falhem, em parte tem residido na falta de consciência sobre os desafios que uma parceria representa ou de entendimento sobre a importância da gestão adequada deste relacionamento. O fato é que as empresas que se aliam frequentemente exibem e privilegiam capacidades técnicas e de operação, ao mesmo tempo em que negligenciam a competência de gerenciar sistematicamente o relacionamento em sua íntegra (KOZA; LEWIN, 2000).

Retrato deste novo quadro é que, segundo Ertel, Weiss e Visoni (2001), muitas empresas têm desenvolvido competências na gestão das alianças, de maneira a potencializar os resultados obtidos por meio deste tipo de estratégia. No entanto, o sucesso da gestão e, conseqüentemente, da parceria, passa obrigatoriamente pela consideração de aspectos relevantes para a gestão do relacionamento, como a seleção do parceiro, a negociação do acordo, a confiança mútua, a comunicação, a definição de regras claras, a definição de uma gerencia específica para a aliança, a colaboração, a transferência do conhecimento e a avaliação da aliança (ERTEL; WEISS; VISIONI, 2001).

Constata-se que grande parte dos trabalhos sobre alianças tem se concentrado em determinar como e por que as alianças são formadas. Como resultado, verifica-se que a análise sobre as razões de se estabelecer alianças, seus objetivos e as áreas de eventuais conflitos são, em geral, as mais exploradas. No entanto, temas sobre como melhor gerenciá-las amplamente, não são encontrados com a mesma disponibilidade (FAULKNER; ROND, 2000).

O maior desafio na gestão de uma aliança é o de transformar acordos cooperativos em efetivos e produtivos relacionamentos (KELLY; SCHAAN; JONCAS, 2002). A gestão da aliança se destaca, desta maneira, como a condição necessária para a plena consecução das atividades de cooperação, já que se constitui aspecto chave na relação de parceria estabelecida ao focar dimensões relacionadas à criação de valor para os parceiros.

Assim, considerando a existência de um crescente número de alianças em curso, a relevância do tema gestão de alianças estratégicas para o ambiente dos negócios em razão de sua importância para a sobrevivência das relações de parceria, e o fato de que a literatura sobre este tema ainda ser pequena no Brasil, em que pese a existência de trabalhos publicados em outros países, o assunto desperta interesse em aprofundar as pesquisas nesta área, como

forma de contribuir para ampliar as bases teórica e prática sobre o tema, possibilitando uma maior reflexão acerca do comportamento das empresas na gestão das relações de parceria estabelecidas. Assim, o presente estudo procura investigar o processo de gestão de alianças estratégicas entre empresas, pretendendo responder a seguinte questão: **Como se caracteriza o processo de gestão de alianças estratégicas entre empresas?**

### **3 OBJETIVOS**

Neste capítulo são definidos os objetivos geral e específicos, que têm o propósito de orientar a realização deste trabalho.

#### **3.1 OBJETIVO GERAL**

O objetivo deste trabalho é analisar o processo de gestão de alianças estratégicas empresariais.

#### **3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

Relacionados ao objetivo geral, foram atribuídos três objetivos específicos a serem atingidos:

- Caracterizar as alianças constituídas pela empresa analisada quanto aos objetivos e motivos para sua formação;
- Identificar o processo de gestão das alianças estratégicas estabelecidas pela empresa;
- Verificar como os fatores críticos dificultam ou facilitam a gestão das alianças constituídas.

## 4 REVISÃO DA LITERATURA

Este capítulo apresenta revisão da literatura dos principais conceitos referentes ao tema desta pesquisa, Gestão de Alianças Estratégicas. Para isto, são abordados aspectos que abrangem: a Estratégia Empresarial, sua importância, e as principais vertentes de estudo provenientes de autores sobre o tema, como também os principais conceitos e características das Alianças Estratégicas, onde são discutidas as razões que levam as empresas para entrar em parcerias e a classificação das alianças sob inúmeras perspectivas. Logo a seguir, é apresentado o desenvolvimento das Alianças e suas diversas fases, bem como é proposta uma estrutura de desenvolvimento que subsidiou a identificação das categorias de análise do processo de gestão das alianças. Para finalizar, são apresentados os aspectos relacionados à Gestão de Alianças, e, principalmente, os fatores considerados críticos neste processo e como eles influenciam este processo.

### 4.1 ESTRATÉGIA EMPRESARIAL E ALIANÇAS ESTRATÉGICAS

Apesar da extensa literatura a respeito, pode-se considerar que não há nenhuma definição unanimemente aceita do que seja estratégia. A estratégia é um plano, uma direção um curso de ação para o futuro, um caminho para atingir resultados consistentes com as missões e objetivos da organização (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000). Consiste na busca deliberada de um plano de ação para desenvolver e ajustar a competitividade de uma empresa (ANDREWS, 1998; ANSOFF, 1981; CHANDLER, 1990; PORTER, 1997).

Conforme salientam Hamel e Prahalad (1995), estratégia é como pensar, é a luta para

superar as limitações de recursos através de uma busca criativa e infundável da melhor alavancagem dos recursos. A essência da estratégia reside, segundo Quinn (2001), na construção de uma atitude forte e ao mesmo tempo flexível, que habilita a organização a alcançar suas metas, mesmo que as forças externas interajam de forma imprevisível.

Conforme Oliveira (2001), estratégia é um caminho diferenciado e adequado para alcançar desafios e objetivos estabelecidos, no melhor posicionamento da empresa perante seu ambiente. O modelo de estratégia que enfatiza o poder do mercado e cujo principal proponente é Porter (1989), consiste na determinação da intensidade de competição dentro da indústria, pelo nível de lucratividade e a estratégia da empresa, a partir de cinco forças competitivas, a saber: barreiras à entrada, rivalidade entre concorrentes, ameaça de produtos substitutos, poder de negociação dos compradores e poder de negociação dos fornecedores.

Para Mintzberg e Quinn (2001), uma estratégia formulada adequadamente ajuda a ordenar e alocar os recursos de uma organização dentro de uma postura singular e viável, considerando suas competências e deficiências internas relativas, e mudanças no ambiente.

A estratégia pode ser descrita tanto como um plano para o futuro como um padrão do passado. Como plano, a estratégia é vista como um curso de ação pretendido, que resulta de um processo formal e, como padrão, representa consistência de comportamento ao longo do tempo (MINTZBERG, 2001). Assim, há distinção entre estratégias pretendidas e estratégias realizadas. Enquanto planos são estratégias pretendidas, ou seja, tanto podem ser realizadas como originalmente concebidas, os padrões são estratégias realizadas que podem ter sido completamente deliberadas, como podem ter emergido com o tempo. As estratégias emergentes redundam em mudanças não planejadas, enquanto as deliberadas sugerem alterações planejadas pela organização.

Além da estratégia como plano e padrão, Mintzberg (2001) aborda a estratégia como pretexto (estratagema), posição e perspectiva. Como pretexto, a estratégia pode ser vista como uma "manobra" da organização, isto é, um estratagema cujo objetivo é ludibriar os concorrentes. A estratégia como posição, analisa a forma como a organização se coloca frente ao ambiente, considerando um posicionamento adequado e sustentável de recursos no mercado. Neste mesmo sentido, Porter (1999, p. 63) afirma que “estratégia é criar uma única posição exclusiva e valiosa, envolvendo um diferente conjunto de atividades”. A estratégia como perspectiva, ao contrário, analisa a organização internamente, mais especificamente a mente do estrategista. Desse modo, a estratégia como perspectiva representa um conceito, um ponto de vista cultural, a partir do qual as intenções e ações dos membros da organização são compartilhadas consistentemente.

A percepção do ambiente em que estão situadas, faz com que cada organização adote uma estratégia única e diferenciada das demais (MILES et al., 1978). Estes autores sustentam que estas condições determinam que as organizações não podem possuir uma única forma de adaptar-se ao seu ambiente. Desse modo, as organizações necessitam administrar suas contingências ambientais. As estratégias a serem desenvolvidas serão, portanto, aquelas que aperfeiçoam as vantagens da organização perante seus concorrentes.

A visão de estratégia baseada em recursos analisa a organização como um conjunto de diversos ativos, tangíveis e intangíveis. A obtenção de vantagem competitiva deriva, desse modo, da posse e do emprego de recursos valiosos da organização, que a capacitam a conquistar um desempenho superior em suas atividades (COLLIS; MONTGOMERY, 1995).

De acordo com Wernerfelt (1984), olhar as empresas como recursos permite novas conclusões sobre suas vantagens competitivas. Com isso, argumenta que a empresa pode identificar os tipos de recursos que alavancam melhores resultados financeiros, e em consequência escolher estratégias que conduzam a um equilíbrio entre a exploração dos recursos existentes e a geração de novos recursos, além de nortear a empresa na obtenção de recursos que tragam resultados positivos.

#### **4.1.1 Alianças Estratégicas**

O ambiente empresarial competitivo tem exigido que empresas sejam flexíveis, inovadoras e eficientes em custo. Entretanto, são poucas as que possuem capacidades e recursos para adotar constantemente este comportamento, razão pela qual cada vez mais cresce o número daquelas que adotam parcerias e alianças, com o objetivo de conquistar vantagens competitivas (KANTER, 2001).

Os novos processos competitivos, como explicam Doz e Hamel (2000), estão relacionados às uniões entre empresas, pela razão de que a competição não acontece mais somente entre produtos ou serviços, mas entre concepções de negócios diferentes, o que leva a promoção de relações contratuais de fornecimento, distribuição, produção, participação de capital e cooperação em pesquisa e desenvolvimento. Nesta abordagem, as organizações põem em prática a cooperação como imperativo à concorrência, na busca da geração de diferenciais competitivos que transcendam as estratégias genéricas, abordadas em estudos fundados na perspectiva da estrutura industrial.

As alianças estratégicas são, segundo Porter (1989), instrumentos relevantes na realização de estratégias globais, e que as organizações firmam alianças a fim de obter

vantagens de inúmeras formas, tais como: economia de escala ou de aprendizado, trânsito em mercados locais, acesso às tecnologias ou também repartir riscos.

Na opinião de Harbison e Pekar Jr. (1999), as alianças estratégicas ganham força em razão de alterações nos fatores motivadores das empresas. Argumentam que durante os anos 70 as empresas enfatizavam a desempenho do produto, e suas alianças visavam acesso à tecnologia mais recente e venda de produtos no exterior. Nos anos 80, o destaque passou a ser a posição da empresa no mercado, o que ressaltava o ganho de posições de destaque dentro do seu setor além da busca de economia de escala. A partir da década de 90, no entanto, a ênfase passou a ser nas capacidades organizacionais, na medida em que a distinção entre setores se tornou menos evidente e os mercados tornaram-se globais. Sob esta ótica, “a regra do jogo é maximizar o valor oferecido ao cliente e minimizar o custo total, de forma a obter vantagem”. (HARBISON; PEKAR Jr., 1999, p. 59).

De acordo com Yoshino e Rangan (1996, p. 5), as alianças estratégicas são um dos tipos de estratégias competitivas mais utilizadas hoje em dia. Para estes autores, uma aliança estratégica “é uma parceria comercial que aumenta a eficácia das estratégias competitivas das organizações participantes, propiciando o intercâmbio mútuo e benéfico de tecnologias, qualificações ou produtos baseados nesta”.

Uma escala contínua que abrange desde o mercado livre até a internalização total é, para Lorange & Roos (1996), a forma pela qual as alianças estratégicas podem ser definidas, como mostrado na Figura 1.

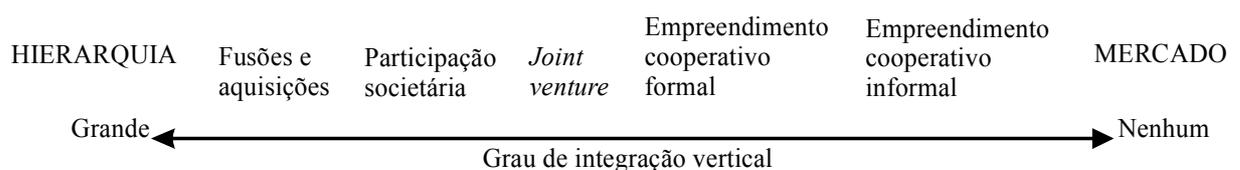


Figura 1 – Opções de alianças estratégicas.

Fonte: Lorange & Roos, (1996, p.15).

Empresas de vários tamanhos e que, muitas vezes, competem no mesmo setor ou em setores diferentes, podem compor alianças. Para Lorange e Roos (1996), há setores, como automobilístico, biotecnológico, transporte aéreo e de telecomunicações, onde são encontradas alianças estratégicas em maior número.

Para que um relacionamento entre empresas possa ser caracterizado como aliança estratégica, Yoshino e Rangan (1996) argumentam que é necessária a observância de três condições mutuamente excludentes, a saber: 1) as empresas permanecem independentes após

a formação da aliança para alcançar as metas mutuamente estabelecidas; 2) as empresas que se aliam para a realização dos objetivos, compartilham dos benefícios obtidos por meio da aliança, bem como controlam o desempenho das atividades que foram indicadas. Este é o aspecto que mais caracteriza as alianças e, ao mesmo tempo, o que mais dificulta sua gestão. 3) há uma contribuição contínua das empresas parceiras em uma ou mais áreas estratégicas cruciais, como: tecnologia e produtos, entre outros. Na concepção destes autores, excluem-se da definição de alianças as *joint ventures* com controle acionário por parte de uma das empresas e as fusões e aquisições.

As alianças estratégicas exibem características particulares tais como: a) são um compromisso de no mínimo dez anos; b) uma ligação ancorada na participação ou compartilhamento de capacidades entre os aliados; c) há uma relação mútua com uma estratégia compartilhada entre as partes; d) as empresas ligadas pela aliança têm seu valor aumentado, gerando pressão nos concorrentes e; e) uma propensão para compartilhar e estimular as capacidades essenciais dos parceiros (HARBISON; PEKAR Jr., 1999, p. 45).

Ao apontar os aspectos positivos das alianças estratégicas, Zawislak (2002, p.6) observa que,

No geral, as alianças tendem a ser vantajosas desde o instante onde a combinação de diferentes recursos corporativos reduz investimentos, compartilha riscos e começa a gerar sinergia. São economias típicas de esforços de *networking* que, ao ampliar os horizontes competitivos de suas ações de pesquisa e desenvolvimento (P&D), suprimentos, produção, distribuição, vendas e marketing, podem se traduzir em menores riscos e maiores ganhos.

As alianças estratégicas, de acordo com Kelly, Schaan e Joncas (2002), constituem uma maneira de colaboração entre empresas e figuram como uma alternativa real para o aumento de vantagem competitiva num contexto globalizado, pois dão destaque a relacionamentos firmados numa alta capacidade e rapidez de resposta às mudanças tecnológicas e de mercado. Fazem parte desse rol, segundo a maioria dos autores, desde aquelas configurações que envolvem participação majoritária do parceiro até aquelas caracterizadas por acordos tecnológicos e comerciais sem participação acionária. De efetivo elas permitem o acesso a inúmeros recursos que podem expandir extraordinariamente a capacidade de uma organização. Duysters, Heimeriks e Jurriëns (2003) enfatizam que existe um relacionamento positivo entre o estabelecimento da aliança e o desempenho de longo prazo encontrado nas empresas que a adotam.

No presente trabalho, o conceito de alianças estratégicas que orienta a busca do caso para estudo e as investigações posteriores considera as condições expressas por Yoshino e

Rangan (1996), citadas anteriormente. Entende-se que definições que contemplem graus de integração entre empresas que possam se configurar como participação acionária de qualquer grau tais como: *joint ventures*, participações acionárias, fusões e aquisições, prejudicam a proposta de investigar o processo de gestão de alianças enquanto ação influenciada somente por aspectos de conduta da organização. Da mesma forma, entende-se que a análise do processo de gestão da aliança em condições em que exista uma das organizações no comando ou com participação acionária perde sua força. Dessa maneira, o termo alianças aqui utilizado refere-se a acordos de duas ou mais organizações que se mantêm independentes, para consecução de um objetivo comum. Ambas necessitam contribuir com o objetivo da aliança, embora permaneçam legalmente independentes após sua formação.

#### **4.1.2 Cooperação e competição**

No mercado global altamente competitivo, há incerteza na distinção entre aliados, adversários e inimigos, o que impõe uma nova forma de olhar a concorrência. Sob este enfoque, Lewis (1992) enfatiza que é necessário haver um equilíbrio entre competição e cooperação sempre que isto significar satisfazer interesses mútuos. Observa este autor que o valor de ter concorrentes como parceiros é alto, na medida em que alianças com empresas que atuam no mesmo ramo e possuem similaridades de produto, processos de aquisição, interesses mercadológicos, operações e tecnologia, podem ser uma excelente alternativa para enfrentar um inimigo comum.

Um aspecto importante a ser ressaltado na formação de alianças é a relação de coopetição, por meio da qual as organizações parceiras convivem paradoxalmente em relações de cooperação e de competição. (NALEBUFF; BRANDENBURGER, 1996). Os parceiros em uma aliança são, muitas vezes, vistos como potenciais competidores, embora eles estejam ao mesmo tempo colaborando em atividades funcionais comuns ou complementares (PENG; KELLOGG, 2003).

Sob esta ótica, Yoshino e Rangan (1996) salientam que novas alianças estão sendo configuradas com características de associações entre empresas, e que as novas alianças nas diferentes indústrias, muitas vezes, ocorrem entre empresas rivais. Os autores observam que as Alianças Estratégicas “com freqüência combinam elementos competitivos e cooperativos num ambiente de controle compartilhado” (p. 16).

Segundo Wit e Meyer (1998), as empresas, nos dias de hoje, trabalham mais facilmente com conceitos paradoxais, como competição e colaboração. Considerando os

aspectos ambíguos das alianças estratégicas entre competidores ou como eles denominaram, colaboração competitiva, Hamel, Doz e Prahalad (1998) afirmam que elas fortalecem ambas as empresas contra a concorrência mesmo que um dos parceiros seja mais fraco em relação ao outro.

A cooperação, neste caso, é o caminho mais curto para que competidores ganhem em tecnologia e acesso a novos mercados. Hamel, Doz e Prahalad (1998) salientam que as empresas que se beneficiam da colaboração competitiva aderem a um conjunto de quatro princípios: O primeiro, se baseia no fato de que a colaboração é competição em uma forma diferente, que impõe às empresas entenderem como os objetivos dos parceiros afetam os seus; O segundo, destaca que harmonia não é a mais importante medida de sucesso, já que conflitos ocasionais podem evidenciar benefício mútuo na colaboração, o que ajuda a manter uma relação ganha-ganha; O terceiro, salienta que cooperação tem limites estabelecidos que necessitam ser informados, a fim de que todos saibam quais conhecimentos e tecnologias estão fora dos limites da parceria e monitorem o que o parceiro pede e recebe e; O quarto, enfatiza que aprender com o parceiro é um ganho notável, na medida em que se constitui numa janela para ampliar as capacidades. As empresas, nesta condição, usam a aliança para desenvolver habilidades em áreas fora do acordo formal e difundir novos conhecimentos por toda a organização.

A abordagem conjunta de cooperação e competição, de acordo com Nalebuff e Brandenburger (1996), implica na compreensão da teoria dos jogos, que constitui novas maneiras de perceber o mundo dos negócios. Dentro da concepção de que fazer negócios é um jogo, é necessário esclarecer os personagens e suas respectivas funções. Sob a perspectiva que a teoria dos jogos "coopetitivos" exhibe, estes autores apresentam quatro postulados que ajudam a organizar o pensamento estratégico e compreender as dinâmicas dos jogos entre os participantes, abrangendo, concomitantemente, cooperação e competição:

1. Para cada ação existe uma reação que deve ser baseada no exame de como os outros jogadores reagem aos seus movimentos. Eventualmente, calcular e simular todas as reações às ações empreendidas com antecedência;
2. Cada jogador deve interagir a partir de uma perspectiva alocêntrica, isto é, focando os outros jogadores e capturando seus valores e objetivos. O alocentrismo pressupõe que os jogadores se coloquem no lugar dos demais;
3. Não se pode extrair do jogo mais do que a soma de tudo aquilo com que se contribuiu, de maneira que é importante avaliar o valor agregado produzido por cada participante do jogo;

4. Cada jogador deve identificar os elementos relacionados a escopo, regras, jogadores, e valores agregados, com o intuito de influenciá-los.

Nalebuff e Brandenburger (1996) observam que dentro de uma visão tradicional, normalmente são considerados atores nos negócios somente clientes, fornecedores e competidores. Entretanto, na estratégia de coopetição é necessário destacar um grupo muito importante constituído pelos complementadores, os quais não competem diretamente pelo provimento de produtos e serviços, mas fornecem produtos e serviços complementares.

A atuação do complementador se destaca quando os clientes concedem mais valor aos produtos ou serviços da empresa quando eles vêm acompanhados de produtos ou serviços do complementador, do que se simplesmente fossem oferecidos isoladamente. Pelo contrário, considera-se uma empresa como concorrente, quando seus produtos ou serviços acompanhados por produtos ou serviços de outra empresa, são percebidos com menos valor pelos clientes, do que se fossem ofertados de maneira isolada (NALEBUFF; BRANDENBURGER, 1996). Pode-se afirmar, dessa forma, que a coopetição é uma nova forma de interação entre clientes, fornecedores, complementadores e concorrentes.

#### 4.2 DESENVOLVIMENTO DAS ALIANÇAS ESTRATÉGICAS

A estruturação de uma aliança estratégica deve estar ancorada na premissa de que a intenção estratégica de ambas as partes esteja norteada pelo sucesso do empreendimento conjunto (LORANGE; ROOS, 1996).

A intenção estratégica, aspecto chave segundo Hamel e Prahalad (1995), se traduz pelo propósito da organização em perseguir uma posição de liderança almejada. Implica, sob outro aspecto, a existência de um processo gerencial que coloca o foco da organização sobre a essência do ganho, atua como motivador das pessoas e estimula as contribuições tanto individuais quanto da equipe e preserva o entusiasmo reorientando as definições operacionais com base nas mudanças.

Não obstante a necessidade de alinhamento das intenções estratégicas, a natureza do desenvolvimento das alianças está intimamente relacionada ao sucesso alcançado nas diversas fases do ciclo de vida do empreendimento conjunto que, por seu turno, é determinado pelos objetivos e razões envolvidas na decisão de empreender a parceria. Em razão disso, são apresentados, a seguir, os princípios que norteiam a constituição das diversas fases de desenvolvimento das alianças, as razões para sua formação e as diversas formas pelas quais são classificadas.

#### 4.2.1 Razões para a formação e classificação das alianças estratégicas

Inúmeros são os motivos que levam as empresas a optar pela formação de alianças estratégicas. De acordo com Lewis (1992) duas forças embasam a formação das alianças estratégicas: 1) o progresso tecnológico e; 2) a globalização dos mercados. Na ótica desse autor, a tecnologia está transformando o mundo de maneira implacável. Testemunha-se avanços que resultam na criação de novos elos sociais, que aproximam culturas, e que requerem das empresas recursos extras para o seu desenvolvimento.

A decisão de trabalhar de maneira cooperativa e encontrar um parceiro para uma relação ganha-ganha de longo prazo é essencial para a redução dos riscos dos empreendimentos. A redução dos riscos aliada à necessidade das empresas de se manterem competitivas é, atualmente, um dos principais motivadores das alianças (SCHUCK, 2002).

O crescente destaque à cooperação, no entanto, não se restringe a fatores como alta tecnologia ou a empresas globais. Destaca-se o exemplo de empresas locais que, mesmo sem concorrência internacional, reconhecem a exigência de menores custos e qualidade por parte dos clientes e fornecedores que muitas vezes competem em mercados globais. Mesmo para estas empresas locais, os pressupostos da cooperação não podem ser deixados de lado. (HOFFMANN; SCHLOSSER, 2001).

A globalização dos mercados e a tecnologia são, muito provavelmente, as razões que impulsionam o desenvolvimento de alianças (NIELSEN, 2002). Segundo este autor, os mais significativos campos do desenvolvimento tecnológico tais como, a microeletrônica, a biotecnologia e a engenharia de materiais, têm amparado o desenvolvimento de inovações responsáveis pelo acirramento da competição em nível global.

Uma ampla lista de razões leva as organizações a optar por entrar numa aliança de acordo com Koza e Lewin (2000). Estas razões com frequência incluem: ganho de acesso a mercados restritos, superação de barreiras de entrada, aumento do poder de barganha, acesso às novas tecnologias por meio do compartilhamento de recursos tangíveis e intangíveis, redução de incertezas, compartilhamento de riscos em pesquisa e desenvolvimento e novos projetos, maior rapidez na entrada em novos mercados.

Os motivos para a formação de alianças estratégicas se baseiam, segundo Lorange e Roos (1996), nas posições estratégicas de cada parceiro em potencial considerando duas dimensões. 1) A primeira considera a importância estratégica do negócio em questão para o qual a aliança estratégica está sendo considerada, isto é, é necessário avaliar se o negócio faz parte das atividades principais do sócio potencial ou é visto como algo secundário; 2) A

segunda diz respeito à posição relativa da empresa diante do mercado, ou seja, se ela é líder ou uma seguidora (Quadro 1).

<b>Importância estratégica</b>	<b>Posição da empresa no mercado</b>	<b>Motivo para a aliança</b>
Principal	líder de mercado	proteção de mercado ou de tecnologia, segurança de recursos
Principal	seguidora	aquisição de mercado ou tecnologia
Secundária	líder de mercado	permanência da empresa no mercado
Secundária	seguidora	reestruturação do negócio

Quadro 1 - Razões para a formação de alianças.  
Fonte: Adaptado de Lorange e Roos (1996).

Para Elmuti e Kathawala (2001) as empresas se envolvem em relações de parceria motivadas por aspectos relacionados a: a) Estratégias de crescimento e entrada em novos mercados, em razão de não terem tempo para se estabelecer e prosperar em novos mercados, sem que formem alianças com companhias já estabelecidas. Desta forma, é facilitada sua entrada em território estranho, bem como impulsionada sua estratégia de crescimento; b) Ter acesso a novas tecnologias, com melhor qualidade e com menor custo, já que nem todas podem prover a tecnologia de que necessitam para competir eficazmente em seus mercados; c) Reduzir o risco e custos em pesquisa e desenvolvimento, pois o risco envolvido em desenvolver um produto novo ou um novo método de produção seja demasiado grande para que seja empreendido sozinho e; d) Obter ou assegurar vantagem competitiva, o que para muitas empresas é a única maneira de permanecerem competitivas e sobreviver no mundo tecnologicamente avançado e em permanente mudança.

As razões que levam as empresas a se engajem em alianças, no entender de Hitt, Ireland e Hoskisson (2001), estão relacionadas ao tipo do mercado onde atuam ou desejam atuar, e são apontadas no Quadro 2.

<b>Mercado</b>	<b>Razão para a formação da aliança</b>
(a) Ciclo Lento	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ganho de acesso a um mercado restrito</li> <li>▪ Manter a estabilidade do mercado</li> <li>▪ Estabelecer limites de atuação em um novo mercado</li> </ul>
(b) Ciclo Normal	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ganhar poder no mercado</li> <li>▪ Obter acesso a recursos complementares</li> <li>▪ Vencer barreiras comerciais</li> <li>▪ Aprender novas técnicas para o negócio</li> </ul>
(c) Ciclo Rápido	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Aumentar velocidade no desenvolvimento de novos produtos e serviços</li> <li>▪ Aumentar velocidade de entrada em novos mercados</li> <li>▪ Manter liderança de mercado</li> <li>▪ Formar uma indústria de tecnologia de base</li> <li>▪ Compartilhar riscos e custos com P&amp;D</li> <li>▪ Superar a incerteza</li> </ul>

Quadro 2 - Razões para a formação de alianças estratégicas por tipo de mercado  
Fonte: Adaptado de Hitt, Ireland e Hoskisson (2001, p. 365)

O mercado de ciclo lento se refere aos mercados protegidos ou quase monopólios. As empresas deste mercado possuem um único conjunto ou linha de produtos que podem dominar o mercado por um longo tempo. Não raramente, as companhias deste mercado cooperam para definir regras que padronizam sua atuação, as quais podem ser entendidas como uma tentativa de reduzir a competição. Em razão disto, possui significativa influência regulatória do governo que, desta forma, tenta evitar uma discriminação de preços aos clientes.

O mercado de ciclo normal é freqüentemente grande e orientado a economias de escala. As empresas neste mercado são desenhadas para altos volumes de produção ou mercados de massa, e tem, em geral, muita experiência para enfrentar pressões competitivas. Em contraste, as empresas se preocupam pouco em aumentar suas oportunidades, além de realizarem pouco investimento em inovação, quando em mercados protegidos.

O mercado de ciclo rápido normalmente envolve empresas empreendedoras que oferecem bens e serviços com ciclo de vida curto que são rapidamente imitados. Focaliza a vantagem competitiva sustentável por meio de novos lançamentos no mercado que impeçam a redução da vantagem alcançada pelo produto/serviço antecessor. Neste mercado a estratégia cooperativa sob a forma de alianças é usada para aumentar a competitividade por meio do incremento na rapidez no desenvolvimento de produto ou entrada em novos mercados (HITT; IRELAND; HOSKISSON. 2001).

Alianças estratégicas devem ser pautadas por uma lógica ganha-ganha, num contexto que privilegie a criação de valor. A motivação para formar uma aliança considera que as empresas envolvidas possuam objetivos comuns que apontem para o repasse de valor ao mercado, bem como a capitalização dos benefícios resultantes. A interdependência, neste caso, fortalece a relação e sustenta um alinhamento estratégico que resulta em complementação mútua (SILVA JÚNIOR; RIBEIRO, 2001).

Ao analisar a formação das alianças frente aos objetivos estratégicos almejados pelas empresas, Gomes-Casseres (1999) expressa que as elas podem assumir a forma de alianças de fornecimento, alianças de posicionamento e alianças de aprendizado. Nas alianças de fornecimento ou com fornecedores o propósito é a economia de escala e a especialização, reservando a um dos parceiros o fornecimento de produtos e serviços aos outros. As alianças de posicionamento buscam facilitar e acelerar a entrada em um novo mercado ou a expansão de mercados existentes. Por fim, as Alianças de aprendizado auxiliam o desenvolvimento de novas tecnologias e novos produtos por meio da pesquisa colaborativa, normalmente envolvendo transferências de capacidades e tecnologias entre os parceiros.

Na visão de Doz e Hamel (2000), os objetivos pelos quais empresas optam pela celebração de alianças, devem possuir significado estratégico além de criar desafios para as empresas. Com base nesta premissa, estes autores delinearão as alianças de cooptação, de co-especialização e de aprendizagem e internalização.

Nas alianças de cooptação os concorrentes em potencial são convertidos em aliados e fornecedores de bens e serviços complementares que possibilitem o desenvolvimento de novos negócios. Empresas rivais são neutralizadas e empresas com bens complementares são cortejadas, criando economias de rede em favor da coalizão.

As alianças de co-especialização permitem a criação de valor sinérgico que deriva da combinação de recursos, posições, habilidades e fontes de conhecimento anteriormente isolados. Os parceiros contribuem com recursos únicos e diferenciados (marcas, habilidades, relacionamentos, posições e ativos tangíveis) para o sucesso de suas alianças, e as alianças criam valor quando esses recursos são co-especializados, ou seja, tornam-se sensivelmente mais valiosos quando reunidos em um esforço conjunto do que quando mantidos isolados.

As alianças de aprendizagem e internalização podem ser um caminho para a aprendizagem e para a internalização de novas habilidades, em particular aquelas que são tácitas, coletivas e internas a organização e, portanto, de difícil obtenção e internalização através de outros meios.

#### 4.2.1.1 Classificação das alianças

As alianças estratégicas podem ser consideradas arranjos cooperativos entre organizações capazes de assumir inúmeras características resultantes dos objetivos estratégicos almejados (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000).

Para que possa ser identificado o tipo adequado de aliança, é essencial que as organizações definam claramente os objetivos pretendidos. A fixação destes objetivos, bem como o grau desejado na ligação entre as empresas, parece ser o grande desafio para os executivos responsáveis pelas estratégias empresariais.

A classificação quanto ao tipo das alianças apontadas por Yoshino e Rangan (1996) enfatiza a natureza e o aspecto cooperativo da relação em duas dimensões gerenciais: a) o potencial de geração de conflito e; b) a extensão da integração organizacional. A dimensão potencial de conflito compreende a divisão que os parceiros fazem dos benefícios da aliança, bem como a intensidade do conflito decorrente da divergência entre os objetivos das empresas envolvidas. Estes autores lembram que a dimensão extensão da integração está relacionada à

quantidade de áreas e níveis funcionais envolvidos bem como a intensidade dessa integração.

Por meio dessas duas dimensões, quatro tipos de alianças se apresentam (FIGURA 2).

Conflito potencial	Alto	<b>Alianças Pré-competitivas</b>	<b>Alianças competitivas</b>
	Baixo	<b>Alianças Pró-competitivas</b>	<b>Alianças Não-competitivas</b>
		Baixo	Alto
		Extensão da integração organizacional	

Figura 2 - Tipos de alianças.

Fonte: Yoshino e Rangan (1996, p. 19).

As alianças Pró-Competitivas caracterizam-se por relações entre ramos de negócio em cadeia vertical de valor, quer entre fabricantes, fornecedores ou distribuidores.

As alianças não-competitivas estão presentes habitualmente entre empresas que atuam no mesmo ramo de negócio, mas que não competem entre si. As alianças competitivas são semelhantes às alianças não competitivas em relação ao seu grau de interação, porém com alto potencial de competição, já que tendem a ser concorrentes diretos. Nessa situação os parceiros buscam privilegiar a oportunidade de aprendizado decorrente da relação estabelecida.

As alianças pré-competitivas caracterizam parcerias entre empresas de ramos de negócios diferentes, normalmente não relacionados, que se associam para o desenvolvimento de uma nova tecnologia. A integração baixa restringe o compartilhamento de processos das empresas envolvidas e o potencial de conflito é alto nas atividades de desenvolvimento e comercialização de produto.

Em busca da obtenção de vantagem competitiva, as empresas procuram aliar-se com parceiros que possuam intenção estratégica semelhante. Delineadas por Koza e Lewin (2000), as intenções estratégicas de exploração e prospecção abrangem os principais objetivos para a formação de uma aliança estratégica. A intenção estratégica de exploração se baseia na oportunidade de obter de ganhos residuais e aumento das competências com a utilização de capacidades existentes, ao passo que a intenção estratégica de prospecção busca descobrir novas oportunidades resultantes da descoberta conjunta de novas capacidades.

Derivados destas intenções estratégicas emergem três tipos de alianças (FIGURA 3), a seguir, que demandam processos de gerenciamento distintos e que são: Alianças de aprendizado, Alianças de negócios e Alianças híbridas (KOZA; LEWIN, 2000).

Prospecção	Alto	<b>Alianças de aprendizado</b>	<b>Alianças Híbridas</b>
	Baixo		<b>Alianças de negócios</b>
		Baixo	Alto
		Exploração	

Figura 3 - Tipos de alianças relacionadas à intenção estratégica.

Fonte: Koza e Lewin (2000, p.148)

Nas alianças de aprendizado as empresas compartilham uma forte intenção de prospecção e baixa intenção de exploração. Este tipo de aliança procura primordialmente reduzir os desequilíbrios de conhecimento entre os parceiros, a criação conjunta de conhecimento e busca de informações sobre a competição nos mercados, novas competências essenciais e novas tecnologias.

As alianças de negócio ligam empresas com forte intenção de exploração que buscam, acima de tudo, assegurar novos ganhos com a aplicação de recursos e capacidades específicas de que cada parceiro dispõe.

As alianças híbridas reúnem empresas com forte intenção de exploração e prospecção. Neste tipo de aliança verifica-se a simultânea busca por maximizar oportunidades tanto por intermédio de recursos e capacidades existentes, tanto quanto da oportunidade de criar valor por meio de atividades de aprendizado.

Baseado no fato de que a maturidade de um negócio aumenta conforme as fases do ciclo de vida de seus produtos, Wildemann (1998) afirma que estas fases influenciam o tipo de aliança que uma empresa necessitará fazer. Este autor destaca que na fase inicial, o crescimento é basicamente estimulado pela melhora no desempenho, por esta razão uma empresa concentrada em suas competências essenciais precisa fazer alianças horizontais (empresas da mesma indústria) com companhias que dão acesso a competências complementares relevantes, em geral, relacionadas à pesquisa e desenvolvimento.

No estágio de maturação, a empresa precisa tanto de alianças horizontais como também de alianças verticais (colaboração entre empresas dentro da mesma cadeia produtiva) dentro da mesma cadeia de valor, com parceiros que lhe oportunizem economias de escala em competências relacionadas às áreas de fabricação, distribuição e vendas.

Na fase de maturidade, o crescimento depende quase exclusivamente de reduções nos custos, necessitando especialmente de alianças verticais. A existência de um produto maduro permite que os fornecedores possam produzir com economias de escala, eximindo a empresa de fazer produção própria. A direção das alianças, se horizontal ou vertical, sua quantidade e o nível de integração entre os parceiros são os fatores que conduzem ao estado de equilíbrio (WILDEMANN, 1998).

De acordo com Silva Júnior e Ribeiro (2001, p. 96) a cadeia de valor e a geração de valor mútuo para os parceiros são fatores importantes para a definição do tipo de aliança a ser utilizado, que podem ser: a) Alianças de complementaridade, tipicamente relacionadas ao desenvolvimento de atividades conjuntas e que se complementam na cadeia de valor; b) Alianças de co-integração, que ocorrem quando as empresas se unem para exercer a mesma atividade na cadeia de valor com o intuito de obter economia de escala e; c) Alianças aditivas quando as empresas se completam em todas as atividades da cadeia de valor, objetivando o fortalecimento mútuo e atuar mais competitivamente no mercado.

Doz e Hamel (2000) referem-se à classificação das alianças em termos do número de participantes e as dividem em:

- Bilaterais: alianças que abrangem dois participantes;
- Multilaterais: alianças que envolvem mais de dois participantes;
- Rede de alianças: Conjunto de ligações entre várias empresas que atuam em um mesmo tipo de negócio, tais como uma rede internacional de escritórios contábeis independentes;
- Carteira de alianças: conjunto de alianças bilaterais da qual uma empresa faz parte;
- Teia de alianças: grupo de alianças mais interdependentes do que uma carteira, embora menos uniforme que uma rede. Essas alianças se caracterizam por operarem independentemente mantendo, contudo, uma interdependência estratégica.

A classificação relacionada à forma como as empresas participam da aliança, foram denominadas por Ferraz (2001) como dominante, participativa e independente. A aliança com participação dominante se caracteriza por uma maior capacidade de gerenciar e de investir capital por parte de um dos parceiros. Na participativa há um equilíbrio entre capital investido e capacidade de gerenciamento por parte dos parceiros da aliança. A participação independente se configura por uma desvinculação das empresas da estrutura da aliança, optando por operarem independentemente.

#### 4.2.2 Fases de desenvolvimento das alianças

As fases de desenvolvimento representam o ciclo de atividades necessárias para a consecução do objetivo de colocar em atividade uma aliança estratégica. Não há um formato conclusivo acerca dos processos que orientam o desenvolvimento de alianças. Os autores sugerem modelos distintos os quais são apresentados a seguir.

Para Lorange e Roos (1996) as alianças se desenvolvem baseadas nas etapas de combinação estratégica, aprovação dos acionistas, plano estratégico, apoio interno e contrato. Na concepção de Yoshino e Rangan (1996), o desenvolvimento das alianças deve permitir à empresa repensar o negócio, modelar, estruturar e avaliar as alianças.

O modelo proposto por Harbison e Pekar Jr. (1999) recorre a uma abordagem sistemática para o desenvolvimento das alianças, e está constituída por um roteiro de oito passos composto pela definição das estratégias e objetivos, seleção do parceiro, avaliação de fatores negociáveis e alavancagem, definição de oportunidade, avaliação do impacto sobre os acionistas, avaliação do poder de barganha, planejamento da integração e implementação. Pode-se verificar que os autores anteriormente citados, ancoram suas observações sobre os ciclos de desenvolvimento das alianças especialmente limitados às etapas de formação, não estendendo-as às etapas subseqüentes do processo.

Um conjunto de quatro fases é delineado por Iyer (2002) para expressar o processo como a aliança se desenvolve, considerando aspectos como: seleção do parceiro, exploração, expansão e comprometimento com o relacionamento.

