

ALIANÇAS NACIONAIS E INTERNACIONAIS E CAPACIDADES RELACIONAIS DE GESTÃO: O CASO DA ANGELUS PRODUTOS ODONTOLÓGICOS

RESUMO

O objetivo deste estudo é identificar como se diferem as capacidades relacionais na gestão de alianças internacionais em empresas brasileiras do setor farmacêutico. Para tanto, busca-se conhecer o processo de internacionalização de uma empresa representativa do setor, a fim de identificar a consolidação de alianças estratégicas; analisar as parcerias estratégicas constituídas por ela para atuação no mercado interno e no mercado externo, em termos de suas características principais e de gestão; e identificar as capacidades relacionais de gestão desenvolvidas (tecnológicas, humanas, baseadas em sistemas de gestão e culturais), por meio de rotinas específicas (coordenação, aprendizagem, proatividade e transformação). A pesquisa classifica-se como qualitativa, com estudo de caso único, sendo caracterizada como pesquisa de campo, documental, ex post facto. Como resultado, observou-se a supremacia dos contratos formais, assim como das rotinas de coordenação e de transformação, indicando algumas particularidades das alianças nacionais em relação às internacionais. O trabalho inicia-se com uma breve contextualização do ambiente e do setor escolhido para o estudo, seguido do levantamento teórico em que se abordam as Alianças Estratégicas e a Gestão das. Em seguida, apresentam-se os dados levantados no estudo e, por fim, as Considerações Finais, onde se apresenta a análise completa.

PALAVRAS-CHAVES: Aliança Estratégica Internacional; Gestão da Aliança; Capacidades Relacionais de Gestão.

NATIONAL AND INTERNATIONAL ALLIANCES AND SKILLS MANAGEMENT RELATIONAL : THE ANGELUS CASE DENTAL PRODUCTS

ABSTRACT

The purpose of this study is to identify how the relational capabilities of managing international alliances at pharmaceutical Brazilian companies differ according to those developed in national alliances. For this, these paper investigates the process of internationalization of a Brazilian company in the pharmaceutical sector, in order to identify the consolidation of strategic alliances, to analyze the strategic alliances formed by this firm to operate in the domestic and foreign market, in terms of its characteristics and ways of management, to identify the relational capabilities of management developed (technological, human, based in managing systems and cultural) by means of specific routines (coordination, learning, sensing and transformation) and to compare the results. The research is classified as qualitative, with a single case study, being characterized as field research, documentation, ex post facto. As a result, there was the supremacy of formal contracts, as well as the routines of coordination and transformation, indicating some particularities of national alliances in relation to international ones. Thus, the work begins with a brief contextualization of the environment and the economic sector chosen for the study, followed by theoretical background in which Strategic Alliances and Alliance Management are analyzed. Then the data collected in the study are presented, and finally, the Final Considerations, which presents a complete analysis.

KEYWORDS: International Strategic Alliance; Alliance Management; Relational Capabilities of Management.

Revista Brasileira de Administração Científica,
Aquidabã, v.5, n.1, Jan, Fev, Mar,
Abr, Mai, Jun 2014.

ISSN 2179-684X

SECTION: Articles
TOPIC: *Estratégia e Competitividade*



DOI: 10.6008/SPC2179-684X.2014.001.0008

Maria Helena Rossetto

Universidade Federal do Paraná, Brasil
<http://lattes.cnpq.br/6173201251162333>
mhrossetto@ufpr.br

Andréa Paula Segatto

Universidade Federal do Paraná, Brasil
<http://lattes.cnpq.br/7571771778465385>
aps@ufpr.br

Received: 02/11/2013

Approved: 10/01/2014

Reviewed anonymously in the process of blind peer.

Referencing this:

ROSSETTO, M. H.; SEGATTO, A. P.. Alianças nacionais e internacionais e capacidades relacionais de gestão: o caso da ANGELUS produtos odontológicos. *Revista Brasileira de Administração Científica*, Aquidabã, v.5, n.1, p.126-145, 2014. DOI: <http://dx.doi.org/10.6008/SPC2179-684X.2014.001.0008>

INTRODUÇÃO

Observa-se que os investimentos de países em desenvolvimento sofre elevação a cada ano, resultado da internacionalização de empresas desses países (ROCHA, 2003). A abertura ao exterior é vista como benéfica pelas empresas brasileiras, especialmente no que se refere à consolidação da marca Brasil e da imagem desse país no cenário mundial. Contudo, o pequeno número de trabalhos que buscou entender o comportamento dos países em desenvolvimento, no que tange aos seus investimentos no exterior, não explica de maneira objetiva os motivos pelos quais há certa intimidação dos países emergentes a explorarem mercados externos (DAWAR & FROST, 1999). Para Bartlett e Goshal (2000) há fatores psicológicos relacionados, como síndrome de inferioridade, que atingem as empresas desses países. Segundo estudo da Fundação Dom Cabral (2012), os principais desafios da internacionalização são: dificuldades e/ou custos de coordenação e governança, riscos políticos e econômicos, desvantagens de recém-chegado, desvantagens de ser estrangeira.

Ainda assim, quase 70% das empresas que se internacionalizam consideram que os benefícios superam os riscos relacionados. As alianças estratégicas, apontadas como uma forma de entrada da empresa no exterior são a configuração que as empresas encontram de obter vantagens relativas à internacionalização (DUNNING, 1995; JOHANSEN & VAHLNE, 2006). Os estudos sobre elas, por sua vez, apresentam termos recorrentes em comum: intensa concorrência, globalização e conseqüente redução aparente das barreiras entre os países, assim como a oportunidade de novos mercados e nível de exigência dos clientes em ascensão (HEIMERIKS & DUYSTERS, 2007; LAVIE & MILLER, 2008; BOUQUET et al., 2009; BANALIEVA & ATHANASSIOU, 2010; PAGNUSSATT, 2010). As alianças estratégicas são usualmente indicadas como uma resposta à crescente evolução tecnológica e às mudanças do ambiente econômico, de forma geral (MENDEL et al., 2006). Globalização e competição acirrada, assim como a redução dos ciclos de vida, também são fatores que se relacionam nos estudos sobre alianças internacionais (OHMAE, 1998; LAVIE & MILLER, 2008).

Tais fatores afetam as indústrias brasileiras, mas parecem não minimizar os seus resultados, vez que. De acordo com o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), O Brasil apresenta resultados positivos, em termos de produção industrial a cada pesquisa realizada. O setor farmacêutico, em especial, apresentou, em 2012, crescimento de 15,8% em relação ao ano anterior, com faturamento de R\$ 49,6 bilhões. Por se tratar do nono maior mercado de fármacos e medicamentos do mundo, hospedando aproximadamente 540 indústrias farmacêuticas, há destaque desse setor no Brasil.

Devido a esse fator positivo, o Brasil também atrai empresas estrangeiras do setor (FURTADO & URIAS, 2009). Notícias da Associação Brasileira dos Distribuidores de Laboratórios Nacionais (ABRADILAN) confirmam a presença expressiva de empresas estrangeiras no mercado farmacêutico brasileiro.

