

Papel e posição do departamento de alianças: caso Embrapa

Rosileia Milagres

Fundação Dom Cabral (FDC) / Mestrado Profissional em Administração — Gestão Contemporânea das Organizações;
Centro de Referência em Governança Social Integrada (CRGSI), Núcleo de Sustentabilidade; Especialização em Gestão
Nova Lima — MG / Brasil

Otávio Rezende

Centro Universitário de Belo Horizonte UNIBH / Instituto de Ciências Sociais
Belo Horizonte — MG / Brasil

Samuel Araujo Gomes da Silva

Fundação Dom Cabral (FDC) / Centro de Referência em Governança Social Integrada (CRGSI), Núcleo de Sustentabilidade
Nova Lima — MG / Brasil

O presente artigo tem por objetivo apresentar base empírica sobre os elementos que compõem a capacidade de aliança. Especificamente, procura entender as atividades da área de gestão do portfólio de alianças e sua relação com as outras áreas da organização. Para tanto, apoia-se nos pressupostos da literatura de capacidades dinâmicas, visão baseada em conhecimento, visão baseada em competências e a teoria do aprendizado organizacional. O método utilizado foi o estudo de caso, operacionalizado por meio de entrevistas semiestruturadas, análise de documentos e observação participante. Os resultados destacam a importância e o papel da área responsável pela gestão do portfólio de aliança. Além disso, complementa suas funções com a estrutura organizacional; oferece evidência empírica dessas funções e demonstra como o processo de gestão é efetivamente realizado nas diferentes fases que o compõem.

Palavras-chave: capacidade de aliança; estratégias colaborativas; relacionamento interorganizacional.

Papel y posición del departamento de alianzas de Embrapa

Este artículo tiene como objetivo presentar una base empírica sobre los elementos que conforman la capacidad de alianzas. En concreto, trata de entender las actividades del área de gestión de la cartera de alianzas y su relación con el resto de la organización. A tales efectos, se cimienta en las hipótesis de la literatura de capacidades dinámicas, visión basada en el conocimiento, visión basada en las competencias y en la teoría del aprendizaje organizacional. El método utilizado fue el estudio de caso, llevado a la práctica mediante la realización de entrevistas semiestructuradas, el análisis de documentos y la observación participante. Los resultados resaltan la importancia y el papel del área a cargo de la gestión de la cartera de alianzas. Además, complementa sus funciones con la estructura de la organización; y proporciona evidencia empírica de las suyas funciones y demuestra cómo el proceso de gestión tiene lugar de manera efectiva en las diferentes fases que lo componen.

Palabras clave: capacidad de alianza; estrategias de colaboración; relaciones entre organizaciones.

Embrapa's alliance department: role and position

This article offers an empirical base regarding the elements that make up alliance capability. Specifically, it attempts to understand the activities of the alliance portfolio management and its relationship to the rest of the organization. To accomplish this, it relies on premises in the literature relative to dynamic capabilities, the knowledge-based view, the competence-based view and the theory of organizational learning. The research method was a case study, using semi-structured interviews, analysis of documents and participative observation. The results show the importance and the role of the area in charge of managing the alliance portfolio. It points out this area's functions related to the structure of the organization, provides empirical evidence of those functions, and demonstrates how the management process effectively proceeds in its different stages.

Keywords: alliance capability; collaborative strategies; inter-organizational relationship.

DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/0034-7612160046>

Artigo recebido em 19 fev. 2016 e aceito em 5 dez. 2016.

[Versão traduzida]



1. INTRODUÇÃO

Alianças estratégicas são arranjos voluntários realizados por atores que possuem recursos complementares, que dependem uns dos outros e pretendem alcançar objetivos comuns. Elas possibilitam o compartilhamento e a troca de recursos e criam espaço para o desenvolvimento e entrega de produtos, serviços e/ou tecnologias em conjunto (Gulati, 1999). Elas permitem acesso a novos mercados e recursos (Dyer e Singh, 1998); possibilitam o compartilhamento de risco e a redução de custos (Kogut, 1988). As alianças são percebidas como essenciais porque não é mais possível inovar de forma isolada, e os conhecimentos pertencentes a diferentes organizações devem ser partilhados com esse objetivo (Ring, Doz e Olk, 2005).

Apesar do fato de oferecerem grandes vantagens aos parceiros, um número significativo de alianças alcançam resultados desalentadores (Dyer, Kale e Singh, 2004; Kale, Dyer e Singh, 2002). Algumas razões para esses resultados incluem deficiências no processo de aprendizado e gestão do conhecimento (Inkpen, 2008; Jiang e Li, 2009), falta de ferramentas específicas para o gerenciamento, problemas relacionados à governança, assimetrias entre conhecimento e objetivos, bem como a ausência de troca de informação de maneira adequada (Moller e Rajala, 2007; Dyer, Kale e Singh, 2004).

