

Capacidades Como Condição *Necessaria Sed Non Sufficiens* para a Gestão da Carteira de Alianças Estratégicas – O Caso Embrapa

Capabilities as a necessary *Sed Non Sufficiens* condition for Portfolio Management of Strategic Alliances - The Embrapa Case

Rosileia Milagres

Doutora em Economia Pelo Instituto de Economia da UFRJ e pesquisadora convidada da Copenhagen Business School (Dinamarca).

Professora e pesquisadora da Fundação Dom Cabral, Minas Gerais, Brasil

rosileiam@fdc.org.br

Otávio Rezende

Doutorando em Administração (Estratégia Organizacional) Pelo CEPEAD / UFMG, professor do Centro Universitário UNA e Pesquisador da Fundação Dom Cabral, Minas Gerais, Brasil

otrezende@gmail.com

Carlos Alberto Gonçalves

Doutor em Administração Universidade de São Paulo

Professor e pesquisador – CEPEAD/UFMG e da Universidade FUMEC, Minas Gerais, Brasil

carlos@face.ufmg.br

Editor Científico: José Edson Lara
Organização Comitê Científico
Double Blind Review pelo SEER/OJS
Recebido em 02.02.2014
Aprovado em 18.02.2014



Este trabalho foi licenciado com uma Licença Creative Commons - Atribuição – Não Comercial 3.0 Brasil

RESUMO

A partir do conceito de capacidade de aliança, este artigo discute o modo como as empresas desenvolvem capacidades para a gestão do portfólio de alianças. Consideram-se estudos sobre como as organizações investem na formação desses recursos para alcançar resultados superiores e quais são os elementos que constituem essa capacidade. O caso demonstrou a importância de se estabelecer uma função dedicada à criação de ferramentas e rotinas, processos para a seleção de parceiros e consideração das interfaces entre estrutura e sistemas corporativos e aquelas adotadas pelas redes. Adiciona elementos empíricos à literatura de capacidades de alianças e prova a contribuição da experiência e de mecanismos de aprendizagem se interpondo entre a experiência e o desempenho de aprendizagem. Entretanto, evidencia que esses são elementos *necessaria sed non sufficiens* para alcance de resultados esperados.

Palavras-chave: Capacidade de alianças; gestão de redes; capacidades interorganizacionais; carteira de alianças.

ABSTRACT

As from the concept of alliance capability, this article discusses how companies develop capabilities for managing the portfolio of alliances. It considers studies on how organizations invest on acquiring these resources to achieve superior outcomes and the elements which constitute this ability. The case studied demonstrated the importance of establishing a dedicated function; the creation of tools and routines; procedures for selecting partners and consideration of the interfaces between structure and corporate systems and those adopted by the networks. It advances on the empirical literature of alliances capabilities and proves the contribution of experience and learning mechanisms interposed between experiences and learning performance. However, it highlights that these are *necessaria sed non sufficiens* elements to reach expected results.

Key-words: management of networks; alliances capabilities; interorganizational capabilities; alliance portfolio.

1 INTRODUÇÃO

Particular atenção tem sido dada à gestão da carteira de acordos de cooperação, principalmente no que se refere à formação e desenvolvimento da capacidade organizacional em busca de melhores resultados (Simonin, 1997; Heimeriks, Duysters & Vanhaverbeke, 2005). Há um debate em curso que discute se os conhecimentos adquiridos em acordos anteriores podem ser acumulados e transferidos ou se eles se referem a um contexto específico; quais as implicações desse aprendizado nos resultados da empresa e em suas parcerias (Anand & Khanna, 2000; Sampson, 2005); e se há necessidade de se investir no desenvolvimento de estruturas e mecanismos internos para integrar e absorver conhecimento (Sluyts, Martens & Mathyssens, 2008). Gulati (2007), bem como Heimeriks, Klijn e Reuer (2008) destacam a necessidade de se desenvolver tal capacidade. Alguns estudos apresentam provas de sua eficácia, afirmando que uma aliança de sucesso está enraizada nessa capacidade (Anand & Khanna, 2000; Ireland, Hitt & Vaidyanath, 2002; Kale & Singh, 2007). Zollo, Reuer e Singh (2002) identificaram impacto positivo da repetição dos mesmos parceiros no desempenho da aliança. Apesar de todo esse interesse, os avanços conceituais na literatura ou na sistematização de experiências passadas ainda apresentam lacunas a serem estudadas. Algumas questões permanecem sem resposta: O que são capacidades? De que elementos se compõem? (Felin & Foss, 2009).

Este artigo discute as capacidades de aliança – habilidade de uma empresa em capturar, compartilhar e disseminar o conhecimento sobre gestão de alianças (Heimeriks & Duysters, 2007) – como uma condição *necessaria sed non sufficiens* para garantir que os resultados esperados dos acordos cooperativos sejam atingidos. Mesmo que seus elementos constitutivos (rotinas e outros instrumentos, soluções educacionais e de terceiros) sejam importantes para o acúmulo de experiências e criação de espaço para a aprendizagem, eles não garantem a cooperação entre os indivíduos. Mesmo que o acordo de cooperação envolva contratos e outros instrumentos de governança, que a organização disponha de ferramentas para registrar e acumular experiências, não há garantias de um trabalho de cooperação eficaz. Se não há integração de tarefas, competências e habilidades, nem o conhecimento, nem o aprendizado são transferidos.

Para uma melhor compreensão das capacidades – suas origens, criação, desenvolvimento, reprodução e gerenciamento – é essencial compreender seus microfundamentos, seus elementos constitutivos e como eles interagem (Felin *et al.*, 2012). O conceito de capacidade de alianças está composto por quatro elementos: funções específicas, soluções baseadas em ferramentas, treinamento e contratação de consultores externos (Heimeriks, Klijn, & Reuer, 2008). Estes são elementos necessários, mas não suficientes para a criação de cooperação. Devem-se considerar os mecanismos de nível *micro*, como os indivíduos, processos e estruturas, e suas interações como causas do surgimento, funcionamento e dinâmica dos recursos de alianças (Felin *et al.*, 2012).

Este caso destaca evidências da necessidade de se trabalhar elementos como a integração de tarefas do sistema de recompensa e da hierarquia (Lindenberg & Foss, 2011). Em consonância com Felin e Foss (2009), ressalta-se a importância de voltar a discutir o conceito de capacidades e da busca, em nível *micro*, por seus elementos constitutivos. A pesquisa mostra que esses elementos precedem a formação de capacidades da aliança e, portanto, seus resultados.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O conceito de capacidades – conjunto de rotinas e processos utilizados pelas organizações para que elas possam fazer escolhas e produzir – tem se apresentado como um desafio para pesquisadores, especialmente num contexto de cooperação. Muitos autores concordam que a formação de capacidades da aliança é um elemento que influencia o desempenho das empresas e os resultados do acordo de cooperação (Dyer & Singh, 1998; Lorenzoni & Lipparini, 1999).