Nesse contexto, a formação de alianças e o desenvolvimento de capacidades de inovação específicas para a manutenção da competitividade da empresa parecem estar relacionados. As empresas brasileiras, além de desenvolverem habilidades essenciais para a sua manutenção no mercado nacional, invadido por empresas estrangeiras, realizam esforços para competir também externamente. Nesse trabalho, sugere-se que um dos aspectos dessas competências trata-se daquele pertinente aos relacionamentos na aliança. Com base nisso, esse estudo busca compreender as regularidades e as diferenças das alianças internacionais do setor em relação às alianças formadas para atuação no mercado interno.

REVISÃO TEÓRICA

Alianças Estratégicas: Características e Gestão

Para Vyaset et al. (1995) as alianças estratégicas podem ser duas companhias compartilhando recursos ou tecnologias, mas também pode ser muito mais complexa, envolvendo diversas companhias, localizadas em distintos países. Para Gulati (1998), por sua vez, a aliança relaciona um acordo cooperativo voluntário ente duas ou mais empresas, em que se envolvem: troca, compartilhamento e desenvolvimento conjunto de produtos ou serviços, e também se podem incluir contribuições de capital, tecnologia ou outros recursos e capacidades específicos. O modelo de aliança estratégica considera quatro questões importantes: (i) compatibilidade de objetivos, (ii) sinergia entre os parceiros, (iii) cadeia de valor e (iv) contribuições de equilíbrio de parceiros nas áreas de desenvolvimento do produto, fabricação e comercialização, que são necessárias para que nenhum parceiro domine a aliança (ELMUTI et al., 2005). Vyas et al. (1995) já consideram essa mesma visão, indicando esses quatro elementos como essenciais para o sucesso da aliança. A Figura 1 apresenta as dimensões da aliança que são defendidas por esses autores.

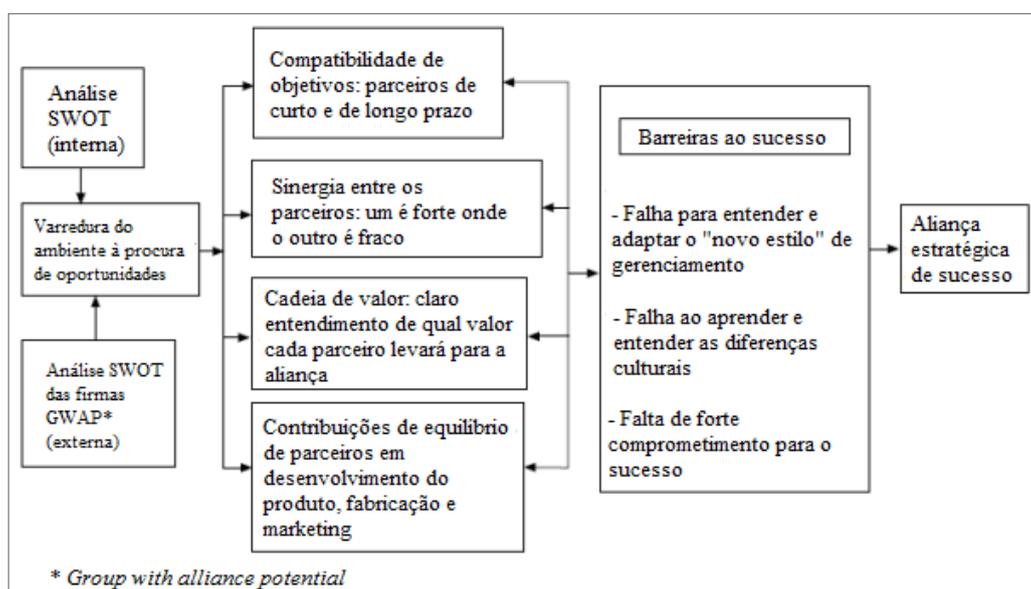


Figura 1: Dimensões das alianças estratégicas. **Fonte:** Adaptado de (VYAS et al., 1995).

As alianças estratégicas podem ser estabelecidas para que diferentes objetivos sejam alcançados. Alguns deles, encontrados em bibliografia especializada, são indicados no Quadro 1:

Quadro 1: Objetivos da formação de alianças.

Objetivos	Autor (es)
Melhoria da duração dos ciclos e redução dos custos; Consecução do escopo e escala; Acesso ao conhecimento; Alavancagem de investimento; Método para a mudança; Distribuição do risco	Prahalad e Ramaswamy (2004)
Entrar em novos mercados; Dividir custos; Aumentar alcance de mercado; Providenciar soluções completas para os clientes	Heimeriks e Duysters (2007)
Busca pela complementaridade; Conquista do monopólio competitivo; Obtenção de informação, de conhecimento e tecnologia; Redução de custos; Entrada em novos mercados; Revitalização das atividades de P&D.	Zawislak (2002)

Os distintos motivadores ao estabelecimento de alianças, por sua vez, podem ser: compartilhamento de recursos e competências, criação de valor para os acionistas (COTTA & DALTO, 2010); compartilhamento de custos e riscos (LIMA & CAMPOS FILHO, 2009; COTTA & DALTO, 2010); ampliação das operações organizacionais, ampliação da competitividade, competitividade global em crescimento, crescente necessidade de inovação em produtos e processos, menores despesas com P&D (ELMUTI et al., 2005); oportunidades de transferência de tecnologia (ELMUTI et al., 2005; MITREGA, 2012); fortalecimento da posição competitiva, absorção de conhecimento e capacidades específicos, acesso a mercados (LIMA & CAMPOS FILHO, 2009), manutenção da capacidade de inovação (BADIR et al., 2009; MITREGA, 2012).

No que se refere às alianças internacionais, para Eisenhardt e Schoonhoven (1996) e Hagedoorn (1993), essas alianças com parceiros estrangeiros oferecem novas fontes de tecnologias e recursos atraentes, escassos no país de origem da empresa. Para Varadarajan e Cunningham (1995) as motivações para a formação de alianças internacionais são: entrada em mercados globais; quebra de barreiras à entrada em novos mercados internacionais; proteção à posição de mercado; expansão da linha de produtos / preenchimento de lacunas destas linhas; entrada de novos produtos no mercado; redução de potencial competição; elevação das barreiras de entrada de concorrentes; aprimoramento do uso eficiente de recursos; extensão de recursos; aquisição de novos conhecimentos. Já quanto à tipologia das alianças, Pagnussatt (2010) classifica os diferentes formatos de alianças e os define da seguinte forma:

‘Cooperação informal’: empresas trabalham juntas sem que haja um contrato formal, com compromissos mútuos, mas modestos e controle realizado por cada uma das partes. Esta cooperação realiza-se, normalmente, no início do processo de cooperação, quando ainda não há confiança plena entre as partes e ainda não estão claros os riscos e benefícios. ‘Cooperação formal’: há contratos, em que são bem definidas as condições da aliança. Os compromissos são explícitos e podem envolver divisão de atribuições, riscos e resultados. ‘*joint venture*’: envolvem

investimentos de capital e propiciam a propriedade comum da nova empresa. Ficam ainda mais claros os compromissos, os benefícios esperados e a divisão do controle. 'Participação societária': também envolvem investimentos de capital, sendo que um parceiro adquire uma participação acionária no outro.