Na perspectiva sugerida por Das e Teng (2002) o ciclo de desenvolvimento das alianças faz referência à forma como os parceiros se relacionam, e assume três estágios distintos: formação, operação e avaliação de resultados. De maneira semelhante, Faulkner (1995) propõe uma estrutura que esboça aspectos importantes do desenvolvimento das alianças em três fases distintas, as quais se dividem em formação, gerenciamento e evolução.

No Quadro 3, a seguir, é apresentada uma síntese das diversas perspectivas sobre o desenvolvimento das alianças e seus respectivos autores.

<b>Autores</b>	<b>Etapas</b>	<b>Descrição de cada etapa</b>
<b>Faulkner (1995)</b>	Formação	Consiste na definição de fatores como: motivações e seleção do tipo de aliança e a seleção dos parceiros relacionados ao acordo colaborativo.
	Gerenciamento	São examinados aspectos referentes ao controle da aliança, a resolução de disputas, as relações de autoridade, a disseminação da informação, alinhamento de objetivos, atitude dos parceiros.
	Evolução	Importância relativa das variáveis tais como flexibilidade no ajuste das interfaces, união dos parceiros e aprendizado contínuo.
<b>Lorange e Roos (1996)</b>	Combinação Estratégica	Preocupa-se em avaliar a combinação dos potenciais estratégicos de <i>input/output</i> de recursos e posição estratégica entre os futuros sócios.
	Aprovação dos acionistas	Atividade política que se preocupa em assegurar que os acionistas apoiem os benefícios advindos da futura aliança.
	Plano Estratégico	Busca delinear a viabilidade da concepção da aliança quando colocada no plano de negócios. Culmina com desenvolvimento de um plano estratégico para a aliança.
	Apoio Interno	Procura assegurar que a maioria das pessoas dentro da organização fique comprometida e entusiasmada com o novo negócio.
	Contrato	É a formalização do acordo e especificação das responsabilidades dos parceiros dentro da nova relação.
<b>Yoshino e Rangan (1996)</b>	Repensar o negócio	Análise de como o negócio pode ser reorganizado, no que tange ao seu modo de concorrer e ramo de atividades.
	Modelar uma aliança estratégica	É composto pela análise do novo modelo de negócios baseada em aspectos a criação de valor, recursos e estratégia para o futuro
	Estruturar uma aliança	Definição de premissas relacionadas à estruturação da aliança
	Avaliar as alianças	Avaliar o atendimento das expectativas da aliança e repensar as estratégias baseadas neste modelo de negócios.
<b>Harbison e Pekar Jr. (1999)</b>	Definir estratégias e objetivos	A empresa deve identificar as razões que as impedem de ter sucesso, bem como clarear os motivos pelos quais deve suprir as suas fraquezas com uma Aliança. Identificar elementos propulsores e o papel que uma aliança pode representar na estratégia da empresa.
	Selecionar parceiros	Grande obstáculo no processo de construção das alianças que consiste na seleção, identificação e aproximação de parceiros.
	Avaliar fatores negociáveis e alavancagem	Os parceiros determinam o que têm a oferecer e o que desejam receber, com base na avaliação de capacidades. Reconhecer as desvantagens que podem advir da aliança.
	Definir a oportunidade	Avaliação e quantificação da dimensão das oportunidades da aliança.
	Avaliar o impacto sobre os acionistas	Avaliação de forma ampla e abrangente dos interesses dos acionistas, bem como dos <i>stakeholders</i> .
	Avaliar o poder de barganha	Avaliação do poder de barganha da empresa na relação por meio da definição da contribuição das capacidades e processos essenciais.
	Planejar a integração	Envolve fazer o planejamento para que a aliança funcione rapidamente, designar gerentes, ligar objetivos estratégicos a orçamentos e recursos, definir procedimentos de dissolução, penalidades e obrigações.
Implementação	Significa colocar em prática a parceria dentro das premissas negociadas.	
<b>Iyer (2002)</b>	Seleção do parceiro	Fase inicial em que há o reconhecimento que a parceria é essencial para a obtenção de vantagem competitiva.
	Exploração	Os parceiros começam a interagir na tentativa de preparar uma aliança de longo prazo, por meio do ajuste de regras. Envolve um período de investigação e tratativas, no qual o propósito da parceria se estabiliza.
	Expansão	Estágio onde há o incremento de interdependência mútua e crescimento dos benefícios acumulados pelos parceiros.
	Comprometimento com o relacionamento	Envolve o compromisso de mútua interdependência e de manutenção do relacionamento.
<b>Das e Teng (2002)</b>	formação	Alto nível de apoio coletivo ao empreendimento, baixo nível de conflito entre os parceiros e alto nível de interdependência.
	operação	Caracterizada por um alto nível de apoio ao empreendimento, maior envolvimento coletivo e um baixo nível de conflito entre os parceiros e grande interdependência; Possibilidade de comportamentos oportunistas e conflito, e redução da interdependência.
	avaliação	Fase em que são avaliadas quatro possibilidades: estabilização, reformulação, declínio ou término do relacionamento.

Quadro 3 - Síntese das diferentes perspectivas para o desenvolvimento de alianças.

Fonte: Elaborado pelo pesquisador

Baseado na revisão da literatura sobre o desenvolvimento das alianças, e considerando seu ciclo de atividades, é possível concluir que este processo pode ser dividido em três principais fases: formação, operação e avaliação. Elaborada a partir desta visão, a Figura 4 ilustra a estrutura proposta para o desenvolvimento das alianças, a qual vai apoiar a identificação dos fatores críticos no processo de gestão de alianças, bem como as análises que serão feitas no decorrer desta investigação. Cada fase é apresentada de forma isolada, embora, na realidade, as fronteiras entre cada uma não sejam claramente definidas. A linha de retorno existente entre a fase de avaliação e a fase de operação existe como feedback para, caso desejado, seja dada continuidade ao processo de operação da aliança.

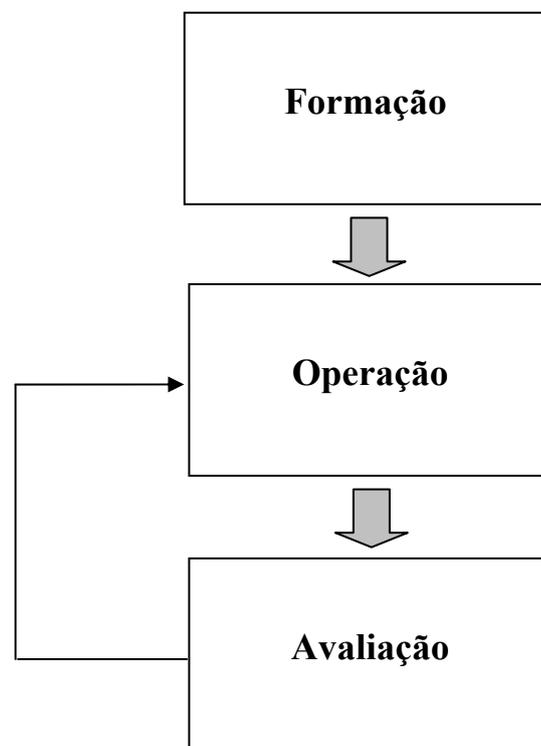


Figura 4 - Fases de desenvolvimento da aliança

Fonte: Elaborado pelo pesquisador.

#### 4.2.2.1 Fase de formação

As alianças são formadas por uma série de razões. O reconhecimento destas razões e os objetivos que direcionam o estabelecimento de uma aliança estratégica se constituem no primeiro passo que necessita ser estabelecido por uma empresa. A partir da decisão de adotar a estratégia de aliança tem início a fase de formação, tipicamente composta por diversas atividades, pois é quando as empresas: a) buscam o apoio dos acionistas e o entusiasmo das

pessoas da organização para o novo negócio (LORANGE; ROOS, 1996; DAS; TENG, 2002); b) prospectam e selecionam no mercado o parceiro que possua a melhor compatibilidade em termos de recursos e objetivos estratégicos frente ao acordo pretendido, bem como avaliam as prováveis contribuições ao novo empreendimento (HARBISON; PEKAR JR., 1999; FAULKNER, 1995; IYER, 2002); c) formalizam o acordo com base em contrato onde são especificadas as responsabilidades dos parceiros (LORANGE; ROOS, 1996; HARBISON; PEKAR JR., 1999; IYER, 2002) e; d) estabelecem a estruturação e definem as premissas que guiarão o acordo cooperativo (YOSHINO; RANGAN, 1996; LORANGE; ROOS, 1996; FAULKNER, 1995; HARBISON; PEKAR JR., 1999).

#### 4.2.2.2 Fase de operação

Aqui têm início as atividades operacionais relacionadas ao empreendimento conjunto que foram contratadas na fase de formação. A gestão da aliança, segundo Zawislak (2002), desempenha papel de suma importância nesta etapa, pois são demandadas inúmeras ações necessárias ao alinhamento das atividades individuais às atividades conjuntas, coordenação dos grupos de trabalho formados por elementos das empresas parceiras, estímulo do compartilhamento do conhecimento e avaliação conjunta do andamento da aliança.

É nesta fase que surgem, de acordo com Das e Teng (2002) muitas das dificuldades não previstas no momento do contrato, tipicamente relacionadas a tamanhos desiguais, culturas divergentes e objetivos individuais não coincidentes que terão de ser contornados, com o objetivo de estabilizar o relacionamento e mantê-lo no rumo. É necessário, para isto, estabelecer mecanismos de monitoramento contínuo do desempenho, norteado por parâmetros como tecnologia, participação de mercado, finanças e, essencialmente, resultados (FAULKNER, 1995). É preciso que aqui seja evidenciado um caráter iminente coletivo orientado por princípios de confiança mútua, de tal modo que os aspectos cooperativos predominem sobre os individuais (IYER, 2002; DAS; TENG, 2002).

#### 4.2.2.3 Fase de avaliação

Nesta fase, a avaliação do processo e suas conseqüências são de importância central, pois podem resultar em estabilização, reformulação, declínio ou término da relação (DAS; TENG, 2002). Ancora-se na avaliação do desenvolvimento e do desempenho da aliança, bem como os ganhos obtidos pelos parceiros por meio do acordo cooperativo (FAULKNER,

1995). Assim, a decisão de dar continuidade ao acordo, quer seja de maneira a manter o formato originalmente proposto ou reformulá-lo, deve passar, obrigatoriamente pela solução de aspectos divergentes, reafirmação das propostas de sinergia, bem como desenvolvimento de novas propostas de criação de valor continuado cuja finalidade é o sucesso da parceria (HARBISON; PEKAR JR., 1999).

Nestas circunstâncias, o declínio ou término do acordo poderá ocorrer, segundo Zawislak (2002), por conta do atendimento dos objetivos previstos, seja pelo esgotamento da complementaridade, mudanças ambientais ou, ainda, por uma eventual incompatibilidade entre os parceiros.

#### 4.3 GESTÃO DE ALIANÇAS ESTRATÉGICAS

Lidar com os obstáculos típicos de um relacionamento de parceria e garantir que os princípios acordados sejam continuamente respeitados, constituem os grandes desafios à gestão de uma aliança. Além disso, a administração de assuntos relacionados aos projetos conjuntos, à manutenção do alinhamento estratégico e ao aprendizado são atividades que demandam competências especiais do gerente da aliança.

A habilidade em formar e gerenciar a aliança mais eficazmente do que os concorrentes é salientada por Ireland, Hitt e Vaidyanath, (2002), como uma importante fonte de vantagem competitiva, já que, do ponto de vista dos gerentes da aliança, isto acontece quando eles aprendem como os relacionamentos entre os parceiros da aliança desenvolvem e transferem o conhecimento que facilita o alcance de novas oportunidades. Estes autores afirmam que na perspectiva dos custos de transação, a gestão das alianças cria valor quando é mais eficiente do que a opção por hierarquias organizacionais.

De acordo com Whipple e Frankel (2000), somente uma em cada cinco organizações possuem diretrizes estabelecidas para manter as alianças, isto é, as organizações reconhecem que necessitam desenvolver parcerias, mas não entendem claramente como gerenciar e manter o relacionamento. Neste mesmo sentido, Duysters, Heimeriks e Jurriens (2003) afirmam que a despeito do crescimento da importância das alianças, a gestão deste processo ainda é difícil de ser encontrada e raramente é efetiva. A gestão de alianças requer um relacionamento de valor e não simplesmente a administração de um negócio (AUSTIN, 2001).

A gestão da parceria, neste contexto, assume papel decisivo na formatação de um relacionamento duradouro e de sucesso, capaz de permitir aos parceiros obter desempenho superior e uma vantagem competitiva que não seria possível de ser alcançada

individualmente. Segundo Zawislak (2002, p.1), “A gestão de uma aliança é o esforço organizado desde o primeiro instante da relação para que ambos os parceiros consigam manter ao longo do tempo, o objetivo maior da relação, ou seja, a mútua sobrevivência competitiva”.

Aspecto de destaque na gestão da aliança, de acordo com Kelly, Schaan e Joncas (2002), é que ela deve focar as dimensões relacionadas à criação de valor para os parceiros tais como, convergência de objetivos, estabelecimento de confiança e cooperação, transferência de conhecimento, comprometimento mútuo e sinergia nas intenções estratégicas.

Para Callahan e MacKenzie (1999), a aliança pode apresentar problemas por não ter sido estruturada adequadamente. Sustentam que as condições iniciais do processo de formação não necessariamente garantem sucesso, portanto, gerenciar a aliança não acontece simplesmente ao serem tomadas as decisões acertadas em relação à seleção do parceiro ou a negociação do contrato de cooperação. É preferível tomar as melhores decisões possíveis na etapa de formação, e então assegurar as decisões certas no decorrer do desenvolvimento da aliança.

Muitos gerentes de aliança, de acordo com Kelly, Schaan e Joncas (2002), consideram pouco os assuntos relacionados a pessoas, preferindo tratar mais assuntos relacionados a questões operacionais e técnicas. Da mesma forma, os gerentes negligenciam o fato de que a habilidade dos parceiros em trabalhar cooperativamente através das incertezas, conflitos e mudanças de prioridades é importante para alcançar a criação de valor para a aliança. Aqueles autores concluem que os gerentes enfatizam mais os elementos contratuais enquanto subestimam aspectos do dia-a-dia dos relacionamentos que definem o processo de cooperação.

Reforçando este ponto de vista, Kanter (1994) destaca que os gerentes de aliança, muito frequentemente, reservam mais tempo selecionando parceiros potenciais com base em aspectos financeiros do que gerenciando a parceria em termos humanos. Alerta que os gerentes tendem a serem mais preocupados com o controle do relacionamento do que em nutri-lo.

Considera-se, portanto, que as atitudes e os mecanismos empregados para gerenciar as ligações entre empresas se constituem de suma importância para assegurar que a cooperação interorganizacional atenda aos objetivos de cada participante (PENG; KELLOGG, 2003). Por esta razão torna-se necessário, neste momento, destacar os fatores que podem contribuir decisivamente para o êxito da gestão da parceria, sobretudo aqueles que, por consequência, pressupõem o sucesso do acordo como um todo.

Baseando-se nesta premissa, constatou-se a partir da revisão da literatura até aqui

conduzida, a existência de uma extensa gama de abordagens que apontam as razões para a dissolução ou falha das alianças. Unanimemente, os autores relacionam a gestão da aliança como um dos processos mais importantes para a condução de um trabalho conjunto e, conseqüentemente, para a sobrevivência do acordo colaborativo, mas que, no entanto, tem sido o mais negligenciado pelas empresas que assumem posição em alianças. Além do mais, são bastante divergentes os pontos de vista dos autores quanto aos fatores relacionados ao processo de gestão e considerados críticos para o exercício desta importante atividade. Por esta razão, a seguir são relacionados os fatores críticos para a gestão das alianças, considerando, sobretudo, os aspectos mais freqüentemente citados na revisão da literatura. Pretende-se, a partir daqui, criar um marco teórico que subsidiará as fases posteriores desta investigação, principalmente na determinação dos elementos de análise que apoiaram a elaboração do instrumento de coleta de dados, bem como as análises que compõem os objetivos deste trabalho.

#### 4.3.1 Seleção do parceiro

A identificação, seleção e aproximação de parceiros é um dos mais difíceis obstáculos durante a etapa de formação de uma aliança (HARBISON; PEKAR JR., 1999). Salientam que na condução desta etapa, os gerentes devem articular e entender os fatores propulsores da aliança (FIGURA 5), para que seja evidenciada a complementaridade de ambos os parceiros. Além disso, estes autores enfatizam que as empresas devam possuir equilíbrio de forças, pois ao se apoiar em forças semelhantes a relação tende a evitar resultados negativos ocasionados pelo seu desequilíbrio, com o domínio de uma sobre a outra.

Importante para o parceiro A	Compartilhar riscos	Importante para o parceiro B
	Disponibilidade de fundos	
	Habilidades para inovar	
	Acesso à tecnologia	
	Extensão de produto/serviço	
	Economias de escala	
	Acesso ao abastecimento	
	Habilidades operacionais	
	Acesso ao segmento de mercado	
	Acesso geográfico	
	Habilidades de marketing	
	Habilidades administrativas	
	Liberdade na regulamentação	

Figura 5 - Fatores propulsores das alianças.  
Fonte: Harbison e Pekar Jr. (1999)

A escolha do parceiro com o qual poderá ser realizada a aliança, afirma Rodríguez (1999), é um passo extremamente delicado e crítico quando da formação de uma aliança. Assinala que os critérios para tomar a decisão de escolha devem basear-se em: 1) Capacidades, resultado da complementação das competências essenciais das empresas envolvidas, a fim de proporcionar valor agregado e permitir atender as necessidades do mercado alvo; 2) Compatibilidade, traduzida pela afinidade cultural entre os parceiros, para poder manter a relação de parceria em operação e; 3) Compromisso, observado no potencial parceiro que denote possuir honestidade e transparência, condições primordiais para que exista uma cooperação efetiva e a aliança possa funcionar. Para Rodríguez (1999), este é o aspecto mais importante a ser considerado, pois permite assegurar que existe compromisso capaz de fazer os parceiros sentirem como seus os êxitos da aliança.

Dyer, Kale e Singh (2001) apontam como sendo de particular importância a avaliação da cultura organizacional do parceiro. Comentam que a divergência cultural é uma das principais razões para o insucesso das alianças. Assim, durante a avaliação da cultura do parceiro, a equipe encarregada desta atividade deve examinar os valores e expectativas do parceiro potencial, sua estrutura organizacional, o sistema de incentivo e recompensas, os estilos de liderança, o processo de tomada de decisões, os padrões de como é a interação entre as pessoas, as práticas de trabalho, o histórico da participação em parcerias e as práticas de Recursos Humanos.

Segundo Duysters, Kok e Vaandrager (1999), a procura e a seleção de parceiros é uma atividade que está, tipicamente, sujeita ao tempo escasso e a pressões competitivas. Como resultado, as empresas tendem a focar critérios de pouco valor e facilmente observáveis como: posição de mercado, habilidades técnicas e capacidade financeira, deixando de lado aspectos mais reveladores de uma provável incompatibilidade futura. Asseveram que os parceiros em potencial devem ser avaliados tendo a etapa de operação em mente, já que é nesta fase que se farão necessários os aspectos que favoreçam o desenvolvimento da compatibilidade mútua, do comprometimento, da química entre as pessoas e da confiabilidade.

As firmas inexperientes, conforme Herrmann e Estes (2001), freqüentemente não prestam a devida atenção ao processo de análise detalhada do provável sócio, em vez disso focalizam mais objetivos de curto prazo ou na seleção oportunista do parceiro. Ressaltam os autores a importância de reservar um tempo para compreender o parceiro e reconhecer que uma avaliação apropriada não é feita em um encontro rápido, mas um processo analítico refinado. Neste momento é necessário ser cético e prudente, sem se deixar levar por pressões internas ou externas.

A compatibilidade do parceiro, segundo Whipple e Frankel (2000) é crucial, já que envolve a habilidade dos parceiros em trabalhar de maneira conjunta e produtiva com uma nítida orientação à resultados. Para estes autores, a compatibilidade está relacionada a dois aspectos: 1) avaliação da filosofia de trabalho e estilo e; 2) receptividade e cooperação para solução conjunta de problemas. De maneira semelhante, Ertel, Weiss e Visioni (2001) destacam que a habilidade para avaliar a adequação de um parceiro em potencial para um relacionamento cooperativo deve ir além da compatibilidade estratégica. Fatores como cultura corporativa, estilos operacionais e práticas nos negócios devem ser rigorosamente considerados durante a seleção do parceiro.

O resultado do estudo realizado pela consultoria KPMG e analisado por Wildeman (1998), revelou que os critérios para a seleção dos parceiros se dividiram em duas abordagens: uma relativa ao parceiro enquanto empresa autônoma e outra relativa à parceria em si e aos relacionamentos estabelecidos. Relata que esta distinção nem sempre é feita com clareza, apesar de que um parceiro que pareça atraente num dos papéis nem sempre é o mais adequado. A primeira pesquisa, realizada ainda na fase de formação, mostrou que o peso (70%) dado aos aspectos relacionados ao parceiro tais como: competências complementares, tamanho, posição no mercado e posição financeira do parceiro, foi superior aqueles referentes ao relacionamento da parceria em si como: “química”, compatibilidade cultural, confiança e compromisso, que obteve peso de 30%. Isto indica que, nesta fase, o relacionamento pode ser importante para as empresas, mas se o parceiro não estiver assentado em bases sólidas a aliança não prospera.

Na segunda pesquisa realizada já na fase operacional das alianças, e utilizando os mesmos critérios de análise, permitiu que Wildeman (1998) observasse uma significativa alteração nos resultados encontrados, pois o peso atribuído pelos respondentes aos aspectos relacionados ao parceiro se reduziu para 30%, enquanto que o peso dos aspectos que consideram relacionamento da parceria aumentou para 70%. Este autor ressalta que esta alteração encontrada nos resultados indica que deve ser despendida mais atenção aos fatores ligados ao relacionamento entre as partes ainda na fase de formação da parceria, pois é lá que são elaborados contratos, planos e traçados objetivos que, de certa forma, asseguram o contorno de dificuldades em fatores relacionados à situação da empresa, sem contudo garantir os aspectos de relacionamento nas fases posteriores.

Constatações semelhantes também foram feitas por Callahan e MacKenzie (1999), que em sua investigação observaram que no período de busca e seleção do parceiro, há uma confiança exagerada na empresa sob análise em função de uma imagem irreal feita pela

equipe de avaliação, o que posteriormente conduz a dificuldades típicas de relacionamento ao serem iniciados os projetos conjuntos. Justificam que isto frequentemente ocorre por força de pressões internas e externas para entrega de produtos ou serviços.

Zawislak (2002), assinala que a negociação para escolha do parceiro deverá basear-se nos ativos tangíveis e intangíveis complementares necessários, na compatibilidade de valores, ideais e motivações. Assim são minimizados impactos futuros relativos a incompatibilidade cultural, nocivos à parceria.

Para Das e Teng (2003), o desejo de compatibilidade entre parceiros de uma aliança ocorre, principalmente, em função do perfil de seus recursos, numa abordagem apoiada pela visão baseada em recursos. No entanto, apesar dos autores admitirem que os recursos constituam um fator crítico na seleção do parceiro, propõem que a abordagem seja enriquecida pela análise de mercado. Assim, a seleção do parceiro, segundo esta perspectiva, deve analisar as inter-relações entre o parceiro e o seu mercado, bem como a análise dos recursos do parceiro, considerando suas características e o alinhamento entre os recursos de ambos. Da mesma forma, Gomes-Casseres (1999) afirma que a escolha do parceiro adequado pressupõe um sócio que possua metas compatíveis e capacidades complementares.

Conclui-se, portanto, que a seleção do parceiro adequado à parceria é um processo que demanda uma avaliação paciente, e deve estar apoiado por parâmetros que garantam que, dentro do possível, haja compatibilidade de objetivos, capacidades complementares, confiança mútua e que, principalmente, ambos estejam dispostos a investir no relacionamento conjunto.

#### **4.3.2 Negociação do acordo**

Esta atividade, conforme Zawislak (2002), se caracteriza pela negociação de um contrato que irá funcionar como balizador da relação de parceria. Neste momento, exibem-se as condições para celebrar um acordo que formalize critérios, objetivos e metas. Constitui-se no planejamento da relação, firmado sob forma de um roteiro que fixa regras para seu estabelecimento e funcionamento. Neste momento, aspectos relacionados às particularidades de cada parceiro devem ser considerados pois vão determinar a atribuição de papéis a serem desempenhados, bem como direitos e deveres de cada parte.

Ertel, Weiss e Visioni (2001) advogam a necessidade de construir um relacionamento forte já durante a negociação do acordo. Salientam que isto requer que os negociadores dêem atenção simultânea tanto para o conteúdo da negociação quanto para o relacionamento com a

contraparte. Quando a negociação transcorre com o pensamento no relacionamento e na criação de valor, o resultado é a construção de acordos que satisfazem os interesses de ambos os parceiros. Os autores alertam que as empresas devem pesar os benefícios e os riscos de adotar uma negociação com estilo excessivamente duro que, via de regra, trás benefícios para uma das partes e prejudica o relacionamento posterior, e o uso de um estilo mais leve que pode resultar em um excelente acordo para ambos os parceiros.

Considerando os aspectos legais para salvaguardar a relação de parceria de problemas, Peng e Kellogg, (2003), sugerem que os parceiros devem especificar as obrigações de cada parte no contrato estabelecido, considerando os resultados conjuntos ou então a criação de incentivos para ambos trabalharem primeiramente para alcançar benefícios comuns e posteriormente para benefícios privados.

Segundo Doz e Hamel (2000), os parceiros devem ser realistas em suas expectativas, pois é natural que existam algumas expectativas não-realistas no início do relacionamento. No entanto, é necessário mapear o caminho de crescimento da aliança. Esta atividade compreende a elaboração de uma seqüência de benefícios e compromissos conjuntos, apoiados por um mapeamento de cenários que ajudarão a manter um otimismo em patamares realistas.

### **4.3.3 Confiança**

Estabelecer e manter a confiança nas relações entre parceiros é, de acordo com Child (1999) um aspecto desafiador, em razão do cruzamento de limites culturais e institucionais que apóiam vigorosamente a confiança pelo compartilhamento da identidade social comum, normas de conduta e elementos institucionais. Harbison e Pekar Jr. (1999, p. 119), reforçam que “levar em consideração as necessidades de cada parceiro ainda na fase de seleção, ajuda a consolidar um relacionamento de confiança e a iniciar a negociação em base sólida”.

Para Austin (2001) a confiança é considerada o principal ativo intangível de uma relação de cooperação, portanto essencial para as alianças. Os gerentes de aliança devem construir relacionamentos pelos diversos níveis das organizações que se transformem em confiança mútua no longo prazo. Compartilhando a mesma importância a este fator, Whipple e Frankel (2000), asseveram que a confiança estará presente na aliança desde que cada parceiro dependa do outro para alcançar suas próprias metas. A confiança deve estar presente para que possam ser compartilhadas informações críticas para gerenciar a aliança e para que cada parceiro acredite na possibilidade de alcançar suas metas de longo prazo.

A confiança, de acordo com Faulkner (1995), significa acreditar suficientemente no

parceiro a ponto de comprometer um valioso conhecimento ou outros recursos para a iniciativa conjunta, a despeito do risco do parceiro levar vantagem decorrente deste comprometimento. É, portanto, o elemento chave na determinação da quantidade e qualidade das informações compartilhadas. Hamel (1991) enfatiza que a confiança entre parceiros é um fundamental no processo de aprendizagem. Sugere que as empresas que vêm seus relacionamentos como francos e abertos provavelmente investem mais recursos para o aprendizado mútuo.

Silva Júnior e Ribeiro (2001) asseveram que a confiança mútua é uma importante variável para a manutenção de relacionamentos de longo prazo, e que os benefícios trazidos por ela permite que os parceiros reduzam o risco do negócio, obtenham maior concordância nas decisões, reduzam as chances de divórcio e incrementem as discussões construtivas. Os autores lembram que ela facilita a minimiza o controle hierárquico, no entanto, reconhecem que a necessidade de manter a confiança mútua em constante exercício exige esforços especiais, principalmente àqueles relacionados com o compartilhamento de valores, comunicação eficaz, investimento no relacionamento, solução de conflitos e estabelecimento de regras claras.

A confiança é um importante elemento das alianças e está intimamente relacionado às fases de seu desenvolvimento. Ela é definida como “a disposição de uma parte em se relacionar com outra, acreditando que as ações da outra parte vão beneficiá-lo, apesar de não ter garantias disso” (CHILD; FAULKNER, 1998, p.45). Ela pode assumir, dependendo da fase da aliança, uma conotação calculativa, de entendimento ou de identificação. A confiança calculativa considera que o parceiro seguirá determinada linha de conduta se concluir que as vantagens decorrentes dessa são maiores do que suas desvantagens. Diz respeito a um cálculo que não considera apenas o próprio interesse, mas no qual se coloca “uma compreensão sofisticada dos interesses da outra parte” (MARIZ, 2002, p.6). Tipicamente se manifesta no início da relação, isto é, na sua etapa de formação (CHILD; FAULKNER, 1998). Nesta etapa, as informações sobre cultura, competências e valores dos parceiros não estão acessíveis, o que demanda um julgamento para seleção dos parceiros a partir da reputação destes.

Na fase inicial da operação, o compartilhamento gradativo das várias formas de pensar permite que os parceiros se conheçam melhor e possam predizer como vão agir, o que origina a confiança baseada no entendimento. Um elemento que auxilia o progresso deste tipo de confiança, conforme Mariz (2002), é o compartilhamento de uma história comum, momento em que seria possível, através de interações sucessivas, desenvolver o conhecimento das respectivas qualidades pessoais do parceiro. Neste ponto, devem ser confirmados os cálculos

de confiança elaborados inicialmente, que permitirão aos parceiros o aperfeiçoamento de mecanismos para resolução de conflitos. Isto pode ser conseguido, em parte, por meio do compartilhamento de informações e conhecimento entre os parceiros (KELLY; SCHAAN; JONCAS, 2002).

Na fase de evolução ou operação os parceiros compartilham seus valores indicando que a confiança é baseada na identificação mútua de objetivos comuns, não permitindo que aspectos da cultura, princípios e valores, que poderiam desequilibrar a relação, prevaleçam (FAULKNER, 1995; MARIZ, 2002). A confiança predominante nas fases de evolução ou operação, segundo Kelly, Schaan e Joncas (2002) merecem especial atenção da gerência da aliança, na medida em que ações que promovam a comunicação, integração e aprendizado podem aprofundar os níveis de confiança e, conseqüentemente, reduzir os conflitos de relacionamento.

O entendimento de Das e Teng (2001) é que a confiança pode assumir duas dimensões distintas, denominadas de confiança na capacidade e confiança na reputação, as quais estão relacionadas à capacidade de realização e ao comportamento respectivamente. A confiança na capacidade se refere “às expectativas de desempenho em função da competência técnica”(p.5). Os autores salientam que outros termos podem ser usados para indicar este tipo de confiança, tais como, habilidade ou *expertise*. A confiança na reputação refere-se à expectativa de que o parceiro possua obrigação moral e responsabilidade para demonstrar uma preocupação especial pelos interesses dos outros, acima dos seus próprios. Baseado nestas duas noções de confiança, Noteboom (1996 apud DAS; TENG, 2001), enfatiza que a confiança pode significar a habilidade do parceiro em atuar em acordos de parceria (confiança na capacidade), ou suas intenções ao fazê-lo (confiança na reputação).

#### **4.3.4 Comunicação**

De acordo com Austin (2001), os parceiros devem desenvolver processos de comunicação e zelar para que sejam contínuas, claras e eficazes. O desafio da comunicação eficaz reside no fato de que ela é a base para a construção da confiança, além de manter os projetos comuns em foco (GOMES-CASSERES, 1999).

Yoshino e Rangan (1996) enfatizam a importância dos fluxos de informação, e que o gerente da aliança deve estar apto a usar a informação de maneira a conferir valor em prol do sucesso da parceria. Cabe ao gerente da aliança estabelecer a linha divisória entre o fluxo de informações que agrega valor e dá vitalidade à parceria e o trânsito descomedido de

informação capaz de prejudicar a competitividade.

A promoção de uma comunicação efetiva, de acordo com Silva Junior e Ribeiro (2001), deve abranger todos os níveis da organização e consiste no compartilhamento formal e informal de informações relevantes, o que permite o ajuste de objetivos a coordenação de tarefas e a aprendizagem entre os parceiros.

Doz e Hamel (2000) reforçam a idéia de que os possíveis problemas nas alianças só podem ser contornados por meio de um conjunto de pontes de comunicação, em todos os níveis da parceria (FIGURA 6). Afirmam que “Alianças robustas exibem tanto fortes padrões de comunicação vertical em cada organização parceira quanto fortes elos de comunicação multinível entre parceiros” (p. 180).

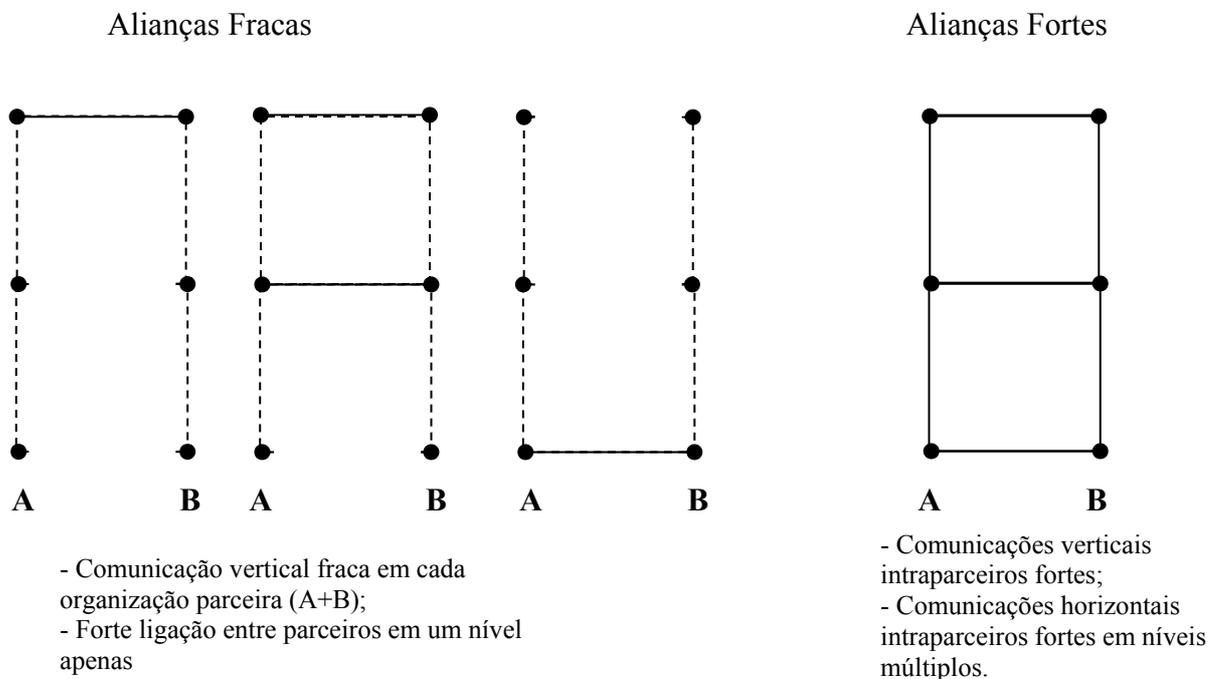


Figura 6 - Padrões de comunicação e força da aliança  
Fonte: Doz e Hamel (2000, p.181)

Nesta condição, é possível supor que fluxos de comunicação verticais e horizontais fortes minimizam tanto o excesso quanto a depreciação das expectativas dos parceiros.

A este respeito, Torquato (2002) assevera que os fluxos de comunicação influenciam fortemente a eficácia do processo de comunicação, e que sua complexidade depende decisivamente do tipo de organização. Lembra este autor, contudo, que os fluxos podem ser caracterizados em quatro direções: 1) O fluxo descendente, tipicamente formal, é mais eficaz na alta cúpula da organização, mas apresenta problemas quando examinado a partir da chefia

intermediária, onde sofre retenção prejudicial à consecução das atividades; 2) O fluxo ascendente tende a ser menos formal, embora ocorra em menor quantidade. Não possui força do sistema formal e freqüentemente flui por canais que não permitem seu controle; 3) O fluxo lateral, entre níveis hierárquicos semelhantes, é importante na sistematização e uniformização de informações. No entanto, pode sofrer com o acobertamento de informações criado por feudos internos, o que, via de regra, diminui o poder competitivo das informações e; 4) O fluxo diagonal, entre níveis de áreas diferentes, caracteriza organizações mais abertas e menos burocratizadas. Seu aspecto informal tende a favorecer a rapidez e a transparência.

Adicionalmente, Das e Teng (1998) observam que a comunicação entre os parceiros pode reforçar a confiança mútua. Estes autores apontam três razões pelas quais a comunicação é importante neste contexto: Primeiro, porque comunicações abertas e oportunas permitem aos parceiros expressar suas preocupações e diferenças, que se não bem resolvidas podem minar o futuro do acordo; Segundo, a comunicação ajuda os parceiros a obter evidências da credibilidade e confiabilidade um do outro e; Terceiro, a comunicação provê a base para a interação contínua entre os parceiros, auxiliando no desenvolvimento de valores comuns e o entendimento das intenções do parceiro.

#### **4.3.5 Gerência dedicada para a aliança**

Este fator se traduz pela existência de uma pessoa dedicada ao exercício da gestão do relacionamento. Segundo Ertel, Weiss e Visioni (2001), esta pessoa, freqüentemente chamada de gerente da aliança ou gerente do relacionamento, supervisiona não somente os objetivos do negócio ou as atividades amplas da aliança, mas também volta sua atenção para o dia-a-dia do relacionamento. Para monitorar a parceria, o gerente coordena a comunicação entre os parceiros, reconhece conflitos em potencial, media disputas e avalia o andamento do trabalho conjunto todo o tempo. Como líder da função, o gerente da aliança ocupa uma posição de destaque na relação estabelecida e é diretamente responsável pelo seu sucesso (GNYAWALI; MADHAVAN, 2001).

Para Austin (2001) as empresas parceiras devem indicar um gerente especialmente designado em ambos os lados para servir como interface única de contato para questões relacionadas à parceria. Essas pessoas ficarão responsáveis pelo estímulo do relacionamento cooperativo tendo com base os valores da empresa e as estratégias da aliança.

É preciso definir claramente, de acordo com Lynch (1994), a autoridade e responsabilidade dos gerentes da aliança. Para este autor, o gerente da aliança necessita do

pleno apoio do patrocinador para poder enfrentar os problemas que fogem a sua alçada de responsabilidade, agilizando decisões e impedindo, dessa maneira, que se perca a agilidade à espera por soluções.

Yoshino e Rangan (1996) destacam que as empresas que usam as alianças eficazmente estão dispostas a atribuir a responsabilidade de geri-la a um gerente ou grupo específico. Salientam que podem ser presenciadas as mais variadas combinações em termos de importância relativa e tipo de atribuição.

A escolha do tipo certo de gerente da aliança, segundo Harbison e Pekar Jr. (1999), é fundamental, embora não seja devidamente observada no processo de formação da aliança. Os autores sugerem que seu perfil deve estar adequado ao objetivo pretendido pela parceria. Assim, se o objetivo do acordo é a criação de um novo mercado, o gerente da aliança deve possuir um perfil empreendedor e dinâmico, o que demanda saber lidar com a mudança, inspirar confiança, ser otimista frente às possibilidades e experiência na análise de riscos; se a meta da aliança for o ganho de eficiência, o gerente deve possuir um perfil investigativo que promova a análise de processos, orientado para o controle, e que possua uma atuação forte na condução administrativa de processos.

Os resultados obtidos por Dyer, Kale e Singh (2001) mostram que as empresas que sistematicamente criam mais valor com as alianças do que outros adotam uma função gerencial dedicada para a aliança. Argumentam que as empresas que possuem gerência dedicada alcançaram uma taxa de sucesso das alianças de longo prazo 25% mais elevada do que aquelas sem esta função específica.