Entretanto, há divergências entre os autores quanto ao objeto e ao nível de análise. Quanto ao objeto, muitos se concentram no processo de decisão, formação, condução e resolução do contrato em si (Lambe, Spekman, & Hunt, 2002; Sivadas & Dwyer, 2000). Outros, do ponto de vista da firma, procuram identificar quais elementos levam à sua formação, tais como a estrutura organizacional, mecanismos, instrumentos e rotinas (Heimeriks & Duysters, 2007; Kale & Singh, 2007). Como as rotinas são padrões de comportamentos repetitivos, elas representam sequências de interações entre vários agentes (Nelson & Winter, 1982) e podem ser entendidas como padrões, regulares e previsíveis, que permitem ‘mutação’ e são passíveis de

escolhas e seleção (Feldman, 2000). São coletivas, pois o conhecimento é transmitido. Para ser colocada em prática, deve-se usar uma série de fragmentos dispersos entre indivíduos e estrutura organizacional. De um lado, consiste em uma narrativa, uma descrição abstrata – nível ostensivo – e, de outro, relaciona-se ao desempenho real de um grupo de pessoas, em lugar específico e determinado período de tempo – nível performativo (Pentland & Feldman, 2005).

Quanto ao nível de análise, os estudos consideram os indivíduos, a firma, o acordo e a rede. Para Phan, Styles e Patterson (2005), as capacidades de alianças são formadas nas habilidades e competências individuais. Kale e Singh (2007), Kale, Dyer e Singh (2002); Heimeriks e Duysters (2007) as veem como capacidades organizacionais, e devem ser analisadas do ponto de vista da empresa. Sivadas e Dwyer (2000) incluem a possibilidade de articulação interna, aplicando o conceito de capacidades à cooperação entre atores das diferentes unidades de uma mesma firma.

Outro nível de análise envolve o próprio acordo. Para Sivadas e Dwyer (2000), essa capacidade é efetivada por meio do estabelecimento de mecanismos e instrumentos de intercâmbio de informações, negociação e coordenação, não sendo suficiente para uma empresa apenas abrigar uma capacidade. Esses recursos são dependentes do contexto, emergindo de trocas e interações que florescem fora dos relacionamentos entre os parceiros (Ayvari, 2008; Sivadas & Dwyer, 2000).

Há autores que levam em conta as relações anteriores ou presentes na rede ao analisar recursos da aliança. Para Gulati (2007), a rede altera as alternativas estratégicas da empresa e contribui para o acúmulo de experiências, para a formação de rotinas e para a capacidade de absorver conhecimentos específicos e gerenciais.

Ayvari (2008) aponta o processo de interação inter-nível, em que as capacidades desenvolvidas em acordos alimentam capacidades específicas das empresas por serem as principais fontes de aprendizagem, criando, assim, um conjunto de referências que ajudam a empresa a interagir melhor com os outros parceiros.

Os estudos sobre capacidade da aliança também podem ser divididos em dois grupos (Sluyts, Martens, & Matthyssens, 2008): a experiência das organizações como elemento para a formação de capacidade (Anand & Khanna, 2000;

Rothaermel & Deeds, 2006) e o questionamento da importância da experiência. Estudos apontam para uma desvalorização dessa aprendizagem, e dos seus limites, com o passar do tempo (Sampson, 2005). Num dado momento, as alianças entre duas empresas ampliam a interdependência, diminuem as possibilidades de trocas e limitam a busca de outros parceiros (Gulati, 1995). Simonin (1997) encontrou evidências de que experiências isoladas de colaboração não garantem melhores resultados em acordos futuros. Elas precisam ser processadas, interpretadas e sistematizadas. A composição entre experiência e esses mecanismos – que armazenam a aprendizagem da organização e a substância em ferramentas para transferir esse conhecimento – é o eixo central para formar as capacidades da aliança (Heimeriks & Duysters, 2007; Heimeriks, Klijn & Reuer, 2008; Simonin, 1997).

Heimeriks e Duysters (2007) veem a presença de mecanismos e rotinas de aprendizagem como uma obrigação na formação de capacidade de aliança, pois as capacidades de aliança não podem ser ignoradas como elemento de mediação (Figura 1). Ao defini-las como capacidade empresarial em capturar, compartilhar, difundir e aplicar conhecimentos de gestão da aliança, elas representam um recurso organizacional difícil de se obter e de ser copiado, e interferem nos resultados de acordos corporativos; isto é, em sua carteira de aliança (Heimeriks, Klijn & Reuer, 2008).

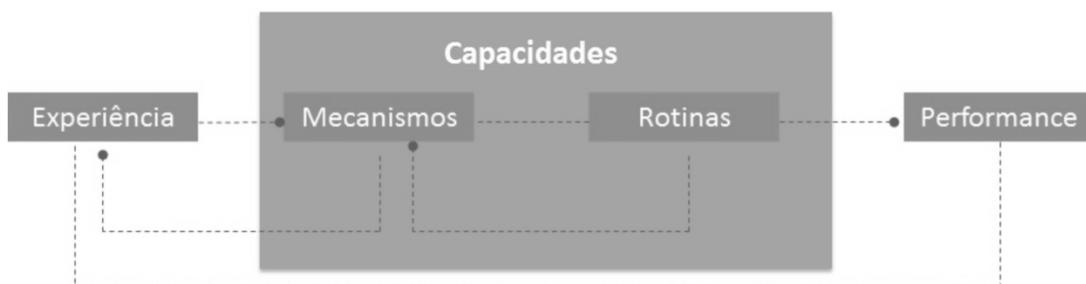


Figura 1- Processo de desenvolvimento de capacidade de aliança
Fonte: Heimeriks e Duysters, 2007

Heimeriks, Klijn e Reuer (2008) apresentam quatro categorias de instrumentos como componentes das capacidades da aliança. A primeira se refere à criação de funções específicas para lidar com os acordos de cooperação que, conforme os resultados apresentados, confirmam uma relação positiva entre funções e melhor desempenho das parcerias. Para Kale, Dyer e Singh (2002), promovem a partilha, a captura e a difusão de aprendizagem decorrentes de acordo anterior. Nesse caso,

um escritório da aliança seria responsável por controlar e avaliar os acordos (Heimeriks & Duysters, 2007) de forma isolada e sistêmica (Kale, Dyer, & Singh, 2002); avaliar os objetivos e sobreposições entre os acordos estabelecidos e a estratégia corporativa; promover a troca de experiências entre os gestores de diferentes acordos de cooperação da empresa, e prepará-los para seus desafios diários na gestão de parceria. Sluyts, Martens, e Matthyssens (2008), ao investigar 25 empresas europeias, encontraram, na maioria delas, a criação de posições específicas para gerenciamento das alianças: gestor de parcerias nas unidades de negócios, *sponsors* (responsáveis seniores), consultores internos (especialistas para prover suporte técnico) e gestor de relacionamento (encarregado de estabelecer contato pessoal com o parceiro).

A segunda categoria contempla soluções baseadas em ferramentas – instrumentos que acumulam conhecimentos e informações sobre os diferentes estágios do ciclo de vida de uma parceria (Heimeriks, Klijn, & Reuer, 2008). Processos de tomada de decisão, modelos legais, banco de dados de parceiros e parcerias, contratos e estruturas de governança, relatórios, processos de comunicação, intranets, termos de rescisão e processos de negociação, entre outros, compõem esta segunda categoria. Para Simonin (1997), esse acúmulo de conhecimento e conseqüente desenvolvimento de habilidades são propícios ao alcance de melhores resultados.