Lima & Campos Filho (2009) definem o nível das parcerias e as classificam como *downstream* – compostas por empresas que realizam etapas distintas e subsequentes na cadeia – e *upstream* – empresas pertencentes a etapas anteriores na cadeia de valor. A complexidade da gestão de alianças estratégicas está diretamente relacionada à dicotomia: competição e cooperação (ROTHAERMEL & DEEDS, 2006). Os benefícios da formação das alianças podem ser alcançados por meio da cooperação até mesmo entre empresas concorrentes. Dessa forma, a gestão da aliança exige as perdas sejam minimizadas e os benefícios, ampliados.

Os estudos sobre gestão de alianças mencionam seus fatores de sucesso (DOZ & HAMEL, 2000; HEIMERIKS & DUYSTERS, 2007; COTTA & DALTO, 2010). Para Cotta & Dalto (2010), a chave de sucesso para a solidez da aliança é a escolha do parceiro. Já Doz & Hamel (2000) sugerem que, além da contenção e compartilhamento de risco, a aliança deve envolver a criação de um futuro promissor por meio do estabelecimento de objetivos comuns, da aprendizagem mútua e da cooperação.

Conforme Vyas et al.(1995), para que a aliança obtenha o sucesso que deseja, deve preocupar-se com: (i) cooperação como força de crescimento do negócio, graças à interdependência dos mercados e à tendência de formação de alianças; (ii) ajuda governamental, como a reavaliação de leis fiscais e antitruste para facilitar os empreendimentos globais cooperativos; e (iii) mudanças no estilo de gestão, se comparados aos métodos tradicionais que não primam pela execução de alianças bem sucedidas.

Conforme Ertel et al. (2001), o sucesso de gestão da aliança passa pela consideração de aspectos relevantes para a gestão do relacionamento, tais como: a seleção do parceiro, a negociação do acordo, a confiança mútua, a comunicação, a definição de regras claras, a definição de uma gerência específica para a aliança, a colaboração, a transferência do conhecimento e a avaliação da aliança. Nesse sentido, Kelly et al. (2002) afirmam que o maior desafio da gestão da aliança é a transformação de acordos cooperativos em produtivos relacionamentos. Dada a importância dos relacionamentos na gestão das parcerias, reconhece-se que as capacidades relacionais são apontadas como fatores de sucesso (SCHILKE & GOERZEN, 2010; NGUGI *et al.*, 2010; DA COSTA et al., 2012) e são o ponto focal deste estudo. De acordo com Vyas *et al.* (1995) os relacionamentos facilitam os termos do acordo e o processo de negociação, já que são resultado de um elevado nível de confiança construído sobre as transações passadas.

As capacidades relacionais compreendem competências técnicas e interpessoais necessárias à gestão do processo de parceria, desde a identificação de oportunidades ao seu

estabelecimento, até a avaliação e internalização de seus resultados, em um processo contínuo de aprendizagem (FERRO, 2010). Para Da Costa et al. (2012, p.5),

As capacidades relacionais geram valor (a) pela criação de ativos específicos à parceria; (b) pelo acesso mútuo a recursos complementares; (c) pela existência de um fluxo substancial de troca de conhecimento entre os parceiros, com rotinas definidas; e (d) pela presença de mecanismos eficazes de governança capazes de limitar os custos de transação entre as empresas envolvidas.

Johnsen e Ford (2006), em estudo sobre capacidades intituladas ‘de interação’, identificaram quatro tipos de capacidades, críticas para o desenvolvimento e gestão de relações entre parceiros: capacidade de interação tecnológica, capacidade de interação humana, capacidade de interação baseada em sistemas de gestão e capacidade de interação cultural. Ngugi et al. (2010) reapplicaram o estudo e intitularam as mesmas capacidades como ‘relacionais’.

Capacidade tecnológica envolve procedimentos ou conjunto de normas relativas ao desenvolvimento tecnológico e seu entrelaçamento nas relações (LEONARD-BARTON, 1992; PAVITT, 1984 e RITTER & GEMÜNDEN, 2004, citado por JOHNSEN & FORD, 2006). A capacidade humana diz respeito ao desenvolvimento de conhecimento por parte dos funcionários de fornecedores e de clientes. Trata-se da capacidade baseada no conhecimento incorporado pelas pessoas (LEONARD-BARTON, 1992 citado por JOHNSEN & FORD, 2006) e na reconfiguração de habilidades traduzidas em conhecimento, bens e tecnologias (TEECE, 1998 citado por JOHNSEN & FORD, 2006). Capacidade baseada em sistemas de gestão relacional, segundo Hakansson e Snehota (1995) citado por Ngugi et al. (2010) relaciona-se com as estruturas únicas e os métodos que permitem a criação de conhecimento que dão a cada empresa a sua própria personalidade. A capacidade de interação cultural, por fim, refere-se às abordagens próprias da empresa para sua interação que permitem que ela lide com as diversas culturas e valores de seus colegas (JOHNSEN & FORD, 2006).

Para Schilke e Goerzen (2010) a gestão da aliança possibilita que a organização altere a sua base de recursos, que ocorre por meio de quatro tipos de rotinas organizacionais: coordenação, aprendizagem, pro atividade e transformação, detalhadas a seguir. Nesse trabalho, entende-se ‘rotina’ como regularidade comportamental e reservatório das capacidades organizacionais (NELSON & WINTER, 2002; BECKER et al., 2005).

Coordenação

A coordenação interorganizacional, que se refere à governança de alianças individuais, suporta-se nos seguintes fundamentos: (i) a existência de dependência entre os parceiros exige coordenação; (ii) os parceiros raramente contam com os mesmos objetivos, o que gera a necessidade de se estabelecerem mecanismos de conciliação de interesses e (iii) os parceiros não têm todas as informações necessárias, automaticamente, para alinhar suas próprias ações

com as atividades do outro parceiro e para harmonizá-las a fim de alcançar mútuos objetivos com a aliança (SCHILKE & GOERZEN, 2010).

Quanto à gestão de portfólio da aliança, sugere-se que há interdependências entre as alianças individuais. Assim, o portfólio de alianças busca coordenar essas interdependências, buscando as sinergias entre elas e também visando alocar recursos limitados para projetos de alianças que permitem o ganho máximo em níveis suportáveis de risco (SCHILKE & GOERZEN, 2010).

Aprendizagem

Outra rotina identificada por Schilke e Goerzen (2010) como fundamental para o sucesso da aliança trata-se da aprendizagem organizacional, ou seja, da transferência de conhecimento além dos limites organizacionais. Esta rotina impacta positivamente na extensão dos recursos obtidos através de alianças estratégicas.

Proatividade (*sensing*)

Essas são rotinas importantes para a identificação de oportunidades de entrada em alianças estratégicas. A proatividade implica no esforço para identificar oportunidades de parcerias potencialmente valiosas.