#### **4.3.6 Clareza de regras para o trabalho conjunto**

A atribuição de tarefas e responsabilidades nas alianças de maneira que cada uma das partes faça o que mais sabe fazer permite às organizações envolvidas, de acordo com Gomes-Casseres (1999), lograr maior desempenho durante o período de atuação conjunta. Para Whipple e Frankel (2000), o bom andamento do acordo cooperativo requer o estabelecimento e a execução de metas claramente definidas, bem como de procedimentos bem demarcados e transparentes para alcançar estas metas.

Lynch (1994) ressalta que o atingimento das metas da parceria pressupõe o conhecimento de todas as expectativas para que possa documentá-las e transformá-las em metas integradas a um plano de ação. O sucesso de uma relação de parceria depende da existência de uma visão de futuro compartilhada. Neste sentido, requer o estabelecimento e a

execução de objetivos claramente definidos que, para serem alcançados, necessitam de um conjunto de procedimentos claros e amplamente comunicados a todos aqueles envolvidos na aliança (LEHTONEN, 2004).

Este fator, segundo Doz e Hamel (2000), representa um hiato a ser transposto na gestão das alianças, pois, embora os parceiros saibam aquilo que desejam realizar conjuntamente, freqüentemente não sabem como fazê-lo, por esta razão é preciso estipular a conduta operacional sob a forma de um conjunto de tarefas a serem realizadas durante a cooperação. No entanto, estes autores lembram que a gestão da aliança deve estar atenta às amarras decorrentes de uma conduta excessivamente inflexível, o que pode prejudicar a eficácia da cooperação.

Harbison e Pekar Jr (1999), lembram que é necessário ser adaptável estruturalmente, trabalhando para que a cooperação leve ao melhor arranjo em termos de divisão de tarefas. Desta forma, melhor que se concentrar na participação, é primar pela vantagem em capacidades. Para Silva Júnior e Ribeiro (2001), é de suma importância a existência de regras claras de engajamento na relação, sob a forma do registro e comunicação de procedimentos a serem seguidos, evitando que a cultura de cada empresa possa deturpar as práticas da aliança.

Percebe-se, portanto, que é importante haver uma prescrição de papéis e atividades já no início do relacionamento de parceria. Esta conduta ajudará a reduzir parte da incerteza, ambigüidade e o temor que, com freqüência, cerca as interações originadas pela aliança.

#### **4.3.7 Colaboração**

De acordo com Austin (2001) os parceiros devem compartilhar das mesmas percepções sobre a parceria, isto é, ter altas expectativas e manifestarem a mesma motivação para a realização de tarefas tanto individuais quanto coletivas. Dessa forma, garante-se que cada um irá realmente atuar com comprometimento para com a aliança. Nesta mesma visão, Whipple e Frankel (2000) afirmam que o sucesso de uma aliança depende dos parceiros terem uma visão de futuro em comum. Segundo Gomes-Casseres (1999), seja qual for a forma pela qual a aliança tenha sido desenvolvida, as visitas e o contato pessoal entre os vários níveis são essenciais para manter a colaboração e a confiança.

Yoshino e Rangan (1996) ressaltam a importância das relações internas como peça fundamental na obtenção do envolvimento ativo das pessoas com os compromissos firmados pela parceria em todos os níveis da organização. O gerente da aliança, neste contexto, é responsável pela disseminação de um comportamento positivo frente ao processo

colaborativo, fundamental para a consecução de objetivos conjuntos e a maximização de resultados e ganhos. Da mesma forma, Harbison e Pekar Jr. (1999), sugerem construção gradual do relacionamento, baseado em processos alinhados e administráveis, objetivando construir um clima de consenso que permita a expansão da relação.

A construção de um espírito de comunidade, de acordo com Silva Junior e Ribeiro (2001), ajuda a promover para além das equipes de trabalho, encontros com o objetivo de trocar idéias sobre o setor, futuro da aliança entre outros assuntos. Da mesma forma, Ertel, Weiss e Visoni (2001) sugerem que empresas com elevada capacidade de colaboração se caracterizam pela habilidade de envolver os empregados a trabalharem corretamente e efetivamente com os empregados do parceiro em todas as atividades. Os autores sugerem que estes empregados ficam habilitados a, em conjunto, resolver problemas e conflitos, comunicarem-se aberta e diretamente, dar e receber *feedback*.

#### **4.3.8 Aprendizado e Transferência de conhecimento**

Alianças com retrospecto de sucesso são caracterizadas por um envolvimento dos parceiros em uma série de ciclos de aprendizado interativo ao longo do tempo (CALLAHAN; MACKENZIE, 1999).

Para que as organizações envolvidas em alianças possam capitalizar vantagens com o acordo cooperativo, elas devem considerar que o aprendizado mútuo deve se fixar em bases construídas sobre a noção da aprendizagem contínua (SENGE, 1998). A esse respeito, Doz e Hamel (2000) afirmam que para sustentar a cooperação bem sucedida, os parceiros tipicamente precisam aprender em cinco áreas-chave: o ambiente em que a aliança irá operar; as tarefas a serem desempenhadas; o processo de colaboração; as habilidades dos parceiros; e suas metas pretendidas e emergentes.

Dentre as inúmeras razões que motivam as empresas estabelecerem alianças estratégicas é que elas provêm uma plataforma para acesso a novos conhecimentos (DOZ; HAMEL 2000; IRELAND; HITT; VAIDYANATH, 2002; KHANNA; GULATI; NOHRIA, 1998). Por meio do esforço conjunto na execução de tarefas e mútua interdependência na resolução de problemas, as empresas aliadas podem adquirir conhecimentos de seus parceiros.

As empresas são, em geral, um manancial de conhecimentos que estão inseridos nas rotinas e nos processos internos do negócio. A base de conhecimento da empresa inclui suas competências tecnológicas tanto quanto o conhecimento sobre necessidades dos clientes, potencialidades dos fornecedores, concorrentes, e assim por diante. A gestão da aliança se

destaca em face de sua importância nos vários processos que compõem a atividade de gerir conhecimento, tais como: estimular a criação e o compartilhamento do conhecimento individual e a sua evolução em direção ao coletivo, a transformação do conhecimento em novos produtos e serviços e, a transferência do conhecimento através dos limites organizacionais (DUHÁ, 2001).

Compartilhando deste ponto de vista Ireland, Hitt e Vaidyanath, (2002) salientam que é tarefa da gestão da aliança o incentivo para que os parceiros trabalhem juntos por meio do estímulo ao compartilhamento do conhecimento e assim suportar atividades convergentes. O exercício ativo da gestão da aliança implica, desta maneira, numa maior transferência de conhecimento que facilita o mútuo aprendizado e cooperação entre os parceiros, conduzindo as organizações a altos níveis de desempenho.

Para Austin (2001) o relacionamento cooperativo auxilia e estimula o aprendizado, que termina por não refletir somente melhorias contínuas de processos, mas também, permite a identificação de novas formas de cooperação, ampliando o portfólio da parceria, resultando num aumento do valor da aliança. Contudo, para Harbison e Pekar Jr. (1999), as empresas devem concentrar-se no valor do incremento de habilidades e aprendizado para a relação como um todo, em vez de ficarem inquietas com o aprendizado do parceiro.

A transferência do conhecimento pode ser definida como o processo pelo qual um membro da rede é afetado pela experiência de outro (ARGOTE; INGRAM, 2000). Os autores destacam que para o conhecimento da aliança possuir valor para as empresas que a constituem, ele deve ser passível de ser internalizado e usado por elas fora do acordo de parceria.

O processo de aquisição e transferência de conhecimento nas alianças estratégicas, segundo Inkpen (1998b), ocorre em três estágios distintos: O primeiro é a formação da aliança e interações entre indivíduos dos dois (ou mais) parceiros. As interações e a exposição dos indivíduos ao conhecimento do parceiro conduzem ao reconhecimento de diferenças nas habilidades de cada um, que resulta na criação da base de conhecimento da aliança; O segundo estágio é a aquisição na base de conhecimento da aliança pelos parceiros e a integração do conhecimento na base de conhecimento de ambos, para que possa ser usado estrategicamente e; O terceiro estágio é a aplicação do conhecimento adquirido pelas empresas parceiras, que passa a ser incorporado às rotinas organizacionais de cada um.

Para que este processo ocorra, os parceiros devem estar engajados em esforços de transferir os conhecimentos relacionados às suas habilidades, um para o outro (SOEKIJAD; ANDRIESSEN, 2003).

A avaliação do conhecimento da aliança ocorre antes da sua formação, quando a empresa analisa o valor associado ao ganho de acesso à base de conhecimento de um parceiro em potencial (INKPEN, 1998a). Observa que se o ganho de acesso ao conhecimento da outra empresa satisfaz as exigências de recursos para a organização, a aliança pode prosperar. Por outro lado, uma empresa pode estar disposta a formar uma aliança para substituir o conhecimento existente ou completar o que está faltando e não pode ser criado por seus próprios meios (HAMEL, 1991). Este autor salienta que as empresas também podem ver a aliança como um laboratório para aprender sobre uma ampla gama de novos conhecimentos.

A criação do conhecimento na aliança é iniciada quando as organizações interagem em seus ambientes e são expostas à várias fontes da informação. Inkpen (1998b) assevera que em algumas alianças, o conhecimento será mais acessível do que em outras, e destaca dois fatores para a acessibilidade do conhecimento: a confiança entre os parceiros e a complexidade do conhecimento.

Inkpen (1998b) destaca o grau com que os parceiros protegem o seu conhecimento valioso frente ao risco de vazamento do conhecimento para o parceiro, e este usá-lo para obter vantagem competitiva. Por outro lado, o conhecimento que é complexo e difícil de ser transferido incluirá provavelmente um razoável componente tácito (SIMONIN, 1999), que é o conhecimento que foi transformado em hábito ou em tradicional, no sentido que se torna "a maneira como as coisas são feitas por aqui" (INKPEN, 1998a). O conhecimento tácito, segundo Nonaka e Takeuchi (1997), é de contexto específico e tem uma qualidade pessoal, o que o torna difícil de formalizar e comunicar, em contraste, o conhecimento explícito é transmitido em linguagem formal e sistemática.

A aquisição de conhecimento é um processo organizacional que pode ser gerenciado e melhorado pelas empresas parceiras (INKPEN, 1998b). Em algumas organizações, assim como ocorre nos indivíduos, a capacidade de aprender pode ser baixa. A eficácia em adquirir o conhecimento está intimamente relacionada à capacidade de absorção (COHEN; LEVINTHAL 1990). Os gerentes da aliança são peças chave para o desenvolvimento de uma capacidade de absorção eficaz, no entanto, é insuficiente simplesmente expor os indivíduos ao conhecimento novo, a intensidade dos esforços também é crítica. No contexto da aliança, os esforços para a aprendizagem dos parceiros são elementos críticos, porque sem participação ativa das empresas o aprendizado não ocorre. As firmas devem intencionalmente se engajar em ações e comportamentos que capitalizem oportunidades em prol do aprendizado da aliança.

Para que o conhecimento da aliança possa ser transferido ao nível organizacional,

devem haver conexões de conhecimento entre os vários níveis da organização (NONAKA; TAKEUCHI, 1997). Estas conexões criam o potencial para que os indivíduos compartilhem as suas observações e suas experiências. As conexões do conhecimento ocorrem por meio de relacionamentos formais e informais, entre indivíduos e grupos. Os relacionamentos administrativos internos, segundo Argote e Ingram (2000), facilitam o compartilhamento e a comunicação do conhecimento novo, além de fornecem uma base que transforma o conhecimento individual em conhecimento organizacional, cabe, no entanto, ao gerente da aliança estimular os relacionamentos entre os agentes para que as conexões sejam estabelecidas. Quando conhecimentos distintos de indivíduos ou grupos se conectam, estes podem ser discutidos, debatidos e até rejeitados.

Herrmann e Estes (2001) ressaltam que empresas bem sucedidas definem processos para disseminar o conhecimento das melhores práticas e experimentá-las internamente. As abordagens mais populares incluem sistemas eletrônicos de gestão do conhecimento, seminários e atividades conjuntas das equipes da aliança.

Conclui-se, portanto, que a transferência do conhecimento é fator crítico para que as organizações possam adquirir novas capacidades. As empresas de sucesso, neste contexto, devem reconhecer a importância do conhecimento que compartilham e absorvem, sem, no entanto, desconsiderar o fato de que aprender numa relação de parceria não acontece sempre naturalmente.

#### **4.3.9 Avaliação do desempenho da parceria**

Para manter a força da aliança, Doz e Hamel (2000) enfatizam a necessidade de monitorar o processo de colaboração e interação como um todo e não apenas os resultados obtidos, já que este é o processo que produz resultados. De acordo com Whipple e Frankel (2000) as alianças bem sucedidas medem o atendimento das expectativas de desempenho por meio da execução e avaliação das metas da aliança, tanto quanto as dos parceiros individualmente. Esta atenção focaliza a essência de uma aliança no sentido de melhorar a posição competitiva de cada empresa no mercado.

Para Yoshino e Rangan (1996) a monitoração das contribuições dos parceiros é uma forma de reforçar a relação, e consiste no acompanhamento e avaliação das contribuições básicas dos parceiros em relação a recursos humanos, financeiros e materiais. O grau de atendimento às obrigações em prol da aliança, demonstra a existência de um compromisso, e, por isto, deve ser monitorado. O gerente da aliança, neste sentido, deve estar em posição de

empreender atitudes corretivas quando necessário. Sob a mesma ótica, Zawislak (2002) observa a importância de estabelecer um processo de monitoramento contínuo do desempenho, balizado por indicadores como tecnologia, mercado, finanças e, fundamentalmente, pelos resultados alcançados com a parceria. O acompanhamento serve como suporte tanto para assegurar que os objetivos comuns sejam alcançados por mais tempo, como para aumentar as vantagens decorrentes da parceria.

A despeito da importância das alianças estratégicas, surpreendentemente, a avaliação de desempenho dos relacionamentos de parceria, tem recebido pouca atenção. Para Cravens, Piercy e Cravens (2000), a maior razão da alta taxa de fracassos das alianças, é a negligência dada à avaliação de desempenho do acordo, tendo em vista que somente 31% das alianças por eles pesquisadas, possuíam este processo formalizado. Ressaltam que foi evidenciada uma falta de indicadores confiáveis que, provavelmente, está aliada à falta de consenso a respeito das medidas mais apropriadas para avaliar o desempenho. Além disso, os autores salientam que a avaliação de desempenho de uma relação de parceria exige que seja dada ênfase em fatores com critérios subjetivos como confiança, comprometimento entre outros intangíveis.

Como forma de atender a esta lacuna no processo de avaliação de desempenho das parcerias, Cravens, Piercy E Cravens (2000) sugerem o uso do *Balanced Scorecard*, desenvolvido por Kaplan e Norton (1997). O *Balanced Scorecard* ilustra como a estratégia da firma pode ser traduzida em medida de desempenho, e está embasada em quatro perspectivas: financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento. As perspectivas consideradas no modelo proporcionam o balanço necessário entre aspectos indicativos de sucesso de longo prazo, mais do que aqueles concentrados em medidas financeiras de curto prazo.

Para Kaplan e Norton (1997) o *Balanced Scorecard* destina-se a dar aos dirigentes informações elaboradas de forma sistemática dentro de um processo hierárquico capaz de avaliar a geração de valor da organização para os clientes atuais e futuros. Permite, por outro lado, a análise de informações para se aperfeiçoar as capacidades internas, bem como os investimentos necessários em pessoas, sistemas e procedimentos, com o objetivo de aperfeiçoar o desempenho financeiro futuro.

Para poder ser utilizado como estrutura para medida do desempenho da aliança, Cravens, Piercy e Cravens (2000) advertem que o *Balanced Scorecard* necessita ser customizado para o uso de elementos específicos da relação estabelecida. Reforçam estes autores que, associados às quatro perspectivas originais é possível criar novas atividades de

controle relacionadas a critérios que podem tanto permitir a avaliação do desempenho de aspectos tangíveis, quanto de aspectos intangíveis como confiança, comprometimento, cooperação, integração, comunicação interorganizacional.

Com base em estudo<sup>1</sup> realizado, Callahan e MacKenzie (1999) propuseram um modelo de avaliação da aliança composto por um conjunto de métricas de controle. Por meio do modelo proposto, são monitoradas as expectativas dos sócios que permitem os ajustes na estrutura, é acompanhado o processo de desenvolvimento e, por meio de métricas estabelecidas, analisados os resultados obtidos. Os autores salientam que a gestão da aliança é responsável por colocar em prática os mecanismos de controle. Neste caso, as suas principais preocupações devem se concentrar em cinco aspectos do modelo, e que são:

- **Motivos do parceiro na aliança:** Uma das preocupações da gestão da aliança é aumentar a clareza dos motivos dos sócios e divulgá-los amplamente entre as equipes da empresa. Apoiada por mecanismos de comunicação, a gestão da aliança promoverá o equilíbrio das responsabilidades e incentivos, no sentido de manter uma relação “ganha-ganha” entre os parceiros, em prol do atendimento das expectativas da Aliança. Como métricas para avaliar este aspecto da gestão da aliança, os autores citam: clareza dos motivos dos sócios, compromisso do parceiro, congruência de motivos e motivo dos conflitos.
- **Capacidades do parceiro:** Para o desenvolvimento de uma Aliança, são requeridas capacidades dos parceiros que estejam alinhadas com os objetivos da parceria. O grau com que essas capacidades são exigidas pode mudar com o passar do tempo, além disso o gestor da aliança também altera sua percepção acerca das capacidades como resultado de melhores informações disponibilizadas no decorrer da aliança. As métricas recomendadas para avaliar as capacidades do parceiro são: disponibilidade de capacidades, complementaridade das capacidades, acesso às capacidades exigidas, mapa de habilidades da equipe do parceiro.
- **Recursos gerenciais:** Deve ser avaliado se o parceiro possui gerentes experientes em Alianças, se esses gerentes estão melhorando suas habilidades gerenciais a este respeito, ou podem adquirir a necessária experiência fora da Aliança e serem aproveitados posteriormente. As métricas sugeridas para este aspecto são: recursos gerenciais e rotatividade gerencial.
- **Processos de Desenvolvimento:** As características do processo de desenvolvimento para os parceiros fornece um conjunto de aspectos que deverão ser monitorados pelo gerente da aliança. Como métricas para avaliação do processo de desenvolvimento os autores

---

<sup>1</sup> Realizado em uma aliança estabelecida entre um grande fabricante de sistemas eletrônicos e vários pequenos fornecedores estratégicos de tecnologia.

recomendam considerar: processos apropriados, ajuste de processos, maturidade dos processos, complementaridade, interação para o desenvolvimento.

- Cultura organizacional: A compatibilidade das culturas organizacionais é considerada por Callahan e MacKenzie (1999) um aspecto importante para aumentar as chances de uma aliança ser bem sucedida. Os autores consideram que as diferenças culturais entre organizações são a fonte de inúmeros problemas para as alianças estratégicas, tais como: suposições equivocadas sobre motivos organizacionais e individuais, desentendimentos sobre significados de palavras e ações, entre outras. Como exemplo de métricas relativas à cultura pode-se citar: síndrome do “não inventado aqui”, oposição à aliança, valores centrais, velocidade de decisão, aproximação/condução das tarefas.

Ertel, Weiss e Visoni (2001), denominam de auditoria do relacionamento a avaliação do alcance dos objetivos propostos, sob forma do monitoramento da relação entre os parceiros da aliança. Saliendam os autores, que métodos como pesquisas de satisfação ou análise executiva, podem ser utilizados para medir o grau de confiança entre parceiros, identificação e localização de percepções negativas e ou avaliar a qualidade da comunicação entre parceiros ou grupos que interagem em cada parceiro.

Para Sammer (2004) criar medidas de desempenho é mais complexo do que estipular métricas para um negócio individual. Sustenta que a avaliação das alianças pode variar conforme o estágio de desenvolvimento da relação. Destaca que nas fases iniciais da parceria as empresas podem medir os ganhos obtidos pela expertise gerada pela força de trabalho ou o grau de integração que os parceiros tenham alcançado. Para alianças maduras, as métricas utilizadas por algumas organizações envolvem o número de novas contas geradas pela aliança, número de clientes treinados no uso dos equipamentos produzidos, o crescimento da capacidade de vendas ou a receita com o desenvolvimento de novos produtos. Este autor, destaca ainda que o uso do ROI (retorno sobre o investimento) habilita a empresa a avaliar os investimentos realizados na aliança e compará-los com outros investimentos, tais como: aquisições e desenvolvimentos de projetos internamente. Este modelo incorpora a medida de benefícios intangíveis, tais como o efeito da mudança de local do concorrente, expansão do mercado e aquisição de conhecimento.

No próximo capítulo, são descritos os procedimentos metodológicos utilizados para a condução desta investigação.

## 5 MÉTODO

Neste capítulo são descritos os procedimentos metodológicos utilizados para atingir os objetivos traçados neste trabalho.

O método científico, de acordo com Campomar (1991), se mostra de grande importância nas pesquisas acadêmicas, pois torna possível que qualquer pesquisador qualificado que repita a investigação sob as mesmas circunstâncias obtenha os mesmos resultados, desde que tomando os mesmos cuidados.

Para a realização deste trabalho foi utilizada uma abordagem qualitativa, devido a sua adequação e utilidade no estudo das organizações, bem como por oferecer a possibilidade de compreender melhor um fenômeno no contexto em que ele ocorre (GODOY, 1995a).

Ao referir-se à metodologia qualitativa, Richardson (1999, p. 80) afirma que,

Os estudos que empregam uma metodologia qualitativa podem descrever a complexidade de determinado problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais, contribuir no processo de mudança de determinado grupo e possibilitar, em maior nível de profundidade, o entendimento das particularidades do comportamento dos indivíduos.

A pesquisa qualitativa proporciona um maior conhecimento sobre o tema ou problema em foco, permitindo a clarificação de conceitos e ajudando na geração de informações capazes de possibilitar pesquisas específicas (MATTAR, 1996). De acordo com Godoy (1995b), a abordagem qualitativa não se caracteriza como uma proposta rigidamente estruturada, já que permite aos pesquisadores produzir trabalhos explorando novos enfoques. Observa que a pesquisa qualitativa permite uma visão ampla do fenômeno estudado, observando-o holisticamente e não reduzindo o ambiente e as pessoas a variáveis.

Na abordagem da classificação das pesquisas quanto ao objetivo, Gil (2002) enfatiza a

existência de três grupos: as pesquisas exploratórias, cujo objetivo é familiarizar o pesquisador com o problema e aprimorar suas idéias, a fim de favorecer a construção de hipóteses; descritivas, adequadas para descrever características de uma população ou fenômeno, ou também para determinar relações entre variáveis e; explicativas, cujo propósito é identificar os elementos que determinam a ocorrência dos fenômenos.

A pesquisa descritiva, segundo Cervo e Bervian (1996), observa, registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos sem manipulá-los. De acordo com estes autores, a pesquisa descritiva, trabalha sobre dados ou fatos coletados da própria realidade, e consiste no estudo e descrição das características, propriedades ou relações existentes na realidade pesquisada. De acordo com Cooper e Schindler (2003), os estudos descritivos são estruturados com questões investigativas claramente formuladas, além disso, permitem associações entre as diferentes variáveis (GIL, 2002).

Dessa forma, a presente pesquisa apresenta caráter descritivo, pois busca descrever e analisar um fenômeno, neste caso, o processo de gestão de alianças estratégicas, tendo como base um conjunto de categorias de análise pré-definidas. Além do mais, permite descobrir e avaliar como os fatores considerados críticos influenciam o processo de gestão de alianças na empresa. Na próxima seção, é apresentada a estratégia de pesquisa adotada neste estudo.

## 5.1 ESTRATÉGIA DE PESQUISA

A estratégia de pesquisa utilizada neste trabalho foi o estudo de caso, uma vez que o objeto de estudo compõe-se de uma unidade a ser examinada profundamente, tendo em vista o exame detalhado de uma situação em particular (GODOY, 1995b). De acordo com Yin (2001, p.32), um estudo de caso “é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, quando os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente definidos”.

A pertinência do uso de estudo de caso na pesquisa em administração é ressaltada por Campomar (1991), pois se trata de uma análise que torna possível a descoberta de relações por meio de analogias de situações, respondendo principalmente às questões como e por que.

Os estudos de caso, de acordo com Cooper e Schindler (2003), proporcionam mais ênfase na análise do contexto que envolve as inter-relações de poucos fatos ou situações. Afirmam que o destaque para detalhes obtidos de múltiplas fontes, produz informações inestimáveis para a solução de problemas e a formulação de estratégias.

Na visão de Gil (1999), o estudo de caso se caracteriza como um estudo de um ou

poucos objetos de maneira profunda e exaustiva, como forma de alcançar seu extenso e detalhado conhecimento, tarefa pouco capaz de ser feita com o uso de outras estratégias de pesquisa. Segundo Stake (1994), a estratégia de estudo de caso é realizada porque se espera que, a partir do estudo profundo de um fenômeno, se possa incrementar o entendimento sobre este fenômeno, o que facilita sua teorização. Este autor argumenta que o valor do estudo de caso está na oportunidade de, por meio dele, aprimorar uma teoria e sugerir enfoques do fenômeno que poderão ser investigados posteriormente.

Como o objetivo deste trabalho é descrever como a empresa gerencia suas alianças, a estratégia de pesquisa utilizada foi de um estudo de caso único de caráter descritivo. Yin (2001, p. 63) enfatiza que o caso único “pode significar uma importante contribuição à base de conhecimento e à construção da teoria”. A utilização de um único caso, dessa maneira, possibilita uma pesquisa que examina evidências exaustivamente.

## 5.2 DEFINIÇÃO DA UNIDADE DE ANÁLISE E DO CASO

O pleno entendimento do fenômeno pode depender de uma boa escolha do caso. Por esta razão devem ser escolhidos casos com os quais se pode aprender mais ao se realizar o estudo (STAKE, 1994).

A este respeito, Yin (2001) enfatiza que a definição da unidade de análise está vinculada à forma como a questão de pesquisa foi formulada. Salaria que a unidade de análise para um estudo de caso deve ser determinada com base nas questões que serão respondidas pela pesquisa sem, no entanto, ser diferente daquelas previamente estudadas por outros pesquisadores, já que poderia inviabilizar a comparação com outras descobertas.

A unidade de análise nesta investigação é o processo de gestão da aliança utilizado pela Braskem, especificamente em sua unidade Poliolefinas, já que ela tem firmado alianças estratégicas como forma de alcançar vantagem competitiva no segmento onde atua.

O caso em questão foi escolhido, por representar importante fonte de conhecimento, e ser capaz de aumentar o aprendizado sobre o tema escolhido. O caso foi selecionado entre empresas que apresentassem uma relação de aliança estabelecida com outras empresas. Foram considerados relevantes fatores como experiência e maturidade na utilização de alianças e porte da empresa, já que o pesquisador entende ser fundamental para o pleno desenvolvimento do estudo que o processo de aliança estabelecido pudesse ser caracterizado dentro das fases estabelecidas na seção 4.2.1.

### 5.3 COLETA DE DADOS

Um dos preceitos básicos para a coleta de dados em um estudo de caso é, de acordo com Yin (2001), o uso de múltiplas fontes de evidências. Este autor assevera que quando incorporadas na investigação de um estudo de caso, por serem altamente complementares, aumentam consideravelmente sua qualidade.

A utilização de várias fontes de evidência dá ao estudo de caso uma conotação mais acurada quando utilizado o processo de triangulação, que tem a vantagem de desenvolver linhas convergentes de investigação entre as inúmeras fontes de dados, constituir um estilo corroborativo de pesquisa, tornar mais claras as idéias, além de permitir a verificação da recorrência das observações ou interpretações (STAKE, 1994; YIN, 2001). A triangulação, no presente estudo, se constituiu no exame da convergência entre as fontes de evidências coletadas no decorrer da pesquisa.

Em razão disso, foram utilizadas neste trabalho as seguintes fontes de evidência:

- Documentação;
- Entrevistas semi-estruturadas.

#### 5.3.1 Documentação

O uso de documentos é uma importante fonte de evidências e proporciona ao pesquisador a possibilidade de enriquecer sua pesquisa. Em estudos de caso “o uso mais importante de documentos é corroborar e valorizar as evidências oriundas de outras fontes” (YIN, 2001, p.109).

O uso de documentação no presente estudo teve como objetivo a obtenção de dados que permitissem a contextualização das alianças no âmbito da empresa estudada e dos seus procedimentos frente às parcerias estabelecidas, de forma que pudessem receber um tratamento analítico de acordo com os objetivos da pesquisa. Desta forma, com a finalidade de conhecer os processos internos e os fluxos de informação, quer sejam entre departamentos ou entre a empresa e os parceiros estratégicos, além do desempenho global da empresa e as estratégias corporativas, foram considerados objetos de pesquisa documental, documentos dentro do período de vigência da parceria, tais como:

- Relatórios internos;
- Atas de reunião;
- Contrato de parceria padrão;

- Documentos disponíveis via Website;
- Correspondências trocadas com o parceiro.

A coleta de documentos foi realizada durante as idas do pesquisador à empresa para a realização das entrevistas. Além disso, na medida em que os estudos foram evoluindo e surgiram necessidades de novas informações, foram solicitados documentos adicionais, o que permitiu enriquecer a investigação. Em especial, no *site* da empresa encontrou-se uma variada gama de Relatórios Anuais e Demonstrativos sobre seus resultados, que subsidiaram a análise dos resultados das alianças. Salienta-se que devido ao caráter sigiloso de algumas informações referentes às alianças em curso, alguns documentos só puderam ser acessados na própria empresa, e que foi o caso de contratos de parceria em vigor, relatórios técnicos, e-mail's técnicos e atas de reunião.

### 5.3.2 Entrevistas semi-estruturadas

As entrevistas são uma das mais valiosas fontes de evidências que podem ser coletadas em um estudo de caso. Yin (2001), destaca que as entrevistas podem assumir várias formas, no entanto, comum a todas está o fato de que devem ser consideradas como relatórios verbais, pois estão sujeitas a problemas como: preconceito, memória fraca, articulação pobre e imprecisa do entrevistado.

De acordo com Laville e Dionne (1999), as entrevistas apresentam maior amplitude do que os questionários, pois permitem aos entrevistadores explicar, caso necessário, algumas questões durante a entrevista ou reformulá-las, a fim de melhor conduzir sua investigação. A flexibilidade das entrevistas é destacada por Gil (1999), que sugere ser esta a principal característica que tem levado ao seu uso crescente como técnica de investigação em ciências sociais.

No presente estudo foi utilizada a técnica de entrevista semi-estruturada, que segundo Laville e Dionne (1999, p.188), trata-se de “uma série de perguntas abertas, feitas verbalmente em uma ordem prevista, mas na qual o entrevistador pode acrescentar perguntas de esclarecimento”.

A opção pela condução com base neste formato teve como propósito dar mais flexibilidade à investigação do que as entrevistas por meio de questionários (LAVILLE; DIONNE, 1999), além de permitir que as questões formuladas previamente no roteiro pudessem, caso necessário, ser mais bem esclarecidas pelo entrevistado. Além disso, a opção por realizar questões abertas, permitiu a obtenção de dados e informações em profundidade,

conforme destacado por Gil (1999).

O roteiro de entrevistas para esta investigação (APÊNDICE A) é composto por 30 questões abertas elaboradas com base na revisão da literatura e validadas pelos professores da banca de avaliação do projeto, que aprovaram sua aplicação. Por ocasião das entrevistas, foram feitos questionamentos adicionais aos entrevistados referentes a cada questão presente no roteiro de entrevistas, o que permitiu explorar adequadamente as categorias sob análise. Os entrevistados foram selecionados por conveniência, já que de acordo com Gil (1999), o pesquisador na amostragem por conveniência seleciona os elementos aos quais tem acesso, admitindo que estes possam representar o universo. Neste sentido, foram entrevistadas aquelas pessoas que participam ativamente dos processos de planejamento, negociação, contratação, gestão e avaliação de alianças estratégicas em tecnologia, e envolveu as seguintes pessoas: Diretor de Tecnologia e Inovação, Gerente de Alianças Estratégicas, Gerente de Inovação e Gerente de Produto e Aplicação.

As entrevistas foram realizadas no período de 06 de março a 13 de abril de 2006. Todas as entrevistas foram agendadas previamente com os participantes e foram realizadas individualmente pelo próprio pesquisador em local reservado, a fim de que transcorressem sem interrupções, o que garantiu o sigilo e a plena liberdade de manifestação dos entrevistados. Além disso, para tornar possível à recuperação posterior dos dados, as entrevistas foram gravadas, após a prévia autorização dos entrevistados.

Em etapa posterior, após a realização das entrevistas, o material gravado e as anotações foram transcritas, a fim de que pudesse ser executada a análise das evidências coletadas.

A maior dificuldade encontrada pelo pesquisador residiu no caráter confidencial das muitas das alianças estratégicas estabelecidas pela empresa, principalmente as alianças em curso e aquelas consideradas potenciais, o que restringiu o acesso a algumas informações e documentos que pudessem expor as empresas.

#### 5.4 DEFINIÇÃO DAS DIMENSÕES E DAS VARIÁVEIS DO ESTUDO

Com a finalidade de fornecer apoio à investigação, foi definida uma estrutura de análise a ser empregada neste trabalho. Os critérios utilizados para essa definição foram baseados na revisão da literatura efetuada, o que permitiu extrair um conjunto de dimensões e suas respectivas categorias de análise, que neste trabalho também são chamados de fatores críticos para a gestão das alianças. Desta maneira, as dimensões correspondem às fases de desenvolvimento de alianças estratégicas, conforme modelo apresentado na seção 4.2.1, que

são: formação, operação e avaliação, enquanto que as categorias de análise se originam dos fatores críticos para a gestão de alianças estratégicas enfatizados pelos diversos autores pesquisados.

Assim, associada à dimensão formação da aliança, que diz respeito aos momentos iniciais do desenvolvimento de uma aliança, encontram-se as categorias de análise referentes à seleção do parceiro e negociação do acordo. A dimensão operação, que se relaciona à fase em que as empresas desenvolvem a aliança de maneira mais efetiva, apresenta categorias de análise que se referem à confiança mútua, comunicação, gerência dedicada para a aliança, clareza de regras para o trabalho conjunto, colaboração e transferência de conhecimento. A dimensão avaliação, caracterizada pelo monitoramento e determinação do valor obtido pelas empresas envolvidas por meio da aliança, relaciona-se a categoria de análise de avaliação do desempenho da parceria. Os Quadros 4, 5 e 6, a seguir, ilustram a estrutura de análise utilizada na realização desta investigação.

<b>Dimensão</b>	<b>Categorias de Análise</b>	<b>Variáveis</b>	<b>Autores</b>
<b>FORMAÇÃO</b>	<b>Seleção do Parceiro</b>	▪ Análise da compatibilidade cultural.	Dyer, Kale e Singh (2001); Whipple e Frankel (2000); Rodríguez (1999); Wildeman (1998).
		▪ Análise da compatibilidade de recursos, operacional e de metas.	Ertel, Weiss e Visionsi (2001); Gomes-Casseres (1999).
		▪ Avaliação dos conceitos de honestidade e transparência no parceiro.	Rodríguez (1999); Duysters, Kok e Vaandrager (1999); Wildeman (1998)
		▪ Análise da posição do parceiro no mercado.	Das e Teng (2003).
		▪ Análise do valor do acesso à base de conhecimento de um parceiro em potencial.	Inkpen (1998a)
		▪ Análise da complementaridade de competências e ativos.	Harbison e Pekar (1999); Rodríguez (1999); Zawislak (2002); Das e Teng (2003); Gomes-Casseres (1999).
	<b>Negociação do acordo</b>	▪ Formalização do acordo e especificação das obrigações, critérios, objetivos e metas.	Peng e Kellogg, (2003); Doz e Hamel (2000); Zawislak (2002).
		▪ Estilo de negociação.	Ertel, Weiss e Visionsi (2001)

Quadro 4 - Variáveis de estudo para a fase de formação da aliança.

Fonte: Elaborado pelo pesquisador

<b>Dimensão</b>	<b>Categorias de Análise</b>	<b>Variáveis</b>	<b>Autores</b>
<b>OPERAÇÃO</b>	<b>Clareza de Regras</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Atribuição de tarefas e responsabilidades.</li> </ul>	Silva Júnior e Ribeiro (2001); Doz e Hamel (2000); Gomes-Casseres (1999); Whipple e Frankel (2000); Harbison e Pekar (1999); Lehtonen (2004).
	<b>Confiança</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Construção dos relacionamentos;</li> <li>Compartilhamento de ativos valiosos;</li> <li>Tomada de decisões que envolvam a aliança;</li> <li>Disposição para um relacionamento aberto.</li> </ul>	Harbison e Pekar Jr. (1999); Whipple e Frankel (2000); Kelly, Schaan e Joncas (2002); Child (2001); Faulkner (1995); Das e Teng (2001); Silva Júnior e Ribeiro (2001); Child e Faulkner (1998).
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Confiança na capacidade do parceiro.</li> </ul>	Child e Faulkner (1998); Das e Teng (2001); Whipple e Frankel (2000).
	<b>Comunicação</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Promoção da comunicação pelo gerente;</li> <li>Comunicação entre equipes de trabalho.</li> </ul>	Silva Júnior e Ribeiro (2001); Yoshino e Rangan (1996); Austin (2001); Gomes-Casseres (1999).
	<b>Gerência dedicada à Aliança</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Existência de gerente específico.</li> </ul>	Yoshino e Rangan (1996); Lynch (1994); Ertel, Weiss e Visioni (2001); Austin (2001).
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Apoio da Alta direção.</li> </ul>	Lynch (1994)
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Escolha do gerente com perfil adequado ao objetivo da parceria.</li> </ul>	Harbison e Pekar Jr. (1999)
	<b>Colaboração</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Compartilhamento das percepções dos parceiros.</li> </ul>	Austin (2001); Whipple e Frankel (2000).
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Promoção das relações interpessoais;</li> <li>Incentivo ao envolvimento dos empregados e o espírito de comunidade.</li> </ul>	Harbison e Pekar Jr. (1999); Yoshino e Rangan (1996); Gomes-Casseres (1999); Ertel, Weiss e Visioni (2001); Silva Júnior e Ribeiro (2001).
	<b>Aprendizado e Transferência de conhecimento</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Transferência de conhecimento de valor;</li> <li>Estímulo ao aprendizado;</li> <li>Gerenciamento das informações da aliança.</li> </ul>	Inkpen (1998a); Inkpen (1998b); Simonin (1999); Argote e Ingram (2000); Nonaka e Takeuchi (1997); Soekijad e Andriessen (2003); Duhá (2001); Ireland, Hitt e Vaidyanath, (2002); Callahan e MacKenzie (1999); Senge (1998); Hamel (1998); Cohen e De Levinthal (1990)
<ul style="list-style-type: none"> <li>Sistemas utilizados para incentivar as conexões do conhecimento.</li> </ul>		Nonaka e Takeuchi (1997); Herrmann e Estes (2005).	

Quadro 5 - Variáveis de estudo para a fase de operação da aliança.

Fonte: Elaborado pelo pesquisador

<b>Dimensão</b>	<b>Categoria de Análise</b>	<b>Variáveis</b>	<b>Autores</b>
<b>AVALIAÇÃO</b>	<b>Avaliação do desempenho da aliança</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Monitoramento e avaliação do processo de colaboração;</li> <li>Avaliação das contribuições dos parceiros;</li> <li>Monitoramento e avaliação dos resultados obtidos.</li> </ul>	Doz e Hamel (2000); Yoshino e Rangan (1996); Whipple e Frankel (2000); Cravens, Piercy e Cravens (2000); ; Ertel, Weiss e Visioni (2001); Sammer (2004).

Quadro 6 - Variáveis de estudo para a fase de avaliação da aliança.

Fonte: Elaborado pelo pesquisador

Na seção seguinte é descrito o método utilizado para a análise das evidências obtidas no processo de coleta de dados.

## 5.5 ANÁLISE DE DADOS

Na concepção de Yin (2001, p.131), “a análise de dados consiste em examinar, categorizar, classificar em tabelas ou, do contrário, recombina as evidências tendo em vista proposições iniciais de um estudo”. O autor ressalta que cada pesquisador deve começar seu trabalho com uma estratégia analítica geral, determinando prioridades do que deve ser analisado e por que.