As outras duas categorias são: treinamentos e contratação de consultores externos. Os treinamentos desenvolvidos na empresa ou externamente trazem conhecimentos específicos, permitem a troca de conhecimento, desenvolvem e aprimoram habilidades e competências, atitudes e conhecimentos dos encarregados pelos acordos de cooperação (Sluyts, Martens, & Matthyssens, 2008). A contratação de consultores externos, advogados e outros especialistas são componentes de capacitação, pois complementam o portfólio de conhecimento da empresa em áreas específicas ou proveem conhecimento.

O debate sobre capacidades de aliança transcende o de estratégias de cooperação. Felin e Foss (2009) questionam a experiência e a repetição como base para explicar a formação de capacidades e enfatizam a importância da análise dos microfundamentos. Para Felin *et al.* (2012), os microfundamentos das rotinas e das capacidades organizacionais incluem duas fontes: 1) os componentes constituintes

(efeitos principais) – pessoas, processos e estruturas e design; e 2) as interações dentro e entre componentes – dos indivíduos, processos e/ou estruturas e de design – que contribuem para agregar e emergir construções coletivas. A ênfase na experiência em capacidades organizacionais (Eisenhardt & Martin, 2000; Zollo & Winter, 2002) não responde a questões referentes às origens da experiência heterogênea ou da repetição de uma atividade (Felin & Foss, 2009), como uma organização começa a ‘acumular’ experiência ou como são acumuladas as melhores e mais adequadas experiências. O fator a ser observado não se refere ao número ou à repetição de experiências, mas à habilidade e aos fatores que permitiram a experiência ser vivenciada pela primeira vez. Para entender o comportamento e a aprendizagem de um organismo (indivíduo ou organização), é fundamental analisar suas características. Do ponto de vista da capacidade de aliança, a pergunta a ser respondida seria: quais são as características levam indivíduos e organizações a cooperar de forma eficaz? Antes de uma organização acumular experiências e capacidade de aliança, é essencial estabelecer um comportamento cooperativo que transcenda a escolha de estratégias de cooperação. O que leva à adoção desse comportamento depois de escolhida a estratégia de cooperação? Essas características seriam a fonte para estabelecer, selecionar e repetir experiências por meio de instrumentos, rotinas e outros mecanismos de formação de capacidades.

Os elementos motivadores dos indivíduos ao trabalho em cooperação numa organização se fundamentam na integração entre as tarefas e na equipe à qual pertencem. É necessário perceber a própria contribuição para atingir o resultado desejado pela organização, constituir uma estrutura de recompensa e um sistema de autoridade e mecanismos de gestão, pois, o objetivo da organização compete com os objetivos dos indivíduos (Lindenberg & Foss, 2011). O suporte aos indivíduos deve estar fundamentado em um sistema de recompensa que privilegia o processo e os resultados alcançados conjuntamente. Deve estar conectado ao design da equipe e à concepção das tarefas e contemplar mecanismos formais (promoção) e informais (reconhecimento), individuais e coletivos, evitando concorrência interna entre as unidades e os indivíduos. O sistema de autoridade deve ser definido com base nas características das funções e suas necessidades de conhecimentos e habilidades específicas. É essencial que um líder seja capaz de promover um ambiente cooperativo. A estrutura de gestão das organizações é exercida por meio de mecanismos informais que sinalizam comportamentos esperados – valores, rituais

diários, reuniões e encontros, declaração de missão, visão *etc.* – os quais devem fortalecer o objetivo organizacional e a importância do trabalho cooperativo para o alcance desse objetivo. A soma desses elementos está no cerne da criação de condições para a produção cooperativa no contexto da organização

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa envolve a rede da Embrapa e sua estrutura de governança. A Embrapa lidera o estímulo ao avanço do conhecimento e da tecnologia para o desenvolvimento da agropecuária no Brasil. Optou por trabalhar em redes de cooperação como um elemento importante da sua estratégia. Essas redes são formadas por acordos de cooperação e envolvem relações formais e informais onde ocorrem interações e troca de conhecimentos. Nesse contexto, encontram-se diferentes formas de acordos como *joint ventures*, consórcios de pesquisa, franquias (Ring & Van de Ven, 1994) e alianças (Gulati & Gargiulo, 1999; Gulati, 2007).

Para sua gestão, e de suas redes, a Embrapa conta com o ‘Sistema Embrapa de Gestão’ (SEG) – (Figura 2), que especifica os instrumentos de gestão dos projetos, alinha propostas de pesquisa ao ‘Plano Diretor da Embrapa’ (PDE) e institucionaliza mecanismos de aprovação, coordenação e controle dos projetos de pesquisa.

A implementação de sua estratégia é coordenada pelo ‘Comitê Gestor de Programação’ (CGP) e realizado por seis Macroprogramas (MPs) – nomenclatura interna para designar projetos e classificá-los conforme suas características – complexidade, forma de financiamento, objetivos *etc.* Estes apoiam a organização nas tomadas de decisão nos programas operacionais, orientando a Embrapa no alcance dos resultados pretendidos. Cada MP tem um gerente responsável por instrumentos de gestão ‘padrão-SEG’ e pelo desenvolvimento de ferramentas que atendam a necessidades pontuais.

O MP 1 coordena a elaboração de projetos estratégicos de desenvolvimento, formados por redes de pesquisa em busca de soluções para os grandes desafios nacionais. A pesquisa pode ser básica (explorando novos conhecimentos), estratégica (desenvolvimento e competitividade do agronegócio brasileiro), ou de implementação de políticas públicas e pesquisa aplicada.

Os projetos são executados por redes de pesquisa que englobam várias unidades da Embrapa e uma vasta gama de parceiros. Em julho de 2011, a carteira MP1 tinha 17 redes.

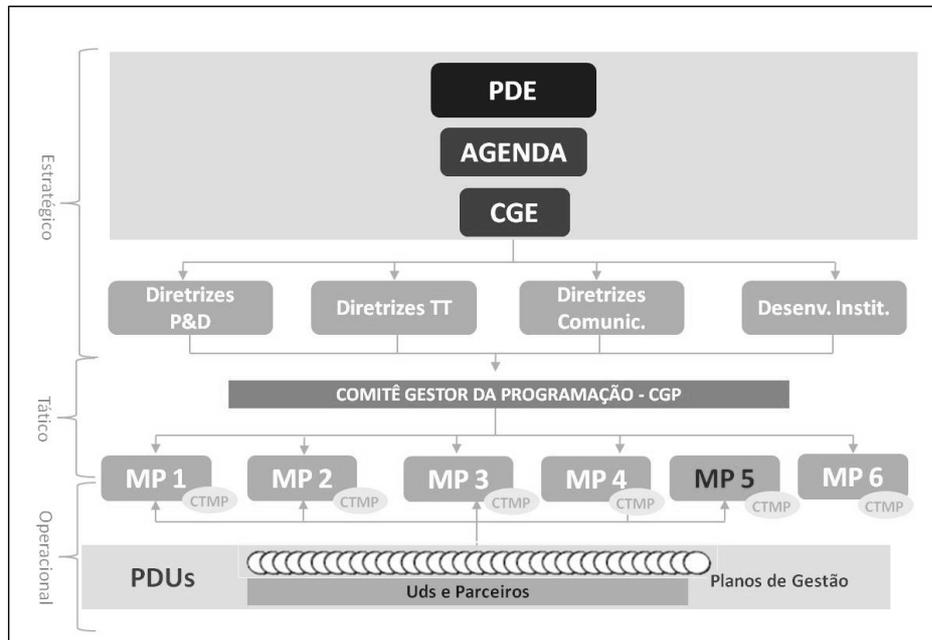


Figura 2 - Sistema de gestão da Embrapa
 Fonte: Embrapa, 2011

Quanto ao método, este estudo tem o objetivo de contribuir para o debate e o desenvolvimento teórico no domínio das capacidades de aliança, discutindo e oferecendo evidência empírica dos seus elementos constitutivos (Heimeriks, Klijn & Reuer, 2008). Apesar dos questionamentos relacionados ao potencial de generalização resultantes de um Estudo de Caso, e seus limites a respeito de sua contribuição para a criação de uma teoria, começar com um conjunto particular de resultados pode oferecer proposições teóricas para serem aplicadas a outros contextos. Assim, buscou-se detalhamento na fase de planejamento do trabalho e esforço na descrição do caso geral (Hedström, 2005), particularmente no processo de análise de dados (Dube & Pare, 2003), permitindo outros pesquisadores seguirem e reproduzirem evidências e conclusões apresentadas.