Transformação

Schilke e Goerzen (2010) sugerem que não se pode esperar que um perfeito ajuste entre os parceiros ocorra desde o início da aliança. Assim, a interação e a adaptação entre eles são necessárias, e a flexibilidade da forma de organização da aliança é vista como uma de suas maiores vantagens.

METODOLOGIA

Esta pesquisa, qualitativa, teve foco no processo e a empresa como unidade de análise. O estudo classifica-se como exploratório-descritivo, devido à exploração de tema pouco abordado e à observação dos fenômenos observados (BABBIE, 2007). Quanto aos meios, pode ser caracterizado como documental, pela utilização de recursos documentais na pesquisa, pesquisa de campo, por se realizar no local em que ocorreu o fenômeno; *ex post facto*, por ser uma investigação de fenômeno já ocorrido. O estudo de caso foi selecionado, uma vez que é recomendado nas questões do tipo 'como' e 'por que' (YIN, 2005) e foi realizado por meio de entrevista em profundidade. Análise de conteúdo foi a técnica de análise aplicada, já que permite

gerar conhecimentos sobre as condições de produção e de recepção de mensagens por meio de procedimentos sistemáticos e objetivos, que descrevem o conteúdo dos documentos analisados (BARDIN, 2006).

A seleção da empresa estudada ocorreu por conveniência, de acordo com a disponibilidade da empresa para fazer parte do estudo. Na empresa foram selecionadas alianças internacionais realizadas no seu processo de expansão internacional, bem como alianças nacionais, para que se pudessem identificar os distintos tipos de capacidades relacionais de gestão, por meio das rotinas, e se pudesse traçar o comparativo entre os dois tipos (nacionais e internacionais).

RESULTADOS

A Angelus e a Abertura Internacional

A ANGELUS, empresa brasileira do setor farmacêutico, desenvolve produtos para a Odontologia, desde 1994. Com estreito relacionamento com universidades e centros de pesquisa, as parcerias são importantes para o negócio dessa empresa, que entende que participar de todas as fases do processo de desenvolvimento do produto é papel do pesquisador.

A conquista da Marcação CE está de acordo com a estratégia da ANGELUS, segundo Lygia Madi, gerente de produto da empresa e entrevistada nesta pesquisa, já que em 2003 deu-se início o seu processo de internacionalização, a partir da contratação de um gerente de mercado externo. A decisão respondeu ao assédio de distribuidores externos e propiciou à empresa a busca por clientes comercialmente atrativos no mercado externo.

Conforme a entrevistada, a internacionalização é decorrente de um processo gradual de crescimento da empresa, em que se previa a abertura/conquista de novos mercados, tendo sido a busca por distribuidores o seu principal fator de estímulo. Nesse sentido, a ANGELUS optou por desenvolver distribuidores exclusivos no país de destino, para facilitar o acompanhamento de metas e compromissos. Atualmente, a ANGELUS já apresenta gerentes em cada um dos mercados que atua, os quais se preocupam em desenvolver alianças com distribuidores para estimular a comercialização dos produtos da empresa no exterior. Como eventos importantes, destacam-se: a participação em feiras internacionais da área na Alemanha, a certificação FDA (*Foods and Drugs Administration*) e o Prêmio Finep de Inovação 2009.

As alianças foram entendidas pela empresa como fatores essenciais para a abertura a mercados externos e para a divulgação da marca ANGELUS em cada um dos países, conforme Lygia. Dessa forma, a criação de valor à marca parece ser percebida a partir da constituição da aliança internacional. Dentre os aspectos mais afetados pela decisão de se internacionalizar, há destaque para a estrutura da organização, segundo a entrevistada:

Afetou toda a estrutura da organização desde o sistema de gestão da Qualidade, que teve que se adequar para as exigências das certificações internacionais, até a própria estrutura de Recursos Humanos para atender necessidades específicas desses mercados.

O resultado positivo da internacionalização, conforme Lygia é perceptível na comercialização com mais de 75 países e no percentual de faturamento de 40%, decorrente das vendas externas.

Alianças Estratégicas Nacionais

As alianças nacionais da ANGELUS foram constituídas com diversos tipos de empresa, não se limitando, assim, ao desenvolvimento de produto ou à distribuição. As suas características, de forma detalhada, e capacidades relacionais, são descritas nos tópicos subsequentes. Os objetivos identificados foram: entrar em novos mercados, reconhecido a partir da afirmação da entrevistada de que o objetivo da aliança é inserir a marca da empresa e dos produtos e prospectar vendas; acesso a conhecimento, identificado por meio do trecho:

É intercâmbio; alguma coisa que a gente tenha e eles não tenham, ou eles têm e nós não temos aí a gente faz essa interação para complemento de linha.

O único motivador evidenciado nas alianças nacionais foi a necessidade de inovação em produtos, reconhecida a partir da afirmação de que o que motiva a constituição da aliança nacional é a possibilidade de se desenvolverem novos produtos. As alianças nacionais da ANGELUS classificam-se, quanto ao tipo, como cooperações formais e quanto ao nível, como *downstream* e *upstream*, sendo realizadas com empresas concorrentes, mas também distribuidores universidades e fornecedores. As capacidades relacionais identificadas nas alianças nacionais são detalhadas a seguir.

Capacidade Relacional Tecnológica

Colaboração com novas tecnologias – identificada pela declaração da entrevistada de que, por meio das parcerias com Centros de Pesquisa, a ANGELUS obteve ganho tecnológico importante.

ROTINA percebida: desenvolvimento conjunto com o parceiro (**aprendizagem**).

Identificação de combinação de tecnologias existentes – percebida na afirmação de que a empresa estabeleceu em conjunto com o Centro Tecnológico Aeroespacial do Brasil uma nova cerâmica, a partir da qual a ANGELUS desenvolveu novos produtos.

ROTINAS percebidas: desenvolvimento conjunto com o parceiro (**aprendizagem**), alocação de recursos a outros relacionamentos (**coordenação**) e interação entre os parceiros (**transformação**).

Aplicação a outros relacionamentos e alianças – identificada por meio da análise do trecho: ‘(...) as alianças firmadas posteriormente já possuem um significado e visão diferentes, pois já aprendemos com erros e acertos anteriores’. Esse aprendizado tecnológico, segundo a entrevistada, também instrumentaliza a empresa para a busca por parceiros – ‘Como nós vamos sempre atrás daquilo que a gente precisa, a gente não tem essa necessidade (adaptação de tecnologia), porque quando a gente vai buscar uma parceria, a gente já vai atrás de uma coisa que a gente já usou, já sabe que pode ser feita, então não tem nenhum exemplo prático pra te passar nesse caso’.

ROTINAS percebidas: transferência de experiência de um relacionamento para outro (**aprendizagem**) e esforço empenhado na busca por novos parceiros (**proatividade**).

Absorção de lições tecnológicas dos parceiros – identificada devido à afirmação da entrevistada de que ao adquirir tecnologias em determinadas parcerias, elas são utilizadas “no desenvolvimento de novas tecnologias, novos produtos e processos diferentes”.

ROTINA percebida: transferência de conhecimento entre os parceiros (**aprendizagem**) e alocação de recursos a outros relacionamentos (**coordenação**).

