

O desenvolvimento de capacidades em gestão de alianças

Uma revisão da literatura¹

por Rosileia Milagres

RESUMO: Tendo em vista a atual importância das estratégias de cooperação, este artigo tem por objetivo apresentar e debater o conceito e o processo de formação de capacidades de aliança. Estas objetivam subsidiar a gestão de arranjos cooperativos e, neste sentido, muitos autores as consideram fundamentais para o sucesso dessas estratégias. Para tanto, serão apresentados os avanços da literatura no tema e, com base nesse mapeamento, identificadas as principais questões que têm pontuado o debate.

Palavras-chave: Capacidades de Aliança, Gestão de Alianças, Estratégias Cooperativas

TITLE: Alliance capabilities development: a literature review

ABSTRACT: Considering the importance of cooperative strategies, this paper aims to present and discuss the concept and the formation process of alliance capabilities. These capacities optimize the management of cooperative agreements, and have been considered critical to their success. Thereby, it will be presented the recent advances in the network literature regarding to this subject and, from this drawing, it will be discussed the main items that have punctuated the debate.

Key words: Alliance Capabilities, Alliance Management, Cooperative Strategies

TÍTULO: El desarrollo de capacidades en la gestión de las alianzas: una revisión de la literatura

RESUMEN: Dada la importancia actual de las estrategias de cooperación, este artículo tiene como objetivo presentar y discutir el concepto y el proceso de formación de capacidades en las alianzas. Están destinadas a apoyar la gestión de los acuerdos de cooperación y, en este sentido, muchos autores consideran que son fundamentales para el éxito de estas estrategias. Por lo tanto, vamos a presentar los avances de la literatura sobre el tema y, en base a este estudio, se identificaron los temas clave que han marcado el debate.

Palabras-clave: Competencias de Alianza, Gestión de las Alianzas, Estrategias de Cooperación

Estratégias cooperativas têm sido cada vez mais usadas pelas organizações. Configuram-se em resposta à dinâmica atual do ambiente de negócios, que, em diferentes graus, tem exigido maior interação entre diversos atores. Nesse contexto, as organizações vêm-se concentrando em recursos e capacidades centrais e procuram em seus parceiros recursos complementares (Gulati, 1999).

Cooperar tem garantido acesso a mercados e conhecimentos, ampliação do portfólio de produtos/serviços, desenvolvimento de soluções, ampliação de competências e da capacidade de aprendizado, entre outros. Portanto, cada vez mais, presencia-se a formação desses arranjos (Anand e Khanna, 2000). Entretanto, o aumento de sua importância tem suscitado algumas questões. A literatura busca cada vez mais entender como esses acordos são estruturados e coordenados. Particular atenção tem sido dada àquelas empresas que atuam em colaboração, procurando entender como fazem a gestão de seu portfólio de parcerias. Discute-se, por exemplo, quais são as implicações do aprendizado em gerir parcerias nos resultados auferidos pelas empresas.

Apesar desse interesse, os avanços da literatura em termos conceituais, ou no que diz respeito à sistematização das experiências, ainda apresentam algumas lacunas. Parece existir consenso entre os autores sobre a necessidade de se desenvolver capacidade de gerenciar acordos de colaboração (Zollo *et al.*, 2002; Gulati, 2007; Heimeriks e Duysters, 2007; Heimeriks *et al.*, 2009). Estudos também apresentam evidências sobre sua eficácia, afirmando que o sucesso das alianças tem por base essa capacidade (Anand e Khanna, 2000; Kale *et al.*, 2002). Entretanto, outros sugerem a necessidade de maior qualificação e entendimento dessa capacidade e de seus elementos componentes. Zollo *et al.* (2002) afirmam que, ao estudar 145 alianças no setor de biotecnologia, somente a repetição de parceiros apresen-

tou impacto positivo sobre o desempenho das alianças. Por sua vez, Kale *et al.* (2002) apresentaram evidências positivas entre uma função dedicada à gestão desses tipos de acordo e seus resultados.

Neste sentido, existem questões a serem respondidas e, portanto, espaço para novos trabalhos. Tendo por base essas considerações, o presente artigo tem por objetivo sistematizar o debate e avanços no tema. Para tanto, está estruturado em quatro seções, incluindo esta introdução. A segunda tem como objetivo apresentar o conceito de capacidades de aliança em diferentes perspectivas teóricas e discutir o conceito em seus diversos níveis de análise. A terceira apresenta o debate sobre os elementos que compõem o conceito, i.e., a importância das experiências passadas e seus limites, a contribuição das rotinas e de outros instrumentos, como as funções e departamentos, os processos e bases de dados, os treinamentos e a contratação de *experts*. Por fim, na última seção, serão apresentadas algumas conclusões breves.