A coleta de dados ocorreu entre fevereiro de 2009 e dezembro de 2011. Foram utilizados três mecanismos de coleta de dados: entrevistas semiestruturadas, análise de documentos e observação participante em um Workshop EMBRAPA. A definição da unidade de análise ocorreu numa reunião com diretores executivos de pesquisa e

desenvolvimento, na qual foram apresentados os objetivos da pesquisa e respondidas perguntas relativas à estratégia de cooperação. Com a análise de documentos, buscou-se identificar a estrutura utilizada na gestão da rede. Assim, escolheu-se estudar o Macroprograma 1 (MP1) e sua carteira de redes. Os critérios de escolha se basearam no tempo de duração, número de parceiros envolvidos nessas redes e suas conexões com temas estratégicos para a Embrapa.

Duas entrevistas de três horas foram realizadas com o gerente MP1 e diversos documentos foram recolhidos. Na determinação correta dos limites da unidade de análise, adotou-se uma agenda de entrevistas e análise de documentos para conhecer a estrutura do MP1, seu portfólio de redes e os desafios com os quais estavam envolvidos, além das relações entre este portfólio de rede e outras áreas da Embrapa. Essa análise nos levou a entrevistar os representantes de cada um dos quatro principais fóruns de suporte ao MP1, identificados pelo desempenho das suas tarefas, (perfazendo um total 03 horas e 16 minutos de gravação): 1) a Coordenadoria de Gestão da Programação' (CGP), que coordena os Macroprogramas (MPs) e o alinhamento aos objetivos estratégicos da Embrapa; 2) as 'Comissões Técnicas de Programação', que fornece suporte técnico para o Gerenciador de MP1 na tomada de decisão, aprovação e avaliação de resultados; 3) a 'Coordenadoria de Integração e Articulação', responsável pela integração e formação de redes de pesquisa, definição e implementação de estratégias, consolidação das relações de parceria entre as unidades da Embrapa e com outras organizações, entre outros; e 4) o Macroprograma 4, responsável por processos e projetos em Transferência de Tecnologia e Comunicação Empresarial, fazendo a conexão entre a Embrapa e a sociedade em geral.

Para avançar na análise da gestão de cada uma das redes dezessete do MP1, realizaram-se entrevistas individuais com cada líder de rede (28 horas e 23 minutos de gravação) Ao todo, foram realizadas 25 entrevistas, incluindo os líderes das 17 redes MP1, com duração total de 34 horas e 39 minutos.

Foram consultados manuais desenvolvidos e utilizados pela empresa, avaliações, atas de reuniões etc. Utilizou-se, também o material usado por cada líder de rede na sua apresentação durante o *Workshop* 2011, que inclui a descrição da rede, seus objetivos, metas e evolução; atividades realizadas e futuras; programação de trabalho, o cronograma e a gestão.

Dois pesquisadores foram convidados a participar do 'V Seminário de Acompanhamento e Avaliação de Projetos em Rede MP1', em que cada líder apresentou sua rede e respondeu a perguntas relativas à visão geral (ação estratégica, integração de equipes e atividades, modelo de gestão e financiamento), resultados (metas principais e resultados), restrições e limitações da rede (problemas ou ameaças à execução técnica e de gestão, soluções encontradas) e suas perspectivas (possíveis desdobramentos, interações com outros projetos).

As entrevistas, análise de documentos, notas e observações feitas durante o *workshop* contribuíram para o estabelecimento de categorias de análise que haviam sido previamente identificados com o auxílio da literatura. As estratégias adotadas levaram à identificação de sete blocos: formação, liderança, coordenação, comunicação, relações com parceiros, gestão do conhecimento e controle/avaliação. Alguns desses blocos foram subdivididos de acordo com o referencial teórico e o método indutivo.

Estabelecidas as categorias, dois pesquisadores classificaram separadamente o material. Em outro momento, um terceiro pesquisador fez a análise e compatibilização final das categorias. O *software* Atlas.ti foi utilizado e a técnica de análise adotada foi a de conteúdo temático (Krippendorff, 2004) e do método comparativo (Strauss & Corbin, 1990).

Nessa fase, foram considerados outros elementos que contribuíam para o entendimento das capacidades de aliança mas não haviam sido identificados no referencial teórico. Por isso, buscou-se apoio na literatura para realização da análise. Então, um conjunto adicional de categorias analíticas foi estabelecido, compreendendo os seguintes blocos: percepção e integração de atividades e equipes, sistema de autoridade baseada no conhecimento, estrutura de recompensa e estrutura de gestão.

4 RESULTADOS E ANÁLISES

As capacidades da Aliança da Embrapa – O SEG determina que o MP1, em conjunto com o DPD (Departamento de Pesquisa e Desenvolvimento) da Embrapa e CTMP (Comissão Técnica de Programação), avalie, aprove, coordene, controle e se certifique de que as redes estão alinhadas com as diretrizes da Embrapa. Para esse fim, eles se envolvem em atividades como a seleção de pré-propostas, apoiando a

formação e a formatação da proposta, monitoramento de ação, controle de resultado e avaliação.

Seleção de pré-propostas e formação – Os projetos de rede são gerados pelo Plano Diretor da Embrapa, que define a agenda do desenvolvimento. Além disso, existem exigências feitas pelos administradores executivos ou pesquisadores. Uma vez que as diretrizes são definidas, o processo se inicia, compreendendo cartas-consulta, pré-propostas e propostas de licitação na chamada interna de licitação.

Para efeitos de formação de rede, os pesquisadores recebem o suporte da CIA (Coordenadoria de Integração e Articulação), que está ligada ao DPD. Uma reunião de três dias é realizada para se construir uma proposta, a qual deve conter uma descrição dos objetivos e estrutura de rede, compreendendo projetos componentes, planos de ação, atividades e membros do comitê gestor. Esta estrutura pode variar, cabendo aos líderes essa decisão, que vai considerar a complexidade da rede, a experiência pessoal e o estilo gerencial. De acordo com diversos entrevistados na Embrapa, esse encontro enfatiza o componente de gestão de um projeto, de fato considerado como ‘o problema da rede’, porque o líder nem sempre tem as competências de gestão necessárias.