Capacidade Relacional Humana

Interação de pessoal com desenvolvimento de conhecimento conjunto – identificada a partir da afirmação da entrevistada de que alianças promovem a geração de conhecimento e dos trechos: ‘Sim. Essa interação é rotineira, principalmente no desenvolvimento de projetos conjuntos’. ‘O aprendizado obtido, principalmente pela equipe de trabalho dessas alianças, é inerentemente passadas para processos posteriores’.

ROTINAS percebidas: interação entre os parceiros (**transformação**), transferência de conhecimento entre os parceiros (**aprendizagem**), assim como transferência de experiência de um relacionamento para outro (**aprendizagem**).

Melhoria de áreas de conhecimento existentes – identificada a partir da afirmação de que há uma área de Pesquisa e Desenvolvimento na ANGELUS, que fomenta as alianças e que sofre melhoria constante por meio delas.

ROTINAS percebidas: desenvolvimento de mecanismos para troca de informações (**coordenação**), interação entre os parceiros (**transformação**) e geração de conhecimento (**aprendizagem**), bem como transferência de conhecimento entre os parceiros (**aprendizagem**).

Capacidade Relacional Baseada em Sistemas de Gestão

Existência de licenças sabáticas, estágios e parcerias – identificada por meio do trecho: “Sim, grande parte das vezes existe esse intercâmbio de colaboradores entre a empresa e seus parceiros, em ambos os mercados, mas com ênfase maior no nacional”.

ROTINA percebida: interação entre os parceiros (**transformação**).

Aprendizagem de habilidades gerenciais necessárias à aliança – identificada na constatação da entrevistada de que o aprendizado gerencial é importante para o alcance dos objetivos da aliança e influencia contratos e parcerias futuras “quer seja na mensuração de resultados estratégicos, quer seja pela busca de parceiros com tecnologia superior e que possam trazer mais contribuições para o crescimento da empresa”.

ROTINAS percebidas: transferência de experiência de um relacionamento para outro (**aprendizagem**), bem como geração de conhecimento (**aprendizagem**) e esforço empenhado na busca por novos parceiros (**proatividade**).

Desenvolvimento conjunto de estruturas e estratégias – “Nós temos um departamento específico, que é o departamento de P&D, que é quem faz toda essa gestão (da aliança)”.

ROTINAS percebidas: desenvolvimento de mecanismos para troca de informações (**coordenação**) e transferência de conhecimento entre os parceiros (**aprendizagem**).

Capacidade Relacional Cultural

Mudança de cultura organizacional – identificada a partir da declaração da entrevistada de que o processo de trabalho em parceria afeta diretamente a cultura da empresa, obrigando-a a ser receptiva às novas tecnologias e à aquisição de conhecimento e também de que “A empresa passou a se mostrar mais, para atrair parceiros”.

ROTINAS percebidas: desenvolvimento de novas condutas (**transformação**), transferência de conhecimento entre os parceiros (**aprendizagem**) e esforço empenhado na busca por novos parceiros (**proatividade**).

Desenvolvimento de padrões de comportamentos novos – identificada devido à necessidade da empresa de buscar pessoas com capacidades diferentes, depois do estabelecimento das alianças – “também a contratar pessoa de caráter direcionado ao estabelecimento desse tipo de aliança”.

ROTINA percebida: desenvolvimento de novas condutas (**transformação**).

Agregação e acréscimo de valores entre os parceiros – identificada por meio do trecho: “Qualquer aliança, onde [sic] duas partes convivem e trocam experiências, enriquecem culturalmente ambos os lados”.

ROTINAS percebidas: transferência de conhecimento entre os parceiros (**aprendizagem**), interação entre os parceiros (**transformação**), bem como desenvolvimento de novas condutas (**transformação**), e alocação de recursos a outros relacionamentos (**coordenação**).

Alianças Estratégicas Internacionais

O objetivo de constituição das alianças internacionais da ANGELUS foi exclusivamente entrar em novos mercados. Já os motivadores foram: ampliação das operações organizacionais; entrada em mercados globais, identificados a partir da afirmação da entrevistada de que a internacionalização por meio de alianças aconteceu devido ao inerente processo de crescimento da empresa; destaque da marca de empresa, visualizado pela empresa após a constituição da aliança comercial internacional; e assédio de distribuidores estrangeiros, percebido pela ANGELUS antes da constituição das alianças para atuação no mercado externo.

As alianças internacionais da ANGELUS classificam-se, quanto ao tipo, como cooperações formais. Quanto ao nível, embora quando questionada sobre os tipos de empresa com as quais a ANGELUS estabelece parceria no exterior, a entrevistada tenha limitado a abrangência às alianças comerciais, com distribuidores (nível *upstream*), na sequência da entrevista, aponta a existência de parcerias também com centros de pesquisa internacionais (nível *upstream*). As capacidades relacionais identificadas nas alianças internacionais são detalhadas a seguir:

Capacidade Relacional Tecnológica

Integração de procedimentos técnicos – identificada a partir da necessidade de se realizarem registros de produto em cada um dos mercados atendidos pela empresa.

ROTINA percebida: transferência de conhecimento entre os parceiros (**aprendizagem**) e alocação de recursos a outros relacionamentos (**coordenação**).

Colaboração com novas tecnologias – identificada devido à existência de parcerias internacionais com o intuito de “criar, desenvolver máquinas especiais, equipamentos especiais, e produtos, conseqüentemente, para a nossa linha”.

ROTINA percebida: desenvolvimento conjunto com o parceiro (**aprendizagem**), bem como transferência de conhecimento entre os parceiros (**aprendizagem**) e uso de mecanismos de conciliação de interesses (**coordenação**).

Combinação de tecnologias existentes – “nós temos um equipamento suíço que a gente está adaptando em parceria”.

ROTINAS percebidas: desenvolvimento conjunto com o parceiro (**aprendizagem**), bem como transferência de conhecimento entre os parceiros (**aprendizagem**) e adaptação de tecnologia (**transformação**).

Aplicação a outros relacionamentos – identificada a partir da afirmação de que o aprendizado tecnológico gerado é a sustentação à busca por novos parceiros – “Quando a gente vai buscar uma parceria, a gente já vai atrás de uma coisa que a gente já usou, já sabe que pode ser feita”.

ROTINAS percebidas: transferência de experiência de um relacionamento para outro (**aprendizagem**) e esforço empenhado na busca por novos parceiros (**proatividade**).

Capacidade Relacional Humana

Interação de pessoal com desenvolvimento de conhecimento conjunto – identificada a partir da afirmação de que a interação é rotineira, especialmente quando há projetos conjuntos e de que há geração de conhecimento em ambos os lados depois da aliança. No aspecto internacional, dá-se ênfase à “agregação de valor” (conhecimento) entre os parceiros, segundo a entrevistada.

ROTINAS percebidas: interação entre os parceiros (**transformação**) e geração de conhecimento (**aprendizagem**), bem como transferência de conhecimento entre os parceiros (**aprendizagem**).