Para a condução da análise de dados neste trabalho optou-se pela análise do conteúdo em razão de sua adequação aos objetivos propostos. O princípio da análise de conteúdo, segundo Laville e Dionne (1999), “consiste em desmontar a estrutura e os elementos desse conteúdo para esclarecer suas diferentes características e extrair sua significação”.

Para Bardin (1977, p.31), a análise de conteúdo “é um conjunto de técnicas de análise das comunicações, que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens”.

Desta forma, o método de análise de conteúdo foi utilizado para decompor e interpretar o material, entrevistas e documentos, originado na fase de coleta de dados. Para tanto, se valerá da proposta apresentada por Moraes (1999), que foi adaptada pelo pesquisador para se adequar às características de condução do estudo, conforme as etapas apresentadas no Quadro 7, a seguir.

ETAPA	DESCRIÇÃO
<b>Categorização:</b>	Neste estudo as categorias de análise foram definidas a priori a partir de aspectos teóricos baseados na revisão da literatura e representam os aspectos significativos do tema sob investigação, conforme demonstrado na seção 5.4.
<b>Preparação:</b>	Relaciona-se à preparação das informações. Nesta fase, os documentos selecionados e as entrevistas, após sua transcrição, foram codificados para facilitar sua identificação e análise posterior.
<b>Unitarização:</b>	As questões propostas no roteiro de entrevista estão relacionadas às variáveis das categorias de análise e formaram as unidades de análise da pesquisa. As entrevistas foram lidas e os diferentes temas presentes foram identificados, separando cada uma das unidades.
<b>Descrição:</b>	Com base nas categorias de análise estabelecidas e depois de identificado o material correspondente a cada uma delas, a descrição constituiu o momento da comunicação dos resultados. Para cada categoria foi “produzido um texto-síntese em que se expressa o conjunto de significados presentes nas diversas unidades de análise” (MORAES, 1999, p.23).
<b>Interpretação</b>	Fase onde se buscou a compreensão do conteúdo, procurando interpretar o conteúdo dos materiais sob análise, investigando-os de forma integrada com base na fundamentação teórica desenvolvida.

Quadro 7 - O método de análise de conteúdo.  
Fonte: Adaptado de Moraes (1999).

A Figura 7 apresenta o desenho que delinea os passos utilizados na condução da presente pesquisa.

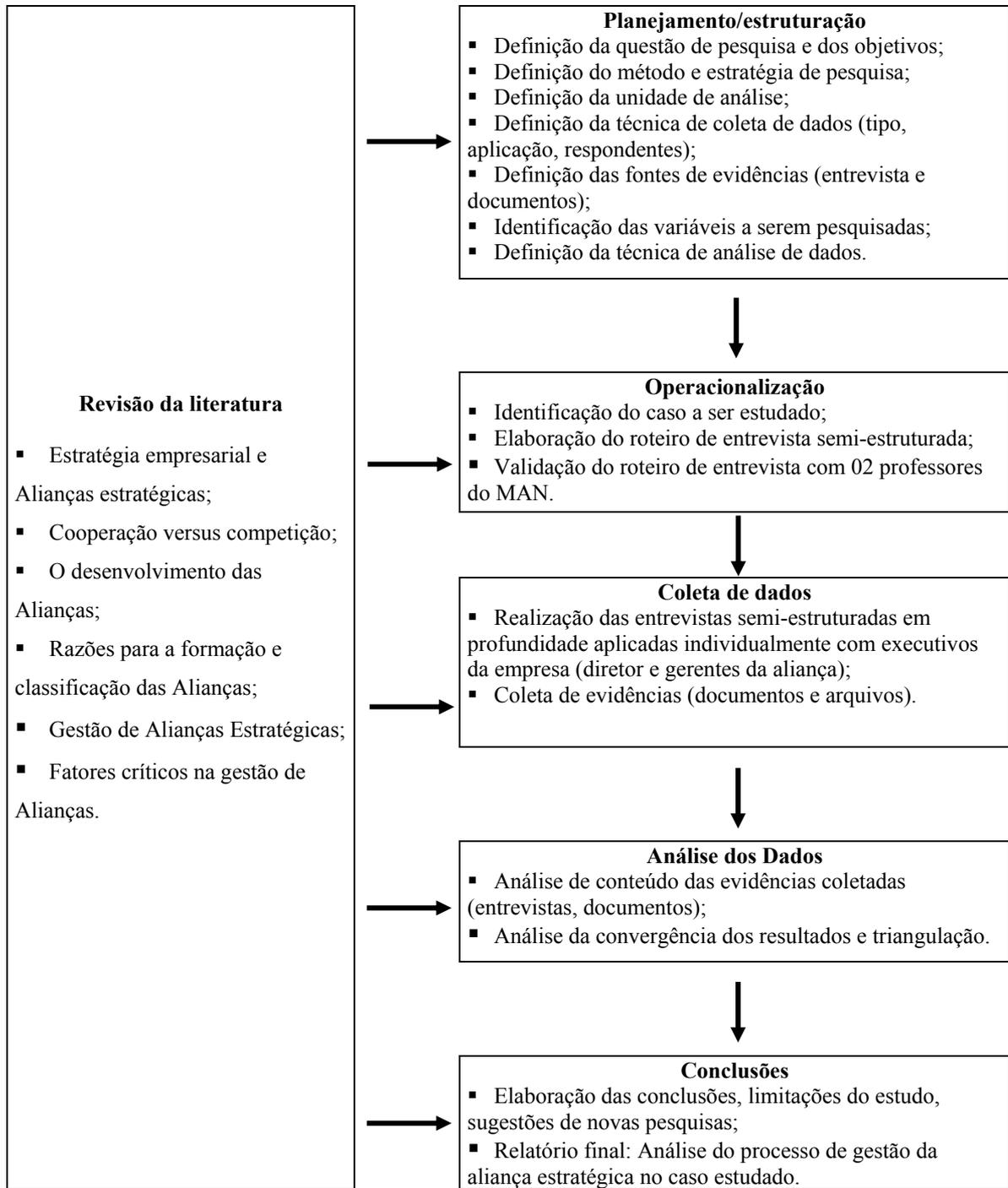


Figura 7 - Desenho de pesquisa.  
Fonte: Elaborado pelo pesquisador

No próximo capítulo é realizada caracterização da empresa e do seu ambiente. Isto permite obter uma visão das principais características do mercado petroquímico nacional e

internacional. Da mesma maneira são apresentadas informações contextuais a respeito da Braskem, em especial seu Programa de Inovação em Tecnologia.

## 6 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA E SEU AMBIENTE

O setor petroquímico no Brasil é resultado da iniciativa do governo federal, que na década de 60 planejou e incentivou a formação das empresas, estabelecendo um modelo que reunia três elementos: o capital privado nacional, o capital estrangeiro através do aporte de tecnologia e o capital público.

Na década de 90, o governo brasileiro realizou um programa de privatização visando reduzir suas participações no setor petroquímico. Esse programa foi idealizado para aumentar a participação de investidores privados no setor, e melhorar sua eficiência. Como efeito do programa de privatização, a participação do governo brasileiro foi reduzida significativamente, sendo substituída por empresas do setor privado.

A composição da estrutura interna do setor se caracteriza pela existência de um fluxo produtivo dividido em três grupos de empresas: as empresas de primeira, de segunda e terceira gerações (HIRATUKA et al., 2001; MONTENEGRO et al., 1999).

As empresas de primeira geração são aquelas que recebem os insumos da indústria de petróleo (nafta, gás natural, gás de petróleo, entre outros) e os transformam em produtos básicos da indústria petroquímica, os principais são o eteno e propeno. Denominadas de centrais petroquímicas e, por facilidade de acesso aos insumos, localizam-se em geral perto de suas fontes de matérias-primas, as refinarias de petróleo.

As empresas de segunda geração são aquelas que recebem os petroquímicos básicos em produzem polímeros, principalmente as resinas plásticas tais como o PVC, polietileno, polipropileno e PET, e os elastômeros (borrachas sintéticas). Da mesma forma como as empresas de primeira geração e devido à logística de suprimentos que impõe dificuldades no transporte dos grandes volumes de insumos básicos (gases inflamáveis), as empresas de

segunda geração normalmente se localizam próximas das empresas de primeira geração, configurando os chamados pólos petroquímicos.

No Brasil, a produção de petroquímicos de primeira e segunda geração concentra-se ao redor de três pólos petroquímicos principais, localizados em Camaçari na Bahia, em Capuava no estado de São Paulo e em Triunfo no Rio Grande do Sul. Tipicamente, cada pólo petroquímico tem um único produtor de primeira geração, também denominado “central de matérias-primas”, e vários produtores de segunda geração que adquirem insumos da central de matérias-primas.

As indústrias de terceira geração modelam as resinas plásticas para outras empresas ou para o consumidor final dando origem a, por exemplo: fibras têxteis, materiais para construção civil, autopeças, embalagens, utilidades domésticas e equipamentos eletroeletrônicos entre outros. Em razão das peculiaridades de demanda de cada um desses produtos, as empresas de terceira geração têm se diferenciado e se especializado em atender as cadeias produtivas específicas, como por exemplo: a automobilística, da construção civil, de embalagens para alimentos (FLEURY; FLEURY, 1998).

As empresas de primeira geração são produtoras de *commodities*. Nessas empresas o esforço tecnológico atual é amplamente orientado para o aumento de eficiência de processo, tanto no que se refere ao aumento de produtividade, como de inovação orientado para a melhoria de processos que propiciem melhoria no grau de pureza dos produtos, eficiência energética, redução de efluentes e desenvolvimento de catalisadores. Para essas atividades elas lançam mão de corpo técnico que divide seu tempo entre a operação e o desenvolvimento de novas soluções para produtos e processos.

Os produtos das empresas de segunda geração, segundo Montenegro et al. (1999), podem ser classificados em duas categorias: a) *commodities*, aqueles fornecidos em grande volume, adquiridos com base em uma especificação química que, uma vez observada, não possui qualquer parâmetro que distinga os fornecedores (ex: óxido de eteno); b) *pseudo-commodities*, onde estão incluídos produtos de grande volume, embora não sejam comprados a partir de uma especificação química, e sim de acordo com o seu desempenho, (ex: PVC, polietileno, polipropileno, PET). Montenegro et al. (1999) afirmam que é nessa categoria onde se concentram os esforços de diferenciação dos produtos, na tentativa de atender às necessidades de desempenho específicas de cada cliente.

Em relação ao desenvolvimento de novos produtos, as empresas de segunda geração mantêm sua atenção na direção das empresas de terceira geração, seus clientes, que têm demandas específicas ditadas pela necessidade de novas formulações das resinas para atender

o mercado final que utiliza os produtos plásticos. A inovação nessas empresas está focada no desenvolvimento de três segmentos: processo, catalisadores e aditivos.

De acordo com Montenegro et al. (1999) a indústria petroquímica desempenha uma atividade-meio, já que não mantém contato com o mercado consumidor final. Faz parte, desta maneira, dos estágios iniciais de diversas cadeias produtivas. Uma característica importante da indústria, salientada por este autor é a sua ciclicidade. Nela, os preços de seus produtos, e a sua rentabilidade, revezam períodos de altos e baixos.

Atualmente, grandes grupos de presença internacional dominam o setor petroquímico, que passou por um processo de concentração nos anos 90, por intermédio de fusões e aquisições, o que deu origem a empresas de destaque como: Basell (formada por ativos da Basf, Hoechst, Shell e Montedison), Borealis, BP Solvay, Chevron, Dow Chemical, Equistar e Exxon Mobil (HIRATUKA et al., 2001). Líderes em seus mercados, elas apresentam um perfil integrado que inclui, em geral, uma base consistente na produção de petroquímicos básicos, além de um avanço para as etapas posteriores da cadeia produtiva (FURTADO et al., 2002).

Além dos grandes grupos, distinguem-se algumas empresas de menor porte, que conseguem vantagem pelo domínio de tecnologias ou pelo desenvolvimento de competências específicas. Essas empresas concentram esforços significativos em atividades de pesquisa e desenvolvimento de produto e possuem um modelo de inserção baseado na atuação global nesses segmentos diferenciados.

Conforme o Anuário ABIQUIM (2002), como resultado das transformações geradas principalmente pelas aquisições, fusões e incorporação de empresas em nível mundial, ocorreram impactos na indústria petroquímica brasileira, que se viu forçada a atingir maiores níveis de competitividade frente aos mercados interno e externo, vencendo problemas conjunturais da economia no País e também estruturais do setor.

Mesmo depois da privatização, como reflexo do processo de formação da indústria petroquímica nacional, ela é ainda caracterizada pela baixa integração: as centrais de matérias-primas e as empresas de segunda geração são em sua maioria isoladas, à exceção da Braskem. A presença de empresas isoladas contraria uma tendência mundial de integração, que permite vantagens de economia de escala na produção e reduz despesas em pesquisa e desenvolvimento (FURTADO et al., 2002).

Sob a ótica da estratégia competitiva, segundo a tipologia de Porter (1987), as empresas utilizam as estratégias de custo e diferenciação (MONTENEGRO et al., 1999, FURTADO et al., 2002). A estratégia de liderança em custo é empregada nas *commodities*, ao

passo que a de diferenciação é utilizada para as *pseudo-commodities*. No Exterior as grandes empresas integradas utilizam as duas estratégias concomitantemente.

No curto e médio prazos, Montenegro et al. (1999) salientam a tendência de um cenário tecnológico evolutivo. Afirmam que o aparecimento de produtos de melhor desempenho e mais bem adaptados às condições de utilização leva alguns segmentos da indústria a uma especialização de produtos, antes considerados *commodities*. Essa tendência já se mostra efetiva em termos comerciais em alguns nichos do mercado de polietileno, polipropileno e elastômeros.

No entanto, neste cenário evolutivo, a capacidade de atendimento dos mercados finais (fabricantes de produtos que utilizam o plástico como insumo), por meio do desenvolvimento de soluções diferenciadas para os clientes utilizando a inovação em tecnologia de produtos, surge como diferencial para a competitividade.

Por intermédio da utilização de formulações exclusivas nos compostos de produtos petroquímicos, as empresas vêm conquistando novos mercados, substituindo outros materiais e acirrando a competição entre polímeros.

## 6.1 A BRASKEM S.A.

A Braskem é a maior empresa petroquímica da América Latina e está entre as três maiores indústrias brasileiras de capital privado. Atua na primeira e na segunda gerações e é responsável pela produção de matérias-primas e resinas que serão utilizadas na fabricação de inúmeros produtos. Apresentou uma receita líquida de R\$ 12 bilhões, e um lucro líquido de R\$ 680 milhões em 2005. Com uma produção total de 5,7 milhões de toneladas de resinas, petroquímicos básicos e intermediários, gera cerca de 3.000 empregos diretos e 5.000 indiretos.

É controlada pelo grupo Odebrecht, que têm participações diretas e indiretas na companhia e o controle acionário da Norquisa, holding que também faz parte do grupo controlador da Braskem. Com 13 fábricas situadas em Alagoas, Bahia, São Paulo e Rio Grande do Sul, a empresa produz petroquímicos básicos como eteno, propeno, benzeno, caprolactama (substância base para a produção de fibras sintéticas) e DMT (substância base para a produção do PET), além de gasolina e GLP (gás de cozinha). No segmento de resinas termoplásticas, produz polietileno, polipropileno, PVC e PET.

As operações da Companhia estão organizadas em quatro Unidades de Negócio (UNs), que possuem autonomia operacional: Insumos Básicos, Poliolefinas (polietilenos e

polipropileno), Vinílicos (PVC) e Desenvolvimento de Negócios. As UNs têm autonomia de gestão e responsabilidade pelos resultados, mantendo-se alinhadas com a estratégia, as necessidades e as obrigações da Braskem. Cada UN tem a responsabilidade empresarial de desenvolver o ciclo completo de seu negócio.

A Braskem tem como visão fortalecer sua posição como empresa petroquímica de classe mundial, sustentando sua liderança no mercado de resinas termoplásticas na América Latina, com foco estratégico em polietileno, polipropileno e PVC, e operações integradas com as suas principais matérias primas: eteno, propeno e cloro. Seu modelo de negócios tem como diretrizes estratégicas a liderança de mercado, a competitividade em custos e a autonomia tecnológica (BRASKEM, 2006).

Os principais elementos da estratégia da Braskem consideram:

- Foco no relacionamento de longo prazo com seus clientes, estabelecendo parcerias no desenvolvimento de novos produtos e aplicações e, conseqüentemente, novas oportunidades de negócios dentro da cadeia produtiva;
- Aproveitamento seletivo de oportunidades de negócios por meio do desenvolvimento de novos produtos com emprego de processo especializado de produção, que possibilita o desenvolvimento de termoplásticos com características específicas para a indústria, voltados às necessidades de seus clientes e;
- Estratégia de crescimento baseada em expressivos investimentos em tecnologia e inovação, que estimulam a substituição de materiais tradicionais por plástico e contribuem para o aumento do consumo dos seus produtos por parte dos clientes.

### **6.1.1 Pesquisa e Desenvolvimento**

A Braskem coordena e mantém uma equipe de pesquisa e desenvolvimento que inclui: 1) Centro de Tecnologia e Inovação; 2) plantas-piloto; 3) Laboratórios de ciências dos Polímeros, catalisadores e polimerização e; 4) Centros de automação e processos de engenharia.

O Centro de Tecnologia e Inovação da Braskem no Pólo Petroquímico de Triunfo inclui uma equipe com aproximadamente 150 funcionários, que busca primordialmente: a) desenvolver novos produtos e aplicações que atendam às necessidades dos clientes; b) Atualizar e melhorar as propriedades e processabilidade de produtos; c) identificar oportunidades de mercado para novos produtos; d) Implantar melhorias nos processos produtivos e reduzir custos operacionais e; e) Expandir e aperfeiçoar a capacidade e

flexibilização da produção nas plantas.

Desenvolve a maior parte dos seus novos produtos e aplicações de poliolefinas em seu Centro de Tecnologia e Inovação, substituindo uma condição de fornecimento que anteriormente previa a importação destes produtos. Ainda assim firma contato regular com licenciadores internacionais de tecnologia de processos para adquirir novas tecnologias e melhorias.

A Braskem mantém sete plantas piloto localizadas no Pólo Petroquímico de Triunfo e de Camaçari, que operam na escala aproximada 1/150 de suas plantas em escala real. A Unidade de Poliolefinas usa essas plantas piloto para: a) produzir pequenas quantidades de novos produtos para testá-los em seus laboratórios e com seus clientes; b) desenvolver novas condições e formulações para a criação de novos produtos, e; c) aumentar a eficiência do processo industrial. Essas plantas piloto proporcionam vantagem competitiva sobre seus concorrentes na América Latina, já que eles não dispõem de recursos similares.

Os laboratórios de catálise, polimerização e pesquisa de polímeros disponíveis em suas instalações no Pólo Petroquímico de Triunfo e de Camaçari possibilitam identificar novos catalisadores e melhorar os existentes licenciados. Desenvolve ou melhora a maior parte das resinas de polietileno e polipropileno que vende com base em tecnologia criada internamente. Mantém também centros de engenharia de processos e automação que prestam assistência no desenvolvimento de tecnologia avançada de controle de processos, reduzindo os custos variáveis, obtendo estabilidade operacional e aumentando a produção de poliolefinas (BRASKEM, 2006).

### **6.1.2 O Programa de Inovação Braskem**

Todas as ações desenvolvidas pela empresa no sentido de reafirmar seu autodenominado título de empresa de classe mundial, refletem o desejo de se manter na vanguarda da inovação dentro de um conjunto de atividades que não se limita à visão tradicional de produtos e serviços, mas relacionadas a captura de valor para o negócio, aumento de receita, redução de custos e de riscos e aceleração do retorno dos investimentos.

Para tanto, foi idealizado o Programa de Inovação Braskem (PIB), que é uma iniciativa que visa sistematizar a Gestão da Inovação e está, atualmente, em uso na unidade Poliolefinas. Como principal objetivo está o de garantir a liderança em Inovação, no sentido de ser a primeira empresa a lançar novos produtos, serviços e modelos de negócio no mercado.

Na Figura 8, a seguir, pode-se observar a abrangência e as diversas visões da inovação

na concepção do Programa de Inovação Braskem.

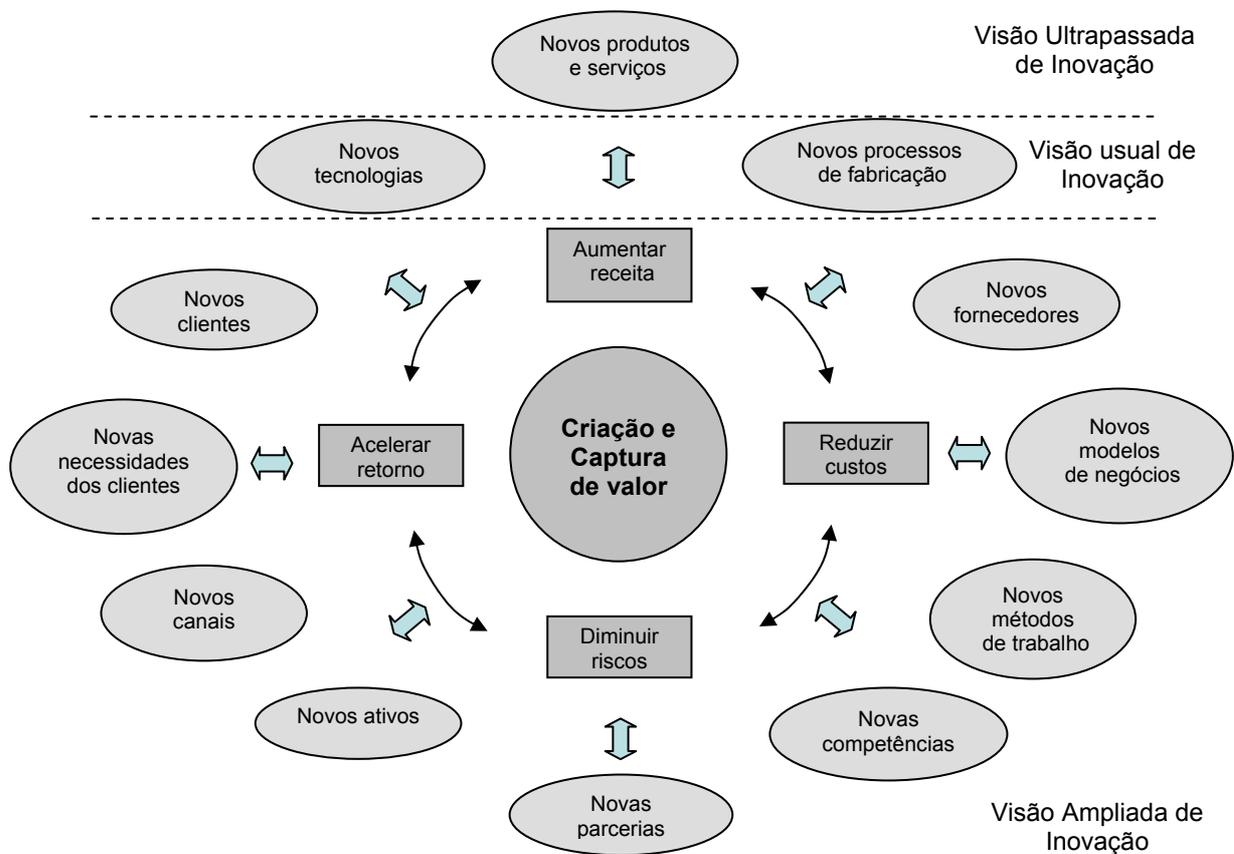


Figura 8 - Abrangência da Inovação para a Braskem  
Fonte: Braskem (2006)

Dentre as principais características deste programa, pode-se citar:

- Objetivos claros e baseados na Estratégia de Inovação: Excelência em desenvolvimento de produtos e mercados, competitividade de clientes chave e excelência em custo;
- Resultados calculados a partir de critérios definidos e que focam tanto potencial de geração futura de valor como de valor gerado;
- Integrado internamente em toda a organização;
- Integrado externamente por intermédio da organização de inovação expandida, via parcerias com clientes e fornecedores chave;
- Rede de captura de oportunidades que qualifica o portfólio e suporta a estratégia de liderança no Brasil em novas tecnologias;
- Ferramentas que garantem eficácia na gestão do portfólio de projetos;
- Organizado em torno de plataformas de crescimento, de forma a focar recursos em

metas prioritárias;

- Cultura que valoriza a inovação como essencial para captura de valor.

O direcionamento estratégico que engloba a visão do Programa de Inovação Braskem (PIB) em relação ao processo de Inovação e Tecnologia tem como pressupostos:

- Incentivar uma postura inovadora e criativa na busca do aprimoramento dos processos;
- Desenvolver parcerias com universidades, institutos de pesquisa e empresas públicas e privadas, em projetos alinhados com os planos de negócio;
- Manter a Braskem atualizada tecnologicamente adotando as tecnologias vencedoras, via aquisição, absorção e/ou adequação;
- Agregar valor aos produtos da Braskem e dos clientes através da tecnologia e inovação.

No capítulo a seguir, procede-se a apresentação e análise dos resultados da pesquisa. Primeiramente, explora-se as razões e objetivos que levam a empresa a optar pela formação de Alianças Estratégicas. Depois, tendo como base o conjunto de elementos de análise, examina-se como é conduzido o processo de gestão de alianças estratégicas pela empresa.

## 7 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Nesta etapa do trabalho os resultados obtidos são analisados e organizados de acordo com os procedimentos de análise estabelecidos no capítulo do método. Para facilitar sua leitura, os resultados são apresentados de maneira a evidenciar as categorias de análise definidas já que, desta forma, é possível realizar uma análise mais ampla.

Buscou-se, sempre que possível, ilustrar a análise com citações dos entrevistados, preservando o conteúdo literal dos depoimentos. Igualmente não é feita a identificação dos entrevistados, de forma que os trechos utilizados são comentados sem nenhum tipo de referência que possa personalizar os depoimentos.

### 7.1 AS ALIANÇAS ESTRATÉGICAS NA BRASKEM

As parcerias estratégicas formadas pela Braskem não se enquadram em meras terceirizações por exigirem das partes a troca intensa de informações não apenas operacionais, mas, sobretudo, sobre tecnologias, processos e informações estratégicas que gerem valor.

A empresa possui atualmente em curso 32 alianças tecnológicas estabelecidas com diversas empresas, dentro de uma composição que inclui clientes, fornecedores, licenciadores de tecnologia, bem como com Centros de Excelência (Universidades) em áreas de conhecimento relacionadas à petroquímica, conforme ilustra um dos entrevistados.

As alianças que a gente faz podem ser com clientes, pode ser com fornecedor de algum insumo qualquer, pode ser um licenciador, ou seja um fornecedor de tecnologia, pode ser com um centro de excelência, por exemplo: uma universidade ou um centro de pesquisa, e pode até ser com outra empresa [...] (ENTREVISTADO 1).

Antes de tudo, porém, é importante mencionar que os aspectos que regem o uso da

estratégia de Alianças pela Braskem são determinados prioritariamente pelos projetos concebidos no Programa de Inovação Braskem, isto é, todas as alianças tecnológicas firmadas têm como origem um projeto que vai permitir, entre outras coisas: desenvolver um novo modelo de negócio, um novo produto, uma nova formulação de um produto existente, uma nova prática, a redução de custo em um processo ou o aperfeiçoamento de um insumo. Este programa atua como fio condutor das ações que decorrem da Estratégia de Inovação na empresa, as quais devem, obrigatoriamente, estar alinhadas com a estratégia corporativa.

### 7.1.1 O Programa de Inovação Braskem como origem das Alianças Estratégicas

Para chegar a se transformar em uma aliança, um projeto gerado por meio deste programa passa por fases (FIGURA 9) que atuam no sentido de prospectar, avaliar e consolidar idéias que permitam a criação de oportunidades que signifiquem agregar valor para o negócio.

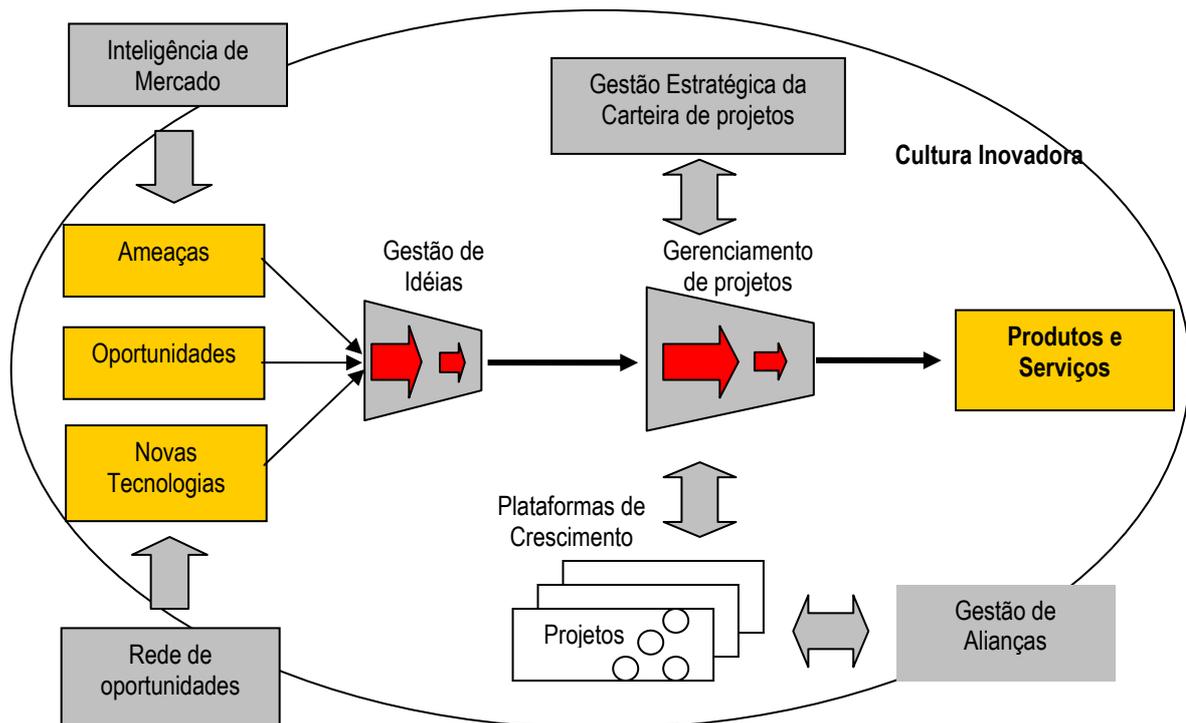


Figura 9 – Os processos do Programa de Inovação Braskem

Fonte: Adaptado de Braskem (2006)

Por esta razão, preliminarmente, faz-se necessária uma explanação dos processos relacionados ao Programa de Inovação Braskem que irão culminar no estabelecimento de Alianças e que norteiam seu desenvolvimento, que são: inteligência de mercado, o gerenciamento de idéias, a gestão estratégica da carteira de projetos, plataformas de crescimento e a gestão de projetos.

A inteligência de mercado da Braskem desempenha funções de monitoramento, coleta, análise e consolidação de informações dos mercados chave ou assuntos específicos ao setor petroquímico e os transforma em conceitos que alimentam o banco de idéias ou suportam decisões de atratividade ou visibilidade de projetos. O depoimento a seguir ilustra este item.

Isto vem da nossa rede de contatos no mundo, porque como é uma área com muita inovação, o pessoal tem que tá espalhado. A área de inovação não pode ficar fechada aqui dentro do laboratório fazendo alguma coisa, o pessoal tem que funcionar como uma antena, antena de oportunidades, antena de desenvolvimento de novos negócios [...] pessoas que estão ligadas no que está acontecendo no estado da arte dos nossos negócios da nossa indústria (ENTREVISTADO1).

As oportunidades podem, muitas vezes, serem originadas a partir do exame das necessidades do mercado, representado tanto pelas empresas de terceira geração, como também daquelas que se encontram no elo final da cadeia produtiva onde efetivamente os produtos produzidos são aplicados. Dentro desta visão a empresa procura usar de antecipação, mapeando as demandas que signifiquem a possibilidade de geração de idéias, as quais podem se converter em resultados de longo prazo. Ao se referir às oportunidades ainda não identificadas pelas empresas cliente, um entrevistado argumenta que,

[...] as pessoas que vendem o produto final não conseguem enxergar aquilo dentro do negócio da Braskem ainda, e é atividade e obrigação da área de inovação identificar estas oportunidades de longo prazo, que algumas vezes não tem nada a ver ou tem pouco a ver com o negócio atual, para manter a competitividade da empresa daqui a 20 anos, 30 anos. (ENTREVISTADO 4).

A gestão de idéias é efetuada com base em uma metodologia que tem por objetivo a prospecção de idéias de alto valor potencial. Uma vez analisadas e consolidadas por equipes multidisciplinares e metodologias que avaliam sua adequação e pertinência aos propósitos estratégicos da empresa, são estabelecidas novas demandas e concepções tecnológicas que vão alimentar a linha de projetos.

A decisão de efetivamente transformar uma idéia em um projeto cabe ao comitê de projetos. É composto por uma equipe multidisciplinar formada por executivos que representam todas as áreas envolvidas no desenvolvimento de um novo produto ou modelo de negócios, e pelos gerentes da Diretoria de Tecnologia e Inovação. O comitê se reúne mensalmente e tem como objetivos classificar os projetos dentro de uma carteira que reflita as estratégias empresariais, bem como avaliar o desempenho e resultados daqueles em andamento. A esse respeito um dos entrevistados diz que,

Então, para decidir fazer um projeto temos que ver se está alinhado com a nossa estratégia, segundo, se ele tem um retorno tal que permita que ele entre numa fila porque tem muitos projetos, muitas idéias, mas eles vão entrando numa fila de prioridades (ENTREVISTADO 1).

Portanto, as idéias que forem consideradas como de potencial para o desenvolvimento de um projeto bem sucedido, passam a fazer parte de uma carteira de projetos que é gerenciada estrategicamente. Esta gestão estratégica atua no sentido de classificar os projetos através de dimensões padronizadas pela empresa, tais como: adequação estratégica; atratividade de mercado; viabilidade de mercado, técnica e financeira. Esta classificação busca determinar o valor de cada projeto, ajustado pelo risco, e compará-los entre si nas várias dimensões, de forma a verificar a adequação da carteira frente às estratégias e definir prioridades de execução em face de recursos limitados. De acordo com um dos entrevistados:

[...] a gente tem um sistema de gestão que alinha os objetivos estratégicos da empresa e da área de inovação, quer dizer, a gente não tem dois objetivos, a gente tem um objetivo só, e de tempos em tempos faz uma avaliação destes objetivos (ENTREVISTADO 4).

Amparado pelo Programa de Inovação Braskem, há um permanente olhar para aquelas idéias e projetos que possuam potencial de evolução em direção a soluções de valor. As plataformas de crescimento, como são chamadas, compõem-se de uma sistemática de gestão de idéias e projetos relacionados com temas estratégicos, que tem o objetivo de garantir sua irrigação com um fluxo contínuo de novos conceitos tecnológicos, assim como sua priorização em relação aos demais temas, caso necessário. A importância das plataformas de crescimento reside no fato de que elas representam a oportunidade, mesmo com as incertezas do setor, de manter em desenvolvimento os projetos em condições de responder adequadamente a velocidade de demandas por inovações tecnológicas. Como argumenta um dos entrevistados,

Às vezes nós fazemos um exercício que nos envia para 20 anos na frente, e com uma incerteza bastante grande é lógico, porque é muito difícil você prever o futuro, energia elétrica, petróleo, matéria prima não-renovável. Tudo isto borbulha e tem uma equação que tem variáveis que podem mudar completamente a direção de um lado para o outro, mas nós temos que fazer este exercício (ENTREVISTADO 4).

O gerenciamento dos projetos é feito por meio da metodologia *Stage-Gate*, que em razão de suas características permite gerenciar o risco da iniciativa, agilizar o processo por meio da ênfase no planejamento, comprometimento de todos os envolvidos e mapeamento da disponibilidade de recursos.

O processo *Stage-Gate* se constitui numa seqüência de etapas conceituais e operacionais empregadas para converter uma idéia em um novo produto. Desempenha o papel de facilitador no controle do processo de geração do novo produto, melhorando a eficácia e a eficiência deste processo. A concepção do método *Stage-Gate* separa o processo de inovação num conjunto predefinido de estágios (*Stages*). Cada estágio é composto por um conjunto de

atividades predeterminadas, interligadas e paralelas.

Antes de cada estágio existe uma porta (*Gate*), que tem como função controlar a qualidade da etapa anterior, bem como para decidir o prosseguimento do trabalho, para voltar e refazer o estágio anterior ou mesmo abandonar o projeto.

De acordo com os entrevistados, as vantagens em utilizar o método Stage-Gate no gerenciamento de projetos de inovação são:

- Obtenção de um produto final com mais qualidade;
- Maior produtividade no desenvolvimento de inovações;
- Identificação antecipada de potenciais problemas;
- Alcance de melhores resultados;
- Melhor aproveitamento dos recursos alocados para o desenvolvimento das inovações.

Os projetos orientados pelo Programa de Inovação Braskem reúnem, desta maneira, condições para que sejam reconhecidas as capacidades e recursos necessários para o seu desenvolvimento e, a partir daí, avaliar a necessidade de preenchimento de suas lacunas por meio do estabelecimento de Alianças Estratégicas.

Com base nas entrevistas e documentos analisados, constata-se que as alianças originadas a partir Programa de Inovação Braskem são orientadas por uma sistemática que permite a convergência de esforços para projetos inovadores e com potencial de sucesso, além de sustentar as estratégias de negócio dos produtos. Infere-se que este direcionamento oportuniza o desenvolvimento de alianças em sintonia com os objetivos da empresa, bem como cria bases adequadas para uma gestão eficaz das parcerias constituídas. Na seção seguinte, são apresentadas as razões e objetivos da Braskem para a formação das alianças.

### **7.1.2 Razões e objetivos que levam a Braskem a optar pela formação de Alianças**

A análise deste item possibilitou destacar algumas razões importantes para a formação das Alianças Estratégicas pela Braskem, tais como: acesso à tecnologia de ponta, redução de riscos e de custos, maior rapidez no desenvolvimento de novas soluções/produtos. O entrevistado salienta que,

É lógico que quando você faz uma aliança, você sempre espera algum tipo de ganho. Acho que existem diversas razões pelas quais você faz isto, mas se a gente tivesse que resumir esta questão, é porque encontra uma forma sinérgica de fazer alguma coisa, ou mais rápido, ou com custo menor (ENTREVISTADO 4).

Em todas as entrevistas, a necessidade de redução de custos (PETT; DIBRELL, 2001; ELMUTI; KATHAWALA, 2001; HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2001; WILDEMANN,

1998) foi o motivo mais citado. Isto se deve, principalmente, às características de capital intensivo da indústria petroquímica, onde tipicamente são investidos elevados recursos financeiros que em sua grande maioria são destinados às atividades de operação e pesquisa e desenvolvimento que exigem, muitas vezes, a construção de plantas piloto para seu funcionamento. O crescimento, em muitos casos, acontece com base na redução dos custos e dos riscos envolvidos nos empreendimentos, necessitando particularmente de alianças verticais (dentro da mesma cadeia produtiva). Os exemplos a seguir revelam tais motivos:

Em termos de motivos estratégicos nós temos três linhas básicas que nos motivam a fazer alianças: uma é a otimização das nossas operações da nossa base industrial, digamos assim né, reduzir custos, encontrar processos que vão nos reduzir custos para aumentar nossa produtividade, ou produzir mais, consumir menos energia, enfim isto é uma linha esta de otimização industrial. Uma outra é a diversificação visando obviamente agregar valor (ENTREVISTADO 1).

A gente acaba buscando as alianças para fazer, para complementar o *gap* de competência, muitas vezes até para dividir riscos de determinada coisa que a gente ta fazendo, e eu acho que tem muito a ver com esta questão ai realmente de sinergias existentes[...] (ENTREVISTADO 3).

Outro aspecto que merece destaque é que a Braskem, da mesma forma como descrito por Hitt, Ireland e Hoskisson (2001), encontra-se inserida em um mercado de ciclo rápido, caracterizado por empresas que oferecem bens e serviços com ciclo de vida curto que são rapidamente imitados. Este motivo leva a empresa a estabelecer sua vantagem competitiva de forma sustentável, por meio de lançamentos de produtos e serviços inovadores no mercado. A competitividade, nesta situação, se mantém por meio do aumento da rapidez no desenvolvimento de produtos ou entrada em novos mercados, e foi salientada pelos entrevistados que destacaram sua significativa importância.