A CIA oferece apoio na identificação de parceiros por meio de pesquisas de competências relacionadas (análise das informações disponíveis na instituição), na consulta aos gestores do MP (que apontam semelhanças entre os projetos existentes e aqueles em formação), às chefias da unidade de pesquisa e desenvolvimento, e aos próprios pesquisadores. Pesquisadores e chefes de unidades têm papel ativo, convidando parceiros diretamente. A escolha específica de parceiros nas unidades da Embrapa é feita por convite aberto, usualmente recebido com restrições, já que muitos consideram que isso não contribui para a integração. Um dos entrevistados comenta:

[...] foi um grande erro... porque quando ele vai formar uma rede, o que ele faz é... ele chama as pessoas de todas as unidades da Embrapa, coloca-os em uma sala e diz: criar uma rede! [...] porque as pessoas foram levadas pra lá, pelo próprio chefe, que disse: – Façam! Participem da rede! Eles não tinham nada a ver com o grupo, nenhuma afinidade!

Uma vez formatado, o projeto é avaliado em dois momentos. Primeiro pelo Comitê Técnico Interno da sua própria unidade. Se aprovado, é analisado pelo DPD, CTMPs (análise técnica) e pelo Comitê Gestor da Programação (análise baseada em estratégia).

Liderança – A Liderança da rede é fruto de um processo emergente, compartilhada entre o líder da rede e os líderes dos projetos componentes, membros do comitê gestor, cuja composição pode também incluir os responsáveis pelos planos de ação, parceiros externos, outros membros externos e convidados. Este comitê se reúne duas a quatro vezes por ano e mantém contatos informais constantes. Desempenha um papel relevante na coordenação da rede, pois suas decisões são geralmente coletivas e por consenso, contemplando diferentes competências.

Não há descrição do perfil desse líder e a organização não interfere em sua escolha. As entrevistas mostraram que essa escolha leva em conta as características pessoais, tais como currículo, experiência e contatos de redes pessoais. No entanto, a ausência desses critérios foi claramente colocada em questão, conforme indicado por um entrevistado:

[...] ter líderes é uma coisa feudal. Por que essa pessoa em particular? Porque ele chegou aqui primeiro? Ou é bem articulada na política? Me parece que o sucesso da rede depende da Embrapa, sendo capaz de detectar quem pode ser um líder.

Alguns pensam que há pouco investimento em treinamento, falta de apoio e de estrutura para o exercício da liderança. Essas questões, associadas à ausência de orientação e diretrizes de gestão criam obstáculos para o exercício de liderança.

A existência de um projeto não significa que há uma estrutura gerencial. Isso significa que há um líder, que é um pesquisador [...] mas ele não lidera ou comanda ninguém! Temos de fazer melhor uso das ferramentas de avaliação individuais [...] esta parte da liderança é mais importante, mas um pesquisador não tem a menor ideia do que estamos falando!

Não há consenso sobre o papel de um líder. Alguns pensam que ele deve lidar com as atividades operacionais, enquanto outros percebem que o maior desafio está em liderar as pessoas e mantê-las comprometidas com o trabalho em rede. Muitos entendem que a atividade principal de um líder é técnica e que a liderança deve ser

exercida com competência técnica. Outros pensam que a capacidade de liderar as pessoas é tão importante para o sucesso da rede como competência técnica.

Coordenação – Apesar das indicações do MP1 sobre o formato e os instrumentos a serem utilizados, não há flexibilidade para adaptações, diante das especificidades da rede. Iniciativas foram mencionadas, especialmente relacionadas ao acompanhamento de obras, comunicação, gestão da inovação (criação de funções específicas) e gestão do conhecimento (criação de redes transversais de fomento e promoção da interação entre os projetos componentes). Alguns pensam que há uma falta de apoio institucional para a gestão do dia a dia de uma rede e que há espaço para melhoria e melhor uso de outros instrumentos e soluções.

Comunicação entre parceiros – É considerada como um grande desafio. Alguns percebem essa questão fundamental para a formação do espírito de cooperação e de trabalho. A ênfase está no uso de instrumentos propícios à interação entre os projetos e à partilha de ideias. Alguns gostariam que houvesse um fluxo de comunicação mais amplo, evitando que os pesquisadores se concentrem exclusivamente em seus próprios resultados, desconsiderem a dimensão sistêmica e prejudiquem o resultado conjunto.

No entanto, reconheceu-se que o formato adotado pelo MP1 para a formação da rede cria interdependência entre os projetos e compromete seus participantes com o resultado geral global. Portanto, existe uma oportunidade de minimizar a falta de fluxo de comunicação estabelecido.

A forma como eles foram elaborados, cada um de nós depende de outros [...] todos nós somos criticados, quando alguém está atrasado com uma meta [...] Esta é uma maneira de manter a união de todas as unidades [...] para fazer com que tudo funcione como uma rede. Esta dependência mútua sobre o outro é muito importante. Caso contrário, qualquer um pode seguir seu caminho sozinho e os outros podem ficar para trás.

Gestão do Conhecimento – Alguns entrevistados afirmaram que há espaço para continuar a desenvolver instrumentos para gerenciar, compartilhar e acumular conhecimento. Eles enfatizaram a importância do *Workshop* anual.

Podemos ver a diferença na gestão organizacional [...] deve haver outros mecanismos, outros meios para melhor visualizar esta estrutura [...] na própria avaliação, quando você vê os

problemas e questões, você começa a entender o que eles estão tentando identificar.

Alguns relatórios são vistos como mecanismos de transferência. Embora os investimentos sejam feitos em relatórios, estes não circulam por toda a organização, mas são bastante restritos às suas unidades de origem na rede. Portanto, a conclusão é a de que o desenvolvimento de conhecimento de gestão, criando acumulação e transferência de conhecimento, está fortemente baseado na própria experiência do pesquisador. Apesar dos esforços para alinhar e integrar as redes, falta um modelo para levar efetivamente a essa interação.

No que se refere especificamente ao conhecimento técnico, considera-se que não tenha sido estabelecido um fluxo de compartilhamento de conhecimento, que a informação é centralizada na liderança, contribuindo negativamente para a baixa interação entre os projetos. Essa interação acontece quando é motivada pelo interesse de um pesquisador e ocorre informalmente.

Não tem nada escrito, nem no nosso projeto, nem, que eu conheça, na Embrapa. Eu passo por alguma coisa que eu gero [...] quando você escreve um projeto, você tem que sinalizar muito claramente qual é a interação desse MP1 com os outros [...] Então, o que eu gero aqui, e é de interesse de alguém de lá, eu pessoalmente passo porque eu estou nos dois [...] É tudo feito informalmente.

Controle e a avaliação – São estruturados a partir do *Workshp* e de dois relatórios produzidos pela rede. Os seguintes itens são observados: alcance de metas (percentual alcançado), número de reuniões que organizou/participou, número de experimentos instalados, número de alunos adicionados ao projeto. “Se essa comissão de avaliação não nos avaliar com um desempenho, pelo menos satisfatório, de 70%, estamos fora! O projeto é simplesmente cortado”.

Mesmo que o resultado seja considerado positivo, pois a avaliação tem foco sobre os resultados esperados, são sugeridos ajustes, tais como espaço para personalizar relatórios e indicadores, que deverão ser aplicados a um melhor entendimento dos resultados e na evolução da rede.

Além disso, esse sistema de avaliação se confunde com o sistema de avaliação das unidades, gerando concorrência interna, e estabelece limitações. Isso se deve à falta de conexões entre o próprio sistema e as avaliações individuais.