Melhoria de áreas de conhecimento existentes – identificada a partir da afirmação de que há uma área de Pesquisa e Desenvolvimento na ANGELUS, que fomenta as alianças e que sofre melhoria constante por meio delas, assim como da melhoria na ‘estrutura de Recursos Humanos’, com vistas a atender aos mercados específicos, de acordo com a entrevistada.

ROTINA percebida: desenvolvimento de novas condutas (**transformação**), bem como interação entre os parceiros (**transformação**), e transferência de conhecimento entre os parceiros (**aprendizagem**).

Capacidade Relacional baseada em Sistemas de Gestão

Desenvolvimento conjunto de estruturas e estratégias – identificada graças à existência de um sistema de exclusividade com parceiros internacionais, com vistas a facilitar o acompanhamento de compromissos e metas. Exemplifica-se nos trechos: “sistema de gestão da Qualidade, que teve que se adequar para as exigências das certificações internacionais” e “com o sistema de exclusividade, o compromisso e as metas ficariam mais fáceis de se acompanhar”.

ROTINAS percebidas atuação junto ao parceiro para adaptação à parceria (**transformação**), bem como interação entre os parceiros (**transformação**), e desenvolvimento de mecanismos para troca de informações (**coordenação**).

Absorção e assimilação de novas abordagens de planejamento e estratégia – identificada nos trechos: “afetou toda a estrutura da organização” e “(mudou) a questão orçamentária para formar uma equipe internacional e assumir despesas de viagens para prospecção de novos clientes”.

ROTINA percebida: desenvolvimento de novas condutas (**transformação**), bem como interação entre os parceiros (**transformação**).

Aprendizagem de habilidades gerenciais necessárias à aliança – identificada pela análise do trecho: “o aprendizado gerado, principalmente no nível gerencial é extremamente importante para o alcance dos objetivos estratégicos”.

ROTINA percebida: desenvolvimento conjunto com o parceiro (**aprendizagem**).

Capacidade Relacional Cultural

Acréscimo de valores entre os parceiros – identificada a partir da afirmação de que houve mudança na tecnologia da ANGELUS devido à diferença cultural, à maneira de consumo do cliente no exterior e à necessidade de desenvolver embalagem em diferentes idiomas.

ROTINA percebida: adaptação de tecnologia (**transformação**), bem como desenvolvimento de novas condutas (**transformação**).

Desenvolvimento de padrões de comportamentos novos – “Antigamente essa poderia ser uma dificuldade inclusive em questão de idioma, mas hoje não, a empresa está preparada”; “acaba tendo que ter uma equipe diferenciada pra fazer isso”.

ROTINA percebida: desenvolvimento de novas condutas (**transformação**) e geração de conhecimento (**aprendizagem**).

Mudança de cultura organizacional – apontada como não importante, pela entrevistada, uma vez que “com produto para a área da saúde, isso não interfere tanto”. No entanto, posteriormente, ela afirma que “aí cresce também toda a parte de colaboradores, cresce culturalmente, cresce em termos de gestão, na verdade existe esse ganho em todos os níveis da empresa” e que “Qualquer aliança, onde duas partes convivem e trocam experiências, enriquecem culturalmente ambos os lados”.

ROTINA percebida: geração e transferência de conhecimento (**aprendizagem**), desenvolvimento de novas condutas (**transformação**), bem como interação entre os parceiros (**transformação**).

O Quadro 2 demonstra as similaridades e diferenças (essas últimas destacadas em negrito), em termos de características, das alianças nacionais e internacionais da ANGELUS:

Quadro 2 : Características das alianças nacionais e internacionais da ANGELUS.

Características	Alianças Nacionais	Alianças Internacionais
Objetivos	Entrar em novos mercados Acesso a conhecimento	Entrar em novos mercados
Motivadores	Necessidade de inovação em produtos	Ampliação das operações organizacionais Destaque da marca de empresa Assédio de distribuidores estrangeiros
Tipo	Cooperações formais	Cooperações formais
Nível	<i>Upstream</i> Downstream	<i>Upstream</i>

Uma vez que as alianças nacionais da ANGELUS tratam-se também daquelas destinadas à produção conjunta, enquanto as parceiras internacionais primam pelas vendas, parece haver justificativa para que o objetivo de acesso ao conhecimento se apresente apenas nos casos nacionais. A internacionalização da ANGELUS, por meio de alianças, parece indicar uma mudança de posicionamento estratégico, devido ao fato de um dos objetivos das alianças internacionais tratar-se da entrada em novos mercados, assim como de um dos motivadores, da ampliação das operações organizacionais. Outro aspecto que desperta interesse nessa análise, refere-se ao reconhecimento de que as alianças para o mercado externo implicariam em destaque à marca da empresa e por isso motivaram-nas. Ademais, o assédio de parceiros estrangeiros é apontado como motivo dessas alianças externas.

No que tange ao nível das alianças, aquelas voltadas exclusivamente ao mercado externo, como indicado pela entrevistada e já mencionado anteriormente, focam-se na distribuição internacional. Dessa forma, compreende-se o aparecimento das alianças *downstream* apenas nas alianças nacionais, assim como da motivação de inovação de produtos. O quadro 3 demonstra as similaridades e diferenças (essas últimas destacadas em negrito), em termos de capacidades relacionais, das alianças nacionais e internacionais da ANGELUS:

Quadro 3: Capacidades relacionais e rotinas desenvolvidas na gestão das alianças nacionais e internacionais da angelus.

Capacidade Relacional Tecnológica		
	Alianças Nacionais	Alianças Internacionais
Capacidades	Colaboração com novas tecnologias Aplicação a outros relacionamentos e alianças Identificação de combinação de tecnologias existentes Absorção de lições tecnológicas dos parceiros	Colaboração com novas tecnologias Aplicação a outros relacionamentos e alianças Integração de procedimentos técnicos Combinação de tecnologias existentes
Rotinas	Aprendizagem Coordenação Proatividade Transformação	Aprendizagem Coordenação Proatividade Transformação

Capacidade Relacional Humana		
	Alianças Nacionais	Alianças Internacionais
Capacidades	Interação de pessoal com desenvolvimento de conhecimento conjunto Melhoria de áreas de conhecimento existentes	Interação de pessoal com desenvolvimento de conhecimento conjunto Melhoria de áreas de conhecimento existentes
Rotinas	Transformação Aprendizagem Coordenação	Transformação Aprendizagem
Capacidade Relacional baseada em Sistemas de Gestão		
	Alianças Nacionais	Alianças Internacionais
Capacidades	Aprendizagem de habilidades gerenciais necessárias à aliança Desenvolvimento conjunto de estruturas e estratégias Existência de licenças sabáticas, estágios e parcerias.	Aprendizagem de habilidades gerenciais necessárias à aliança Desenvolvimento conjunto de estruturas e estratégias Absorção e assimilação de novas abordagens de planejamento e estratégia
Rotinas	Coordenação Aprendizagem Transformação Proatividade	Coordenação Aprendizagem Transformação
Capacidade Relacional Cultural		
	Alianças Nacionais	Alianças Internacionais
Capacidades	Agregação e acréscimo de valores entre os parceiros Desenvolvimento de padrões de comportamentos novos Mudança de cultura organizacional	Acréscimo de valores entre os parceiros Desenvolvimento de padrões de comportamentos novos Mudança de cultura organizacional
Rotinas	Aprendizagem Coordenação Proatividade Transformação	Aprendizagem Transformação