Constatou-se que a percepção de oportunidades no mercado das empresas de terceira geração também é um fator motivador para que a Braskem constitua Alianças. Desta condição podem resultar projetos inovadores que, muitas vezes, dão origem a produtos ou soluções que não haviam sido pensados pelos clientes. Isto decorre do fato que as novas aplicações com polímeros feitas pela indústria de terceira geração estão relacionadas, quase que exclusivamente, ao desenvolvimento de novos compostos que podem melhorar o produto final oferecido ao cliente, ou mesmo dar origem a uma solução totalmente inovadora. Os depoimentos a seguir ilustram este fato:

[...] mais ligada a alianças é a potencialização ou utilização do potencial dos nossos clientes chave, ou seja, a gente enxerga que tem uma oportunidade num cliente e então tenta ajudá-lo, ajudando a nós mesmos, mas com isto aproveitando uma oportunidade (ENTREVISTADO 1).

[...] a motivação para as alianças pode vir do mercado, ou seja, as necessidades do

mercado onde determinadas alianças são constituídas para atender esta necessidade. Necessidades tecnológicas ligadas a um processo na empresa, seja um processo de fabricação ou um processo de gerir e lançar projetos [...] podem ser uma motivação para a geração de uma aliança específica (ENTREVISTADO 2).

Percebeu-se que a necessidade de se orientar pelas oportunidades do mercado de clientes é ocasionada pelo fato de que, conforme foi destacado na seção destinada a analisar o ambiente em que a Braskem está inserida, os polímeros são, atualmente, considerados *pseudo-commodities*. Com esta realidade em mente e desafiadas a se manter competitivas no mercado global, as empresas deste setor, em sua maioria, investem no desenvolvimento de novas formulações, como solução para dar ao produto uma propriedade única e diferenciada que compita com polímeros da mesma natureza, ou mesmo com outros insumos de origem diferente. Neste sentido, um entrevistado explica que,

[...] o polipropileno que há muitos anos atrás era uma coisa nova no mercado e tinha uma margem grande, ao longo do tempo vai aumentando seu uso, mais gente começa a fazer e o ganho que se tem com aquela tonelada vendida é muito menor. Uma saída é ir diversificando, um produto que tenha uma propriedade especial, que tenha uma propriedade melhor, é mais transparente ou mais resistente, ou resiste mais ao impacto, ou resiste mais a luz[...] (ENTREVISTADO 1).

Para a Braskem, participar de alianças possui um significado estratégico que deve culminar com a criação de valor. Nesta perspectiva os parceiros devem contribuir com recursos únicos e diferenciados para o sucesso dos empreendimentos.

O que faz a empresa ir em busca de alianças são competências que a gente não tem que alguém tem e a gente pode se beneficiar [...] (ENTREVISTADO 3).

No mesmo sentido, de acordo com documentos institucionais disponíveis aos investidores, as alianças formadas pela empresa devem “compensar lacunas de competência, assim como sustentar as estratégias de mercado de cada produto”. Sob esta ótica, as alianças criam valor quando esses recursos são co-especializados, isto é, tornam-se mais valiosos quando reunidos em um esforço conjunto de colaboração (DOZ; HAMEL, 2000). A este respeito, um dos entrevistados afirma que:

Hoje a área de inovação moderna ela pressupõe que você tem que ter algumas competências, aquelas competências que você usa muito, e as competências que não são muito usadas você busca fora, seja com uma parceria, ou adquirindo, ou contratando o trabalho, ou achando a empresa que tem algum interesse complementar (ENTREVISTADO 4).

De acordo com os entrevistados, as alianças firmadas pela Braskem são classificadas quanto ao seu objetivo, segundo um critério interno, em alianças comerciais e alianças tecnológicas. Nas alianças comerciais a empresa se alia principalmente com seus clientes para a exploração de oportunidades de negócios consideradas de valor, e que possam converter-se

em um novo produto a ser explorado comercialmente no mercado final. Nas alianças tecnológicas a empresa busca concentrar esforços em pesquisa e desenvolvimento com parceiros detentores de competências únicas e complementares para a inovação em produtos que resultam em patentes industriais de nível mundial.

Verifica-se que esta denominação encontra amparo na proposta de Koza e Lewin (2000), relativamente à intenção de exploração e prospecção às quais aqueles autores classificam de alianças de negócios e de aprendizado respectivamente. Desta forma, as alianças denominadas de comerciais, do mesmo modo que as de negócios (KOZA; LEWIN, 2000) possuem enfoque em exploração e visam maximizar oportunidades por intermédio de recursos e capacidades existentes que são disponibilizadas pelos parceiros de maneira colaborativa. As alianças tecnológicas, tal como as de aprendizado, prospectam oportunidades de criar valor por meio de atividades de aprendizado conjunto em prol da criação de novas competências essenciais e da inovação em tecnologia e produtos (KOZA; LEWIN, 2000; GOMES-CASSERES, 1999).

Constatou-se, entretanto, que dependendo da oportunidade em vista, a Braskem se utiliza de alianças cujos objetivos podem ser tanto de prospecção quanto de exploração, a qual Koza e Lewin (2000) denominaram de alianças híbridas. Ao utilizar este tipo de aliança a Braskem busca conjugar os ganhos típicos de alianças de negócio quanto das alianças de aprendizado, aumentando assim a abrangência dos resultados alcançados.

Um exemplo desta configuração foram as atividades de prospecção e exploração relacionadas às alianças que tiveram como propósito desenvolver um novo modelo de negócios para fabricação de copos descartáveis. O projeto em questão compreendeu a utilização do composto de polipropileno como solução para a fabricação de copos descartáveis, que até então somente eram produzidos com o uso da resina de poliestireno. O propósito, neste caso, foi de deslocar a demanda de uma matéria-prima consolidada, mas de outro fornecedor, para um de seus produtos, o polipropileno.

O projeto consistiu de uma primeira aliança com o fabricante de catalizador para o desenvolvimento da fórmula de polipropileno mais adequada. Como o mercado não quis arriscar uma alteração nos padrões de fabricação até então usados - o mercado final em muitas ocasiões não quer correr riscos -, foi necessária uma parceria com o fabricante de máquinas injetoras, que também é fornecedor do cliente que produz os copos descartáveis. O ponto de partida desta aliança foi realizar um estudo de mercado relativo ao uso do polipropileno como nova solução para a fabricação de copos descartáveis, além do estudo conjunto que determinaria qual o melhor projeto tecnológico para a máquina injetora e da formulação do

composto adequado da matéria-prima.

Apesar de reconhecer que trabalhar no desenvolvimento de máquinas não faz parte do *Core Business* da Braskem, os entrevistados admitem que esta foi uma ação importante, pois sem ela o mercado não se movimentaria para a utilização desta nova matéria-prima. Um dos entrevistados explica que:

[...] o ponto chave deste projeto foi o estabelecimento de um modelo de negócios. E foi um modelo de negócios em que a Braskem desenvolveu a tecnologia, ou seja, desenvolveu máquinas apropriadas para o processamento do polipropileno, com vantagens em relação às máquinas para poliestireno, e ofertou aos clientes este conhecimento (ENTREVISTADO 2).

O segundo passo foi a apresentação da solução ao cliente final, fabricante de copos descartáveis, para quem foram expostas as vantagens comerciais e tecnológicas frente ao produto até então fabricado, e oferecida uma parceria que previa, além do fornecimento de insumo, o desenvolvimento de melhores formulações de produto que oferecesse melhorias crescentes nas características físicas e de rendimento do produto final. De acordo com um entrevistado:

[...] é um modelo de negócios vencedor que acabou deslocando um mercado importantíssimo hoje pro polipropileno, ou seja, a questão tecnológica aí foi vital, a Braskem achou a solução, estabeleceu uma parceria com terceiro para desenvolver o equipamento e estabeleceu uma parceria com clientes para viabilizar o uso do polipropileno no mercado, um modelo de várias parcerias num mesmo projeto. (ENTREVISTADO 3).

Considerando a classificação proposta por Yoshino e Rangan (1996), constatou-se que a Braskem se utiliza de Alianças Pró-Competitivas. Nesta configuração a aliança se caracteriza por pequeno potencial de conflito e baixa extensão da integração, estabelecendo tipicamente relações entre ramos de negócio em cadeia vertical de valor, quer entre clientes e fornecedores, o que atualmente é uma prática efetiva na empresa. Estima-se que o pequeno potencial de conflito mencionado nestes casos também possa estar relacionado à assimetria no porte das empresas envolvidas, já que para as empresas pequenas estas alianças são, provavelmente, uma das poucas alternativas para enfrentar um mercado altamente competitivo, o que dá a elas um baixo poder de barganha na parceria.

Considerando ainda as alianças com clientes e fornecedores entende-se que, assim como sugerem Silva Júnior e Ribeiro (2001), elas podem ser classificadas em Alianças de complementaridade, pois estão relacionadas ao desenvolvimento de atividades conjuntas e que se complementam na cadeia de valor.

Em outras situações, particularmente relacionadas aquelas alianças firmadas com licenciadores de tecnologia, verificou-se o estabelecimento de alianças do tipo competitivas

(YOSHINO; RANGAN, 1996). Nestes casos, as empresas envolvidas, mesmo que cooperem para o desenvolvimento de algum produto específico, possuem alto potencial de competição, já que são concorrentes diretos. Nessa situação os parceiros privilegiam a oportunidade de aprendizado mútuo decorrente da relação estabelecida, conforme relata o entrevistado quando do desenvolvimento inovador de uma tecnologia adquirida de um concorrente de mercado:

Quando este fornecedor de tecnologia percebeu que a gente tinha desenvolvido uma competência nesta área ele se aproximou e quis assinar um acordo, tanto que hoje a Braskem é a única empresa que produz uma determinada resina neste tipo de processo, nem outros fabricantes que compraram esta tecnologia conseguem fazer isto até hoje. (ENTREVISTADO 4).

No tocante a forma como as empresas participam das alianças em que a Braskem se envolve, conforme Ferraz (2001), verificou-se que nas situações em que as alianças são formadas com empresas de menor porte, a Braskem assume uma posição considerada dominante, pois nesta condição revela-se uma assimetria relativa à capacidade de investimento de capital por parte dos parceiros. Isto, no entanto, não ocasiona prejuízos à aliança, já que ao analisar os contratos de parceria verificou-se que tanto os investimentos quanto os ganhos são proporcionais à participação de ambos. De qualquer forma, a parceria se desenvolve balizada pelos dispositivos contratuais pactuados. Nos casos em que há equilíbrio entre capital investido e capacidade de gerenciamento por parte dos parceiros, a relação assume uma conotação participativa, já que nesta situação há um equilíbrio entre participação financeira e gestão da parceria (FERRAZ, 2001).

Do ponto de vista do estabelecimento de estratégias na Braskem, um dos aspectos constatados é a competitividade dos produtos e processos desenvolvidos, diretriz que está contemplada pela estratégia de inovação da empresa. Toda e qualquer aliança que é firmada para manter a competitividade está com forte alinhamento estratégico, por esta razão no momento que a empresa se decide por uma aliança dentro de um projeto é porque esta aliança reúne condições de atingir o objetivo determinado.

Identificou-se, assim como preconizado na revisão da literatura, que as razões que levam a Braskem a formar alianças baseiam-se na redução de custos (PETT; DIBRELL, 2001; ELMUTI; KATHAWALA, 2001; HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2001; WILDEMANN, 1998), aumento da rapidez do desenvolvimento de projetos inovadores (IRELAND; HOSKISSON, 2001) bem como dispor de capacidades e recursos dos quais não possui (DOZ; HAMEL, 2000; GOMES-CASSERES, 1999).

Verificou-se que para a Braskem as alianças têm o objetivo de exploração (KOZA; LEWIN, 2000) de oportunidades do mercado que possibilitem o desenvolvimento de produtos

e serviços inovadores, tanto para a melhoria dos seus processos internos quanto para o atendimento de demandas do mercado externo. Por outro lado, notou-se que a empresa igualmente concentra esforços em pesquisa e desenvolvimento de novos polímeros, por meio de alianças que visam a prospecção (KOZA; LEWIN, 2000; GOMES-CASSERES, 1999) de novas propriedades e composições em plásticos, juntamente com parceiros internacionais que concorrem no mesmo segmento.

Por fim, as alianças desenvolvidas pela Braskem com clientes e fornecedores se caracterizam por estarem intensamente relacionadas ao desenvolvimento de atividades dentro da cadeia de valor, possuírem baixo grau de conflito e estabelecerem uma complementaridade de atividades (YOSHINO; RANGAN, 1996; SILVA-JÚNIOR; RIBEIRO, 2001). Por outro lado, as alianças com concorrentes, tipicamente licenciadores de tecnologia, se caracterizam por uma colaboração na busca de aprendizado e desenvolvimento de soluções específicas, muito embora compitam em outros produtos, o que denota uma aliança competitiva (YOSHINO; RANGAN, 1996).

Na próxima seção, é analisado o processo pelo qual a Braskem gerencia as alianças das quais participa. Para facilitar seu entendimento, este processo é analisado com base nas categorias de análise previamente propostas.

## 7.2 A GESTÃO DE ALIANÇAS NA BRASKEM

Nesta seção é analisado o processo de gestão de alianças estratégicas na Braskem, a partir das categorias de análise apresentadas na seção 5.4., as quais se relacionam diretamente com as fases de desenvolvimento das alianças estratégicas: formação, operação e avaliação. Assim sendo, derivadas da dimensão formação da aliança, estão as categorias de análise relativas à seleção do parceiro e negociação do acordo; da dimensão operação, as categorias de análise que se referem à confiança mútua, comunicação, gerência dedicada para a aliança, clareza de regras para o trabalho conjunto, colaboração e transferência de conhecimento, e; com a dimensão avaliação, relaciona-se a categoria de análise de avaliação do desempenho da parceria.

### 7.2.1 Seleção dos Parceiros

Partindo da premissa de que a aliança é desejada e necessária, e seu escopo está definido, um parceiro apropriado para a aliança deve ser selecionado (HITT, IRELAND e

HOSKISSON, 2001). Os resultados demonstram que a Braskem reconhece a importância de fazer a seleção de parceiros adequados para o desenvolvimento de alianças. Como regra geral, o comitê de projetos, ancorado nas diretrizes da estratégia de Inovação, é quem analisa as alternativas de desenvolvimento do projeto, se através de meios próprios ou com a participação de outra empresa, e dá a palavra final quanto aos possíveis parceiros. Conforme o entrevistado:

[...] aí existe um alinhamento, uma decisão conjunta deste colegiado, se vai ser feito o projeto, se com a parceria, e também onde pode ser limitado a determinados parceiros (ENTREVISTADO 1).

Os entrevistados citaram haver uma clara preocupação em agregar aos projetos parceiros com objetivos estratégicos similares e orientados a resultados. Nestas ocasiões o conhecimento prévio sobre as capacidades e recursos dos potenciais candidatos auxilia no processo de definição do parceiro.

[...] às vezes a gente já conhece de antemão, às vezes cada parte mostra, sabe, eu tenho isto para oferecer, a gente abre e diz do meu lado eu tenho esta e esta tecnologia, eu tenho esta patente, eu tenho este processo, e depois disso, OK como é que a gente vai construir esta parceria (ENTREVISTADO 2).

A existência de competências adequadas por parte do parceiro alinha-se com o que a Braskem tem privilegiado nas alianças, que são competências complementares às suas, como condição para desenvolver sua base de recursos e melhorar sua vantagem competitiva. Os entrevistados ilustram esta situação ao afirmarem que:

Todos eles têm que ter alguma coisa que a Braskem não tenha, mas que a Braskem percebe através da aliança e desta complementaridade que será possível realizar um projeto ou aproveitar uma oportunidade de trazer ganhos [...] A gente vê se é uma coisa que está faltando para a Braskem e se interessa a parceria (ENTREVISTADO 1).

[...] tu vai fazer uma parceria com alguém é porque ele tem alguma competência, tem alguma coisa que agregue (ENTREVISTADO 3).

Os entrevistados admitem que competências e conhecimentos complementares sejam necessários para a escolha do parceiro ideal para qualquer projeto, pois isso também permite o acesso à sua base de conhecimento o que, segundo Doz e Hamel (2000), possui um valor inestimável. O atendimento destes requisitos pelo futuro parceiro é fundamental para o início de uma aliança, já que não há condições de serem mantidas linhas de pesquisa que permitam o pleno desenvolvimento de competências em todas as áreas. Da mesma forma, os projetos inovadores exigem, em sua maioria, altos investimentos que demandam a escolha de um parceiro capaz de compartilhar riscos e despesas originadas pelo projeto. Os depoimentos a seguir ilustram este enfoque.

[...] o outro ponto, sem dúvida alguma é o lado financeiro, quanto custa, quanto não custa, qual o potencial de retorno disso. A execução de algum projeto sempre está relacionada ao retorno que ele dá, e associado a isto a escolha de um parceiro que pode preencher os gaps de competências que nós não temos (ENTREVISTADO 3).

A gente sempre busca parceiros que complementem ou que tenham a mesma capacidade tecnológica, e este é um critério claro, então você busca alguém que venha acrescentar [...] (ENTREVISTADO 4).

Aspectos referentes à experiência em relacionamentos anteriores, também foram apontados como forma de seleção de parceiro. Da mesma forma como sugerido por Das e Teng (2003), a Braskem julga que a proficiência obtida pelo potencial parceiro em outras alianças o credencia para formar uma aliança, pois isso, entendem, evita os problemas típicos de empresas inexperientes que acabam focalizando objetivos de curto prazo e uma atuação meramente oportunista. Isto não quer dizer, entretanto, que a Braskem não desenvolva parcerias com empresas “de primeira viagem”. Neste caso, a análise de oportunidades do negócio, muitas vezes única com aquele parceiro em potencial, e a análise de outros parâmetros relacionados às suas capacidades ajudam a referendar a decisão de escolha.

Importante salientar que existem casos, principalmente em projetos de pesquisa para inovação de produtos, em que é necessário um parceiro com o domínio de uma competência específica. Esta competência é, muitas vezes, restrita a poucas empresas com intensa orientação em pesquisa e desenvolvimento, o que reduz o número de opções de escolha. Então, como há restrição de escolha, é necessário efetuar ajustes nos critérios de seleção para que o negócio possa ir em frente. A este respeito, um dos entrevistados afirma que:

[...] as parcerias são mais ou menos naturais, ou seja, existem poucas empresas com aquele Know-How. Pode-se dizer que são umas duas empresas, por isto fica mais restrito (ENTREVISTADO 2).

No caso da indústria petroquímica, alguns processos ainda são competências exclusivas de no máximo duas empresas no mundo. Este aspecto é observado por outro entrevistado que salienta que:

Aqui na petroquímica existem algumas coisas que são claras, você fala se for sobre um determinado assunto então este cara aqui é o cara [...], neste ambiente você começa a conhecer todo mundo, você começa a entender o que cada um faz bem, mas isto é muito na nossa indústria (ENTREVISTADO 3).

Um dos aspectos mais enfatizados pelos autores (RODRIGUEZ, 1999; DYER; KALE; SINGH, 2001; WHIPPLE; FRANKEL, 2000; WILDEMAN, 1998) para a seleção de um parceiro é a avaliação da sua compatibilidade cultural. Verificou-se que a Braskem não possui uma prática que considere sistematicamente a análise da compatibilidade cultural para a escolha do parceiro, mesmo sendo este um passo extremamente delicado e crítico no

momento da formação de uma aliança. Neste sentido, um entrevistado afirma que:

[...] o que acontece é um conhecimento, digamos assim, prévio em relação ao modelo de gestão e cultura dentro de determinadas empresas dentro do segmento em que a Braskem atua, então, existem sim diferenças culturais, elas são levadas em consideração no momento da escolha do parceiro (ENTREVISTADO 2).

A avaliação da cultura do parceiro, segundo os depoimentos, normalmente é feita após a parceria formada, já durante sua operação, o que contraria o preconizado por (DYER; KALE; SINGH, 2001; WHIPPLE; FRANKEL, 2000; RODRIGUEZ, 1999, WILDEMAN, 1998), que a necessidade de averiguação prévia da compatibilidade cultural do futuro parceiro. Conforme relata um entrevistado.

Ela ocorre num segundo momento, porque dificilmente num primeiro contrato, na primeira aliança há problema de incompatibilidade, porque a incompatibilidade só se nota mesmo, salvo em raríssimas exceções só se nota mesmo ao longo do desenvolvimento de uma parceria. (ENTREVISTADO 1).

Embora os entrevistados admitam que verificar a compatibilidade de cultura já na fase de operação possa ser arriscado para o futuro da aliança, informam que elaboram um julgamento sobre a cultura do parceiro observando fatores como: modelo de gestão, compasso de atuação, alinhamento cultural e processo decisório. Até o presente momento, esta análise tardia não chegou a motivar a dissolução de qualquer aliança, mas permitiu incorporar experiências e conhecimentos sobre os parceiros, o que torna possível avaliar sua adequação e alinhamento para a participação em outras alianças. Como este é um mercado restrito, cujo número de empresas com competências para o desenvolvimento de tecnologia de ponta é pequeno, constatou-se que há um aprendizado consistente sobre a cultura das empresas. Este aprendizado sobre a cultura permite que a Braskem tenha as atitudes necessárias para contornar aspectos culturais que porventura possam dificultar as negociações, em prol de uma parceria bem sucedida.

[...] às vezes há uma diferença cultural forte, e isto é levado em consideração, mas mesmo assim o projeto ele vai à frente, estabelece a parceria, respeitando este tipo de diferença né? Porque algumas empresas acabam tendo uma cultura de serem mais cautelosas de conduzir o projeto já de uma maneira mais cautelosa, outros já são mais agressivos e tem aquela priorização do timing, e a gente tenta concatenar estes aspectos e ter um bom trânsito dentro desta cultura (ENTREVISTADO 2).

[...] a gente efetivamente sabe, por exemplo, que aqueles lá para tomar uma decisão são muito difíceis. Lidar com japoneses, meu Deus, é um negócio complicado, realmente o processo de tomada de decisão deles é bem amplo, muito consensual, todo mundo tem que concordar e aí quando a gente está quase lá, eles voltam [...] principalmente com americano a transparência é fundamental, eles são diretos não tem problema nenhum. Eles acham estranho que você sente na mesa e não diga com todas as letras: tô fazendo isto, por causa disso, pra ganhar isto. A gente tem relação com os italianos e a coisa é um pouco mais complicada, não é tão direto assim, tem que colocar muita coisa no papel, mas com os americanos o negócio é muito simples

(ENTREVISTADO 3).

A noção de que um projeto não precisa necessariamente possuir times formados unicamente por talentos internos da empresa, desenvolveu na Braskem o conceito de organização estendida dentro do processo de inovação, isto é, as equipes de projeto podem estar compostas de pessoas oriundas tanto da própria empresa quanto do parceiro, seja um fornecedor ou cliente. Sob esta ótica, a gestão de projetos tem o papel de alinhar os objetivos da aliança aos objetivos da empresa. Um dos entrevistados explica que:

Se não tiver objetivos claros, aonde quer chegar, qual é a competência a ser desenvolvida, se o que está fazendo aqui nós não fazemos. No passado a gente tinha que correr atrás, hoje cai muita coisa e a gente tem até dificuldade de selecionar, então a gente seleciona as coisas melhores e que tenham uma probabilidade de gerar resultado (ENTREVISTADO 4).

O alinhamento estratégico com o parceiro passa a ser, desta forma, o amálgama que permite a competitividade nos produtos e processos em segmentos-chave nos quais a Braskem e o parceiro atuam. Com este propósito, a análise da compatibilidade de recursos entre os parceiros passa a ser fator primordial para o desenvolvimento de competências que distingam os resultados obtidos pela a aliança.

A focalização na posição que ocupam e o reconhecimento no mercado do potencial parceiro foram destacados como prática bastante utilizada pelas empresas deste setor como forma de seleção de um parceiro. Esta abordagem, conforme os trabalhos de Zawislak (2002), Das e Teng (2003), sugere que os parceiros sejam definidos pelo perfil dos seus recursos. Isto permite concluir que o aporte de conquistas, principalmente em diversificação de produtos e serviços, fornece as credenciais necessárias para que as empresas possam ser escolhidas para uma eventual aliança de negócios. Isto reforça os argumentos de Child e Faulkner, (1998), que justificam que na etapa de seleção, as informações sobre cultura, competências e valores dos parceiros não estão acessíveis, o que requer um julgamento para seleção dos parceiros a partir da sua reputação.

Percebeu-se que esta medida de precaução age na tentativa de garantir uma bem sucedida gestão em uma aliança de inovação, por meio da seleção de parceiros qualificados.

Eu vejo que a questão de referencial é muito importante, ou seja, como é que esta empresa tá posicionada dentro do mercado, é uma empresa totalmente desconhecida, é uma empresa que nós conhecemos de congressos, do próprio mercado petroquímico, temos indicações de terceiros qualificados que dizem, olha já trabalhamos com esta empresa e ela é assim, então se agente não tem nenhum nível de informações sobre a empresa nós vamos atuar com alguma cautela (ENTREVISTADO 3).

Os entrevistados afirmaram que a análise de sua posição e reconhecimento pelo

mercado representou um obstáculo à formação de parcerias importantes quando do início de suas atividades. Neste sentido, a posição ocupada pela Braskem, atualmente, a coloca numa situação de destaque no cenário mundial, o que resulta num permanente assédio de outras empresas para o desenvolvimento de projetos conjuntos.

Quando a empresa é grande e você tem visibilidade, é muito fácil porque você está na vitrine, então muita gente aparece de livre e espontânea vontade querendo te mostrar alguma coisa, então eu acho que o simples fato da Braskem mostrar os ativos já vem um monte de gente querendo se associar com você (ENTREVISTADO 4).

No entanto, a avaliação que considere unicamente a posição e reconhecimento do mercado é visto com cautela pelos entrevistados. Argumentam que é necessária uma avaliação minuciosa da potencialidade do parceiro frente a cada novo desenvolvimento conjunto, principalmente se considerado os pressupostos da empresa delineados na gestão da Inovação. Considera-se, no entanto, arriscada a apreciação do parceiro unicamente por aspectos relacionados aos ativos das empresas, pois isso pode levar a expectativas distorcidas sobre a futura aliança, caso não forem avaliados outros aspectos, principalmente aqueles ligados ao relacionamento (DUYSTERS; KOK; VAANDRAGER, 1999).

Único a mencionar a necessidade de observar, ainda na fase de formação, questões referentes ao relacionamento para a seleção de parceiros, o entrevistado 4 expõe a necessidade de se fazer uma avaliação de aspectos de convivência da parceria em si como: “química”, compatibilidade cultural, confiança e compromisso (WILDEMAN, 1998).

Na escolha do parceiro propriamente, os fatores são relacionados à confiança, aí tem um pouco de parte emocional também, é lógico, na questão de relacionamento de longo prazo, porque quando você faz uma parceria tecnológica você tem que ter a confiança de que a empresa com que você está se associando não vai te passar para trás (ENTREVISTADO 4).

Pode-se constatar que há uma preocupação da Braskem em selecionar aqueles mais adequados para a realização das parcerias, por outro lado, os depoimentos mostram a existência de uma demasiada atenção na avaliação de aspectos relacionados unicamente à existência e adequação de ativos, em detrimento daqueles referentes a questões próprias de relacionamento. Isto reforça as observações feitas por Duysters, Kok e Vaandrager (1999) e Wildeman (1998), de que, em geral, as empresas tendem a focar critérios facilmente observáveis como: posição de mercado, habilidades técnicas e capacidade financeira, ao mesmo tempo em que, por razão de dificuldades de avaliação, dão menos importância a aspectos de relacionamento que permitem formar uma noção mais concreta acerca da convivência mútua, a ponto de revelar uma possível incompatibilidade futura.

Conclui-se, portanto, que na seleção dos parceiros para suas alianças a Braskem se vale tanto de informações de mercado e reputação das empresas em seu relacionamento de mercado (DAS; TENG, 2003; ZAWISLAK, 2002), quanto da avaliação das capacidades e recursos necessários (ZAWISLAK, 2002, GOMES-CASSERES, 1998), o que inclui recursos tangíveis e intangíveis (DOZ; HAMEL, 2000), para a consecução dos objetivos da aliança, o que denota uma preocupação na escolha do parceiro que seja mais adequado em termos de sua complementaridade de capacidades e recursos. No entanto, verificou-se que a escolha de seus parceiros é pouco determinada por aspectos referentes a compatibilidade cultural, de estilo de trabalho e afinidade empresarial, tal como salientado por Wildeman (1998), Whipple e Frankel, (2000), Dusters, Kok e Vaandrager (1999), Dyer, Kale e Singh (2001) e Rodriguez (1999).

Decorrida a escolha do parceiro adequado deve ser realizada a negociação dos termos que nortearão o relacionamento e a formalização do acordo de parceria. A seção a seguir discorre sobre esta etapa do processo de gestão das alianças formadas pela Braskem.

### **7.2.2 Negociação do acordo**

Na negociação de todos os acordos de parceria que a Braskem estabelece foi observada a presença de um processo orientado por duas fases. A primeira, denominada de prospecção, é quando as empresas verificam a viabilidade de firmar uma aliança. Nesta fase são analisados aspectos referentes às intenções e objetivos estratégicos envolvidos, bem como a avaliação recíproca das capacidades e recursos disponíveis e que podem vir a agregar valor ao acordo.

Constatou-se que os contatos nesta fase são coordenados pelo gerente de alianças estratégicas, que orienta o grupo de trabalho responsável pelas avaliações mencionadas. Para que possa ser iniciada esta fase, as empresas celebram um contrato de sigilo (*secret agreement*), o qual estabelece as regras necessárias para a troca de informações relevantes que são compartilhadas durante a atividade de aproximação, e que devem ser resguardadas por ambas empresas, mesmo que a aliança não se efetive.

Primeira coisa que a gente faz quando nós identificamos o parceiro ideal é assinar um contrato de sigilo, e estabelecer as regras[...]. O contrato de sigilo estabelece um ponto de partida, depois você formaliza o acordo [...] (ENTREVISTADO 4).

A segunda fase, denominada de formalização do acordo, consiste na celebração do contrato definitivo que orientará a aliança. Antes disto, na elaboração deste contrato, de acordo com o enfatizado por Zawislak (2002), são estabelecidas as obrigações de ambas as

partes, bem como todo o escopo técnico e de gestão que orientam a realização do trabalho conjunto como: disponibilização de ativos tangíveis e intangíveis, limites de acesso e transferência de conhecimento, protocolo de comunicação, propriedades sobre os resultados obtidos, forma de comercialização dos produtos resultantes, definição de objetivos e metas, determinação do prazo de vigência da aliança, papéis dos gestores da aliança e seus limites, entre outros. O depoimento a seguir ilustra esta questão.

Acho que tem que estar muito claro o lance assim, tá tudo certo? O que é de quem, como é que a gente divide. Isto tem que estar sempre muito claro, porque, muitas vezes, é claro que você quer esclarecer como é que os recursos serão alocados, quem faz o que e tal, mas em relação a resultados é que é o ponto chave (ENTREVISTADO 3).

Verificou-se que o gerente de alianças participa diretamente nesta fase, tanto na elaboração do escopo técnico e de gestão do contrato, em conjunto com o parceiro, quanto da conformação dos aspectos legais que permitirão a celebração do contrato, em conjunto com o departamento jurídico. No anexo A pode ser observado o modelo de contrato de parcerias utilizado pela Braskem.

Constatou-se que, conforme Peng e Kellog (2003), a Braskem tem uma preocupação especial na elaboração dos contratos de parceria. Esta preocupação se justifica em função dos altos investimentos realizados em desenvolvimento de pessoal e instalações dedicados à pesquisa e inovação que proporcione novas formulações e novos produtos, os quais devem ser protegidos igualmente pelo parceiro. Este cuidado na elaboração do contrato é ilustrado pelo entrevistado 2 que afirma que:

[...] há um escopo do contrato, e isto depois passa pelo jurídico. Normalmente no departamento jurídico, com o escopo técnico e sob o ponto de vista de relações de desenvolvimento o escopo de gestão estabelecido, é que a área jurídica começa com a área jurídica da outra empresa a alinhar os aspectos gerais (ENTREVISTADO 2).

Ao falar especificamente sobre o compartilhamento dos ativos gerados pela parceria, o entrevistado 3 menciona a necessidade de que a aliança não seja orientada unicamente por dispositivos contratuais preciosistas, os quais, em seu entendimento, quando utilizados de forma distorcida criam mais entraves do que benefícios ao relacionamento e podem prejudicar o alcance de resultados pretendidos. Sobre este aspecto, um dos entrevistados explica que:

Muitas vezes um preciosismo no que eu posso passar e o que eu não posso passar, acaba com a relação, tira a questão da confiança. A gente tem que avaliar muito bem o que é preciosismo e o que é realmente o negócio para se tratar. Então, se você entra só querendo operar por contrato, endurece muito a cooperação (ENTREVISTADO 3).

Percebeu-se que a extensão do compartilhamento de ativos obtidos a partir dos

trabalhos realizados deva ocorrer de maneira equilibrada, sem que isto represente uma “invasão” do parceiro em terreno não desejado e tampouco contribua para a redução da colaboração esperada. A este respeito, entende-se que a gestão de alianças deva atuar no sentido de alinhar os termos que balizam a elaboração dos contratos, para que não assumam um regramento jurídico demasiado, de forma a que isto sirva de entrave aos objetivos da aliança.

Em relação ao estilo de negociação empregado na celebração das alianças, e condizente com as afirmações de Ertel, Weiss e Visionsi (2001), os entrevistados revelaram que, em sua maioria, ele é conduzido com a preocupação de contemplar os interesses de ambas as partes.

[...] é muito mais de tentar agregar forças e, é claro, levando em conta os interesses de cada empresa. Que no final seja uma parceria em que os dois estejam confortáveis com os termos que estão sendo estabelecidos, e os objetivos sejam convergentes (ENTREVISTADO 2).

Avaliam que assim as alianças evoluem mais rapidamente, pois os aspectos relacionados à confiança e cooperação se desenvolvem num grau que permite alcançar mais rapidamente os benefícios com o trabalho conjunto, além de permitir que se crie um retrospecto positivo para futuras alianças. Lembram que em casos de alianças com clientes, normalmente de menor porte, o relacionamento é mais aberto ainda, com um grau de confiança que permite, em certos casos, que os projetos sejam iniciados sem a elaboração do contrato de sigilo.

[...] eu vejo que tem muito mais este modelo de tentar buscar o melhor para as duas empresas, mesmo quando há uma diferença de tamanho grande entre as empresas, então eu posso tá estabelecendo uma parceria com um fornecedor pequeno pra uma grande oportunidade e tanto pra Braskem quanto para ela o objetivo final do contrato é que os dois estejam ganhando com aquela parceria (ENTREVISTADO 1).

Esta confiança se manifesta em razão de experiências anteriores bem sucedidas. Afirmam que há o cuidado em estabelecer um clima que permita o ajustamento dos compromissos e resultados na proporção das contribuições de cada parceiro, adotando uma postura flexível.

De acordo com os entrevistados há, no entanto, situações em que as negociações transcorrem de forma mais rígida, orientada por um estilo de negociação mais inflexível, na tentativa de alcançar bons resultados. Confessam que este estilo ocorre, com frequência, nas tratativas com as gigantes da petroquímica mundial, que entram no jogo com uma carteira de produtos inovadores patenteados e desenvolvidos com competência própria, o que aumenta seu poder de barganha para alcançar vantagens na negociação.

Entre grandes empresas eu acho que tem muito durante as negociações, em que você desenvolve isso, você vai tirando a temperatura, até onde vai, aí você volta um pouco. Na minha visão o cara do outro lado da mesa tá fazendo exatamente a mesma coisa (ENTREVISTADO 3).

Nota-se, portanto, conforme destacam Ertel, Weiss e Visioni (2001), que quando as negociações são muito endurecidas, há uma tendência de que a aliança fique mais engessada, o que pode resultar em maior dificuldade para atingir objetivos comuns, já que o processo se desenrola mais devagar, e quando se fala em tecnologia e inovação, quanto mais rápidas forem as interações, a colaboração e a geração de confiança, maior as oportunidades a aliança tem de obter sucesso.

A Braskem demonstra privilegiar nas negociações de acordos das alianças das quais participa a adoção de um comportamento pautado pela confiança (HARBISON; PEKAR JR, 1999), o que, conforme apresentado na seção seguinte, assegura relacionamentos caracterizados por estabilidade e melhores resultados.

### 7.2.3 Confiança

Referente a este aspecto, verificou-se que a Braskem construiu sólidos relacionamentos de parceria que já duram cerca de 20 anos, e suportaram as alterações societárias da empresa e as mudanças no setor petroquímico no Brasil e no mundo. São organizações com as quais mantém uma aliança ativa para determinados projetos de inovação, e compreendem empresas com histórico de projetos com resultados qualificados ou fornecedores com qualificações incontestáveis, isto é, são ainda referência no mercado em que atuam, experientes e atualizadas em relação à tecnologia e atendem os requisitos de competências que a Braskem precisa. O depoimento a seguir ilustra este fato.

[...] eu saliento a questão da confiança, ela é a coisa mais importante de tudo e ela tem que ser muito acima da questão acionista, porque as empresas hoje elas mudam muito, elas mudam de dono, elas mudam de acionista, elas juntam com outras e tudo mais. (ENTREVISTADO 4).

A existência dos relacionamentos de longo prazo mencionados reforça a constatação de que a Braskem prioriza relações que permitem alcançar os resultados conjuntos, além de enriquecerem a relação de confiança com o parceiro (HARBISON; PEKAR, 1999), tornando-a mais duradoura.

Esta predisposição é apoiada pela atuação da gerência de alianças estratégicas que desempenha o papel de manter níveis adequados de confiança, por meio de esforços relacionados ao compartilhamento de objetivos, estabelecimento de comunicação eficaz,

investimento no relacionamento com o parceiro, solução de conflitos e estabelecimento de regras claras.

Desta forma, possíveis desentendimentos são reduzidos devido ao fato de que as alianças formadas pela Braskem assumem, como visto na seção 7.1.1, uma configuração de alianças pró-competitivas (YOSHINO; RANGAN, 1996), caracterizadas por pequeno potencial de conflito, tendo em vista que são em sua maioria estabelecidas com clientes ou fornecedores.

Em termos de relacionamento, o nosso padrão é de um relacionamento cordial. Formalismo em geral é mais na documentação e na troca de e-mail, mas a nossa tradição aqui é de uma empresa bem flexível e de relações cordiais, nossos parceiros, antes de tudo, são nossos amigos, nosso relacionamento é muito bom (ENTREVISTADO 1).

Uma possível explicação para este pequeno potencial de conflito pode estar relacionada ao fato de que nas alianças com clientes e fornecedores há uma assimetria, já mencionada, no porte dos parceiros, a qual, conforme Ferraz (2001), coloca a Braskem numa posição dominante na aliança aumentando seu poder de barganha frente ao relacionamento estabelecido.

A disposição para relacionamentos abertos foi expressa em todos os depoimentos. Por outro lado, os entrevistados admitem que nem todas as alianças possuem a franqueza e a abertura esperadas, o que, no entanto, não a impede de adotar posturas adaptativas para que, nestes casos, se adeque a alianças caracterizadas pela formalidade, mas que devido às circunstâncias são necessárias para seus objetivos estratégicos. O depoimento a seguir ilustra este ponto.

[...] se você quer um negócio pontual, uma coisa específica para um determinado problema que não é muito grande, você consegue num relacionamento meio distante e formal, posições bem definidas que não tem muita interação. Agora, num grande desenvolvimento, com perspectivas de te dar mais outros desenvolvimentos e gerar filhos disso daí, você só faz se tiver transparência e confiança (ENTREVISTADO 4).

Da mesma forma como enfatizado por Das e Teng (2001), constatou-se a presença da confiança em suas duas dimensões: confiança na capacidade e confiança na reputação. A confiança na capacidade fica evidenciada por intermédio das expectativas de desempenho do parceiro decorrente das exigências necessárias ao bom andamento e possibilidades de resultados almejados da aliança. Ilustrando este aspecto, um entrevistado afirma que:

Você precisa primeiro estabelecer esta base de confiança. Você tem que acreditar que aquela pessoa que está ali ou aquela empresa ela tem a capacidade de te passar alguma coisa [...] (ENTREVISTADO 2).