Você pode dizer quem está fazendo e quem não está, mas você tem muito poucos meios para fazer uma pessoa executar conforme o planejado. Você pode entrar em seu trabalho, em seus objetivos, e não em sua avaliação. Não importa se você já publicou um documento, não há compromisso formal. Eu não tenho poder para avaliar. O que é necessário é estimular uma maior colaboração. Toda vez que você criar esses *rankings* individuais, você está estimulando a competitividade. Devemos tentar usar avaliação individual para o bem de um processo de construção de rede.

Os líderes destacam a importância do compromisso pessoal, do processo e as ligações e conexões entre as diferentes atividades no sistema de avaliação.

[...] compromisso pessoal, se uma pessoa vem, assiste, participa [...] então você sente uma participação mais qualitativa [...] todas as pontas soltas devem ser amarradas, sem atrasos, mas às vezes há atrasos [...] e você tem que gerenciar esse conflito um pouco: '- Olha, eu estou esperando seus dados' [...] Devemos seguir essa seqüência, embora não temos métricas estabelecidas.

Avaliação MP1 – Os entrevistados consideram funções do MP1: controlar, apoiar, fortalecer a formalização da rede e facilitar o processo de gestão. Instrumentos utilizados e sugestões aceitas são vistos como importantes para a formatação da rede, aprovação e operação. No entanto, muitos sentem que essas funções podem ser expandidas, sugerindo: maior apoio aos líderes, desenvolvimento de mais instrumentos, investimento em treinamento, no desenvolvimento da estrutura e maior apoio na promoção de um ambiente de trabalho mais brando na rede.

[...] E essa é uma briga que a gente tem, eterna, com o DPD, que se a Embrapa realmente quiser alavancar isso, quiser que isso se torne realmente uma realidade, a Embrapa tem uma competência muito grande nessa parte de rede, ela tem que olhar com um carinho maior para essas equipes e estruturá-las.

Análise das capacidades de aliança como uma condição necessária – A literatura diz que a experiência contribui para o sucesso da empresa, uma vez que pode ser traduzida em competência para selecionar parceiros (Simonin, 1997), para projetar a estrutura de governança (Gulati, 1995) etc. Mas também existem restrições. Por exemplo, pode-se questionar que as experiências não são uniformes,

envolvendo diferentes tipos de parceiros, contratos, culturas, tempo de duração, objetivos, graus de envolvimento pessoal etc. Nesse sentido, sua influência deve ser mediada por mecanismos de aprendizagem: rotinas, instrumentos e soluções, como a criação de uma função específica, responsável pela gestão da carteira da rede.

O caso Embrapa confirma a importância das experiências, mas também de suas limitações, relacionadas às especificidades da rede (Sampson, 2005) e à ausência de instrumentos de transferência. Mesmo que os líderes considerem esses instrumentos importantes, sua ausência reduz a realidade às experiências individuais, não havendo conhecimento organizacional e confirmação de que os instrumentos sejam intermediários entre experiência e resultados.

Com relação à utilização, os líderes reiteram sua importância, por meio de sugestões contínuas para o desenvolvimento e a criação de outros instrumentos. A maioria dessas sugestões é originária da SEG, da Embrapa, e do MP1, e são encontradas e praticadas em todas as redes, tornando-se rotinas repetitivas e coletivas. São vistas como importantes porque contribuem para disseminar um padrão que a organização acumulou ao longo de sua experiência, cumprindo seu papel de depósito e transferência de conhecimento (Becker, Lazaric, Nelson & Winter, 2005). Além disso, oferecem referências aos líderes para coordenar suas redes, diminuindo incertezas, *vis-à-vis* o padrão de comportamento esperado, e redução de conflitos. Permitem, também, o controle na condução do processo e dos resultados a serem alcançados (Becker, Salvatore & Zirpoli, 2008).

No entanto, restrições têm sido apresentadas. As rotinas são dependentes do contexto (Becker, Lazaric, Nelson & Winter, 2005) e, quando transferidas, podem não se encaixar em especificidades, e podem comprometer os resultados. Isso foi percebido e mencionado pelos entrevistados, que sugeriram modificações ou adoção de novas rotinas. Por outro lado, reconheceram que a estrutura da Embrapa é flexível e, assim, ajustes podem ser feitos ou propostos.

Em geral, porém, os reajustes efetivamente propostos são poucos e distantes entre si. Isso é justificado pelo fato de as rotinas poderem se tornar estáticas e não deliberadas. Como tal, uma vez que são sugeridas, tendem a ser inconscientemente adotadas (Milagres, 2008). Adiciona-se a isso o fato de muitos líderes de rede não possuírem gestão qualificada e não estarem cientes de sua importância na busca de resultados. Esta afirmação é corroborada por uma demanda geral por mais investimento na formação (Heimeriks, Klijn & Reuer, 2008).

Alguns autores (Heimeriks, Klijn & Reuer, 2008; Kale, Dyer & Singh, 2002; Sluyts, Martens & Mathyssens, 2008) apontam para a importância da criação de uma função ou de pessoal para gerir e acumular conhecimentos produzido na rede. Sua função seria a de controlar e avaliar os acordos (Heimeriks & Duysters, 2007), em isolado e de forma sistêmica (Kale & Singh, 2007), abrindo a possibilidade de se estabelecer conexões entre os diferentes acordos e se tornando uma ponte para transferir as melhores práticas. Objetivos e sobreposição entre acordos, e entre esses e a estratégia corporativa, devem também ser avaliados. Experiências podem ser trocadas, contanto que os membros estejam preparados para os desafios de gestão de parcerias. Para esse fim, instrumentos, dados, contratos, estrutura de governança, declarações e relatórios, processos de comunicação estabelecidos, redes *intranet*, termos de rescisão, processos de negociação, e outros itens desenvolvidos para a gestão de contrato/acordo devem ser expostos, analisados e disponibilizados.

Segundo os entrevistados, é essencial o estabelecimento de uma função dedicada (MP1). Como se vê, as funções atuais da MP1 são: controle, apoio e suporte na formalização da rede, bem como a facilitação do processo de gestão. No entanto, se vê muito espaço para expansão dessas funções, ao apoio à gestão, ao desenvolvimento de instrumentos e soluções de treinamento. Destacou-se a importância de agir como um gestor do conhecimento. Com base na premissa de que a sobrevivência e o crescimento das organizações é sempre baseada na geração, aquisição e transformação do conhecimento, esse seria um importante papel a ser realizado pelo MP1. Essa gestão deve incluir tanto a acumulação e o desenvolvimento de mecanismos de transferência, como o seu tratamento, de acordo com as especificidades do contexto das redes. Ressaltam-se os diferentes esforços de inovação por parte das redes quanto à acumulação, que devem ser acolhidos e tratados pelo MP1. Eles devem ser analisados dentro de um quadro de generalidade ou especialização, definindo sua capacidade de contribuir – ou não – à criação de novos instrumentos. Quanto à transferência, novos fóruns e novas ferramentas de comunicação e disseminação de informação e conhecimento podem ser constituídos. Como avanço do que propõe a literatura, sugere-se que a MP1 deve ampliar suas funções.