O conceito de capacidades de aliança

O conceito de capacidades, particularmente aquelas relacionadas aos acordos de cooperação, tem-se constituído em um desafio. Esta seção visa apresentar alguns desses desafios e, para tanto, foi preparado o Quadro I (ver p. 4), que objetiva expor as diferentes nomenclaturas e entendimentos para o termo, o que, acredita-se, amplia sua capacidade de pesquisa. Pretende, também, apresentar uma listagem não exaustiva de autores relevantes; bem como alguns referenciais teóricos que trabalham o conceito; e, por fim, com base nesse conceito, apresentar os objetos e níveis de análise trabalhados pelos autores selecionados.

Estes estudos reconhecem que a formação de capacidade de aliança constitui-se em um importante ativo que influencia tanto os resultados da firma, como os do acordo coope-

Rosileia Milagres

frosileiam@fdc.org.br

Doutorada em Economia. Professora na Fundação Dom Cabral (Brasil).

PhD in Economics. Professor at Dom Cabral Foundation (Brazil).

Doctor en Ciencias Económicas. Prof.^a Fundação Dom Cabral (Brasil).

Recebido em março de 2012 e aceite em dezembro de 2012.

Received in March 2012 and accepted in December 2012.

Quadro I

Autor	Conceito	Definição	Referencial Teórico
Gemunden e Ritter (1997)	Competências de rede	Recursos e atividade da firma para gerar, desenvolver e gerenciar sua rede. Visam à obtenção de vantagens no acordo e na rede.	<i>Strategic management literature</i>
Dyer e Sing (1998)	Capacidade relacional	Habilidade de relacionar-se para ampliar a capacidade de coordenação dos agentes internos e externos. Fonte de vantagens competitivas.	<i>Strategic management literature</i>
Lorenzoni e Lipparini (1999)	Capacidade relacional	Capacidade para criar, integrar e transferir conhecimento entre atores na rede. Gera efeitos no crescimento e capacidade de inovação da firma.	<i>Organizational learning, knowledge-based view</i>
Ritter, Ritter e Gemunden (1999-2003)	Competências de rede	Habilidade da firma e qualificações específicas dos indivíduos em lidar com relações entre firmas.	<i>Relationship marketing</i>
Spekman <i>et al.</i> (2000)	Competências de aliança	Formada por habilidades individuais e capacidades da firma que melhoram e dão suporte ao pensamento e comportamento ligado às alianças.	<i>Strategic management literature</i>
Siwadas e Duyer (2000)	Competência de cooperação, capacidades de parcerias	Capacidade para selecionar o parceiro, utilizar mecanismos administrativos corretos e prover suporte institucional apropriado.	<i>Organizational theory, strategic management literature</i>
Lambe <i>et al.</i> (2002)	Competências de aliança	Habilidade organizacional para identificar, desenvolver e gerenciar alianças.	<i>Strategic management literature, competence-based, resource-based</i>
Kale, Dyer e Singh (2002)	Capacidades de aliança	Habilidade da firma para capturar, compartilhar e disseminar <i>know-how</i> de gestão de alianças, associado às experiências prévias.	<i>Evolutionary theory, knowledge-based view, organizational learning</i>
Johnson e Sohi (2003)	Competências para parcerias interfirmas	Habilidade ou capacidade para construir e manter relações entre firmas com alta qualidade e produtividade.	<i>Organizational learning</i>
Phan, Styles e Patterson (2005)	Competências relacionais	Formada a partir de características do indivíduo que facilitam a aquisição, desenvolvimento e manutenção de relações satisfatórias.	<i>Social psychology, relationships marketing</i>
Heimeriks e Duysters (2007)	Capacidades de aliança	Capacidade da firma em usar mecanismos para integrar conhecimentos relacionados às alianças e criar rotinas para gerenciá-las.	<i>Evolutionary theory, organizational learning, resource-based</i>
Kale <i>et al.</i> (2007)	Capacidade de aliança	Habilidade da firma para aprender e acumular <i>know-how</i> de gestão de alianças.	<i>Evolutionary theory, knowledge-based, organizational learning</i>
Gulati (2007)	Recursos de rede	Informações que estão fora da firma e que influenciam sua estratégia ao alterarem as oportunidades disponíveis. Leva em conta a importância da história e o processo de dependência da trajetória.	<i>Evolutionary theory, organizational learning</i>

Fonte: Baseado em Sluyts (2008) e Ayvari e Moller (s.d.)

rativo em si. Diferem, entretanto, quanto ao objeto e ao nível de análise.

Em relação ao objeto, muitos concentram sua atenção no processo de decisão, formação, condução e término do arranjo em si (Lambe *et al.*, 2002; Siwadas e Dwyer, 2000; Tsai-Yuan e Yun-Yao, 2010). Outros analisam a questão a partir da firma e buscam identificar quais são os elementos que permitem a formação dessa capacidade, como sua estrutura organizacional, mecanismos, instrumentos e rotinas (Kagami, 2006; Heimeriks e Duysters, 2007; Kale *et al.*, 2007).