Quando questionados sobre a confiança na capacidade do parceiro, os entrevistados afirmaram que este é um aspecto que pode assumir duas situações. Naqueles casos de alianças com empresas cuja reputação já é conhecida anteriormente (MARIZ, 2002), a confiança nas capacidades é imediata, pois está baseada em resultados obtidos e comprovadamente reconhecidos pela comunidade petroquímica. Nos casos de empresas sobre quem não há informações anteriores que permitam avaliar estes resultados e onde a reputação soa muitas vezes como marketing empresarial, são realizadas no período de negociação as avaliações necessárias para que possam ser comprovados os objetivos e a vantagem que pode ser obtida com a aliança. Independentemente destas circunstâncias, após a celebração do contrato e formalizado o acordo, o parceiro conta com total confiança nas suas capacidades.

Se a gente não tem confiança a gente nem faz parceria (ENTREVISTADO 4).

A confiança na reputação, presente quando da seleção do parceiro, ocorre quando a Braskem avalia o reconhecimento atribuído pelo mercado ao potencial parceiro e a sua reputação em outras alianças, o que leva a acreditar que aquela empresa que gozar de bom conceito no mercado se credencia para o desenvolvimento de confiança no novo relacionamento.

Conforme Doz e Hamel (2000) um dos testes pelo qual a confiança passa em uma aliança estratégica diz respeito ao mútuo compartilhamento dos ativos valiosos. Neste quesito verificou-se que nas alianças de projetos de inovação, quando os parceiros detêm competências e recursos muito especializados é comum cada um operar seus ativos por força de especificidades da tecnologia empregada, o que, nestes casos, determina um baixo compartilhamento de ativos, e cada um dos parceiros atua individualmente executando atividades restritas à sua área de conhecimento.

Verificou-se que as condições que podem, eventualmente, exigir uma maior interação entre as equipes de trabalho dependem de resultados das pesquisas, que conduzam a necessidade de dividir esforços a partir de uma base de pesquisa comum, como no caso dos testes operados a partir de uma planta piloto. Mesmo assim, os resultados mostraram que nestes casos é disponibilizada a informação e os recursos necessários para que o projeto possa ser desenvolvido. De acordo com um dos entrevistados:

[...] pode acontecer às vezes é de se desenvolver um novo método, então existe o recurso, mas para aquela parceria tecnológica em especial vai ser utilizado de forma diferente, de uma forma de operar diferente, então isto pode acontecer, este trabalho em conjunto, aí há um maior envolvimento (ENTREVISTADO 1).

Infere-se que isto decorra por suas razões: a primeira é que a Braskem se sente

amparada pelos contratos, *secret agreement* e contrato da parceria, que dão o respaldo jurídico necessário para este compartilhamento, sem o receio de que isto possa ser usado de maneira indevida e; a segunda, é que nesta fase de operação a confiança no parceiro já atingiu um grau de maturidade que permite uma maior abertura dos seus ativos. Nesta fase, assim como sugerem Faulkner (1995) e Mariz (2002), já há um maior conhecimento dos objetivos comuns e estão mais claras as perspectivas de sucesso, o que reduz a influência de aspectos que poderiam desequilibrar a relação. O entrevistado ressalta que:

[...] a relação é fluída, mas são poucas as pessoas envolvidas. Os ativos são tão especializados que não é muita gente que domina as técnicas e os equipamentos, não é nem por questão de esconder algo, mas porque são coisas altamente especializadas, tanto de um lado quanto de outro (ENTREVISTADO 1).

Isto não representa, contudo, um acesso irrestrito do parceiro a seus recursos tanto tangíveis quanto intangíveis, mas num grau suficiente que possa garantir o atingimento dos objetivos comuns. Os depoimentos a seguir ilustram este item.

A fronteira é muito flexível e ela é estabelecida de tal maneira que dê a melhor performance, então às vezes você compartilha, você manda o teu cara de conhecimento operar o hardware do teu parceiro, às vezes o teu parceiro manda o cara vir dentro da tua fábrica ou às vezes por questões de contrato de sigilo com outra empresa você não pode passar tudo, só pode passar parte [...] (ENTREVISTADO 4).

No entanto, na opinião do entrevistado 3, há uma incerteza das pessoas do nível operacional quanto ao compartilhamento de ativos. Salienta que isto não é regra, mas as pessoas muitas vezes interpõem dificuldades ao compartilhamento de ativos. Não há como saber ao certo as razões, mas isto pode estar relacionado à falta de informações sobre os objetivos da aliança, e ao papel de cada um dentro dela.

[...] eu já vi que a tendência das pessoas é não serem muito fluídas neste compartilhamento, é ter um pouco de dúvida. (ENTREVISTADO 3).

É possível que os níveis de transparência quanto aos objetivos da aliança não sejam adequados ou não tenham alcançado adequadamente todos os envolvidos nas atividades da parceria, o que reduz sua confiança em relação a este aspecto. Isto reforça as afirmações de Kelly, Schaan e Joncas (2002), que salientam a necessidade de atenção do gerente da aliança para ações que promovam a comunicação e integração, com o propósito de aprofundar os níveis de confiança e reduzir os conflitos de relacionamento.

Pode-se dizer que a confiança mútua estabelecida pela Braskem nas alianças das quais participa assume contornos adequados, e, assim como asseveram Silva Júnior e Ribeiro, (2001), é considerada como uma das responsáveis pelas parcerias de longo prazo existentes ,

bem como aquelas que lograram bons resultados referentes à inovação tecnológica. Notou-se que a Braskem parece compartilhar, em nome da confiança, seus ativos de valor com os parceiros (SOEKIJAD; ANDRIESSEN, 2003), cujo acesso fica, contudo, delimitado por cláusulas manifestas no contrato firmado. Aparentemente o estilo de gestão da aliança, assim como preconizado por Mariz (2002), contribui para o desenvolvimento gradual da confiança, pois sua permanente interface com as equipes de trabalho permite reafirmar constantemente os objetivos e expectativas da parceria em bases que produzam a transparência e o comprometimento.

A extensão da confiança alcançada pela Braskem nas alianças das quais participa também depende intensamente do processo de comunicação utilizado pelos envolvidos no processo, conforme pode ser visto na próxima seção.

#### **7.2.4 Comunicação**

O exame do processo de comunicação adotado pela Braskem na gestão das alianças das quais faz parte, permite inferir que ele ocorre sem barreiras entre os parceiros, graças ao canal aberto de comunicação entre os gerentes da aliança. A empresa possui meios e canais que permitem as pessoas comunicarem-se nas mais diversas direções, formal e informalmente. Dentre os processos utilizados para promover a comunicação entre os parceiros, o contato direto no ambiente de pesquisa, a correspondência eletrônica e as reuniões periódicas foram os mais citados.

Reforçando as explicações de Yoshino e Rangan (1996), foi salientada pelos entrevistados a atuação do gerente da aliança no processo de comunicação, principalmente em sua fase inicial e durante a fase de operação. Na fase inicial da parceria o gerente da aliança possui papel importante na elaboração de um plano de comunicação a ser utilizado durante a vigência da aliança, o qual permite a efetivação de uma comunicação clara sobre as metas, os planos de trabalho e benefícios associados. Sua postura é de fornecer suporte para o entendimento de toda a sistemática que direcionará aquela aliança, e assegurar que as ações subseqüentes transcorram com o mínimo de percalços. Quando em plena operação, o gerente da aliança dedica atenção ao processo de comunicação, por intermédio do compartilhamento, em todos os níveis, das informações consideradas relevantes para a parceria. Nesta fase também são dirimidos os problemas operacionais do cotidiano por meio de reuniões com todos os envolvidos, fixando prazos e designando responsáveis para que as questões não fiquem em aberto o que pode desgastar relacionamento com o parceiro.

Concluiu-se que parte da fluência encontrada na comunicação analisada, se deve ao fato deste ser um processo que conta com uma constante evolução tecnológica, proporcionada por ferramentas de comunicação, tais como: e-mail e software colaborativo de gestão de projetos. Em razão disto melhora a conectividade das pessoas, o que possibilita que as empresas parceiras se conheçam melhor, possam trocar informações necessárias aos projetos com rapidez, atualizem-se instantaneamente, tornando possível interagir e reagir rapidamente. Isto tem facilitado, sobretudo, as alianças internacionais firmadas pela Braskem, já que em situações onde as equipes de desenvolvimento trabalham separadamente a comunicação virtual tem se mostrado de grande valia.

[...] em questões técnicas mais corriqueiras o e-mail é muito usado sempre, sem ter muitas pessoas copiadas sem protocolo de comunicação, e funciona, você cria uma relação que gera uma confiança e o negócio flui, agora, qualquer coisa maior ligada a negócio e tal, veicula até hoje no protocolo (ENTREVISTADO 3).

Quando analisada a comunicação entre equipes de trabalho, observou-se que na Braskem ela é realizada com a utilização de vários meios como: e-mail, relatórios de atividades, memorandos em papel e atas de reunião. Da mesma maneira, notou-se que os fluxos de comunicação neste caso ocorrem de maneira formal e informal tanto no sentido horizontal quanto vertical, o que denota ser este um processo aberto e participativo dentro da organização, pois os documentos encaminhados são disponibilizados por cópia a todos aqueles que possuem participação no assunto tratado.

A análise da comunicação estabelecida entre os parceiros quanto ao seu conteúdo, alcance e rapidez no trânsito, tendo como base os e-mail's trocados entre as equipes de trabalho da Braskem e do parceiro, atas de reunião, relatórios de pesquisa e de resultados alcançados mostrou possuírem abrangência e desimpedimento, o que de acordo com Das e Teng (1998); Doz e Hamel (2000); Gomes-Casseres (1999); Silva-Júnior e Ribeiro (2001), contribui para a interação entre os parceiros, o foco das ações conjuntas e os objetivos comuns. Salienta-se a sempre presente advertência quanto ao sigilo requerido para as informações presentes nos documentos acessados, aspecto este estipulado no plano de comunicação elaborado entre as partes, o qual procura assegurar a manutenção da confidencialidade das informações.

A análise do processo de comunicação, considerando o modelo proposto por Torquato (2002), permitiu verificar que os fluxos de comunicação, apesar de sua complexidade, são desobstruídos. Ainda assim, em algumas direções são formais em razão do caráter que assume a relação. A caracterização dos fluxos de comunicação na Braskem pode ser assim definida:

- O fluxo descendente é tipicamente formal, quando visto a partir da alta cúpula.

Quando examinado a partir da chefia intermediária não demonstrou sofrer problemas na sua trajetória, já que todos os envolvidos são agentes importantes dentro do projeto em andamento;

- O fluxo ascendente, quando analisado do sentido que vai da equipe de projeto em direção ao gerente da aliança é menos formal, embora seu fluxo seja menor que o fluxo lateral ou mesmo dentro das equipes de trabalho, onde é quase totalmente informal;
- O fluxo lateral, entre níveis hierárquicos semelhantes, é bastante informal quando diz respeito ao trânsito de informações operacionais, mas é formal quando envolve informações que abrangem decisões importantes ou contém resultados de pesquisas. A este respeito, um dos entrevistados afirma que:

Toda e qualquer troca de informação, mesmo por correio eletrônico ela tem um certo nível de formalidade porque sob o ponto de vista jurídico as mensagens são tratadas como um documento né, mas é uma maneira que a gente enxerga como rápida e eficiente em que o contato presencial não é importante. Mas é valorizado o contato presencial com as reuniões [...](ENTREVISTADO 2).

- O fluxo diagonal, entre níveis de áreas diferentes, ocorre com menor intensidade e, em sua maioria, se compõe de comunicação formal, na medida em que envolve informações sobre atividades interdependentes desempenhadas por equipes de trabalho distintas.

Constatou-se, com base nos depoimentos, que alianças caracterizadas por níveis maiores de formalidade tendem a estender este formalismo às comunicações em todas as direções, enquanto que aquelas caracterizadas por maiores níveis de transparência e confiança, a comunicação tende a ser menos formal. Neste segundo caso, a formalidade se revela somente nas comunicações entre a cúpula ou em relatórios oficiais entre os parceiros, como relata um dos entrevistados.

Eu acho que funciona muito bem, hoje em dia com toda estas facilidades a informação vai de um lado para o outro sem grandes dificuldades. Nas equipes de trabalho eu diria que é muito mais informal ainda, quer dizer, a gente procura criar protocolos menores para garantir que a informação não vire bagunça (ENTREVISTADO 3).

Apesar das atividades no âmbito da aliança transcorrerem dentro de um plano previamente ajustado pelo escopo do projeto, e de serem periodicamente avaliadas pelo comitê de projeto, o entrevistado 4 salienta que eventualmente o Diretor de Tecnologia e Inovação, de posse de uma visão estratégica mais ampla, realiza um *follow up* do projeto junto ao gerente da aliança para discutir o alinhamento estratégico do projeto em questões relativas a prioridades, custos e foco, sem, no entanto, interferir em questões operacionais que

estão a cargo da equipe de ponta.

Então pode ser que seja preciso dizer, porque não faz desta forma, não agiliza isto daqui, ou economiza ali, é só o foco estratégico porque a operação no dia a dia é um grupo de trabalho que tem autonomia total. (ENTREVISTADO 4).

Isto demonstra, assim como enfatizado pelos entrevistados, que o processo de comunicação feito a partir da cúpula e referente a assuntos que envolvem as alianças evoluiu bastante. Como resultado, os canais que eram formais tendem a se flexibilizar e se desenvolvem mais informalmente, o que permitiu imprimir maior velocidade na tomada de decisões, bem como manter o alinhamento estratégico das equipes envolvidas.

Isto melhorou muito a comunicação, porque antes tinha que subir e descer, aí demora muito, as pessoas começam a ficar presas e acabam perdendo interesse no projeto, e este negócio de fazer rápido é importante ter um grupo bem focado (ENTREVISTADO 4).

Considera-se que esta prática torna mais eficaz a comunicação que descende da cúpula, além disso, proporciona uma visão contextualizada que contribui de forma decisiva em eventuais mudanças de curso dos projetos de parceria.

O exame de relatórios de gestão e demonstrativos de resultados também permitiu verificar que a expansão apresentada pela empresa nos últimos três anos se traduziu em um acréscimo de projetos e conseqüentemente de órgãos envolvidos em pesquisas de Inovação. Este incremento de projetos e conseqüentemente de alianças, contudo, não deve se configurar em embaraço ao livre trânsito de informações (DOZ; HAMEL, 2000), pois a empresa deve procurar manter a efetividade da comunicação ao longo e entre todas as áreas envolvidas pelas alianças, a fim de construir continuamente a confiança mútua (DAS; TENG, 1998).

Constatou-se que a comunicação se mostra adequada ao processo de gestão, pois proporciona meios de interação que permitem a circulação de informações relacionadas à parceria em todos os níveis (SILVA JÚNIOR; RIBEIRO, 2001). Parte disto se justifica pela existência de soluções tecnológicas que fornecem meios para o intercâmbio de informações e conhecimento. Por outro lado, ainda existem formalidades típicas de uma relação de parceria que, via de regra, envolve informações cujo sigilo é necessário para preservar o sucesso do projeto.

### **7.2.5 Gerência dedicada para a aliança**

A análise deste item permitiu verificar algumas características em torno da função de gerenciamento de alianças na Braskem.

Primeiramente, salienta-se o valor que a empresa dá a esta função (GNYAWALI; MADHAVAN, 2001), tanto que divide as atividades referentes à gestão de alianças em duas perspectivas, estratégica e operacional. A perspectiva estratégica se refere às ações e decisões que afetam os objetivos e diretrizes de longo prazo das alianças estabelecidas. Estas atividades são, em especial, atribuições de uma gerência que a Braskem possui na estrutura da Diretoria de Tecnologia e Inovação, denominada gerência de parcerias estratégicas. A perspectiva operacional diz respeito às ações e decisões que afetam o planejamento de curto prazo e o dia-a-dia operacional da aliança, e normalmente são atribuições de um gerente nomeado para cada aliança em particular.

Este formato de atuação corrobora as afirmações de Ertel, Weiss e Visioni (2001) de que o gerente da aliança deve não só supervisionar as atividades amplas da aliança e os objetivos do negócio, mas também dar atenção para o dia-a-dia do relacionamento. A vantagem percebida aqui está no fato de que estes dois gerentes dão uma dupla atenção à gestão da aliança.

Para fins deste estudo, de modo que possa ficar evidenciado que as atividades nas perspectivas estratégica e operacional são executadas por profissionais diferentes, denominou-se o primeiro de gerente estratégico da aliança e o segundo de gerente da aliança.

Como líder desta atividade, o gerente estratégico da aliança ocupa uma posição de destaque nas relações estabelecidas. Sua atuação tem início ainda na fase de formação da aliança, sendo diretamente responsável junto ao parceiro pelas atividades de: aproximação e tratativas iniciais, elaboração do *secret agreement* (contrato de sigilo) e determinação das principais diretrizes que orientam o contrato da aliança, bem como o acompanhamento do trabalho conjunto na fase de operação e avaliação dos resultados da parceria.

Verificou-se que o exercício da gestão de alianças pela empresa sempre assume esta configuração compartilhada, o que permite um tratamento mais adequado aos assuntos específicos dentro das esferas estratégica e operacional. Isto não caracteriza, no entanto, um isolamento das percepções destes dois gestores do processo, uma vez que há uma permanente comunicação informal entre ambos sobre os assuntos relacionados à aliança, ou mesmo reuniões formais de *follow-up* com a equipe do comitê de projetos. Não raras vezes, em função de peculiaridades, alguns parceiros possuem somente um gerente de alianças. Nestes casos, a pessoa de interface com o parceiro vai ser determinada pelo assunto em pauta, se estratégico, operacional ou ambos.

Constatou-se que após o projeto ser aprovado pelo comitê de projetos, a escolha do gerente da aliança, assim como ressaltam Harbison e Pekar Jr. (1999), se dá em função de

competências específicas exigidas para esta atividade. A este respeito, os entrevistados explicam que:

A designação do gerente depende de qual área está ligado o projeto em questão, e é definida pelo comitê que analisa a viabilidade e aprova a realização do projeto (ENTREVISTADO 2).

Normalmente é a pessoa que tem maior competência e conhecimento (ENTREVISTADO 4).

Com frequência é indicado para esta posição o próprio gestor do projeto que deu origem à aliança, ou mesmo alguém que reúna as condições necessárias para a posição, em razão do seu conhecimento no assunto e, principalmente, um bom trânsito na gestão dos times de trabalho, o que reforça as afirmações de Harbison e Pekar Jr. (1999) sobre a adequação do perfil do gerente escolhido para a aliança. De acordo com um entrevistado:

Sempre é indicado um gerente para a aliança, e é ele que alimenta a parceria, faz andar a parceria. Se é uma parceria voltada a produto, então é alguém de produto, se é um desenvolvimento de mercado, então é mais ligada a alguém de desenvolvimento de mercado (ENTREVISTADO 1).

Destacam-se aqui as competências de coordenar e institucionalizar as atividades relacionadas à aliança dentro da organização, assim como difundir atitudes que permitam compartilhar e alavancar a experiência obtida na aliança (GNYAWALI; MADHAVAN, 2001).

Em relação a forma como são tomadas as decisões que afetam a aliança, constatou-se que esta atividade depende diretamente do grau de influência destas decisões sobre o negócio. Aquelas que afetam unicamente atividades operacionais são tomadas pelo gerente da aliança em conjunto com seu par na empresa parceira e com a equipe do projeto naquele momento, não envolvendo o comitê de projetos. Um dos entrevistados argumenta que:

[...] do ponto de vista técnico esta tomada de decisão se vamos fazer isto ou vamos fazer aquilo, coisas menores dentro do processo de tomada de decisão tem que ser fluido, tem que ser descentralizado, porque senão bloqueia muito (ENTREVISTADO 3).

Na esfera operacional, o gerente da aliança conta com apoio irrestrito para a tomada de decisões que são conduzidas de maneira a observar as necessidades de cada parceiro de forma a conservar crescente a confiança entre as partes, possuindo responsabilidade e autoridade sobre elas.

O fórum de decisão se altera quanto maior for o seu impacto estratégico, ou seja, mudanças significativas de rumo do projeto e seus efeitos sobre os resultados, assim como a necessidade de investimentos expressivos, determinam uma tomada de decisão importante

dentro do projeto, que inevitavelmente envolve o comitê de projetos. As discussões nesta esfera não têm a participação direta do parceiro, mas seus resultados demandam reunião entre as equipes envolvidas juntamente com os gerentes da aliança para a discussão dos ajustes necessários, de forma que não seja perdido o foco nos objetivos em comum.

Verificou-se que este método de tomada de decisões que afetam a aliança tem se mostrado adequado aos princípios que norteiam a gestão da inovação da Braskem, pois são orientadas pelo entendimento (CHILD; FAULKNER, 1998), o que permite reduzir o risco do negócio em todas as fases do projeto, além de tornar as decisões participativas e elevar o nível de confiança, o que reduz as chances de divórcio.

Conclui-se que a gerência dedicada de alianças na Braskem possui papel importante na gestão de assuntos relacionados à estratégia das alianças firmadas, como também aos aspectos operacionais do dia-a-dia da parceria (ERTEL; WEISS; VISIONI, 2001). Além disso, na Braskem ela conta com duas pessoas que desempenham papéis complementares relacionados às atividades de gestão em nível estratégico e operacional (LYNCH, 1994).

Para que a gestão da aliança possa ter uma atuação eficaz é necessário que sejam plenamente debatidas e conhecidas as regras que nortearão as atividades conjuntas. Este item é examinado na próxima seção.

### **7.2.6 Clareza de regras para o trabalho conjunto**

Quando questionados sobre como é realizada a atribuição de tarefas e responsabilidades necessárias à operação da aliança, os entrevistados manifestaram não haver uma prática rigidamente estabelecida. Confirmando as afirmações de Lehtonen (2004), Doz e Hamel (2000) e Whipple e Frankel (2000), nos casos em que o parceiro é novo, sem um histórico de atuação em alianças, há um amplo e formal debate sobre as competências e recursos individuais, a partir das quais são elencados todos os aspectos operacionais e de resultados que orientarão a relação conjunta, gerando um conjunto de regras de consenso que atendam as expectativas das partes. Em outros casos, onde o parceiro e suas competências são conhecidos de relacionamentos anteriores, uma discussão menos formal baliza a divisão de tarefas a serem executadas por ambos.

Comum a ambas as situações, notou-se que a clareza das regras que orientam a atuação dos parceiros nas alianças é uma preocupação da Braskem, que se destaca ainda na elaboração do contrato de parceria (ANEXO A). Por intermédio do contrato, é possível conhecer discriminadamente as contribuições esperadas de cada parceiro de forma que possam ser

amplamente comunicadas a todos aqueles envolvidos na aliança. Isso é necessário, pois, embora os parceiros saibam aquilo que desejam realizar conjuntamente, freqüentemente não sabem como fazê-lo (DOZ; HAMEL, 2000).

Considerando que a formação de alianças pela Braskem é, em grande parte, pautada pela busca de competências complementares, a atribuição de tarefas e responsabilidades reflete a orientação de que cada uma das partes faça o que mais sabe fazer. Isso permite às organizações envolvidas obter maior desempenho individual em proveito da aliança (GOMES-CASSERES, 1999). Conforme relatado por um entrevistado:

[...] às vezes fica descrito no projeto e entra como adendo do contrato ou não, às vezes está ligado à competência e não adianta exigir do teu parceiro que ele faça A se ele não sabe fazer A ele só sabe fazer B. É caso a caso (ENTREVISTADO 4).

Percebeu-se que tanto o gerente estratégico quanto o gerente da aliança, incumbem-se desta atividade, exercendo papel de destaque na tarefa de dar a conhecer a todos da equipe que participam do projeto quais as atividades, limites, prazos e resultados são esperados da aliança. Evidenciou-se também, uma abertura para que o trabalho entre os parceiros possa ser mais produtivo e integrado, por meio da participação atuante do parceiro nas atividades de acompanhamento do projeto, o que reforça o sentido de clareza das atividades executadas, além de revelar uma conduta flexível que pode contribuir para a cooperação. Um entrevistado explica que:

[...] o parceiro está dentro do projeto, são feitas reuniões periódicas de acompanhamento do projeto, existe um representante do parceiro na equipe do projeto, ele participa das reuniões, é eleito um cronograma e a atribuição de tarefas nestas reuniões (ENTREVISTADO 2).

Neste mesmo sentido, conforme argumentam Whipple e Frankel (2000), fica patente a necessidade de que o trabalho conjunto deve estar orientado por ações transparentes de ambas as partes com o intuito de reforçar comportamentos positivos e permitir a construção permanentemente da confiança mútua. Desta forma, o conhecimento de todas as expectativas, devidamente documentadas e compartilhadas (LYNCH, 1994), é transformado em metas integradas a um objetivo comum, principalmente quando envolve parcerias internacionais importantes para a estratégia de crescimento da empresa. Neste sentido, um entrevistado declara que:

[...] eu acho que a transparência é o ponto vital, você tem que deixar claro, você tem que entender por que o cara tá fazendo, senão não tem a confiança. [...] principalmente com americano a transparência é fundamental, eles são diretos não tem problema nenhum. Eles acham estranho que você sente na mesa e não diga com todas as letras: tô fazendo isto, por causa disso, pra ganhar isto (ENTREVISTADO 3).

Deduz-se que a definição clara de regras necessárias ao trabalho conjunto não conta com um procedimento sistemático e formal para sua execução. Em seu lugar o gerente da aliança tem a responsabilidade de continuamente reafirmar as premissas relativas às atividades em conjunto, bem como atribuir tarefas e responsabilidades às equipes de trabalho. Constata-se a falta de procedimentos padronizados para esta atividade abre lacunas de compreensão acerca das orientações dadas à parceria (DOZ; HAMEL, 2000), o que pode prejudicar seu andamento. Ressalta-se o cuidado ressaltado por Silva Júnior e Ribeiro (2001) em relação às características culturais dos parceiros, que exigem que papéis e atividades sejam prescritos já no início da parceria. Esta conduta preventiva permite que possa ser melhorada a sinergia e a colaboração, assim como a redução da incerteza resultante de diferenças culturais que podem gerar desentendimentos com o passar do tempo.

### **7.2.7 Colaboração**

Ao analisar o processo de colaboração das alianças nas quais se envolve, percebe-se que a Braskem busca, em todas as fases da aliança, compartilhar suas percepções relacionadas às expectativas e objetivos com seus parceiros. Focalizar esta interação é primordial para a empresa, segundo afirmam os entrevistados, pois é o processo que, afinal, produz resultados. Aqui fica evidente a correlação direta com o processo de comunicação (ERTEL; WEISS; VISIONI, 2001) estabelecido e os efeitos diretos sobre a confiança mútua obtida (GOMES-CASSERES, 1999), razão pela qual é importante a atuação da gerência da aliança que, em razão de sua representatividade, deve reafirmar constantemente, de forma transparente e indiscutível as premissas que guiam a aliança.

Todavia, apesar dos esforços em manter o processo de colaboração num nível elevado em todas as alianças, os entrevistados observam que ele não é homogêneo podendo, dependendo do parceiro, apresentar diferenças. Reconhecem, contudo, que isto não significa que a colaboração venha a ser prejudicada, mas que devam ser observados seus pontos sensíveis. A respeito disto, um entrevistado afirma que:

Às vezes, dependendo das características da empresa e se for elevado o formalismo, digamos assim, que as pessoas estão comprometidas com aquele objetivo, mas acaba sendo um pouco mais lento o processo de colaboração e em outras parcerias em que não existe tanta esta formalização de postura e as pessoas têm um relacionamento mais próximo, o comprometimento também é elevado e a convergência é melhor, e a velocidade do projeto é outra (ENTREVISTADO 2).

Os aspectos culturais, como ressaltam Dyer, Kale e Singh (2001), Rodriguez (1999) e Ertel, Weiss e Visioni (2001), são importantes no contexto da colaboração, pois podem afetar

o relacionamento. As pessoas nesta situação podem ter visões diferentes em relação ao nível de urgência e tempos de resposta de determinada tarefa e à formalidade nas relações o que pode afetar os aspectos de colaboração.

Percebeu-se que a Braskem avalia como positivo o processo colaborativo estabelecido com seus parceiros até o momento, principalmente porque ele tem contribuído para suas alianças de inovação, favorecendo o aprendizado conjunto e o alcance de resultados efetivos. Foi mencionado que normalmente não há problemas quanto à colaboração, no entanto, ela não se processa rapidamente, mas sim que evolui de maneira gradual, pois está relacionada ao crescimento do nível de confiança, e que conseqüentemente traz melhorias quanto aos aspectos relacionados à colaboração e comunicação.

[...] é sempre muito alto o nível de colaboração entre as equipes, e tão maior quanto o nível de afinidade dos objetivos e das pessoas em si. Eu acho que o processo de colaboração, na medida em que evolui a parceria e que os resultados vão aparecendo e os objetivos são atingidos, há uma tendência que isto tenha uma ocorrência tranqüila (ENTREVISTADO 2).

Na análise da qualidade das relações interpessoais no ambiente da aliança, pode-se perceber que elas são boas e transcorrem naturalmente sem dificuldades, embora aqui se reflitam os mesmos fatores condicionantes apontados anteriormente, referentes ao gradual aumento da confiança, que assim como enfatizado por Harbison e Pekar (1999) age como um estímulo à construção da colaboração. Ao falar sobre o relacionamento, um entrevistado afirma que:

Muito bom no geral, o nosso campo técnico é difícil acontecer, mas que às vezes tem um cara que é desconfiado, pensa “é, tá a Braskem querendo nos enganar aqui, quer vender o produto, posso perder meu emprego porque não sou mais importante”. (ENTREVISTADO 1).

O gerente da aliança, neste aspecto, age de forma a estimular a colaboração dentro das equipes de trabalho, a fim de que possa ser desenvolvido um ambiente propício e adequado à inovação, bem como na extinção de focos de conflito, sempre que estes não forem resolvidos espontaneamente pelas pessoas. Os entrevistados consideram naturais pequenos conflitos neste tipo relacionamento, e mencionam que as divergências não representam um sério problema para a parceria como um todo, mas que não devem ser desprezadas, pois podem indicar falta de confiança, o que deve ter suas causas avaliadas. O depoimento a seguir ilustra este item.

O relacionamento é bom, mas possui algumas reservas, não é a mesma coisa que entre as pessoas da mesma empresa. Sempre tem aquela visão, tu vai para lá e tal, mas não dá para se abrir integralmente, não é a mesma coisa que somente dentro da empresa (ENTREVISTADO 3).

Condizente com o ressaltado por Silva Júnior e Ribeiro (2001), os entrevistados consideram que o envolvimento dos empregados e o espírito de comunidade são satisfatórios a ponto de garantir um retrospecto de projetos bem sucedidos no campo da inovação. Mais uma vez, salientam que o gerente da aliança deve estar atento aos aspectos de relacionamento entre as equipes de trabalho, já que qualquer perturbação nos níveis de confiança e comunicação pode interferir diretamente no espírito de comunidade reinante.

Os entrevistados citam que não há histórico ruim em relação a colaboração entre as pessoas envolvidas nas alianças, embora percebam diferenças existentes no envolvimento das pessoas conforme o nível de formalismo reinante desde a formação da parceria. Sob esta perspectiva, notou-se que alianças mais formais tendem a ter por parte das pessoas um comprometimento e um espírito de comunidade menos intenso do que aquelas consideradas mais abertas. Aqui é reforçada a participação do gerente da aliança como agente que dissemine os compromissos firmados pela parceria (DAS; TENG, 1998), que utiliza suas habilidades de envolver ativamente as pessoas com os objetivos almejados, buscando o comprometimento pelo contato pessoal e trânsito entre os vários níveis.

Constata-se, portanto que a Braskem entende que a natureza e o escopo da colaboração são essenciais para a obtenção de sucesso em suas alianças estratégicas. Sob esta ótica, procura criar um ambiente colaborativo que, de acordo com Silva Júnior e Ribeiro (2001), forneça a flexibilidade e a adaptabilidade necessárias para superar incertezas, resolver conflitos e alcançar resultados mutuamente favoráveis. Verificou-se que o gerente da aliança, imbuído do objetivo de estimular bons relacionamentos, envolvimento e espírito de comunidade (ERTEL; WEISS; VISIONI, 2001), se vale da confiança conquistada, da facilidade de comunicação e da reafirmação das regras para o trabalho conjunto, tanto no âmbito da empresa quanto do parceiro.

Parte deste esforço de colaboração se traduz nas ações que procuram aprimorar o aprendizado e a transferência do conhecimento, tal como é visto na próxima seção.

### **7.2.8 Aprendizado e transferência de conhecimento**

A análise dos dados coletados referentes ao aprendizado e transferência de conhecimento permite concluir que a Braskem vê as alianças como um laboratório para aprender sobre uma ampla gama de novos conhecimentos. Além disso, a formação de uma aliança é apreciada como oportunidade de aprendizado o que representa um sinal de que, assim como afirmam Doz e Hamel (2000), a contribuição do conhecimento de um parceiro

tem um valor estratégico inestimável.

Verifica-se que a geração de conhecimento nas alianças formadas tem início quando a empresa interage com o ambiente do parceiro e fica exposta a várias fontes da informação (INKPEN, 1998b). No contexto da aliança isto é crítico e depende do relacionamento e do nível de confiança conquistados pelos parceiros, o que, como já visto anteriormente, depende de interações mútuas e possui natureza progressiva. Ao referir-se sobre o aprendizado advindo das interações, um dos entrevistados afirma que:

[...] o desenvolvimento conjunto vai permitir que ambas se beneficiem deste trabalho em parceria, pois elas absorveram este conhecimento, as duas aprenderam que tal solução existe (ENTREVISTADO 1).

Notou-se que nas relações de parceria estabelecidas há o propósito de absorver conhecimento oriundo do trabalho conjunto, bem como, eventualmente conhecimentos que são de propriedade dos parceiros. Esses conhecimentos são obtidos, em sua maioria, por meio de interações que acontecem durante o desenvolvimento das atividades da aliança e são, na visão da Braskem, pautados por uma relação de troca. Um entrevistado informa que:

[...] você abre tudo, porque a única maneira de você realmente chegar a um bom resultado é se você passa a experiência envolvida na tecnologia, a parte mais importante da tecnologia. Se você não transfere isto, ou se você não troca isto, o modelo só serve para coisas pontuais e muito pequenas, e não é duradouro [...] (ENTREVISTADO 4).

Essas interações ocorrem, na maioria das ocasiões, em encontros informais que proporcionam as trocas de informações relativas à tecnologia envolvida no projeto de pesquisa, o que corrobora com as observações quanto à informalidade nas comunicações promovidas entre os membros das equipes de trabalho durante a aliança, beneficiando a circulação do conhecimento originado de ambas as partes.

Quando perguntados sobre quais conhecimentos controlados pelo sócio foram assimilados pela empresa, observa-se que a maioria dos entrevistados enfatiza conhecimentos relacionados aos negócios e produtos dos parceiros, o que condiz com as afirmações de Doz e Hamel (2000), Ireland, Hitt e Vaidynath (2002), Khana, Gulati e Nohria (1998). Verificou-se que os conhecimentos obtidos com os parceiros são compartilhados internamente em reuniões formais e até mesmo de maneira informal no dia-a-dia de trabalho. Essa absorção e transferência de conhecimentos estão ligadas ao aprendizado que as pessoas obtiveram com o parceiro por intermédio do convívio e das ações conjuntas. Salientam os entrevistados que estes conhecimentos não são utilizados em seu estado bruto pela empresa, e sim aqueles derivados das conexões e associações de conhecimentos feitas a partir deles.

Nesta nova configuração, os conhecimentos obtidos do parceiro, assim como afirma

Inkpen (1998b), passam a ser utilizados pela Braskem com a finalidade de gerar novas oportunidades de negócios, caracterizando-se como uma competência desenvolvida pela organização.

[...] todos que interagem na aliança acabam aprendendo algo, seja algo que foi construído ou uma maneira diferente de produzir ou um detalhe do equipamento. (ENTREVISTADO 2).

Por outro lado há um cuidado da Braskem em resguardar seus interesses quanto a disponibilização de conhecimentos ao parceiro que, porventura, ultrapassem a fronteira do que seja permitido estrategicamente. O depoimento a seguir ilustram este fato.

[...] não vou dizer que a gente passa para o parceiro todas as informações, porque às vezes tem informações que fogem ao âmbito da parceria (ENTREVISTADO 1).

Reforçando as afirmações de Inkpen (1998b), percebe-se que uma preocupação da Braskem é de atender as premissas dos contratos de parceria no que se refere à proteção deste conhecimento e de sua eventual utilização indevida pelo parceiro. Constatou-se que há um comportamento de cautela em relação ao uso dos conhecimentos adquiridos um do outro, ainda que estejam protegidos por dispositivos contratuais.

[...] quando você assina o *secret agreement*, você não pode usar exatamente aquele conhecimento, mas você pode com aquele conhecimento desenvolver novas coisas (ENTREVISTADO 4).

Este comportamento visa garantir uma relação de confiança que se estende a outros contratos de parceria, bem como uma imagem positiva da empresa perante seus aliados. Esta atitude confirma a tendência da Braskem em preferir uma postura colaborativa, pois a adoção deste comportamento, tal como asseveram Ireland, Hitt e Vaiadynath (2002), permite acumular um maior conhecimento com as parcerias e, por conseqüência, agregar valor às suas alianças. Por outro lado, uma vez que a empresa se preocupa com colaboração, ela também desenvolve experiência em alianças além de boa reputação como parceiro estratégico (DAS; TENG, 2001).

Relativo à transferência de conhecimento, verificou-se que são poucas as ações planejadas tais como: seminários, encontros técnicos ou grupos de discussão, que promovam uma interação entre funcionários com conhecimentos e experiências distintas, que possam compartilhar seus conhecimentos com os demais estimulando a discussão sobre assuntos técnicos em petroquímica. Esta falta de estimulação às trocas com outras fontes de conhecimento contraria o ressaltado por Hermann e Estes (2001), pois pode reduzir a capacidade dos funcionários em relação à criação de conhecimentos inovadores, bem como de questionamento dos conceitos adotados, com vistas a atender às necessidades dos projetos.

A partir dos relatos percebeu-se que a transferência de conhecimento se limita às interações proporcionadas por atividades determinadas pelo plano de trabalho conjunto.

Em geral há uma discussão técnica, reuniões sobre os projetos em que há bastante gente envolvida para não ficar na mão de uma pessoa só, bastante gente conversando sobre o assunto, esta disponibilização de relatórios, de atas, e isto vai criando uma cultura em cima daquele novo conhecimento (ENTREVISTADO 1).

Entende-se, no entanto, que para transferência de conhecimento ser mais efetiva, os parceiros devem estar engajados nos esforços de transferir os conhecimentos relacionados as suas habilidades. O papel do gerente da aliança, na facilitação de relacionamentos formais e informais, entre indivíduos e grupos que interagem na aliança é de suma importância.

Percebe-se que o conhecimento em tecnologia na Braskem está apoiado nas pessoas. Os funcionários, individualmente, detêm a experiência e são responsáveis pela identificação dos conhecimentos considerados importantes para o desenvolvimento de suas atividades ou para gerar novos conhecimentos que possibilitarão as inovações a partir das alianças. A quase totalidade do conhecimento gerado na aliança é armazenada tacitamente na memória das pessoas, e sua disseminação se dá, na maioria dos casos, por meio da interação entre os funcionários no local de trabalho e na geração de relatórios.

Também nem tudo dá para escrever, mas então quanto mais gente estiver envolvida com o conhecimento tácito melhor [...]. Mas isto normalmente fica com o integrante da empresa. O que a gente faz para proteger este conhecimento, continuar na cabeça da pessoa, mas ela não passar isto adiante quando sai da empresa, é termos acordos de sigilo pessoais também (ENTREVISTADO 1).

A possibilidade de mapeamento deste conhecimento depende de manter identificadas as pessoas na empresa que o possuem ou resgatar o relatório técnico que contém sua descrição. Considera-se que há perigo em conservar a taciteza do conhecimento, em razão de que ele é difícil de ser controlado (INKPEN, 1998a). Verificou-se que a solução encontrada pelo gerente da aliança é de promover interações não sistematizadas que permitam, tal como preconizam Argote e Ingram (2000), a socialização dos conhecimentos entre algumas pessoas-chave, na tentativa, ainda que precária, de não perder o controle do conhecimento considerado estratégico, o qual pode se perder se o especialista deixar a empresa. No depoimento a seguir, nota-se o encaminhamento de ações que podem vir a facilitar a transferência do conhecimento.