As capacidades de Aliança como condição necessária, mas não suficiente – Para os líderes, uma função ou uma equipe é essencial para a formulação de instrumentos, soluções e rotinas, apoio à gestão da rede, disseminação do conhecimento, entre outros. Eles possuem uma avaliação positiva desse tipo de apoio e levam em conta sua contribuição para o alcance de resultados propostos. No entanto, mesmo que não tenha sido tão estimulada, foi apontada a necessidade de se ampliar as funções do MP1 para o que chamaram de ‘cultura e espírito de rede’. Esses elementos foram considerados fundamentais para a garantia de resultados de trabalho de cooperação eficazes.

Nesse sentido, além das sugestões para expansão das funções do MP1 como aquelas propostas na literatura, foi também proposto que o MP1 deve agir como um intermediário entre as redes e a Embrapa, discutindo as interfaces entre os modelos de gestão adotados e assumindo o papel de guardião e promotor ‘desse espírito e cultura’ da rede. Para esse fim, ajustes foram sugeridos na estrutura societária, tais como: os critérios de liderança e perfis; e o sistema de controle e monitoramento de rede, *vis -à-vis* o sistema agora utilizado para avaliação individual. Na percepção dos líderes, essa falta de integração enfraquece a rede e cria obstáculos para o alcance de resultados esperados. Além disso, limitam a liderança, uma vez que a avaliação não pode ser utilizada como um mecanismo de incentivo. Ainda sobre o sistema de avaliação, que considerou a importância do sistema em contemplar não apenas os objetivos, mas também os processos, privilegiando a interação e interdependência entre os participantes.

A importância da comunicação foi destacada e avaliada como eixo fundamental para promover a interação das atividades e das tarefas. Assim, a atenção se volta para a necessidade de manter uma perspectiva sistêmica. Ou seja, os pesquisadores e os grupos envolvidos nos projetos e nos planos de ação devem ser incentivados a trabalhar com foco em resultados de rede. Para isso, é fundamental ter informação alinhada, de forma regular.

Diante dessas considerações, o papel da experiência e da sua repetição (Felin & Foss, 2009) pode ser questionado como elemento anterior e exclusivo à formação de rotina. Portanto, questionam-se as suas capacidades e seu efeito sobre o desempenho. A literatura sobre capacidades da aliança diz que a experiência tem de ser trabalhada por meio da aprendizagem, promovendo mecanismos de rotinas, instrumentos, soluções (Heimeriks, Klijn, & Reuer, 2008). Assim, ela deve ser tratada

em função das especificidades do contexto em que as redes estão inseridas (Sampson, 2005; Simonin, 1997). No entanto, a introdução desses mecanismos de aprendizagem e o fato de contemplarem especificidades da rede não são suficientes para compensar as limitações das experiências propostas pelo Felin e Foss (2009), nem para responder às questões levantadas por líderes de rede da Embrapa. De acordo com esses líderes, um aspecto central para o alcance de resultados é a capacidade de se estabelecer a cultura e o espírito de rede.

Os líderes reconhecem a importância de experiências anteriores, mas afirmam ser necessário trabalhar por meio de instrumentos, rotinas e outras soluções, a fim de que se tornem conhecimento organizacional e contribuam para que os resultados esperados sejam alcançados. No entanto, esses líderes afirmam que tais elementos não são suficientes para se estabelecer uma cooperação. Portanto, reafirmam a importância de uma questão anteriormente proposta: Quais são as características que levam indivíduos e organizações à cooperação eficaz? Do ponto de vista da capacidade da aliança, de acordo com Heimeriks e Duysters (2007), são a capacidade empresarial de capturar, compartilhar e disseminar *know-how* e *know-why* em relação à gestão da aliança. Esta é uma questão essencial, pois traz à tona o seguinte aspecto: Como e por que é necessário, antes de tudo, exercer a cooperação? Assim, as perguntas feitas por Felin e Foss (2009) são apropriadas: Quais são as origens dessa experiência em cooperação? O que leva os indivíduos e as organizações a cooperar? Quais são os microfundamentos, como indivíduos, processos e estruturas e/ou suas interações, que provocam a emergência dessas capacidades? Há evidências em empresas (Lindeberg & Foss, 2011) e em redes de que o trabalho cooperativo combina cinco elementos que dão suporte ao alcance dos objetivos da organização: integração entre as tarefas e o tempo necessário para que sejam executadas; percepção de que o conjunto de atividades geralmente tem interdependência; estrutura informal de governança; um sistema de recompensa; e um sistema de autoridade baseada no conhecimento.

Os líderes percebem esses elementos como essenciais e afirmam que a articulação interna (interação entre os parceiros internos e externos) é fundamental. Para tanto, foi necessário compreender como as atividades distribuídas entre diferentes projetos e planos de atividade interagem. Nesse sentido, eles percebem a metodologia adotada – MP1 – de forma positiva, promovendo essa integração na

formação da rede. Disseram que era necessário desenvolver outros instrumentos para mediar conflitos, fortalecer e criar o fluxo de informações e mecanismos para promover essa integração.

Além da integração e percepção da interdependência entre projetos e atividades, os entrevistados chamaram a atenção para a necessidade de se observar o sistema de incentivos praticado. Eles apontam que a organização privilegia a avaliação individual, mas não considera os resultados de desempenho do pesquisador diante dos resultados da rede, nem leva em conta as suas especificidades. Isso prejudica a compreensão da dinâmica de cada rede e não considera o processo em si.

Outra discussão tratou da importância de se estabelecer critérios claros para definir a liderança, considerando-se o perfil necessário para promover o espírito de rede e cultura. Embora não houvesse nenhuma posição formal adotada nos itens de perfil de liderança, alguns apontaram a necessidade de se considerar tanto a competência técnica e a competência de gestão da rede.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho buscou contribuir para o debate sobre as capacidades da aliança. Iniciou-se com a proposição existente na literatura de que as organizações que investem na formação desses recursos obtém maior chance de alcançar resultados superiores (Gulati, 2007; Heimeriks, Klijn & Reuer, 2008; Zollo, Reuer & Singh, 2002) . No entanto, diante de uma lacuna existente na literatura sobre o tema, questionou-se quais os elementos constituíam essa capacidade (Felin & Foss, 2009; Felin *et al.* , 2012). O estudo de caso apresentado enfatizou a importância de se analisar as características de uma organização que opta pela cooperação como estratégia. A experiência de campo mostra que, apesar da experiência e dos instrumentos, como rotinas, soluções de formação e soluções de terceiros, serem condições necessárias para formar as capacidades da aliança, não são suficientes, na medida em que não promovem a cooperação.

A pesquisa contribui para o debate sobre as capacidades da aliança, apresentando o caso Embrapa. Essa é uma organização que se caracteriza pela experiência consistente na formação de redes de pesquisa e possui um órgão dedicado à gestão dessa carteira.

A análise empírica confirmou vários elementos pontuados pela literatura como importantes na formação de capacidades de aliança. O caso demonstra a importância de se estabelecer uma função dedicada, a criação de ferramentas e rotinas com os processos de seleção de parceiros. Ao mesmo tempo, aponta para a necessidade de se analisar as relações entre a estrutura corporativa e os sistemas e aquelas adotadas pelas redes; e destaca a importância dos gerentes em dar atenção especial aos indivíduos e aos elementos que promovem um comportamento pró-cooperação.