No que se refere ao nível de análise, pode-se dividi-los entre os que analisam os indivíduos, a firma, o acordo e a rede.

Para Phan *et al.* (2005) e Ritter (1999), as capacidades de aliança são formadas a partir das habilidades dos indivíduos. Já Kale *et al.* (2002, 2007), por exemplo, consideram que elas se referem a capacidades organizacionais e, portanto, devem ser analisadas com base na perspectiva da firma. Em um ponto intermediário entre os dois grupos citados, encontram-se Spekman *et al.* (2000), que analisam simultaneamente o nível individual e organizacional. Ainda na perspectiva da firma, Siwadas e Dwyer (2000) incluem também a possibilidade de articulação interna, i.e., entre unidades da organização. Ou seja, o conceito de capacidades aplicado à cooperação entre atores pertencentes a unidades diferentes em uma mesma firma.

Outro nível de análise considerado envolve as relações estabelecidas entre as firmas e seus parceiros, ou seja, o acordo. Dyer e Singh (1998) tratam a capacidade de aliança a partir do acordo e de suas especificidades. Para Siwadas e Dwyer (2000), a capacidade de parceria se efetiva pelo estabelecimento de mecanismos de troca de informação, negociação e coordenação. Esses autores afirmam que não basta uma firma isoladamente possuir essa capacidade, os resultados positivos só acontecerão com o encontro e capacidade de integração dos envolvidos. Portanto, essas capacidades são contexto-dependentes, já que emergem das trocas e interações que surgem entre os parceiros (Ayvari e Moller, s.d.; Siwadas e Dwyer, 2000).

Por fim, podem ser citados aqueles que consideram na

análise dessas capacidades o conjunto de relacionamentos prévios ou atuais, ou seja, a rede (Gemunden e Ritter, 1997; Gulati, 2007). Para Gulati (*op. cit.*), a rede na qual a empresa se insere altera suas alternativas estratégicas. Salienta sua importância como fonte de informações sobre antigos parceiros, suas capacidades e seu grau de confiabilidade e acrescenta que essa rede contribui para a formação de reputação da firma nas estratégias de colaboração, para a redução de custos de busca e de incertezas. Por fim, Gulati (*op. cit.*) ressalta que esses recursos contribuem para o desenvolvimento de capacidades de aliança, ou seja, a rede formada pelo conjunto de acordos prévios permite o acúmulo de experiências e, consequentemente, a formação de rotinas e capacidade para absorver os conhecimentos específicos e de gestão com os quais teve contato ao longo do processo (ver Figura 1, p. 6).

Ayvari e Moller (2008) chamam a atenção (ver Figura 1) para o processo de alimentação entre os níveis. Para elas, as capacidades desenvolvidas nos acordos alimentam as capacidades específicas da firma, uma vez que se constituem em importantes fontes de aprendizado e criam, desse modo, um conjunto de referências que ajudam a firma a interagir melhor com outros parceiros.