De acordo com a entrevistada, as alianças nacionais da ANGELUS constituíram-se tanto para a distribuição de produtos quanto para o seu desenvolvimento conjunto. Dessa forma, parece se justificar a existência das capacidades ‘identificação de combinação de tecnologias existentes’ e ‘absorção de lições tecnológicas dos parceiros’ apenas nas parcerias voltadas ao mercado brasileiro. Da mesma forma, pressupõe-se a geração de aprendizado e a aplicação a outros relacionamentos. Já a integração de sistemas e a combinação de tecnologias são capacidades que se desenvolveram exclusivamente nas alianças internacionais, o que parece se relacionar à maior necessidade de adaptação da empresa aos padrões já estabelecidos internacionalmente. As rotinas da capacidade relacional tecnológica não apresentam divergência nas parcerias nacionais e internacionais.

As capacidades relacionais humanas apresentam pouco desacordo entre as alianças nacionais e internacionais da ANGELUS. A ocorrência parece se justificar, no discurso da entrevistada, pela baixa diferenciação, em termos de capital humano, entre as atividades desempenhadas nas alianças no Brasil e no exterior. O trecho “Isso vale para os dois mercados” é recorrente nas respostas. O mesmo acontece nas capacidades relacionais culturais, o que se corrobora pela afirmação: “Mas no processo de globalização que nós temos hoje, tudo que você faz com um, faz com outro também”. Particularidade das alianças nacionais é o desenvolvimento da rotina de coordenação, identificada devido à existência de uma área específica na empresa

para a gestão da aliança, e utilizada como mecanismo para troca de informações entre os parceiros.

O intercâmbio entre colaboradores nas alianças parece acontecer em maiores proporções naquelas destinadas ao mercado nacional, possivelmente pela proximidade cultural entre as empresas. Tal proximidade é, segundo a entrevistada, o foco da empresa na busca por novos parceiros (rotina de proatividade). Por outro lado, as alianças internacionais parecem ter exigido maior adaptação por parte da ANGELUS. Um exemplo é a afirmação de que toda a estrutura organizacional da empresa sofreu alteração depois da abertura ao mercado externo, por meio de alianças, assim como pela transformação em termos de planejamento orçamentário.

As rotinas de capacidades relacionais culturais da ANGELUS particularizam-se no caso nacional devido à afirmação da entrevistada de que, no âmbito nacional, a empresa buscou a exposição própria com vistas à atração de parceiros nesse mercado (rotina de proatividade) e também da maior necessidade de coordenação, especialmente na alocação de recursos de uma parceria à outra. Essa capacidade, nas alianças internacionais, é a mais citada pela entrevistada, enquanto nas nacionais, mencionam-se em maior número as capacidades relacionais tecnológicas. A figura 2 e o quadro 4 representam, graficamente, as rotinas desenvolvidas nas alianças da ANGELUS.

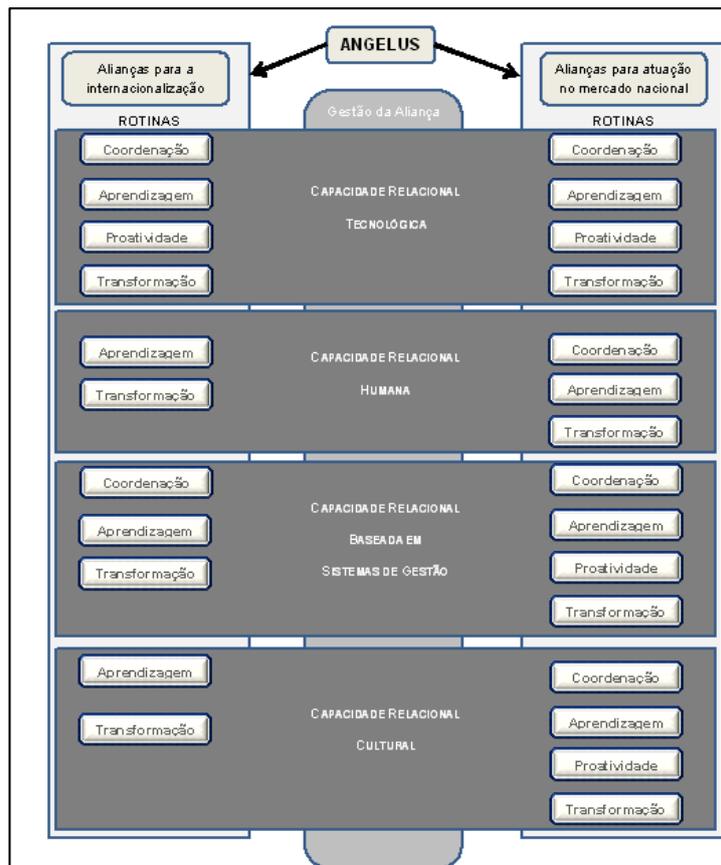


Figura 2: Representação gráfica das rotinas desenvolvidas nas alianças da ANGELUS.

Legenda: N – Alianças Nacionais; I – Alianças Internacionais; N/I – Alianças Nacionais e Internacionais.

Quadro 4: representação gráfica das rotinas desenvolvidas nas alianças da ANGELUS.

ANGELUS	ROTINAS	Coordenação	Aprendizagem	Proatividade	Transformação
----------------	---------	-------------	--------------	--------------	---------------

CAPACIDADES RELACIONAIS	Tecnológica	N/I	N/I	N/I	N/I
	Humana	N	N/I	-	N/I
	Sistemas de Gestão	N/I	N/I	N	N/I
	Cultural	N	N/I	N	N/I

CONCLUSÕES

A partir do estudo realizado, observou-se que há similaridades e também diferenças entre as alianças nacionais e internacionais de empresas do setor farmacêutico brasileiro. No caso da Angelus, a busca pelas parcerias com foco na produção conjunta motivou objetivos e motivadores distintos das alianças internacionais. Ademais, somente nas cooperações para atuação no exterior observou-se somente o nível upstream, enquanto naquelas para atuação no Brasil identificaram-se parcerias com institutos de pesquisa e concorrentes.

No que se refere às capacidades relacionais, observou-se que, para a ANGELUS, há mínima diversidade, em termos de capacidades relacionais de gestão das alianças, entre aquelas nacionais e as internacionais, já que a maior parte das rotinas identificadas está presente em ambos os tipos de parcerias. O destaque é dado à maior necessidade de coordenação, assim como o maior esforço empenhado na busca por parceiros, nas alianças voltadas exclusivamente ao mercado externo. A rotina de transformação, por sua vez, notou-se em todos os aspectos - tecnológico, humano, baseado em sistemas e cultural. Essa parece ser uma premissa da constituição das alianças, sejam nacionais ou internacionais.