O caso expandiu os elementos a serem observados na implementação de estratégias colaborativas, concentrando-se nos micro fundamentos que precedem a formação desses recursos. Em termos teóricos, traz elementos empíricos que se somam àqueles encontrados na literatura sobre capacidades de alianças. Eles demonstram a contribuição da experiência e da existência de mecanismos de aprendizagem interpostos entre a experiência e o desempenho. No entanto, apresenta evidências de que esses elementos não são suficientes para que resultados esperados sejam realmente alcançados. Os microfundamentos devem ser observados no âmbito da própria organização. Portanto, além de contribuir com evidências sobre a importância de se observar tais elementos, este trabalho também evidencia a importância dos microfundamentos quando se discute capacidades de alianças.

O artigo avança no debate sobre capacidades de alianças e permite o desenvolvimento de uma teoria nesse campo. Isso se dá por meio da discussão e evidência de elementos usados pela Embrapa para construir as suas próprias capacidades. Ademais, outros elementos chamados microfundamentos emergem indutivamente, trazendo evidências empíricas sobre a importância de se prestar atenção aos mecanismos de nível micro. Sugere-se, em pesquisas futuras, a expansão da análise em redes de diferentes naturezas e o aprofundamento dos elementos apontados no caso Embrapa relativos às características da organização.

REFERÊNCIAS

Anand, B., & Khanna, T. (2000). Do Firms Learn To Create Value? The Case Of Alliances. *Strategic Management Journal*, 21(3), 295-315.

Äyväri, A., & Möller, K. (2008). Understanding Relational And Network Capabilities – A Critical Review. In *24th Imp Conference In Uppsala, Sweden*.

Becker, M., Lazaric, N., Nelson, R., & Winter, S. (2005). Applying Organisational Routines In Understanding Organisational Change. *Industrial And Corporate Change*, 14(5), 775-791.

Becker, M., Salvatore, P., & Zirpoli, F. (2008). Applying Organisational Routines In Analyzing Organisations: Methodological Issues And Analytical Contributions. *Journal Of Economic Behavior & Organisation*, 66(1), 128-148.

Dube, L., & Paré, G. (2003). Rigor In Information Systems Positivist Case Research: Current Practices, Trends, And Recommendations. *Mis Quarterly*, 27(4), 597-636.

Dyer, J. H., & Singh, H. (1998). The Relational View: Cooperative Strategy And Sources Of Interorganisational Competitive Advantage. *Academy Of Management Review*, 23(4), 660-679.

Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic Capabilities: What Are They? *Strategic Management Journal*, 21(10/11), 1105-1121.

Felin, T., & Foss, N. J. (2009). Organizational Routines And Capabilities: Historical Drift And A Course-Correction Toward Microfoundations. *Scandinavian Journal Of Management*, 25(2), 157-167.

Felin, T.; Foss, N. J.; Heimeriks, K. H., & Madsen, T. L. (2012). Microfoundations of routines and capabilities: Individuals, processes, and structure. *Journal of Management Studies*, 49(8), 1351-1374.

Gulati, R. (1995). Does Familiarity Breed Trust? The Implications Of Repeated Ties For Contractual Choice In Alliances. *The Academy Of Management Review*, 38(1), 85-112.

Gulati, R. (1999). Network Location And Learning: The Influence Of Network Resources And Firm Capabilities On Alliance Formation. *Strategic Management Journal*, 20(5), 397-420.

Gulati, R. (2007). *Managing Network Resources: Alliances, Affiliations and other Relational Assets*. New York: Oxford University Press.

Hedström P. (2005). *Dissecting The Social: On The Principles Of Analytical Sociology*. Cambridge University Press.

Heimeriks, K., & 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*, 44(1), 25-49.

Heimeriks, K.; Duysters, G., & Vanhaverbeke, W. (2005). Developing Alliance Capabilities: An Empirical Study. [Smg Working Paper No. 13/2005]. *Copenhagen Business School*, Copenhagen, Di.

- Heimeriks, K.; Klijn, E., & Reuer, J. (2008). Building Capabilities For Alliance Portfolio. *Long Range Planning*, 42(1), 96-114.
- Ireland, R. D.; Hitt, M. A., & Vaidyanath, D. (2002). Alliance Management As A Source Of Competitive Advantage. *Journal Of Management*, 28(3), 413-446.
- Kale, P.; Dyer, J., & Singh, H. (2002). Alliance Capability, Stock Market Response, And Long-Term Alliances Succes: The Role Of The Alliance Function. *Strategic Management Journal*, 23(8), 747-767.
- Kale, P., & 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*, 28(10), 981-1000.
- Krippendorff, K. (2004). *Content Analysis. An Introduction to its Methodology*. (2nd Ed.). Thousand Oaks, Ca: Sage Publications.
- Lambe C. J.; Spekman, R. E., & Hunt, S. D. (2002) Alliance Competence, Resources, And Alliance Success: Conceptualization, Measurement, And Initial Test. *Journal Of The Academy Of Marketing Science*, 30(2), 141-148.
- Lindenberg, S., & Foss, N. (2011). Managing Joint Production Motivation: The Role Of Goal Framing And Governance Mechanisms. *Academy Of Management Review*, 36(3), 500-525.
- Lorenzoni, G., & Lipparini, A. (1999). Leveraging Of Interfirm Relationships As A Distinctive Organisational Capability, The: A Longitudinal Study. *Strategic Management Journal*, 20(4), 317-338.
- Phan, M. C. T.; Styles, C. W., & Patterson, P. G. (2005). Relational Competency's Role In Southeast Asia Business Partnerships. *Journal of Business Research*, 56, pp. 173-184.
- Ring, P. S., & Van de Ven, A. H. (1994). Developmental processes of cooperative interorganizational relationships. *Academy of management review*, 19(1), 90-118.
- Rothaermel, F., & Deeds, D. (2006). Alliance Type, Alliance Experience And Alliance Management Capability In High-Technology Ventures. *Journal Of Business Venturing*, 21(4), 429-460.
- Sampson, R. C. (2005). Experience Effects And Collaborative Returns In R&D Alliances. *Strategic Management Journal*, 26(11), 1009-1031.
- Simonin, B. (1997). The Importance Of Collaborative Know-How: An Empirical Test Of The Learning Organisation *Academy Of Management Journal*, 40(5), 1150- 1174.
- Sivadas, E., & Dwyer, R. (2000). An Examination Of Organisational Factors Influencing New Product Success In Internal And Alliance-Based Processes. *Journal Of Marketing*, 64(1), 31-49.

Sluyts, K.; Martens, R., & Matthyssens, P. (2008). Towards A Dynamic Concept Of Alliance Capability. Paper Presented at *The 24th Annual Conference On Industrial Marketing And Purchasing*, Uppsala, Sweden. Recuperado de [Http://www.Impgroup.Org/Uploads/Papers/6786.Pdf](http://www.Impgroup.Org/Uploads/Papers/6786.Pdf)

Strauss, A., & Corbin, J. (1990). *Basic Of Qualitative Research. Grounded Theory Procedures and Techniques*. Newbury Park, Ca: Sage Publications, 1990.

Zollo, M.; Reuer, J., & Singh, H. (2002). Interorganisational Routines And Performance In Strategic Alliances. *Organisation Science*, 13(6), 701-713.

Zollo, M., & Winter, S. G. (2002) Deliberate Learning And The Evolution Of Dynamic Capabilities. *Organisation Science*, 13(3), 339-351.