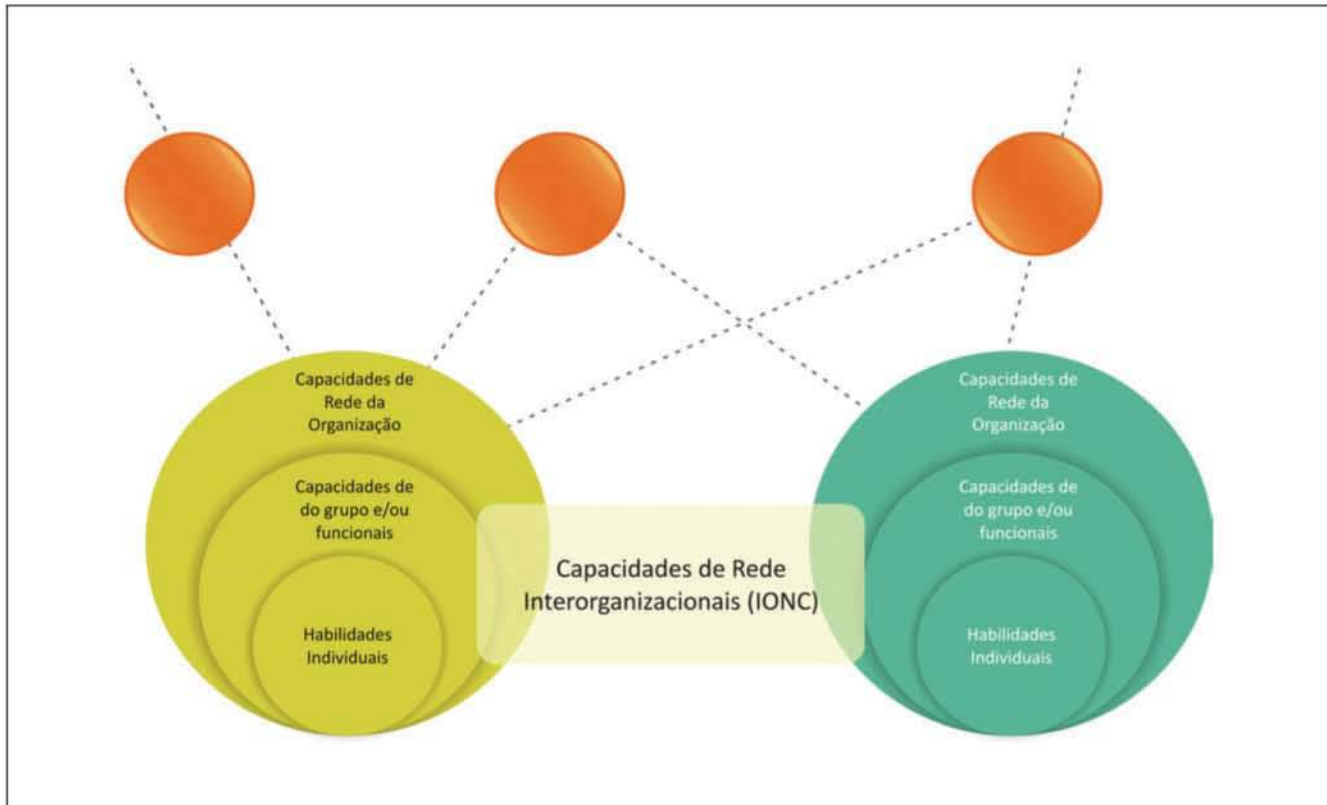
Os avanços da literatura sobre as capacidades de aliança

Os estudos sobre as capacidades de aliança podem ser divididos em dois grandes grupos. O primeiro está concentrado na experiência e a considera o elemento-chave para sua formação. O segundo discute a importância de instrumentos e funções específicas para lidar com o portfólio de parcerias. De seguida, se mapeiam essas diferentes contribuições.

• O debate sobre as capacidades de aliança: a importância da experiência

Parte da literatura sobre acordos cooperativos apresenta a experiência como um importante elemento para o entendimento do sucesso da firma no campo da cooperação (Powell *et al.*, 1996; Simonin, 1997; Xu *et al.*, 2008). Anand e Khanna (2000) encontraram evidência de que a experiência é importante nas alianças e *joint ventures* cujo objetivo seja

Figura 1
Capacidades de aliança e seus diferentes níveis de análise



Fonte: Ayvari e Moller (s.d.)

realizar atividades ligadas a P&D (Pesquisa e Desenvolvimento), produção e marketing.

Para esses autores (ver Quadro II, p. 7), a experiência deve ser entendida como o conjunto de conhecimentos e know-how acumulado pelas firmas na prática de acordos cooperativos (Sluyts *et al.*, 2008) e pode se traduzir, por exemplo, em maior capacidade para selecionar parceiros, gerenciar o processo e mediar conflitos (Simonin, 1997).

Para Gulati (1995), a experiência proveniente de acordos passados permite o aprendizado sobre o contexto em que as alianças se inseriram e sobre as especificidades dos parceiros. Deste modo, experiência pode promover confiança e facilitar o processo que envolve a escolha de parceiros, o entendimento de suas necessidades e capacidades, o desenho de contratos e estrutura de governança, entre outros. Assim, interações prévias podem reduzir riscos associados a

futuras transações e aumentar o interesse na formação de novos acordos (Gulati e Gargiulo, 1999).

Os limites da experiência

Na contramão dessas contribuições, Kale e Zollo (2004) afirmaram que experiências acumuladas por firmas do setor de biotecnologia em alianças com empresas do setor farmacêutico apresentaram um significativo impacto nos resultados; o mesmo, entretanto, não foi encontrado em experiências acumuladas entre grandes firmas do setor farmacêutico. Ao investigar 464 alianças na indústria de equipamentos de telecomunicações, Sampson (2005) concluiu que as firmas aprendem como gerenciar alianças à medida que suas experiências aumentam e, portanto, desenvolvem habilidades nesse campo. Entretanto, existe depreciação desse aprendizado com o tempo, particularmente relevante em

Quadro II
Experiência como fator-chave

Autor	Contribuição
Fiol e Lyles (1985)	O processo de <i>learning by doing</i> é decisivo para os resultados auferidos. Com o ganho de experiência, firmas podem se dedicar menos à solução de problemas particulares. Tornam-se mais efetivas na gestão de determinados processos comparativamente a outras menos experientes.
Kleiner e Roth (1987)	
Lei e Slocum (1992)	
Bereiter e Scardamalia (1993)	
Shan <i>et al.</i> (1994)	
Powell <i>et al.</i> (1996)	
Child e Yan (1999)	
Anand e Khanna (2000)	
Das e Teng (2002)	

Fonte: Elaboração própria

indústrias com rápidas alterações tecnológicas. Além dessa depreciação, outras possibilidades seriam o *turnover* dos gestores – com a consequente impossibilidade de se acumularem os benefícios das experiências passadas – e a inércia e falta de revisão das rotinas estabelecidas.