REFERÊNCIAS

- BABBIE, E.. **The practice of social research**. 12 ed. Belmont: Thomson Learning, 2007.
- BADIR, Y. F.; BUCHEL, B.; TUCCI, C. L.. The performance impact of intra-firm organizational design on an alliance's NPD projects. **Research Policy**, v.38, n.8, p.1350-1364, 2009.
- BANALIEVA, E. R.; ATHANASSIOU, R.. Regional and global alliance network structures of triad multinational enterprises. **Multinational Business Review**, v.18, n.1, p.1-24, 2010.
- BARDIN, L.. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2006.
- BARTLETT, C.A.; GHOSHAL, S.. Going global: lessons from late movers. **Harvard Business Review**, v.78, n.2, p.132-142, 2000.
- BECKER, M. C.. Applying organizational routines in understanding organizational change. **Industrial and Corporate Change**, v.14, n.5, p.775-791, 2005.
- BOUQUET, C. A.; MORRISON, J.; BIRKINSHA, W.. International attention and multinational enterprise performance. **Journal of International Business Studies**, v.40, n.1, p.108-131, 2009.
- COTTA, C. E. G.; DALTO, E. J.. Aliança estratégica no canal de marketing: o caso ALE Combustíveis S.A.. **Produção**, v.20, n.2, p.160-171, 2010.
- COSTA, P. R.; PORTO, G. S.; SILVA, A. T. B.. Capacidades dinâmicas de inovação e cooperação: aspectos da trajetória e da maturidade das multinacionais brasileiras. In: SEMEAD, 15. **Anais**. São Paulo, 2012.

- DAWAR, N.; FROST, T.. Competing with giants: survival strategies for local companies in emerging markets. **Harvard Business Review**. v.2, n.77, p.119-129, 1999.
- DOZ, Y.; HAMEL, G.. **A vantagem das alianças**: a arte de criar valor através de parcerias. Rio de Janeiro: Qualimark, 2000.
- DUNNING, J.. Reappraising the eclectic paradigm in the age of alliance capitalism. **Journal of International Business Studies**, v.26, n.3, p.461-493, 1995.
- EISENHARDT, K. M.; SCHOONHOVEN, C. B.. Resource-based view of strategic alliance formation: strategic and social effects in entrepreneurial firms. **Organization Science**. v.7, n.2, p.136-150, 1996.
- ELMUTI, D.; ABEBE, M.; NICOLOSI, M.. An overview of strategic alliances between universities and corporations. **Journal of Workplace Learning**, v.17, n.1, p.115-129, 2004.
- ERTEL, D.; WEISS, J.; VISIONI, L. J.. **Managing alliance relationships**: ten key corporate capabilities. Boston: Vantage Partners, 2001.
- FERRO, A. F. P.. **Gestão da inovação aberta**: práticas e competências em P&D Colaborativa. Tese (Doutorado em Política Científica e Tecnológica) – Instituto de Geociências Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 2010.
- FURTADO, J.; URIAS, E. A.. **Evolução da indústria farmacêutica no Brasil**: elementos para uma caracterização dos movimentos recentes, com ênfase nas políticas de inovação. São Paulo, 2009. Submetido à publicação.
- GULATI, R.. Alliances and networks. **Strategic Management Journal**, v.19, n.4, p 293-317, 1998.
- HAGEDOORN, J.. Understanding the rationale of strategic technology partnering. **Strategic Management Journal**, v.14, n.5, p.371-385, 1993.
- HAKANSSON, H.; FORD, D.. How should companies interact in business networks?. **Journal of Business Research**, v.55, p.133-139, 2002.
- HEIMERIKS, K. H.; DUYSTERS, G.. Alliance capability as a mediator between experience and alliance performance: an empirical investigation into the alliance capability development process. **Journal of Management Studies**, v.44, n.1 p.25–50, 2007.
- JOHNSEN, R.; FORD, D.. Interaction capability development of smaller suppliers in relationships with larger customers. **Industrial Marketing Management**, v.35, n.8, p.100-115, 2006.
- KELLY, M. J.; SCHAAN, J. L.; JONCAS, H.. Managing alliance relationships: key challenges in the early stages of collaboration. **R&D Management**, v.32, n.1, p.11-22, 2002.
- LAVIE, D.; MILLER, S. R.. Alliance Portfolio Internationalization and Firm Performance. **Industry Studies**, v.19, n.4, p.623-646, 2008.
- LIMA, F. G. S. N.; CAMPOS FILHO, L. A. N.. Mapeamento do estudo contemporâneo em alianças e redes estratégicas. **Revista Brasileira Gestão de Negócios**, São Paulo, v.11, n.31, p.168-182, 2009.
- MENDEL, P. R.; FERREIRA, G. C.. A gestão de alianças estratégicas como base para a inovação tecnológica: o caso de uma empresa petroquímica. In: Simpósio de Gestão de Inovação Tecnológica, 24. **Anais**. Gramado, 2006.
- MITREGA, M.. Network partner knowledge and internal relationships influencing customer relationship quality and company performance, **Journal of Business & Industrial Marketing**, v.27, n.6, p.486-496, 2012.
- NGUGI, I. K.; JOHNSEN, R. E.; ERDÉLYI, P.. Relational capabilities for value co-creation and innovation in SMEs. **Journal of Small Business and Enterprise Development**, v.17, n.2, p.260- 278, 2010.
- OHMAE, K.. **The global logic of strategic alliances**, Boston: Harvard Business Review, 1989.

- PAGNUSSATT, V.. **Alianças estratégicas de bancos com seguradoras no Brasil**. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2010.
- PRAHALAD, C.K.; RAMASWAMY, V.. **O futuro da competição**: como desenvolver diferenciais inovadores em parceria com os clientes. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- RENNÓ, O.. Aquisições ou alianças?. A simbiose de sustentabilidade na indústria farmacêutica brasileira. In: Congresso Luso-Brasileiro de Estratégia. **Anais**. Camboriú, 2006.
- ROCHA, A.. **As novas fronteiras**: a multinacionalização das empresas brasileiras. Rio de Janeiro: Muad, 2003.
- ROTHAERMEL, F.; DEEDS, D.. Alliance type, alliance experience and alliance management capability in high-technology ventures. **Journal of Business Venturing**, v.21, n.4, p.429-460, 2006.
- SCHILKE, O.; GOERZEN, A.. Alliance management capability: an investigation of the construct and its measurement. **Journal of Management**, v.36, n.5, p.1192-1220, 2010.
- VAIDYA, S.. Understanding strategic alliances: an integrated framework. **Journal of Management Policy and Practice**, v.12, n.6, p.90-100, 2011.
- VARADARAJAN, P. R.; CUNNINGHAM, M. H.. Strategic alliances: a synthesis of conceptual foundations. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v.23, 282-296, 1995.
- VYAS, N. M.; SHELBURN, W. L.; ROGERS, D. C.. An analysis of strategic alliances: forms, functions and framework. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v.10, n.3, p.47-60, 1995.
- YIN, R. K.. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- ZAWISLAK, P.. **Modelo de gestão para alianças estratégicas em PMEs**. Grupo de estudos da cadeia automotiva do Rio Grande do Sul. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2002.