[...] a gente tá sempre questionando e tentando gerar esta discussão onde surgem comentários como: pô você fez este projeto com esta parceria, o que tem aqui na maneira de trabalhar, de estruturar, que pode ser usado e que pode ser trazido. Isto a gente faz dentro da metodologia de projeto, entendeu, identificar as melhores práticas (ENTREVISTADO 3).

A Braskem, ao contrário do que ressaltam Hermann e Estes (2001), não possui um sistema estruturado de gestão do conhecimento obtido nas alianças. Em vez disso utiliza um centro de informações tecnológicas baseado no software *Clarity*, que trabalha como repositório de documentos com controle de versões, acesso e distribuição, incluindo mecanismos de aprovação, e é mantido com o objetivo de cadastrar informações sob o formato de um índice dos registros físicos tais como: circulação das atas, trocas de e-mail, contrato e relatórios formais.

A gente tem até um software, mas este software faz gestão do papel, ele consegue pesquisar por palavra chave, mas ele não consegue acumular experiência. Por mais que a pessoa queira, por mais aberta que ela seja ela não consegue passar toda sua experiência, porque experiência é vivência (ENTREVISTADO 4).

O uso deste software possibilita atualmente que esses conhecimentos sejam facilmente acessados por pessoas previamente autorizadas, não sendo disponibilizados para a maioria dos funcionários da empresa. Percebe-se, entretanto, a carência de um sistema estruturado que possa realizar o armazenamento e compartilhamento do conhecimento gerado, bem como possua uma interface que permita o acesso individual para consulta e depósito das várias informações produzidas nas atividades de pesquisa, inclusive das experiências pessoais, na tentativa de socializar o conhecimento da empresa.

Verificou-se que o aprendizado e transferência de conhecimento é uma prática não sistematizada na empresa, bem como sua prática aparenta não ser compatível com o que é esperado para suportar o conhecimento gerado e demandado por uma aliança para inovação. O aprendizado de conhecimentos de propriedade do parceiro ou gerados pela aliança, conforme Austin (2001), parece transcorrer normalmente. No entanto, contrariando o que diz Inkpen (1998b), a transferência de conhecimento carece de ações estruturadas que permitam o compartilhamento de conhecimentos e experiências. Em oposição ao que afirmam Hermann e Estes (2001), a gestão do conhecimento demonstra não ser uma preocupação na empresa, e os sistemas utilizados são inadequados ao volume de conhecimento relevante gerado, assim como seu armazenamento e recuperação são feitos quase que totalmente de forma manual. A influência destas distorções na prática da gestão das alianças resulta da dificuldade de fazer a gestão do conhecimento, já que há uma incompatibilidade entre a realidade presente e os propósitos de uma gestão para inovação.

### **7.2.9 Avaliação do desempenho da parceria**

Ao analisar a avaliação de desempenho das alianças estratégicas em tecnologia,

percebeu-se uma atenção especial da Braskem para com esta atividade.

Constatou-se que o processo de avaliação é orientado pela sistemática de gestão da inovação estabelecida pela Diretoria de Tecnologia e Inovação e, em geral, acontece em duas esferas: A primeira, envolve o gerente da aliança e sua equipe de trabalho e consiste do acompanhamento quinzenal da evolução dos projetos relacionados às parcerias. Nestes encontros são avaliados aspectos que dizem respeito ao trabalho conjunto, e envolve tanto a avaliação de questões relativas ao foco e alinhamento estratégico do projeto, questões técnicas de desenvolvimento, bem como aquelas ligadas ao relacionamento das equipes.

A segunda compreende as avaliações periódicas pelo comitê de projetos que é o fórum de decisão maior. Nestas ocasiões são avaliadas as condições gerais da aliança e revisados os resultados obtidos até o momento (ZAWISLAK, 2002), a fim de determinar as condições de andamento do projeto, para que possa ser decidido o seu prosseguimento ou não para as fases subseqüentes. Esta avaliação, baseada em métricas que consideram risco, necessidade de investimento, retorno financeiro e projeção de resultados procuram criar um panorama que permita decidir os caminhos mais adequados para o projeto e, por consequência, para a aliança.

Se um projeto não está dando certo, o comitê decide por sua permanência ou não, já que há sempre novos projetos chegando, uma irrigação permanente. A decisão final é do colegiado, mas os inputs já vêm do dia-a-dia [...] (ENTREVISTADO 1).

Para que isto seja possível, os dados relevantes sobre as atividades do projeto são extraídos diretamente do software *clarity*, e incluem:

- Relatórios de andamento de projetos
- Relatórios de gestão de recursos
- Relatórios de gestão de projetos
- Relatórios financeiros

O software *clarity* é uma ferramenta de gestão de projetos caracterizada por um ambiente de gestão colaborativo, e que pareceu facilitar o cumprimento adequado das atividades, além de trazer qualidade na execução de projetos. Permite o acesso dos integrantes das equipes de projeto a áreas onde é possível a geração e consulta de documentos, verificação de pendências, execução de tarefas e workflows dos projetos. Possui um sistema de gerenciamento de riscos com base num processo que auxilia na tomada de decisões de negócios, e que possibilita de forma abrangente a análise de riscos de curto, médio e longo prazo. O sistema também permite análises de contratos, considerando a variação de preços de matérias-primas, de política cambial e juros.

Verificou-se com base em documentos sobre a ferramenta Clarity, que ela possui recursos que tornam possível:

- Criar projetos a partir de modelos que refletem as melhores práticas da organização
- Combinar modelos e fluxos de trabalho na criação de projetos do tipo estágio-porta;
- Elaborar estimativas de custos, orçamentos financeiros e análises de risco;
- Alocar pessoas ao projeto de acordo com seu perfil, capacitações, interesses e disponibilidade;
- Acompanhar detalhadamente as atividades, recursos, orçamentos e projeções;
- Gerar folhas de registro de duração de atividades integradas à gestão do projeto, o que permite aos participantes comunicar status e verificar tempos para as atividades.

Em relação ao monitoramento e avaliação do processo de colaboração, verificou-se que acontecem durante o desenrolar do projeto de parceria sem, no entanto, ser sistematizado. Este procedimento contraria o ressaltado por Doz e Hamel (2000), pois na maioria das vezes esta avaliação acontece de maneira informal, seja através da percepção direta do gerente da aliança, seja por meio da comunicação pessoal de algum membro do seu time ou durante as reuniões periódicas da equipe de desenvolvimento do projeto. Conforme ilustra um entrevistado:

As impressões sobre a colaboração acontecem mais no informal, na medida em que o projeto vai evoluindo, mas a melhor medida do negócio é o resultado, nada tira o resultado (ENTREVISTADO 4).

Nestas reuniões são revisadas questões relacionadas a andamento do cronograma, cumprimento de prazos e atendimento dos requisitos combinados. Também é feita uma autocrítica quanto a atuação da equipe da Braskem no contexto da aliança, bem como são trocadas informações que dizem respeito aos aspectos de relacionamento com a equipe do parceiro, e que incluem: o atendimento das obrigações para com a aliança, existência de compromisso, facilidade de relacionamento e cooperação. Em caso de problemas o gerente da aliança mantém os contatos necessários com o parceiro a fim de encontrar uma solução adequada para as dificuldades relatadas. Em relação a estes aspectos, um entrevistado afirma que:

A colaboração pessoal, se a coisa flui bem ou não, se está complicado, se tem barreiras, se não estão conseguindo trabalhar juntos, isto aparece na gestão do projeto (ENTREVISTADO 1).

Percebeu-se que a decisão da Braskem em realizar um projeto com a participação de

um parceiro pressupõe que ele possa contribuir de forma a proporcionar mais ganhos do que aqueles que seriam obtidos caso ela tentasse fazer com recursos próprios. Sob a ótica de Yoshino e Rangan (1996), este é um processo necessário, no entanto, evidenciou-se que também não é adotado nenhum procedimento formal sistematizado que permita avaliar as contribuições dos parceiros para com a aliança. Este procedimento, assim como o que avalia a colaboração entre os parceiros é informal. Em que pese estarem especificadas no contrato as contribuições necessárias para que a aliança tenha bom curso, tais como: recursos em termos de conhecimentos, pessoas, equipamentos e materiais, seu controle é feito somente pelas pessoas no dia-a-dia.

Segundo os entrevistados, a dinâmica do trabalho conjunto não permite que as partes deixem de suprir o combinado em contrato, já que os resultados finais esperados dependem desta troca. Conforme um entrevistado:

Ai é que vem a questão dos requisitos que devem ser preenchidos, o que deveria estar sendo trazido pelo parceiro e não está, o conhecimento que ele não está transferindo, é uma coisa que ele não está disponibilizando, isto até consta no contrato, a empresa tem que disponibilizar os recursos necessários para que seja possível cumprir os objetivos (ENTREVISTADO 2).

De qualquer forma, as expectativas de outras contribuições que excedam aquelas necessárias, e que dependem do grau de confiança, sinergia e comprometimento para com a aliança, são difíceis de serem monitoradas e quantificadas, pois decorrem de uma atitude espontânea do parceiro. O gerente da aliança, neste momento deve ser capaz de avaliar as contribuições que ultrapassam os limites do contrato, e que caracterizam um relacionamento que agrega valor. De acordo com um entrevistado, este comportamento qualifica este parceiro como candidato a outras alianças.

Se você realmente numa avaliação final achou que a empresa contribuiu para a evolução daquele projeto, você volta a procurá-la para fazer novos projetos, se não teve contribuição você não procura mais (ENTREVISTADO 4).

Corroborando as afirmações de Sammer (2004), percebeu-se que a Braskem valoriza a avaliação dos resultados obtidos pela aliança como um todo. Evidenciou-se a preocupação da empresa em estruturar métricas de consenso para avaliação regular dos resultados e da eficácia dos projetos, principalmente daqueles relacionados às alianças estratégicas firmadas. Esta prática vai ao encontro do que ressaltam Cravens, Piercy e Cravens (2000), já que pode contribuir para o sucesso das parcerias. Conforme os entrevistados, os principais elementos avaliados são:

- Resultados econômicos alcançados;

- Aumento da participação de mercado;
- Conhecimento adquirido;
- Volume de vendas;
- Atendimento de especificações de produto;
- Número de produtos desenvolvidos;
- Número de patentes registradas.

Em que pese a importância de avaliar elementos anteriormente citados, os depoimentos permitiram observar o pouco uso de métodos que avaliem os resultados relacionados a aspectos intangíveis, ao contrário de aspectos mais facilmente mensuráveis. O relato a seguir ilustra este aspecto.

[...] se é um produto a métrica é volume de vendas, outra métrica que a gente busca é prazo com que isto foi lançado, é o custo que teve, é o retorno financeiro efetivo que a gente está tendo, e isto é monitorado (ENTREVISTADO 2).

Com base nos depoimentos e documentos analisados, infere-se, desta forma, que as dificuldades inerentes à prática de avaliação de ativos de natureza intangível, estão relacionadas a resultados pouco claros e de difícil quantificação, o que introduz obstáculos à fixação de indicadores e fazem com que seu uso seja preterido em relação a medidas mais concretas.

Se é o caso de uma transferência de tecnologia, a gente vai ter que dizer no início o que a gente considera como métrica para a transferência concluída. Se é o fornecimento de determinada matéria-prima a gente coloca no início quais são os requisitos, como por exemplo: atendimento de especificações, desempenho deste determinado aditivo em nosso produto [...] (ENTREVISTADO 3).

Não obstante a existência de inúmeros indicadores que são aplicados conforme o tipo de aliança formada, notou-se que a empresa procura realizar a avaliação de um projeto por intermédio de métricas que possam estimar os benefícios obtidos.

As métricas financeiras utilizadas para realizar as estimativas dos benefícios são:

- TIR: Taxa interna de retorno
- VPL: Valor presente líquido do projeto
- TMA: Taxa mínima de atratividade
- ROI: Retorno sobre o investimento no projeto.

Dentre estas, verificou-se que o indicador mais utilizado para aferir a robustez de uma parceria é o cálculo do valor presente líquido. O valor presente líquido (VPL) é um método de avaliação econômica que compara os custos com os benefícios, dando ênfase aos custos e

benefícios quantificáveis, como forma de chegar a indicadores quantitativos de viabilidade.

O objetivo da análise de VPL, segundo os depoimentos e documentos analisados, é comparar o valor presente de futuras oportunidades de investimento. Na prática, o valor presente líquido de um fluxo de receitas futuro deve ser positivo para justificar um investimento, isto é, se um negócio vale mais do que seu custo, o VPL dá um resultado positivo. Verificou-se que a Braskem, em função de peculiaridades relacionadas a projetos que se transformam posteriormente em produtos comercializados, adota o conceito de Valor Presente Líquido de forma estendida em três momentos, analisando o que espera ganhar no início, ao longo e ao final do projeto.

	<b>Objetivo</b>	<b>Premissas</b>
<b>VPL Inicial</b>	Quantificar a viabilidade e priorizar projetos conforme sua agregação de valor	Volumes, margens, investimentos, custos e prazos previstos na Análise Preliminar ou Business Case
<b>VPL ao Longo do Projeto</b>	Definir a continuidade do projeto, independente do que já foi desembolsado.	Baseado no conceito de “sunk cost” (custo não recuperável no caso de não prosseguimento do projeto), considera apenas receitas e despesas futuras previstas com previsões atualizadas.
<b>VPL Final</b>	Quantificar a viabilidade após o lançamento do projeto, comparando-a com valor inicial.	Baseado nas despesas reais e receitas previstas no momento de encerramento do projeto

Quadro 8 - O valor presente líquido  
Fonte: Dados da pesquisa

#### 7.2.9.1 Resultados em inovação e tecnologia

Com base na análise dos documentos consultados, principalmente aqueles informativos voltados às relações com investidores e relatórios de gestão, relaciona-se a seguir alguns resultados obtidos pela Braskem em suas alianças, e que foram avaliados segundo as várias métricas citadas, as quais dão uma dimensão dos resultados apurados nos últimos três anos por intermédio de alianças estratégicas em tecnologia.

1. A Braskem detém a primeira patente em nanotecnologia depositada por uma empresa petroquímica brasileira;
2. Lançamento de mais de 20 novas resinas com criação adicional de valor, tendo representado cerca de 11% do volume de resinas vendido em 2005;
3. Integração da sétima planta-piloto ao Centro de Tecnologia e Inovação Braskem;
4. Acordo de cooperação tecnológica com a Basell em nível mundial e treinamento de uma equipe estrangeira para operar uma nova fábrica de polietileno no Irã com a tecnologia Spherilene;

5. Em 2005, a Braskem desenvolveu 18 novos produtos em Polietileno e Polipropileno, a partir de necessidades de seus clientes. Esses desenvolvimentos resultaram no depósito de 19 novas patentes, levando a um total de 137 patentes depositadas, considerando-se todas as resinas, outros produtos petroquímicos e tecnologias de processo.
6. Lançamento de duas soluções nacionais para serem utilizadas no lugar de produtos importados: o Braskem Flexus, um polietileno com tecnologia metaloceno utilizado em embalagens especiais, e o Braskem Symbios, um selante em polipropileno biorientado.
7. Existência de 139 projetos de inovação em desenvolvimento que representam um valor presente líquido para a Companhia estimado em US\$ 250 milhões, sinalizando um potencial adicional importante de criação de valor.
8. Solução tecnológica para copos descartáveis em polipropileno – mais competitivos que copos feitos de poliestireno – e a fibra de polipropileno para telhas e caixas d'água de fibro-cimento.
9. Nova tecnologia ISBM (Injection Stretch Blow Molding), para produção de garrafas de polipropileno para bebidas não-carbonatadas que permitem o envase a quente.
10. As vendas de polietileno e polipropileno apresentaram um crescimento de 10% em 2005, considerando o mercado doméstico e o mercado externo.
11. Desenvolvimento de 50 novas formulações para a resina de polipropileno e de 100 para a resina de polietileno.

Com base na análise dos fatores críticos à gestão de alianças efetuada na seção 7.2, os quais se referem às categorias de análise propostas para este estudo, verificou-se que elas estão presentes na gestão de alianças em curso na Braskem, contudo, sua prática diverge, em alguns casos, do modo como preconizado pelos autores consultados na revisão da literatura. Desta maneira, pode-se deduzir que a gestão de alianças na empresa possa enfrentar dificuldades ou ter facilitado seu exercício conforme a postura adotada no uso destes fatores. Por esta razão, na seção seguinte são feitas constatações acerca das peculiaridades no exercício dos fatores considerados críticos para a gestão de alianças estratégicas, e de que forma eles facilitam ou dificultam este processo.

### **7.2.10 Fatores que facilitam e dificultam a gestão de alianças na Braskem**

As duas últimas perguntas do roteiro de entrevistas questionaram os entrevistados sobre quais são, na opinião deles, os fatores que facilitam e os que dificultam a gestão das alianças estratégicas. Adicionalmente, a análise dos dados obtidos por meio das entrevistas e de documentos, permitiu fazer inferências sobre a maneira como são exercidos os fatores selecionados na revisão da literatura, e como eles podem facilitar ou dificultar o processo de gestão de alianças na Braskem.

Neste momento, contudo, é oportuno mencionar a necessidade de um ajuste na estrutura inicialmente proposta para as categorias de análise e sua relação com as dimensões de estudo utilizadas neste trabalho, considerando agora as peculiaridades das atividades de gestão de alianças presentes no caso estudado. A este respeito, se sobressai o fator referente à Gerência dedicada à aliança, que se distingue nesta empresa por possuir uma atuação que não se limita somente a fase de operação da aliança, mas que abrange todas as suas três fases, a saber: Formação, Operação e Avaliação. Esta particularidade em relação a este fator condiz com as explicações de Gnyawali e Madhavan (2001); Ertel, Weiss e Visoni (2001), pois traduz a importância que ele recebe na Braskem, principalmente porque conta, conforme visto na seção 7.2.5, com dois gerentes para as alianças, a saber: a) O gerente estratégico de alianças, responsável pelo tratamento das questões de amplitude estratégica, as quais diretamente afetam o negócio da empresa e; b) O gerente da aliança, responsável pelas atividades de cunho operacional presentes no dia-a-dia da parceria.

Visto sob a ótica da adequação ao processo de gestão, a configuração dada a este fator aparenta estar apropriada aos propósitos da empresa, já que amplia suas fronteiras de atuação ao contar com uma participação ativa que vai desde questões ligadas às definições iniciais típicas da fase de formação e que se estende por todo o relacionamento de parceria. Considerando estas condições, constata-se que este formato dado à gerência da aliança aparenta facilitar o processo de gestão de alianças na Braskem, pois, conforme salientado por Austin (2001), possibilita melhorar a sinergia interna e externa tanto no que diz respeito aos assuntos de impacto estratégico presentes em todas as fases das alianças, quanto os assuntos operacionais resultantes da operação da parceria.

Desta maneira, considerando a realidade encontrada na Braskem, entende-se ser conveniente o redesenho da configuração do processo de gestão de alianças estratégicas que contemple a ampliação das atividades de gestão da aliança para todas suas fases. Ao mesmo

tempo propõe-se uma reorganização das demais categorias de análise dentro de bases que se alinhem à realidade observada, mantendo-as, contudo, dentro das dimensões originalmente propostas. Este reordenamento, conforme Figura 10, busca dar um melhor entendimento do processo de gestão de alianças realizado na Braskem.

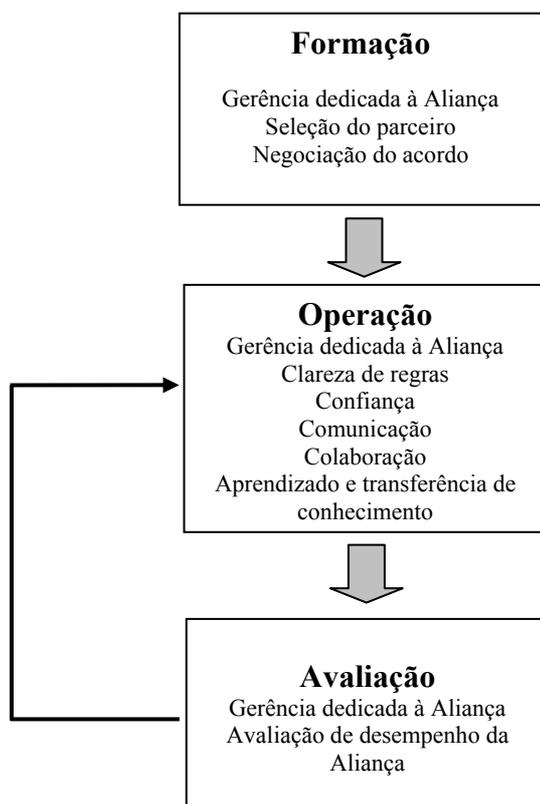


Figura 10 – Configuração das fases das alianças na Braskem

Fonte: Elaborado pelo pesquisador

Verificou-se que o empenho da Braskem na gestão das alianças das quais faz parte, tem o objetivo de manter positiva a complexa equação de correlação entre os fatores investigados, no sentido de propiciar resultados superiores nas parcerias referentes à inovação em produtos e serviços.

Na Braskem esta equação compõe um processo que tem início com a seleção do parceiro adequado, que deve considerar a análise de aspectos tangíveis e intangíveis de candidatos que permitam complementar competências, compartilhar riscos e investimentos em pesquisa e desenvolvimento de novas tecnologias de polímeros. Decorrente da adequação desta atividade, a negociação do acordo permite o estabelecimento de objetivos e regras claras para o trabalho conjunto, bem como é o primeiro passo para o desenvolvimento da confiança entre as partes que, desta forma, incentiva processos de comunicação e colaboração afinados

com os propósitos da aliança, a qual, não raras vezes, tem por finalidade o aprendizado e a transferência de conhecimento.

Fator coadjuvante, mas não menos importante no processo, a avaliação do desempenho da aliança permite reconhecer se os resultados almejados pela aliança foram alcançados. Presente em todas as fases a gestão dedicada à aliança monitora, direciona e dinamiza as atividades conjuntas a partir de uma visão sistêmica dos processos necessários à parceria, tanto no que diz respeito à esfera estratégica quanto operacional. Mesmo assim, percebe-se que o processo descrito não consegue expressar a relação de interdependência entre as categorias de análise, por este motivo, busca-se demonstrar as inter-relações entre os fatores relativos à gestão de alianças estabelecidas pela Braskem na Figura 11.

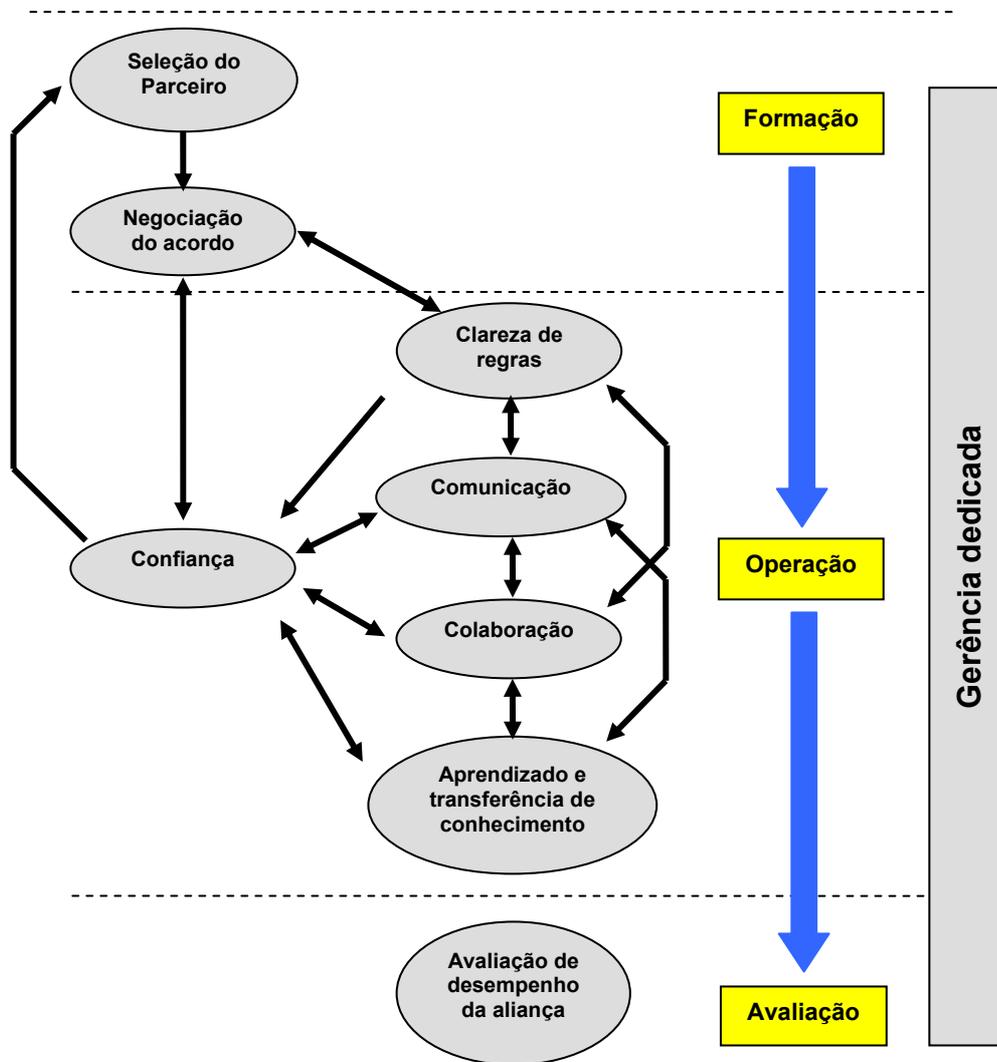


Figura 11 – Inter-relações entre os fatores referentes à gestão de alianças na Braskem

Fonte: Elaborado pelo pesquisador.

O exame da prática de seleção do parceiro permite afirmar que este é um processo considerado importante para a Braskem, no entanto, condizente com as explicações de Zawislak (2002); Das e Teng (2003); Gomes-Casseres (1999), foi observado que ela é efetivada com mais ênfase na avaliação de aspectos tangíveis tais como: complementaridade de recursos e capacidades, experiências anteriores em parcerias. Contrariando as opiniões de vários autores (RODRIGUEZ, 1999; DYER; KALE; SINGH, 2001; ERTEL; WEISS; VISIONI, 2001; WILDEMAN, 1999), constatou-se que a avaliação de aspectos intangíveis relevantes no potencial parceiro, tal como compatibilidade cultural, é realizada somente na fase de operação que é quando o trabalho conjunto encontra-se em pleno andamento, embora seja considerada importante e qualificada como fator que dificulta a gestão das alianças pelos entrevistados. Considera-se que a avaliação posterior deste importante aspecto do relacionamento conjunto parece, à primeira vista, ser um dificultador do processo de gestão de alianças, entretanto, verificou-se que ele é atenuado pelo amplo conhecimento dos poucos parceiros potenciais existentes no mercado petroquímico. Por outro lado, a avaliação da reputação (CHILD; FAULKNER, 1998), e reconhecimento no mercado obtido por estes poucos *players* do setor, pode ser o motivo pelo qual as chances de fracasso nas parcerias aparentemente ficam atenuadas.

Em relação à negociação do acordo, confirmando o enfatizado por Peng e Kellog (2003), verificou-se que a Braskem se aplica na constituição de um contrato capaz de traduzir as expectativas e objetivos dos parceiros para o desenvolvimento de atividades conjuntas. A este respeito, a existência de objetivos claramente definidos (ZAWISLAK, 2002; DOZ; HAMEL, 2000) foi citada pelos entrevistados como um fator que facilita a gestão das alianças, razão que parece justificar o cuidado dado à formulação tanto do contrato de sigilo como do contrato final. Ao que parece esta postura parece facilitar a gestão das alianças das quais a Braskem participa na medida em que permite um amplo consenso dos elementos que balizarão a aliança. Deve ser ressaltado, no entanto, que o excessivo regramento do contrato, e conseqüentemente da relação, pode, eventualmente, prejudicar o andamento das atividades, o que, neste caso, colocaria o contrato como elemento dificultador da gestão das alianças.

Ratificando a opinião de Ertel, Weiss e Visionsi (2001), verificou-se que a Braskem parece adotar uma postura adequada em suas negociações para o estabelecimento de parcerias, pois foca a criação de valor e o relacionamento entre os parceiros. Infere-se que, isto é conseguido, em parte, pela participação do gerente estratégico de alianças que atua na negociação com o pensamento nas demais etapas da parceria. Ser firme quando é necessário e fazer concessões quando é preciso, além de fazer parte do processo de negociação é um

comportamento primordial para chegar a alianças com parâmetros bem definidos que atendam apropriadamente as expectativas dos parceiros. Por outro lado, contribui para o estabelecimento de um conhecimento mútuo que, entre outras coisas, torna possível o desenvolvimento da confiança entre as partes. Em razão disso, esta prática aparenta facilitar o processo de gestão de alianças.

O exercício da definição de regras claras para o trabalho conjunto, conforme observado, não mostrou ser um procedimento sistematizado na empresa. Os entrevistados, contudo, reconhecem sua importância, bem como a executam formalmente nas alianças com novos parceiros, mas a encaram com menos formalidade em trabalhos com parceiros de conhecida reputação (CHILD; FAULKNER, 1998). Entende-se que isto possa dificultar a gestão de alianças, já que pode, assim como destacado por Doz e Hamel (2000), originar hiatos na compreensão das pessoas sobre as regras que norteiam a relação, o que pode afetar a confiança estabelecida (KELLY; SCHAAN; JONCAS, 2002). Igualmente percebe-se não ser suficiente que a atribuição de tarefas e responsabilidades estejam estipuladas em contrato, mas serem de amplo conhecimento de todos os envolvidos com as atividades em parceria (LEHTONEN, 2004; LYNCH, 1994), independentemente se com parceiros novos ou já conhecidos. Como ficou evidenciado, nestas circunstâncias cabe ao gerente da aliança o esforço extra em divulgar entre as equipes envolvidas as atividades, limites, prazos, responsabilidades e resultados esperados.

Aspecto mais citado pelos entrevistados como fator que facilita a gestão de alianças, a confiança foi destacada como um dos pilares para relações de parceria bem sucedidas (AUSTIN, 2001; SILVA JÚNIOR; RIBEIRO, 2001). Verificou-se que a Braskem empreende alianças que já duram vários anos, o que reafirma ser este um aspecto privilegiado nas suas alianças. Além disto, o retrospecto apresentado em relação às inovações em produtos e serviços obtidos por meio de alianças, são resultados que aparentam estar relacionados a alianças pautadas pela confiança entre as partes.

Observou-se que as bases da confiança não se desenvolvem integralmente desde o início da parceria, mas de forma gradativa. Desta maneira, confirmando as explicações de Das e Teng (2001), no momento da negociação há o desenvolvimento da confiança nas capacidades e recursos do parceiro para o projeto conjunto, enquanto que a confiança para o compartilhamento de ativos de valor se desenvolve gradualmente no decorrer do trabalho conjunto, o que segundo Mariz (2002) caracteriza a confiança no entendimento. Infere-se, portanto, ser este um fator que facilita as alianças firmadas pela empresa, ao permitir que o relacionamento se efetue em bases orientadas pela transparência e franqueza (HAMEL, 1991),

em que pese existirem alguns casos pontuais de dificuldades no compartilhamento de ativos, que são dissipados pelo gerente da aliança que, confirmando o ressaltado por Kelly, Schaan e Joncas (2002), age no sentido de buscar um melhor entrosamento de todos os envolvidos nas atividades conjuntas.

No que diz respeito ao fator comunicação, percebeu-se que ela, independente de ser formal ou informal, flui sem barreiras pelos vários níveis, tanto internamente quanto externamente em direção ao parceiro (AUSTIN, 2001; DOZ; HAMEL, 2000). Credita-se esta fluência a existência de ferramentas de comunicação que propiciam o contato permanente e desobstruído entre as equipes de trabalho e, sobretudo, as ações que aparentam tornar menos formais as comunicações entre as equipes envolvidas, de maneira que possa contribuir para a construção de confiança mútua (DAS; TENG, 1998; GOMES-CASSERES, 1999), como também aumentar a velocidade e o volume de conhecimento trocado (SILVA JÚNIOR; RIBEIRO, 2001). Conclui-se que esta prática facilita a comunicação que envolve a gestão das alianças e parece transcorrer adequadamente, de maneira que, sob esta ótica, atua como um facilitador do processo de gestão das alianças na Braskem.

No tocante a colaboração evidenciou-se, tal como sugerem Yoshino e Rangan (1996), um cuidado em estimular relações positivas com os parceiros, a fim de que possa ser continuamente reafirmados os objetivos e expectativas da aliança (AUSTIN, 2001). Em favor deste fator pesa o fato de que ele revela a existência de regras claramente compartilhadas (WHIPPLE; FRANKEL, 2000, ZAWISLAK, 2002), de uma comunicação eficaz e adequada (DAS; TENG, 1998), e de um nível de confiança crescente na parceria (GOMES-CASSERES, 1999). As evidências levam a crer que a colaboração efetivada pela Braskem durante as alianças é adequada aos objetivos de uma empresa que busca a inovação em seus projetos e pode ser considerada como um fator que facilita a gestão das alianças.

O aprendizado e transferência de conhecimento nas alianças das quais a Braskem participa possui peculiaridades que devem ser examinadas frente a sua contribuição para a gestão das alianças. Verificou-se que a empresa busca, dentro das limitações impostas por preceitos contratuais (PENG; KELLOG, 2003) ou por acesso ao conhecimento (FAULKNER, 1995), assimilar os conhecimentos oriundos dos parceiros, quer seja em alianças cujo objetivo é de transferência de tecnologia, mas também naquelas em que há desenvolvimento conjunto de negócios de onde resultam novos conhecimentos (DOZ; HAMEL, 2000; INKPEN, 1998b; CALLAHAN; MACKENZIE, 1999). Sob esta ótica o aprendizado promovido facilita a gestão de alianças.

Nota-se, contudo, que os procedimentos relacionados à transferência de conhecimento

e à gestão do conhecimento produzido pelas alianças, são pouco explorados. No que diz respeito à transferência de conhecimento, apesar da existência de fatores que estimulam sua realização como: confiança (INKPEN, 1998; FAULKNER, 1995), comunicação (SILVA JÚNIOR; RIBEIRO, 2001) e espírito colaborativo entre as partes (AUSTIN, 2001), ainda parecem ser muito tímidas as ações para que ocorra a transferência eficaz do conhecimento, quer entre parceiros ou entre o grupo de pesquisadores internos, o que contraria as explicações de Soekijad e Andriessen (2003). A carência de atividades que conforme Hermann e Estes (2001) proporcionem a troca e o estabelecimento deliberado de conexões de conhecimento como: seminários técnicos, grupos de discussão, comunidades de prática, pode, desta forma, se constituir num dificultador da gestão das alianças. No tocante a gestão do conhecimento produzido, a ausência de um sistema que possibilite gerenciar de maneira sistemática o conhecimento existente na empresa assim como aquele que é produzido nas parcerias, não é condizente com o enfatizado por Hermann e Estes (2001), além disso, pode dificultar a recuperação e uso de informações importantes com a rapidez que os projetos inovadores exigem. Esta situação parece se constituir também num fator dificultador para a gestão das alianças.

Em relação à avaliação de desempenho da parceria, percebeu-se que a Braskem demonstrou priorizar com base em métricas de consenso (CRAVENS; PIERCY; CRAVENS, 2000), a avaliação de resultados tangíveis, principalmente aqueles relacionados a aspectos financeiros, de produtividade, de volume de vendas, número de patentes registradas entre outros (WHIPPLE; FRANKEL, 2000). Para isto conta com um processo sistematizado de gestão de projetos que permite o amplo acompanhamento dos parâmetros e objetivos da aliança. Neste sentido, a avaliação parece satisfazer aos quesitos exigidos pela empresa para a apreciação do resultado dos seus projetos de parceria, colocando-se como elemento facilitador da gestão das alianças.

No entanto, o monitoramento dos aspectos relativos ao processo de colaboração (DOZ; HAMEL, 2000; ERTEL; WEISS; VISIONI, 2001) e à contribuição do parceiro (YOSHINO; RANGAN, 1996), considerados importantes e passíveis de serem acompanhados e avaliados sistematicamente em uma aliança não dispõem do mesmo destaque. Constatou-se que ambos são reconhecidos pelos entrevistados como indicadores sensíveis em uma relação de parceria, mas não são sistematicamente avaliados. Em vez disto há uma avaliação informal destes aspectos, que ao que parece não chega a ser uma preocupação no contexto da aliança, muito embora possa dar a conhecer o quanto o processo de colaboração e a contribuição do parceiro, que são parâmetros intimamente ligados à confiança, colaboração e comunicação, estão

agregando valor à aliança estabelecida. Sob este enfoque, considera-se que a avaliação de desempenho da parceria é incompleta, podendo, neste caso, agir como um dificultador da gestão de alianças na Braskem.

No Quadro 9, a seguir, pode ser apreciada uma síntese dos fatores analisados em relação à sua contribuição à gestão das alianças estratégicas na Braskem.

<b>FATOR</b>	<b>ASPECTOS</b>	<b>Contribuição ao processo</b>
Gerência dedicada	Existência do gerente estratégico de alianças e do gerente da aliança, que atuam em todas as fases de desenvolvimento da aliança.	Facilita
Seleção do parceiro	Seleção focada demasiadamente em aspectos tangíveis como: recursos do parceiro, posição de mercado entre outras, e pouco privilegiada a avaliação de aspectos intangíveis do relacionamento como: compatibilidade cultural, química, transparência, franqueza entre outros.	Dificulta
Negociação do acordo	Elaboração de contratos que resguardam as atividades da aliança. Postura que privilegia o entendimento e a confiança na negociação dos termos da parceria.	Facilita
Clareza de regras para o trabalho conjunto	Não há procedimento sistematizado para este processo, que parece ser mais enfatizado em alianças com empresas pouco conhecidas, e menos enfatizado com empresas mais conhecidas.	Dificulta
Confiança	Destacada como fundamental pelos entrevistados. Desenvolve-se gradativamente gerando a base para a construção de relacionamento consistente entre os parceiros.	Facilita
Comunicação	Desenvolvida de forma fluída tanto internamente quanto em relação ao parceiro. Favorecida pelos mais variados meios de comunicação eletrônica.	Facilita
Colaboração	A empresa demonstra cuidado em estimular relações positivas com os parceiros. Processo colaborativo parece facilitar as atividades das equipes.	Facilita
Aprendizado e transferência de conhecimento	A empresa busca realizar o aprendizado do conhecimento do parceiro e aquele gerado na aliança	Facilita
	A transferência de conhecimento carece de procedimentos que incentivem a troca e a geração de conexões de conhecimento para ser mais eficaz.	Dificulta
	Falta de um sistema para gestão do conhecimento gerado na aliança.	Dificulta
Avaliação do desempenho da aliança	Avaliação sistemática de aspectos tangíveis como: financeiros, produtividade, vendas entre outros.	Facilita
	Pouca importância dispensada à avaliação de aspectos como processo de colaboração e contribuições do parceiro.	Dificulta

Quadro 9 – Contribuições dos fatores ao processo de gestão das alianças na Braskem  
Fonte: Elaborado pelo pesquisador

No próximo capítulo deste trabalho, são apresentadas as conclusões obtidas com base no presente estudo. Igualmente são feitas considerações sobre as limitações do estudo e feitas propostas para pesquisas futuras.

## 8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente capítulo está dividido em três seções. Na primeira, são apresentadas as conclusões originadas a partir deste estudo; na segunda, são realizadas considerações que envolvem as limitações deste trabalho e; por último, na terceira seção são relacionadas algumas sugestões para futuras pesquisas relacionadas ao tema ora estudado.

### 8.1 CONCLUSÕES DO ESTUDO

A questão central deste estudo foi analisar o processo de gestão de Alianças Estratégicas tendo como base um estudo de caso realizado na Braskem S.A. Baseando-se no problema de pesquisa e nos objetivos propostos, um conjunto de conclusões foi desenvolvido, tomando por base os resultados apresentados e discutidos.