As firmas aprendem como gerenciar alianças à medida que suas experiências aumentam e, portanto, desenvolvem habilidades nesse campo. Entretanto, existe depreciação desse aprendizado com o tempo, particularmente relevante em indústrias com rápidas alterações tecnológicas.

Gulati (1995) aponta para os benefícios da experiência, mas também para seus limites, pois, a partir de certo ponto, de acordo com o autor, as alianças diminuem sua atratividade, já que ampliam a interdependência, diminuem as possibilidades de trocas e limitam o espaço para a busca de outros parceiros. Ademais, firmas com mais experiência ficam presas a modelos e falham na tentativa de adaptá-los às mudanças de contexto.

Avaliando a experiência da GM com diferentes parceiros na Ásia, Simonin (1997) mostrou que sua vasta experiência

não foi suficiente para lhe garantir melhores resultados. Simonin (*op. cit.*) afirma que a experiência precisa ser transformada em *know-how*, incluindo informações sobre como transferir conhecimento e que se deve levar em conta aspectos como a história, intensidade, longevidade e tipos de colaboração.

A experiência como condição necessária

De fato, o debate sobre a importância da experiência na formação de capacidade é mais amplo e transcende a área de cooperação (ver Quadro III, p. 8).

Fellin e Foss (2009) questionam a afirmação de que experiência e repetição são as bases para explicar a formação de capacidades e ressaltam a importância dos aspectos micro em sua formação, como as características da organização e dos indivíduos que a compõem. Sluyts *et al.* (2008), tendo por base a discussão sobre os efeitos da curva de experiência na *performance* das organizações, afirma que sua influência é mediada pelo aprendizado, que acontece com base na análise de experiências passadas e adaptação a situações futuras. Portanto, é um processo contexto-dependente que explica em parte os resultados distintos alcançados pelas organizações. Segundo o autor, parece haver evidências de que os resultados são influenciados pelas

Quadro III

Formação das capacidades de aliança

Autor	Contribuição
Kogut et al. (1992)	Surgimento de retornos decrescentes com o aumento do número de alianças (Draulans <i>et al.</i> , 2003). Experiências precisam ser qualificadas de acordo com especificidades do parceiro, motivações, desafios, contexto, etc. Estudo sobre colaborações em P&D chamou a atenção para o envelhecimento deste conhecimento e ressaltou que apenas experiências recentes possuem impactos positivos nos resultados (Sampson, 2005). Em outro estudo, discutiu-se a experiência não por meio de seu número absoluto, mas considerando-se o envolvimento da firma no acordo (Rothaermel <i>et al.</i> , 2006).
Uzzi (1997)	
Gomes-Casseres (1996)	
Reuer <i>et al.</i> (2002)	
Draulans <i>et al.</i> (2003)	
Sampson (2005)	
Rothaermel e Deeds (2006)	
Heimeriks (2008)	
Quynh e Martens (2008)	

Fonte: Elaboração própria

capacidades e que a experiência deve ser considerada como um elemento que a antecede, mas deve ser intermediada por mecanismos de aprendizado. A experiência, embora seja uma condição necessária, não é suficiente para a melhoria dos resultados auferidos nesses acordos.

Nesse sentido, embora possam ser encontradas evidências de que o aprendizado está associado a um maior número de alianças (Heimeriks e Duysters, 2007) e acordos colaborativos e de que a experiência é um fator importante, a literatura também discute seu grau de saturação e sua especificidade. Afirmam que é questionável considerar uniformes experiências com diferentes tipos de parceiros, contratos, culturas, tempo de duração, objetivos, grau de envolvimento, etc.

• O papel das rotinas e outros mecanismos no desenvolvimento das capacidades

Para Heimeriks e Duysters (2007), capacidades de aliança podem ser entendidas como a habilidade da firma em capturar, compartilhar e disseminar *know-how* e *know-why* a

respeito da gestão das alianças. Trata-se de uma capacidade de difícil obtenção e cópia, que interfere nos resultados do conjunto de acordos da firma, ou seja, no seu portfólio de alianças.

Para sua formação, esses autores consideram fundamental a presença de mecanismos de aprendizado e rotinas (ver **Quadro IV, ver p. 9**). Afirmam que, embora existam evidências da influência da experiência nos resultados alcançados, não se pode desconsiderar que as capacidades de aliança representam um elemento de mediação (Kale, 2002).

Deste modo, a experiência – por meio de processo de aprendizado e seleção – é transformada em rotinas que, juntamente com outros mecanismos, formam as capacidades de aliança.

Heimeriks *et al.* (2009) apresentaram quatro categorias de instrumentos como componentes das capacidades de aliança (ver **Figura 2**). A primeira das categorias se refere à criação de funções específicas para lidar com os acordos de cooperação. A segunda contempla as rotinas, mas também outros instrumentos que acumulem conhecimentos e infor-

Quadro IV
Rotinas e outros instrumentos como elemento-chave na formação das capacidades

Autor	Contribuição
Gulati (1995)	Concordam com a importância da experiência, mas apontam para a necessidade de formalização das lições aprendidas por meio de rotinas e outros instrumentos. As experiências precisam ser avaliadas antes de sua incorporação. Ou seja, o processo de aprendizado se interpõe entre a experiência e sua aplicação. Discutem a importância da criação de funções dedicadas aos acordos cooperativos nas organizações. Estas permitem a gestão do portfólio de parcerias, a troca de informações e a avaliação de novas oportunidades e sua aderência à estratégia global da organização.
Simonin (1997)	
Kale <i>et al.</i> (2002)	
Zollo e Winter (2002)	
Reuer, Park e Zollo (2002)	
Draulans <i>et al.</i> (2003)	
Dyer e Singh (2004)	
Heimeriks e Duysters (2007)	
Kale e Singh (2007)	
Gulati (2007)	
Heimeriks, Klijn <i>et al.</i> (2008)	

Fonte: Elaboração própria

Figura 2
Processo de desenvolvimento de capacidades de aliança



Fonte: Heimeriks e Duysters (2007)

mações sobre os diferentes estágios que compõem o ciclo de vida de uma parceria. A terceira é formada por programas de treinamento que preparam os executivos para trabalhar em cooperação. E, por fim, a contratação de *experts*.

Kale *et al.* (2002) dedicaram-se a investigar qual é o papel que uma função dedicada à gestão dos acordos cooperativos possui nos resultados alcançados. De acordo com os autores, tão importante quanto a experiência é o compartilhamento, captura e disseminação do aprendizado proveniente de acordos anteriores. Para tanto, a criação de funções, de *staff* ou de um escritório de alianças possui contribuição relevante. Nesta mesma linha, os resultados apresentados por Heimeriks *et al.* (2009) confirmaram uma relação positiva entre funções e melhor *performance* das parcerias.

O escritório de alianças seria responsável por controlar e avaliar os acordos de maneira isolada e sistêmica, i.e., em uma visão de rede ou portfólio de cooperação. A partir dessa visão o escritório poderia fazer conexões entre os diferentes acordos, constituindo-se em ponte de transferência das melhores práticas.

O escritório de alianças seria responsável por controlar e avaliar os acordos (Heimeriks, 2007) de maneira isolada e sistêmica (Kale *et al.*, 2007), i.e., em uma visão de rede ou portfólio de cooperação. A partir dessa visão o escritório poderia fazer conexões entre os diferentes acordos, constituindo-se em ponte de transferência das melhores práticas. Poderia, também, avaliar os objetivos e sobreposições entre os acordos estabelecidos e entre estes e a estratégia corporativa. Além disso, seria de responsabilidade desse escritório promover a troca de experiências entre os gestores dos diferentes acordos cooperativos, em que a firma está envolvida, e prepará-los para os desafios diários da gestão de parcerias.

Sluys *et al.* (2008) investigaram 25 empresas europeias e constataram que a maioria havia criado posições específicas para a gestão de alianças. Além do gestor de parcerias nas unidades de negócios, foram encontrados *sponsors* (responsáveis seniores), consultores internos (especia-

listas para prover suporte técnico) e gestor de relacionamento (encarregado de estabelecer contato pessoal com o parceiro).

Instrumentos desenvolvidos para a gestão de acordos – bases de dados com informações específicas sobre parceiros e parcerias, contratos e estrutura de governança, depoimentos e relatórios, processos de comunicação estabelecidos, intranets, termos de término e processos de negociação, entre outros – formam a segunda categoria. Trata-se de instrumentos que registram o conhecimento codificado acumulado ao longo dos diferentes ciclos que compõem os acordos de parcerias (Heimeriks *et al.*, 2009). Para Simonin (1997), o acúmulo desse tipo de conhecimento e consequente desenvolvimento de habilidades e rotinas na seleção de parceiros e na gestão de conflitos, por exemplo, leva a melhores resultados. Gulati (1999) afirmou que procedimentos, como os processos de tomada de decisão, modelos legais, *check-lists*, constituem importantes elementos para a formação das capacidades de aliança.