Em relação aos objetivos desta pesquisa, considera-se que foram plenamente atingidos. Considerando-se o objetivo geral formulado, verificou-se que, mediante o uso de método adequado, ele foi atingido como resultado final de todo o processo de pesquisa, conforme apresentado no capítulo 7.

Com relação ao primeiro objetivo específico deste trabalho, que é de caracterizar as alianças constituídas pela empresa estudada quanto aos objetivos e motivos para sua formação, verificou-se primeiramente que as razões que levam a Braskem a constituir alianças baseiam-se notadamente na: a) redução de riscos e custos nos investimentos feitos em pesquisa e desenvolvimento (PETT; DIBRELL, 2001; ELMUTI; KATHAWALA, 2001; HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2001; WILDEMANN, 1998), que por características próprias deste setor demandam altos investimentos; b) complementação das lacunas de

competências que a empresa não possui (DOZ; HAMEL, 2000), a fim de permitir o desenvolvimento de novas formulações que possibilitem a diversificação de produtos que vão inovar a aplicação de polímeros no mercado das empresas de terceira geração; c) busca de oportunidades no mercado de clientes (KOZA; LEVIN, 2000), por meio da inovação em produtos e serviços, cujo propósito é deslocar a demanda de produtos concorrentes e; d) rapidez no desenvolvimento de produtos para a entrada em novos mercados (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2001).

Em relação aos objetivos da Braskem na formação das alianças, constatou-se que eles podem estar voltados para a exploração de mercados existentes, por intermédio da maximização das oportunidades com a utilização de capacidades e recursos específicos de cada parceiro, como também podem ser de prospecção de novos mercados, por meio do desenvolvimento de novas competências oriundas de esforços em projetos de inovação (KOZA; LEWIN, 2000; GOMES-CASSERES, 1999).

Desta forma, dado que o estabelecimento de alianças estratégicas é uma importante forma das empresas alcançarem vantagem competitiva, principalmente para aquelas que atuam em setores dinâmicos e competitivos como é o petroquímico, é possível supor que as razões e objetivos que levam a Braskem a desenvolver alianças são apropriados ao seu contexto de atuação e devem ser mantidos, principalmente, porque são condizentes com os elementos que orientam seu modelo de negócios e a estratégia de Gestão da Inovação.

No que se refere ao segundo objetivo específico, que é de identificar o processo de gestão das alianças estratégicas na empresa estudada, conclui-se que foram encontradas evidências de que todos os fatores apontados na revisão da literatura como sendo críticos para esta atividade fazem parte do processo de gestão das alianças estabelecidas pela empresa, embora não reflitam na prática todas as características enfatizadas pelos autores como apropriadas ao exercício deste processo.

Salienta-se, no entanto, que mesmo tendo sido apontadas e debatidas condições relativas à sua realização, abrangência e fase de desenvolvimento no qual se manifestam os fatores mencionados, verificou-se que elas possuem peculiaridades no caso analisado, principalmente no que diz respeito à ênfase dada a alguns fatores - o que varia conforme o parceiro - bem como à abrangência da gerência dedicada à aliança. Estas alterações motivaram ajustes na estrutura das categorias de análise propostas, conforme apresentado no capítulo 7.

Entende-se também que o conhecimento obtido por meio deste estudo auxilia os profissionais da empresa a lidar com os aspectos relacionados à gestão de alianças estratégicas

em suas diferentes fases: formação, operação e avaliação, na medida em que os fatores selecionados representam um caminho para a condução adequada dos processos de gestão de alianças.

Os resultados do estudo sugerem a importância de desenvolver o processo de gestão de alianças observando os fatores mencionados, e permitem supor que as contribuições obtidas com sua utilização podem ser benéficas à parceria como um todo. Neste sentido, recomenda-se que as organizações se apropriem dos fatores identificados neste estudo na gestão de suas alianças estratégicas, a fim de obterem melhores resultados neste processo.

Finalmente, no terceiro objetivo específico, procurou-se verificar como os fatores críticos dificultam ou facilitam a gestão das alianças estabelecidas pela empresa. A partir desta investigação, percebeu-se que haviam variações tanto na maneira como eles são praticados, quanto à importância dispensada a cada um deles por parte da empresa. Esta verificação resultou na classificação de alguns fatores como facilitadores, enquanto outros foram classificados como dificultadores do processo de gestão das alianças.

No tocante aos fatores que facilitam a gestão das alianças na Braskem destacaram-se:

- a) A gerência dedicada às alianças (DYER; KALE; SINGH, 2001), que mostrou possuir papel de destaque na gestão de assuntos relacionados à estratégia das alianças firmadas, como também aos aspectos operacionais do dia-a-dia da parceria (GNYAWALI; MADHAVAN, 2001; ERTEL; WEISS; VISIONI, 2001);
- b) A negociação do acordo, que é conduzida com uma atitude que confirma a opinião de Ertel, Weiss e Visioni (2001), pois visa a aproximação transparente e o estímulo à geração da confiança, assim como a elaboração do contrato que engloba de maneira clara o conjunto de premissas que norteiam a parceria (ZAWISLAK, 2002; DOZ; HAMEL, 2000);
- c) A confiança, considerada uma das responsáveis pelas parcerias de longo prazo existentes (AUSTIN, 2001; SILVA JÚNIOR; RIBEIRO, 2001), que permite o compartilhamento de ativos (FAULKNER, 1995), bem como é estabelecida em termos de confiança nas capacidades e de reputação (DAS; TENG, 2001);
- d) A comunicação, que proporciona meios de interação (DOZ; HAMEL, 2000) que permitem o pleno trânsito de informações e conhecimento relacionado à parceria;
- e) A colaboração que, assim como explica Silva Júnior e Ribeiro (2001), mostrou facilitar o espírito de comunidade para o trabalho conjunto, tanto no âmbito da empresa quanto do parceiro;
- f) O aprendizado de novos conhecimentos de propriedade do parceiro ou gerados pela aliança (DOZ; HAMEL, 2000), e que fomentam atividades de inovação e;
- g) A avaliação dos resultados e do andamento do projeto (ZAWISLAK, 2002; WHIPPLE; FRANKEL, 2000), que são procedimentos sistematicamente executados e definem a continuidade, realinhamento ou extinção do projeto.

Em relação aos fatores que dificultam a gestão das alianças na Braskem destacam-se:

a) Seleção do parceiro para as parcerias, que são analisados mais em função de aspectos tangíveis como: complementaridade de recursos, capacidades disponíveis (ZAWISLAK, 2002; DAS; TENG, 2003; GOMES-CASSERES, 1999) e reputação no mercado (CHILD; FAULKNER, 1998), e menos em aspectos intangíveis como: compatibilidade cultural, confiança, transparência (RODRIGUEZ, 1999; DYER; KALE; SINGH, 2001; ERTEL; WEISS; VISIONI, 2001; WILDEMAN, 1999); b) A falta de um procedimento sistemático e formal para a definição de regras necessárias ao trabalho conjunto o que, pode, assim como argumentam Doz e Hamel (2000), criar lacunas de compreensão das orientações à parceria e prejudicar seu desempenho; c) A transferência de conhecimento se opõe aos argumentos de Herrmann e estes (2001), pois é incompatível com as exigências de disseminação do conhecimento gerado e demandado pelas alianças para inovação, e carece de ações que, segundo Argote e Ingram (2000), estimulem as conexões de conhecimento e experiências que ampliem as interações cotidianas. Igualmente, a gestão do conhecimento não conta com sistemas adequados para o armazenamento e recuperação conhecimento gerado e; d) Avaliação da colaboração e contribuições do parceiro, ao contrário do que comentam Doz e Hamel (2000), são realizados informalmente e sem um procedimento sistemático e estruturado, o que pode representar uma falha no processo de avaliação global da aliança.

Dado que a Braskem não pratica integralmente os fatores considerados dificultadores em suas alianças, infere-se que ela possa reduzir os ganhos obtidos por meio de uma gestão eficaz das parcerias, quando comparados a casos em que os tivesse aplicando totalmente. Da mesma forma, o não cumprimento dos requisitos expressos para o adequado exercício dos fatores que dificultam o processo, pode exigir dos gerentes da aliança um esforço adicional no sentido de planejar e realizar estas atividades, o que pode afastá-los de atividades mais importantes, reduzindo a efetividade na sua atuação.

Entende-se que os executivos da empresa devem evitar em conservar o desatendimento à realização dos fatores dificultadores frente à gestão das alianças, pois, mesmo que hoje esta não pareça ser uma prática que imponha prejuízos ao processo de gestão, pode vir a representar uma barreira ao desenvolvimento e sustentação das alianças em vigor ou aquelas a serem constituídas, ao suprimir ou deixar incompletas etapas importantes do processo de gestão das alianças.

A seguir, são feitas algumas considerações sobre as limitações desta pesquisa e, posteriormente são feitas sugestões para futuras pesquisas.

## 8.2 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Tendo em vista que este estudo possui caráter exploratório, não há como propor que as considerações apresentadas na seção anterior sejam conclusivas, tampouco se pode esperar que as categorias de análise extraídas da revisão da literatura sobre gestão de alianças estratégicas representem todas aquelas possíveis para estudar este tema. Entende-se que diferentes considerações seriam possíveis, caso outras dimensões e categorias de análise fossem selecionadas, o que demandaria explorar o tema sob outras perspectivas.

O presente estudo igualmente não admite que sejam feitas generalizações para uma determinada população, nem para outras empresas que pertençam ao mesmo segmento de atuação ou da mesma região.

Apesar de terem sido identificados e analisados os fatores considerados críticos para a gestão de alianças estratégicas, da mesma forma não é possível avaliar o grau de influência que cada um dos fatores tem na melhoria do processo de gestão de alianças, nem nos resultados obtidos nas alianças estabelecidas. É provável que o valor atribuído a cada um dos fatores esteja relacionado às orientações próprias da empresa, ou também seja dependente de situações que são peculiares a cada parceria constituída.

O presente estudo, por outro lado, permite que sejam feitos novos questionamentos que podem motivar outras propostas de estudo. Em vista disto, são apresentadas na próxima seção, algumas sugestões para futuras pesquisas dentro do tema gestão de alianças estratégicas.

## 8.3 SUGESTÕES PARA FUTURAS PESQUISAS

Embora a literatura exiba uma variedade abordagens sobre a gestão de alianças, bem como de fatores críticos para este processo, seria interessante realizar pesquisas mais abrangentes que possibilitassem o desenvolvimento de modelos prescritivos que possam ser aplicados pelas empresas. A elaboração de um modelo de gestão de alianças estratégicas poderia contribuir com as empresas que adotam esta estratégia, reduzindo o empirismo que envolve a prática desta atividade. Supõe-se que isto contribuiria para o aumento de competitividade das empresas na medida em que elas poderiam extrair um maior potencial de geração de valor das alianças estratégicas.

Também se julga oportuna a utilização da estrutura de dimensões e categorias de análise proposta neste estudo em pesquisas a serem realizadas em outras empresas do mesmo

ou de outros setores, visando avaliar e comparar os resultados encontrados.

Para finalizar, sugere-se que outras pesquisas poderiam também analisar a influência que cada fator identificado produz sobre os outros fatores e para os resultados da empresa, como forma de estabelecer apropriadamente as relações de causa e efeito entre os fatores, além de concentrar esforços para o aperfeiçoamento daqueles fatores mais significativos.

## REFERÊNCIAS

- ABIQUIM. **Anuário da Indústria Química Brasileira**. São Paulo: 2002.
- ANSOFF, I. **Estratégia empresarial**. São Paulo: McGraw Hill, 1981.
- ARGOTE L.; INGRAM P. Knowledge transfer: A basis for competitive advantage in firms. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, v. 82, p.150–169, 2000.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA QUÍMICA. **Anuário da Indústria Química Brasileira 2001**. Abiquim, 2001.
- AUSTIN, James E. **Parcerias: fundamentos e benefícios para o terceiro setor**. São Paulo: Futura, 2001.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.
- BENKO, G. **Economia, Espaço e Globalização: na Aurora do Século XXI**. 3. ed. São Paulo: HUCITEC, 2002.
- BRASKEM. **Programa de Inovação Braskem**. Triunfo: 2006.
- CALLAHAN, J.; MACKENZIE, S. Metrics for Strategic Alliance Control. **R & D Management**, v. 24, n. 4. p. 365-377, 1999.
- CAMPOMAR, M. C. Do uso do “estudo de caso” em pesquisas para dissertações e teses em administração. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 26, n. 3, p. 95-97, jul./set. 1991.
- CERVO; A.L; BERVIAN, P.A. **Metodologia Científica**. São Paulo: Makron Books, 1996.
- CHANDLER, A. D. **Strategy and structure: chapters in the history of the industrial enterprise**. Cambridge: MIT, 1990.

CHILD, J. Confiança e alianças estratégicas internacionais: o caso das *joint ventures* sino-estrangeiras. In: RODRIGUES, S. B. (org.). **Competitividade, Alianças Estratégicas e Gerência Internacional**. São Paulo: Atlas, 1999.

CHILD, J.; FAULKNER, D. **Strategies of co-operation**: managing alliances, networks, and joint ventures. Oxford University Press, 1998.

COHEN W. M.; LEVINTHAL, D.A. Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. **Administrative Science Quarterly**, v. 35, p. 128-152, 1990.

COLLIS, D.; MONTGOMERY, C. Competing on resources: Strategy in the 1990s. **Harvard Business Review**. July-August, 1995. p. 118-128.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de Pesquisa em Administração**. Tradução de Luciana de Oliveira da Rocha. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

CRAVENS, K.; PIERCY, N.; CRAVENS, D. Assessing the Performance of Strategic Alliances: Matching Metrics to Strategies. **European Management Journal**, v. 18, n. 5, Out., 2000.

DAS, T.K.; TENG, B.S. Between trust and control: Developing confidence in partner cooperation in alliances. **The Academy of Management Review**. v. 3, n. 23, p. 491-512, 1998.

\_\_\_\_\_. **Trust, control, and risk in strategic alliances**: An integrated framework. **Organization Studies**, v. 2, n. 22, p. 251-283, 2001.

\_\_\_\_\_. The dynamics of alliance conditions in the alliance development process. **Journal of Management Studies**, v. 39, p. 725-746, jul. 2002.

\_\_\_\_\_. Partner analysis and alliance performance. **Scandinavian Journal of Management**, v. 19, p. 279-308, 2003.

DOZ, Y. L.; HAMEL, G. **A vantagem das Alianças**: A arte de criar valor através de parcerias. Rio de Janeiro: Qualitymark. 2000.

DUHÁ, A. H. A Transferência de Conhecimento entre Empresas: Dificuldades Encontradas nas Parcerias Internacionais. In: ENANPAD, 25, 2001, Campinas. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2001. 1 CD-ROM..

DUYSTERS, G.;KOK, G.;VAANDRAGER, M. Crafting successful strategic technology partnerships. **R&D Management**, v. 29, p. 343-351, 1999.

DUYSTERS, G.M.; HEIMERIKS, K.H.; JURRIËNS, J. Three Levels of Alliance Management. **ECIS Working Papers**. Eindhoven: University of Technology, 2003.

DYER, J. H.; KALE, P.; SINGH, H. How to make strategic alliances work. **Sloan Management Review**, v. 42, n. 4, p. 37-43, 2001.

ELMUTI, D.; KATHAWALA, Y. An overview of strategic alliances. **Management Decision**, v. 39, n. 2, p. 205–217, 2001.

ERTEL, D.; WEISS, J.; VISIONI, L. J. **Managing Alliance Relationships**: Ten key corporate capabilities. Boston: Vantage Partners, 2001.

FAULKNER, D. **International Strategic Alliances**: Co-operating to compete. London, McGraw-Hill, 1995.

FAULKNER, D.; ROND, M. **Cooperative strategy**. Oxford: Oxford University Press, 2000.

FERRAZ, D. A. **Joint venture e contratos internacionais**. Belo Horizonte: Mandamentos, 2001.

FLEURY, A.; FLEURY, M.T. **Capacitação competitiva da indústria de polímeros**. Rio de Janeiro: BNDES, 1998.

FURTADO, J.; HIRATUKA, C.; GARCIA, R. e SABBATINI, R. La nueva petroquímica brasileña: límites para la competitividad sustentable. **Comércio Exterior**, v. 52, n. 8, p. 736-745, México, agosto/2002.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

\_\_\_\_\_. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GNYAWALI, D. R.; MADHAVAN, R. Cooperative networks and competitive dynamics: A structural embeddedness perspective. **Academy of Management Review**. v. 3, n. 26, p. 431-445, 2001.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de empresas**, São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63, mar./abr. 1995a.

\_\_\_\_\_. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 3, p. 20-29, maio/jun. 1995b.

GOMES-CASSERES, B. Estratégia em primeiro lugar. **HSM Management**, São Paulo, n. 15, p. 58-65, 1999.

GRANT, R. The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. **California Management Review**. v. 33, n. 3, p.114-135, Spring 1991.

HAMEL, G. Competition for competence and inter-partner learning within international strategic alliances. **Strategic Management Journal**, v. 12, p. 83-104, 1991.

HAMEL, G.; DOZ, Y; PRAHALAD, C. K. Collaborate with your competitors – and win. In: WIT, B; MEYER, R. **Strategy**: Process, Content, Context. London: Thomsom, p. 525-532, 1998.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo futuro**: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

HARBISON, J. R.; PEKAR Jr., P. **Alianças estratégicas**: quando a parceria é a alma do negócio e o caminho para o sucesso. Tradução de Maria Lúcia Rosa. São Paulo: Futura, 1999.

HERRMANN, M.; ESTES, M. Eight Principles For Managing Strategic Alliances. **Informationweek**. Jun. 2001. Disponível em <<http://www.informationweek.com/showArticle.jhtml?articleID=6506946>>. Acesso em: 10 mar. 2005.

HIRATUKA, C.; FURTADO, J.; GARCIA, R. **Estudo da competitividade por cadeias integradas**: um esforço coordenado de criação de estratégias compartilhadas. Campinas: MDIC/FECAMP/NEIT/UNICAMP, 2001.

HITT, M. A., IRELAND, R.D.; HOSKISSON, R.E. **Strategic Management: Competitiveness and Globalization**. 4 ed. Cincinnati, Ohio: International Thompson Publishing, 2001.

HOFFMANN, W. H.; SCHLOSSER, R. Success Factors of Strategic Alliances in Small and Medium-sized Enterprises—An Empirical Survey. **Long Range Planning**, v. 34, n. 3, p. 357-381, 2001.

INKPEN, A. C, Learning and knowledge acquisition through international strategic alliances. **The Academy of Management Executive**, v. 12, n. 4, p. 69-80, 1998a.

INKPEN, A. C, Learning, Knowledge Acquisition and strategic alliances. **European Management Journal**, v. 16, n. 2, p. 223-229, 1998b.

IRELAND, R.D., HITT, M.A, VAIDYANATH D. Alliance management as a source of competitive advantage. **Journal of Management**, v. 28, n. 3, p. 413-446, 2002.

IYER K. N.S. Learning in Strategic Alliances: An Evolutionary Perspective. **Academy of Marketing Science Review** . n. 10, 2002

KANTER, R. M. **Alianças estratégicas e Parcerias** : Reinventando Industrias e Penetrando Novos Mercados. Vídeo Alianças Estratégicas e Parcerias. MINDQUEST, 2001.

\_\_\_\_\_. Collaborative advantage: The art of alliances. **Harvard Business Review**, v. 72, n. 4, p. 96-108, 1994.

KAPLAN, R. S., NORTON, D. P. **A Estratégia em Ação**: Balanced Scorecard. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KELLY, M.J., SCHAAN, J.L., JONCAS, H. Managing alliance relationships: key challenges in the early stages of collaboration. **R&D Management**, v. 32, n. 1, p.11-22, 2002.

KHANNA, T.; GULATI, R.; NOHRIA, N. The dynamics of learning alliances: Competition cooperation and relative scope. **Strategic Management Journal**, v. 19, p. 193-210, 1998.

KLOTZLE, M. C. **Alianças Estratégicas**: Conceito e Teoria. Revista de Administração contemporânea. v. 6, n. 1, Jan./Abr. p. 85-104, 2002.

KOZA, M., LEWIN A. Managing Partnerships and Strategic Alliances: Raising the Odds of Success. **European Management Journal**, v. 18, n. 2, p. 146-151, 2000.

LAVILLE, C.; DIONE, J. **A construção do saber**. Belo Horizonte: UFMG, 1999.

LEHTONEN, T. Attributes and success factors of partnering relations: a theoretical framework for facility services. **Nordic Journal of Surveying**, Special Series, v. 2, p. 31-46, 2004.

LEWIS, J. **Alianças estratégicas**: estruturando e administrando parcerias para o aumento da lucratividade. São Paulo: Pioneira, 1992.

LORANGE, P.; ROOS, J. **Alianças estratégicas**: formação, implementação e evolução. São Paulo: Atlas, 1996.

MARIZ, L. A. Explorando os Limites do Conceito de Confiança Interorganizacional: o Caso de Redes de Desenvolvimento Tecnológico. In: ENANPAD, 26, 2002, Salvador. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2002. 1 CD-ROM.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing**: metodologia, planejamento. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

MILES, R. E.; SNOW, C.C.; MYER, A. D.; COLEMAN, H.D. Organizational Strategy, structure and process. **Academy of Management Review**, v. 3, n. 3, p. 546-562, 1978.

MINTZBERG, H. Os 5 Ps Da Estratégia. In : MINTZBERG, H. e QUINN, J. **O Processo da Estratégia**. Porto Alegre : Bookman, p. 26 – 32, 2001.

MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **O processo da estratégia**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de Estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MONTENEGRO, R. S. P.; MONTEIRO FILHA, D. C.; GOMES, G.L. Indústria petroquímica brasileira: em busca de novas estratégias empresariais. **BNDES Setorial**, n.9, 1999.

MORAES, R. **Análise de Conteúdo**. Revista Educação. Porto Alegre: ano 22, n. 37, p. 7-32, 1999.

NALEBUFF, B. J.; BRANDENBURGER, A. M. **Co-opetição**: um conceito revolucionário que combina competição com cooperação. Rio de Janeiro: Rocco, 1996.

NIELSEN, B. Synergies in Strategic Alliances: Motivation and Outcomes of Complementary and Synergistic Knowledge Networks. **Journal of Knowledge Management Practices**, v. 3, 2002.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, K. **Criação de conhecimento na empresa**: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. 7. ed. Rio de Janeiro : Campus, 1997.

OLIVEIRA, D. P. **Estratégia empresarial e vantagem competitiva**: como estabelecer, implementar e avaliar. São Paulo: Atlas, 2001.

PARK, S.O.; UNGSON, G.R. Interfirm Rivalry and Managerial Complexity: A Conceptual Framework of Alliance Failure. **Organization Science**, v. 12, n. 1, p. 37-53, 2001.

PENG, T.; KELLOGG, J. L. Partners, resources, and management mechanisms of interorganizational collaborative ties in non-profit organizations. **Journal of American Academy of Business**, v. 3 n. 1, p. 291-300, Set. 2003.

PETT, T.; DIBRELL, C. A process model of global strategic alliance formation Business Process Management. **Journal Bradford**, v. 7, n. 4, 2001.

PORTER, M. E. **Competição**: estratégias competitivas essenciais. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

\_\_\_\_\_. **Estratégia Competitiva**: Técnicas para análise das indústrias e da concorrência. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

\_\_\_\_\_. **Vantagem Competitiva Criando e Sustentando um Desempenho Superior**. Tradução Elisabeth Maria de Pinho Braga. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

QUINN, J. B. Estratégias para Mudança. In: MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **O Processo da Estratégia**. Tradução: James Sunderland Cook, 3. ed. Porto Alegre: Bookmann, 2001.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

RODRÍGUEZ M. C. F. Alianzas estratégicas de carácter tecnológico. **Economia Industrial** n. 330, 1999.

RUMELT, R. R. Avaliando a Estratégia dos negócios. In: MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **O Processo da Estratégia**. Tradução: James Sunderland Cook, 3. ed. Porto Alegre: Bookmann, 2001.

SAMMER, J. Strategic Alliances: How To Manage, How To Measure. **Business Finance**, p. 18-23, Mar. 2004.

SENGE, Peter M. **A Quinta Disciplina**. 2. ed. São Paulo: Best Seller, 1998.

SCHUCK, H. L. **Alianças estratégicas para o suprimento de matérias-primas na indústria petroquímica de primeira geração do Brasil**. Dissertação (Mestrado em

Administração). Escola de Administração. Programa de pós-graduação em Administração. Porto Alegre: UFRGS, 2002.

SILVA JÚNIOR, A. B.; RIBEIRO, A. H. P. Parcerias e alianças estratégicas. In: BARROS, B. T. (Org). **Fusões, Aquisições e Parcerias**. São Paulo: Atlas, 2001.

SIMONIN, B. L. Ambiguity and the process of knowledge transfer in strategic alliances. **Strategic Management Journal**, v. 20, p. 595-624, 1999.

SOEKIJAD, M; ANDRIESSEN, E. Conditions for Knowledge Sharing in Competitive Alliances. **European Management Journal**, v. 21, n. 5, p. 578–587, 2003.

STAKE, R. E. Case studies. In: DENZIN, N. e LINCOLN, Y. **Handbook of qualitative research**. Thousand Oaks, California: Sage Publications,. p. 236-247, 1994.

TORQUATO, G. **Tratado de Comunicação Organizacional e Política**. São Paulo: Pioneira Thomsom Learning, 2002.

WERNERFELT, B. **The resource-based view of the firm**. Strategic Management Journal, v.5, p.171-180, 1984.

WHIPPLE, J. M., FRANKEL, R. Strategic alliance success factors. **Journal of Supply Chain Management**, Summer, v. 36, n. 3, p. 21-28, 2000.

WILDEMAN, L. Alliances and networks: the next generation. **International Journal of Technology Management**, n. 15, p. 96-108, 1998.

WIT, B. MEYER, R. **Strategy: Process, Content, Context**. London: Thomsom, 1998.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

YOSHINO, M. Y. e RANGAN, U. S. **Alianças Estratégicas**. São Paulo: Makron Books, 1996.

ZAWISLAK, P. **Modelo de Gestão para Alianças Estratégicas em PMEs**. Grupo de estudos da cadeia automotiva do Rio Grande do Sul. Porto Alegre: UFRGS, 2002. Disponível em: < <http://nitec.ea.ufrgs.br/gcars/artigos/ZAWISLAK%202002.doc> >. Acesso em: 28 mar. 2005.

## APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA



**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO GRANDE DO SUL**

---

**FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO, CONTABILIDADE E ECONOMIA**

Título do Trabalho: **O PROCESSO DE GESTÃO DE ALIANÇAS ESTRATÉGICAS**

Mestrando: Paulo Ricardo Mendel

Orientador: Profa. Dr<sup>a</sup>. Gabriela Cardozo Ferreira

Entrevistado: \_\_\_\_\_

Data: \_\_\_\_\_ Local: \_\_\_\_\_

- 
1. Quais os motivos que levaram a empresa a optar pela formação de uma Aliança estratégica com outra empresa?
  2. De que forma os objetivos da aliança se compatibilizavam com a estratégia de negócios da empresa?
  3. Como foi procedida a escolha do parceiro para efetivar a parceria?
  4. Como foi evidenciada a convergência de interesses entre os parceiros na parceria formada?
  5. Como foi avaliada a compatibilidade de recursos tangíveis e intangíveis entre a empresa e o parceiro?
  6. Como foi avaliada a compatibilidade cultural e de relacionamento entre as empresas?
  7. Como foi analisada a complementaridade de competências e ativos das empresas para a formalização da parceria?
  8. Como foi formalizado o acordo e especificadas as obrigações, critérios, objetivos e metas para a parceria?
  9. Qual é o comportamento utilizado pela empresa nas negociações e formalização do contrato de parceria?
  10. Como é realizada a atribuição de tarefas e responsabilidades necessárias à operação da aliança?

11. Como é feito o compartilhamento de ativos tangíveis e intangíveis considerados valiosos para as empresas?
12. Como é o processo de tomada de decisões que envolvem a aliança?
13. Como você define o relacionamento com o parceiro? Qual tipo de relacionamento que a empresa incentiva?
14. Como você define a confiança que a empresa possui nas capacidades do parceiro?
15. Como é a atuação do gestor da aliança em relação à comunicação com as pessoas?
16. Como é o processo de comunicação entre as equipes envolvidas em trabalhos relacionados à aliança?
17. Como foi designado o gerente para as atividades da aliança?
18. Qual o grau de apoio da Alta direção às decisões tomadas pelo gerente da aliança?
19. Como pode ser definido o processo de colaboração entre os parceiros?
20. Como são as relações interpessoais entre os colaboradores envolvidos em atividades da aliança?
21. Como se caracteriza o envolvimento nas tarefas comuns e o espírito de comunidade dos colaboradores envolvidos em atividades comuns à aliança?
22. O conhecimento controlado pelo sócio foi assimilado pela empresa? Este conhecimento contribuiu para o desenvolvimento de outros projetos desenvolvidos pela empresa?
23. Como ocorre o aprendizado do conhecimento obtido por parte dos colaboradores das empresas?
24. Como são gerenciadas as informações de interesse da aliança?
25. Quais os sistemas utilizados para incentivar que as pessoas compartilhem o conhecimento gerado pela aliança?
26. Como é monitorado e avaliado o processo de colaboração mútua?
27. Como são avaliadas as contribuições feitas pelos parceiros em prol da aliança?
28. Como são monitorados e avaliados os resultados globais obtidos pela aliança?
29. Quais aspectos que, na sua opinião, dificultam a gestão da aliança?
30. Quais aspectos que, na sua opinião, facilitam a gestão da aliança?

## ANEXO A – CONTRATO DE PARCERIA

### CONTRATO DE PARCERIA

As Partes abaixo nomeadas e qualificadas:

**BRASKEM S.A.**, sociedade anônima, com sede na Rua Eteno, 1.561 - Complexo Petroquímico de Camaçari, CEP. 42.810-000, Município de Camaçari, Estado da Bahia, inscrita no C.N.P.J. sob o nº 42.150.391/0001-70, neste ato representada por seus Diretores abaixo assinados, doravante simplesmente denominada “**BRASKEM**”; e

**EMPRESA ABC**, doravante simplesmente denominado “**PARCEIRO**”.

#### CONSIDERANDO QUE:

- (1) a BRASKEM é produtora de resinas de polietileno e polipropileno em suas unidades industriais localizadas em Camaçari-BA e Triunfo-RS e possui um Centro de Tecnologia e Inovação amplamente aparelhado para desenvolvimento de novas soluções tecnológicas para aplicações de polietileno e polipropileno;
- (2) o PARCEIRO é produtora de [produtos: descrever conforme o caso] utilizando como matéria-prima resinas de polietileno e polipropileno;
- (3) ser de alta relevância que ambas as Partes aprofundem cada vez mais o intercâmbio dos conhecimentos científicos tecnológicos nas áreas de suas atividades, a fim de desenvolver uma nova resina, processo, aplicação objetivando aumentar o valor agregado a seus negócios;

**RESOLVEM** as Partes, de comum acordo, celebrar o presente “CONTRATO DE PARCERIA” (o “**Contrato**”), que será regido pelas seguintes cláusulas, termos e disposições contratuais, as quais são aceitas de comum acordo entre as partes, sem quaisquer restrições e/ou condições.

#### I. DO OBJETO

- 1.1. Constitui objeto do presente Contrato a constituição de parceria entre a Braskem e o PARCEIRO visando o desenvolvimento de [objeto do desenvolvimento] (a “Parceria”).

- 1.2. No âmbito do objeto exposto, a Parceria a que se refere a presente cláusula consistirá em (i) assegurar o desenvolvimento científico e tecnológico entre as Partes no campo de suas atividades e (ii) possibilitar, de maneira ampla, o pleno intercâmbio de conhecimentos e informações técnico-científicas decorrentes das atividades desenvolvidas pelas Partes e (iii) aplicar os conhecimentos desenvolvidos no âmbito da atividade industrial e comercial.

## **II. DAS DEFINIÇÕES**

- 2.1 Os termos a seguir são utilizados no presente Contrato, tanto no singular quanto no plural, com o significado estabelecido nesta cláusula:
- (a) Informações Confidenciais: toda e qualquer informação de processo, produtos, equipamentos, fornecedores, mercado e clientes, assim como conhecimentos, dados, desenhos, esquemas, especificações, fluxogramas, procedimentos operacionais, receitas, formulações, regras, condições operacionais e quaisquer resultados referentes à Propriedade Intelectual divulgados por uma parte à outra, utilizados ou não, obtidos, descobertos ou desenvolvidos no âmbito deste Contrato.
  - (b) Partes: a Braskem e o PARCEIRO
  - (c) Propriedade Intelectual: os resultados, integrais ou parciais, decorrentes da presente Parceria, tais como idéias, descobertas, inventos, aperfeiçoamentos ou inovações patenteáveis.

## **III. DAS OBRIGAÇÕES E RESPONSABILIDADES**

- 3.1 Para a perfeita execução do objeto do presente Contrato, as Partes se comprometem a:
- (i) promover o intercâmbio de conhecimentos e informações técnico-científicos para o desenvolvimento da Propriedade Intelectual;
  - (ii) manter encontros para discutir os assuntos relacionados a este Contrato e atualizar as informações disponíveis, sem prejuízo dos contatos via telefone, fac-símile, e-mail e quaisquer outros meios de comunicação mantidos durante esse período;
  - (iii) fornecer os recursos e elementos técnicos inerentes aos trabalhos a serem desenvolvidos sob suas respectivas responsabilidades.
- 3.2 As Partes serão responsáveis pelo fornecimento das informações necessárias para a implementação industrial e comercial da Propriedade Intelectual.

#### **IV. DOS CUSTOS**

- 4.1 Cada parte será responsável pelo pagamento dos custos incorridos no cumprimento das suas respectivas obrigações contratuais.
- 4.2 Todos os gastos referentes ao registro e licenciamento da Propriedade Intelectual desenvolvida no âmbito do presente Contrato serão divididos entre as Partes nas mesmas proporções em que se dividir entre as Partes a Propriedade Intelectual conforme item 5.1 a seguir.

#### **V. DA PROPRIEDADE INTELECTUAL**

- 5.1. A Propriedade Intelectual resultante dos desenvolvimentos oriundos do presente Contrato será depositada perante os órgãos de Proteção da Propriedade Industrial no Brasil e/ou no exterior e serão, para todos os fins de direito, de propriedade conjunta da Braskem e do PARCEIRO nas proporções acertadas após discussão em boa fé entre as Partes, as quais estarão indicadas no Anexo I do presente Contrato. Os custos incorridos pelas Partes em função da Parceria servirão como referência para determinação das referidas proporções.
- 5.2. Os registros da Propriedade Intelectual serão efetuados em nome das duas Partes e incluirão os assuntos e os países a serem depositados que as Partes julgarem convenientes de comum acordo.
- 5.3. Adicionalmente, obrigam-se as Partes a não negociar ou divulgar resultados, totais ou parciais, decorrentes do presente Contrato, sem antes obter anuência expressa da outra Parte.

#### **VI. DA CONFIDENCIALIDADE**

- 6.1 As Partes se obrigam a respeitar o caráter sigiloso das Informações Confidenciais, não as divulgando para terceiros, seja a título oneroso ou gratuito, sem prévia anuência escrita da outra Parte.
- 6.2 Não obstante o disposto no item 6.1 acima, não serão consideradas Informações Confidenciais as informações: (a) que sejam de conhecimento público ou da parte receptora em data anterior ao recebimento da informação; (b) que se tornem de conhecimento público no futuro, sem que caiba a qualquer das Partes a responsabilidade por sua divulgação; e (c) disponibilizadas à parte receptora de forma não confidencial, obtidas por meio de outra fonte que não a parte divulgadora, desde que tal fonte não se encontrasse, segundo o efetivo conhecimento da parte receptora,

sujeita a qualquer proibição no tocante à transmissão de referidas informações à parte receptora.

- 6.3 Informações específicas relacionadas à Informação Confidencial não deverão ser consideradas exceções ao item 6.2 acima, somente porque estão acompanhadas de outras informações que o sejam. Ademais, quaisquer combinações de características não deverão ser consideradas exceções a não ser que a referida combinação esteja enquadrada dentre as exceções do referido item 6.2.
- 6.4 As Partes restringirão seu acesso às informações confidenciais apenas a seus Representantes que necessitem de tal acesso e submeterão os respectivos funcionários a obrigações de confidencialidade e uso restrito não menos severas do que aquelas previstas neste contrato. O termo “Representante”, conforme utilizado no presente Contrato, refere-se a qualquer pessoa, seus diretores, oficiais, funcionários, agentes, assessores, advogados, auditores, conselheiros e controladores.
- 6.5 Independentemente do prazo de validade do Contrato, a obrigação de confidencialidade ora assumida pelas Partes deverá ser mantida enquanto as informações mantiverem o seu caráter confidencial, conforme definido nos itens acima.

## **VII. DA EXCLUSIVIDADE**

- 7.1 Fica acordado que o Parceiro deverá utilizar as resinas fornecidas pela Braskem para implementação industrial e comercial da Propriedade Intelectual, salvo com anuência prévia por escrito da Braskem.

## **VIII. DO PRAZO**

- 8.1 O presente Contrato será válido por 3 anos, a contar da data de assinatura deste Contrato podendo ser prorrogado através de documento escrito acordado entre as Partes.

## **IX. DA RESCISÃO**

- 9.1 As Partes poderão rescindir o presente Contrato imediatamente, de pleno direito, independentemente de interpelação judicial ou extrajudicial, sem que caiba a outra Parte qualquer direito de reclamação e ou indenização, nos seguintes casos:
- (i) inadimplência pela outra Parte de qualquer cláusula ou condição do presente Contrato;

(ii) transferência, total ou parcial, a terceiros, por uma das Partes, sem autorização expressa da outra Parte, dos direitos e obrigações que lhe são atribuídos pelo presente Contrato, salvo se esta transferência se operar por força de incorporação, fusão ou cisão;

(iii) falência, dissolução, liquidação judicial ou extrajudicial, de qualquer das Partes, homologada ou decretada.

9.2 As Partes poderão, contudo, a qualquer tempo, rescindir o presente Contrato, mediante aviso prévio a outra Parte com antecedência mínima de 60 (sessenta) dias, sendo que permanecem válidas as obrigações de confidencialidade nos termos da cláusula VI deste Contrato.

## **X. DAS DISPOSIÇÕES GERAIS**

10.1 O presente Contrato não poderá ser alterado, cedido ou transferido, no todo ou em parte, sem o prévio consentimento da outra Parte, através de instrumento aditivo ao presente Contrato.

10.2 O presente Contrato constitui o único e integral acordo entre as Partes no que se refere à Parceria entre as mesmas explícita em sua cláusula I, substituindo todos os outros documentos, cartas, memorandos, ou propostas entre as Partes, bem como os entendimentos orais mantidos entre as Partes, anteriores à presente data.

10.3 As Partes celebram o presente Contrato em caráter irrevogável e irretratável, obrigando-se ao seu fiel cumprimento por si e seus sucessores e seus cessionários, a qualquer título.

10.4 Se qualquer disposição deste Contrato for considerada nula, anulável, inválida ou inoperante, nenhuma outra disposição deste Contrato será afetada como consequência disso e, portanto, as disposições restantes deste Contrato permanecerão em pleno vigor e efeito como se tal disposição nula, anulável, inválida ou inoperante não estivesse contida neste Contrato.

## **XI. DA LEI DE REGÊNCIA E DO FORO**

11.1 O presente Contrato será regido e interpretado em conformidade com as Leis da República Federativa do Brasil. As partes elegem o foro da Comarca de São Paulo para conhecer e julgar quaisquer questões decorrentes deste acordo, com exclusão de qualquer outro, por mais privilegiado que seja.

E, por estarem assim justas e acordadas, assinam as Partes o presente Contrato, em 2 (duas) vias de igual teor e forma, na presença das 02 (duas) testemunhas abaixo assinadas.

[local],[data]

**BRASKEM S.A.**

\_\_\_\_\_  
Nome:

Título:

\_\_\_\_\_  
Nome:

Título:

**[PARCEIRO]**

\_\_\_\_\_  
**TESTEMUNHAS:**

\_\_\_\_\_  
Nome:

RG:

\_\_\_\_\_  
Nome:

RG:

**ANEXO I**

A Propriedade Intelectual referente à Parceria para desenvolvimento de [objeto do desenvolvimento] será dividida entre as Partes da seguinte forma:

XX % BRASKEM

XX % PARCEIRO