Heimeriks *et al.* (2009) apontam ainda para dois outros componentes das capacidades: os treinamentos e a contratação de consultores externos. Em relação ao primeiro, elencam treinamentos desenvolvidos pela própria firma ou por externos, um mecanismo que permite a troca de conhecimentos e informação. Além disso, abre-se espaço para o desenvolvimento de habilidades, atitudes e conhecimento daqueles indivíduos que estarão à frente dos acordos cooperativos (Sluys *et al.*, 2008).

Por fim, a contratação de consultores externos, advogados e outros *experts* é também mencionada como componente das capacidades. Sua função é complementar o portfólio de conhecimento da firma na área ou mesmo atuar como provedor desse conhecimento.

Conclusão

O presente artigo teve o objetivo de discutir o conceito de capacidades de aliança. Com o aumento do número de parcerias e sua crescente importância na formação de vantagens competitivas, as organizações se veem cada vez mais envolvidas em um portfólio de parcerias. A gestão coordenada desse conjunto de acordos tem despertado a atenção de estudiosos e de executivos. Nesse sentido, buscou-se na

literatura um conjunto de referências que apontassem para o estágio atual do debate sobre o tema.

Primeiramente, apresentou-se o conceito de capacidades de aliança, a partir da contribuição de vários autores e escolas. Além disso, foi possível perceber que as capacidades de aliança são formadas a partir do acúmulo de conhecimentos e aprendizados realizados por diferentes atores, e que elas se encontram em diferentes níveis de análise: indivíduos, unidades de negócios, organização, acordos inter organizacionais e rede.

As capacidades de aliança são formadas a partir do acúmulo de conhecimentos e aprendizados realizados por diferentes atores, e que elas se encontram em diferentes níveis de análise: indivíduos, unidades de negócios, organização, acordos inter-organizacionais e rede.

O artigo mapeou os avanços da literatura em relação ao desenvolvimento do conceito. Para tanto, os autores foram divididos em dois grandes grupos: aqueles que apontam para a importância e centralidade da experiência como formadora da capacidade e aqueles que discutem essa relação direta de causalidade. Embora todos concordem com o papel da experiência, muitos discutiram a necessidade de diferenciação entre os tipos de parcerias. Na visão desses autores, as experiências não podem ser consideradas de forma uniforme, é preciso tipificá-las.

Além disso, outros autores – que constituem o segundo grupo que contribuiu para o debate – demonstraram que elas precisam ser mediadas por rotinas e outros instrumentos e soluções para que a firma possa utilizá-las sem incorrer em erros de aplicação inadequada. ■

NOTA

1. Este artigo contou com o apoio da Fapemig.

Referências bibliográficas

ANAND, B. e KHANNA, T. (2000), «Do firms learn to create value? The case of alliances». *Strategic Management Journal*, vol. 21, pp. 295-315.

ÄYVÄRI, A. e MOLLER, K. (2008), «Understanding a Relational and Network Capabilities». IMP Group. 24th IMP conference in Uppsala, Suécia, <http://impgroup.org/uploads/papers/6698.pdf>.

CHESBROUGH, H. (2003), **Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology**. Harvard Business School Press, Boston.

CHESBROUGH, H. (2006), «Open innovation: a new paradigm for understanding industrial innovation». In H. Chesbrough, W. Vanhaverbeke e J. West, **Open Innovation: Researching of New Paradigm**. Oxford University Press, Oxford, pp. 1-12.

DE MAN, A. P. (2004), **The Network Economy. Strategy, Structure and Management**. Edward Elgar, Cheltenham.

DRAULANS, J.; DE MAN, A. P. e VOLBERDA, H. W. (2003), «Building alliance capability: management techniques for superior alliance performance». *Long Range Planning*, vol. 36(2), pp. 151-166.

DYER, J. e SINGH, H. (1998), «The relational view: cooperative strategy and sources of inter organizational competitive advantage». *Academy of Management Review*, vol. 23(4), pp. 660-679.

FELLIN, T. e FOSS, N. (2009), «Experience and repetition as antecedents of organizational routines and capabilities: a critique of behaviorist and empirical approaches». Copenhagen Business School, SMG WP 9/2009, Novembro.

GEMÜNDEN, H. e RITTER, T. (1997), «Managing technological networks: the concept of network competence». In H. G. Gemünden, T. Ritter e A. Walter, **Relationships and Networks in International Markets**, Elsevier Science Oxford, Pergamon, pp. 294-304.

GULATI, R. (1995), «Does familiarity breeds trust? The implications of repeated ties for contractual choice in alliances». *The Academy of Management Review*, vol. 38, pp. 85-112.

GULATI, R. (1998), «Alliance and networks». *Strategic Management Journal*, vol. 19(4), pp. 293-317.

GULATI, R. e GARGUILO, M. (1999), «Where do inter organizational networks come from?». *The American Journal of Sociology*, vol. 105, n.º 5, pp. 1439-1493.

GULATI, R. (1999), «Network location and learning: the influence of network resources and firm capabilities on alliance formation». *Strategic Management Journal*, vol. 20(5), pp. 397-420.

GULATI, R. (2007), **Managing Network Resources: Alliances, Affiliations, and other Relational Assets**. Oxford University Press, Nova Iorque.

HEIMERIKS, K. e DUYSTERS, G. (2007), «Alliance capability as a mediator between experience and alliance performance: an empirical investigation into the alliance capability development process». *Journal of Management Studies*, vol. 44(1), pp. 25-49.

HEIMERIKS, K.; KLIJN, E. e REUER, J. (2009), «Building capabilities for alliance portfolio». *Long Range Planning*, vol. 42(1), pp. 96-114.

JOHNSON, J. e SOHI, R. (2003), «The development of inter firm partnering competence: platforms for learning, learning activities, and consequences of learning». *Journal of Business Research*, vol. 56(9), pp. 757-766.

KAGAMI, Y. (2006), «In a search of alliance capability – as conditions facilitating knowledge creation in creative industry». *Keio Communication Review*, vol. 28, pp. 87-105.

KALE, P.; DYER, J. e SINGH, H. (2002), «Alliance capability, stock market response, and the long-term alliance success: the role of the alliance function». *Strategic Management Journal*, vol. 23(8), pp. 747-767.

KALE, P. e SINGH, H. (2007), «Building firm capabilities through learning: the role of the alliance learning process in alliance capability and firm-level alliance success». *Strategic Management Journal*, vol. 28(10), pp. 981-1000.

KOGUT, B. e ZANDER, U. (1992), «Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology». *Organization Science*, vol. 3(3), pp. 383-397.

LAMBE, C.; SPEKMAN, R. e HUNT, S. (2008), «Alliance competence, resources, and alliance success: conceptualization, measurement, and initial test». *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 30(2), pp. 141-158.

LORENZONI, G. e LIPPARINI, A. (1999), «The leveraging of inter firm relationships as a distinctive organizational capability: a longitudinal study». *Strategic Management Journal*, vol. 20(4), pp. 317-338.

NELSON, R. e WINTER, S. (1982), **An Evolutionary Theory of Economic Change**. Harvard University Press, Cambridge.

PHAN, M.; STYLES, C. e PATTERSON, P. G. (2005), «Relational competency's role in Southeast Asia business partnerships». *Journal of Business Research*, vol. 56, pp. 173-184.

POWELL, W. W.; KOGUT, K. W. e SMITH-DOERR, L. (1996), «Inter organizational collaboration and the locus of innovation: networks of learning biotechnology». *Administrative Science Quarterly*, 41(1), pp. 116-145.

RITTER, T. (1999), «The networking company. Antecedents for coping with relationships and networks effectively». *Industrial Marketing Management*, vol. 28(5), pp. 467-479.

RITTER, T. e GEMÜNDEN, G. (2003), «Network competence: its impact on innovation success and its antecedents». *Journal of Business Research*, vol. 56(9), pp. 747-755.

SAMPSON, R. (2005), «Experience effects and collaborative

returns in R&D alliances». *Strategic Management Journal*, vol. 26(11), pp. 1009-1031.

SIMONIN, B. (1997), «Importance of collaborative know-how: an empirical test of the learning organization». *Academy of Management Journal*, vol. 40(5), pp. 1150-1174.

SLUYTS, K.; MARTENS, R. e MATTHYSSENS, P. (2008), **Towards a Dynamic Concept of Alliance Capability**. University of Antwerp.

SIVADAS, E. e DWEYER, F. R. (2000), «An examination of organizational factors influencing new product success in internal and alliance-based processes». *Journal of Marketing*, vol. 64(1), pp. 31-49.

SPEKMAN, R.; ISABELLA, L. A. e MACAVOY, T. C. (2000), **Alliance Competence: Maximizing the Value of Your Partnerships**. John Wiley and Sons, Nova Iorque.

TSAI-YUAN, L. e YUN-YAO, C. (2010), «Exploring the knowledge network of strategic alliance research: a co citation analysis». *International Journal of Electronic Business Management*, vol. 8(2), pp. 152-160.

TEECE, D.; PISANO, G. e SHUEN, A. (1997), «Dynamic capabilities and strategic management». *Strategic Management*, vol. 18(7), pp. 509-533.

XU, J.; SHANXING, G. e YUAN, L. (2008), «How trust, dependence and prior ties influence the stability of alliances». *Journal of General Management*, vol. 34(1), pp. 1-17.

ZOLLO, M.; REUER, J. e SINGH, H. (2002), «Inter organizational routines and performance in strategic alliances». *Organization Science*, vol. 13(6), pp. 701-713.

ZOLLO, M. e WINTER, S. (2002), «Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities». *Organization Science*, vol. 13(3), pp. 339-351.