Anteriormente, restrita ao mundo corporativo a colaboração como alternativa tem sido adotada — desde a década de 1990, aproximadamente — pelos governos (Sørensen e Torfing, 2007; Klijn, 2008; McGuire e Agranoff, 2011; Denhardt e Denhardt, 2015), atuando em parceria com a sociedade, organizações públicas, organizações não governamentais, empresas privadas, movimentos sociais, universidades, institutos de pesquisa, entre outros atores (Sørensen e Torfing, 2007; Provan e Lemaire, 2012). Isso fez com que aumentasse a importância do debate sobre o modelo de governança de tais arranjos (Goldsmith e Eggers, 2004; Klijn e Skelcher, 2007; Provan e Kenis, 2008; Sørensen e Torfing, 2009; Roth et al., 2012; Torfing et al., 2012) e seu relacionamento com autoridade, poder e hierarquia (Torfing, 2005; Borzel e Panke, 2007; Cristofoli, Markovic e Maneguzzo, 2012; Raab, Mannak e Cambré, 2013). Assim como no mundo dos negócios, entretanto, percebe-se uma supervalorização de seus méritos, da mesma maneira da tendência em minimizar seus problemas e limitações (Sørensen e Torfing, 2009; Torfing et al., 2012). De acordo com McGuire e Agranoff (2011), por exemplo, apesar do aumento da quantidade de pesquisas que demonstram a importância da colaboração, poucos discutem as dificuldades das atividades gerenciais associadas, incluindo processos, obstáculos para o alcance de objetivos desejados e o relacionamento entre burocracia e arranjos multiorganizacionais.

Uma comparação entre os ganhos esperados e os resultados efetivamente alcançados, junto com o aumento do número dessas alianças, tem gerado algumas possibilidades de pesquisa. Dentre elas, algumas com foco na avaliação das relações entre a criação de modelos de gestão compartilhados e a estruturação de novas alianças estratégicas (Poletto, Araújo e Mata, 2011). Há, também, aquelas que buscam entender como as organizações envolvidas nesse tipo de arranjo gerenciam sua carteira de alianças, especialmente em relação à criação e desenvolvimento da capacidade organizacional, também conhecida como capacidade de alianças, em busca de melhores resultados (Simonin, 1997; Heimeriks, Duysters e Vanhaverbeke, 2005; Sluyts et al., 2011; Gonçalves e Gonçalves, 2011; Kale e Singh, 2007; Duysters et al., 2012). Essa linha de pesquisa, entretanto, tem buscado entender a capacidade das organizações em gerenciar seus arranjos colaborativos numa perspectiva conjunta.

Alguns autores destacam a importância da experiência com o processo de aprendizado, das implicações desse aprendizado para os resultados das empresas e das parcerias (Anand e Khanna, 2000; Sampson, 2005; Kale e Singh, 2007; Sluyts et al., 2011); e a necessidade de se investir no desen-

volvimento de estruturas e mecanismos internos para integrar e absorver conhecimento (Draulans, DeMan e Volberda, 2003; Sluyts, Martens e Mathyssens, 2008; Sluyts et al., 2011). Zollo, Reuer e Singh (2002) identificaram um impacto positivo no desempenho das alianças devido à repetição dos mesmos parceiros. Gulati (2007), Kale e Singh (2007), Heimeriks, Klijn e Reuer (2009) e Sluyts e colaboradores (2011) chamam atenção para a necessidade de se desenvolver essa capacidade de gestão das alianças. Alguns estudos apresentam evidências de que uma aliança bem-sucedida depende de sua efetividade (Anand e Khanna, 2000; Ireland, Hitt e Vaidyanath, 2002; Kale e Singh, 2007; Heimeriks, Klijn e Reuer, 2009). Outros apresentam essa capacidade como um fator interveniente entre a experiência e o resultado, destacando o papel da área responsável pela gestão da carteira de alianças (Kale e Singh, 2007; Sluyts et al., 2011).

Para Heimeriks, Klijn e Reuer (2009), a capacidade de aliança é composta por quatro elementos: funções específicas, soluções baseadas em ferramentas, treinamento e contratação de consultores externos.

Este artigo trata do entendimento desta capacidade, isto é, a habilidade da empresa em capturar, compartilhar e disseminar conhecimento sobre gestão de alianças (Heimeriks e Duysters, 2007). Tem o objetivo de oferecer base empírica sobre os elementos que compõem a capacidade de alianças — instrumentos e rotinas, treinamento e contratação de consultores externos. Em particular, esta pesquisa busca contribuir para um melhor entendimento das atividades da área encarregada de gerenciar a carteira de alianças. Em outras palavras, entender melhor suas funções e como elas se relacionam com outros elementos que compõem a capacidade de alianças e com outras áreas das organizações, incluindo os gestores das alianças.

Se é verdade o que dizem Chesbrough (2003), Ring, Doz e Olk (2005), Lee e colaboradores (2010), Schilling (2015), nomeadamente que há uma tendência de crescimento em direção à adoção de estratégias colaborativas, entender as mudanças e variações ocorridas no seu gerenciamento é de fundamental importância. Entretanto, é também importante saber como capturar, compartilhar e disseminar para o restante da organização todo o conhecimento existente em diferentes áreas relativas a cada aliança; como a área responsável pela carteira de alianças, aquela que efetivamente a gerencia, o que os relacionamentos dessa área significam para o restante da organização, incluindo os gestores da aliança. A importância desse conhecimento recai no seu potencial de promover aprendizado e alcance de melhoria futura.

Para alcançar esse objetivo, este artigo se baseia num estudo de caso. A escolha se deu não somente pela vasta experiência da instituição pesquisada, mas também pela necessidade de entender as especificidades das ferramentas e a percepção dos gestores. Isso porque, apesar de todo o interesse na formação das capacidades de alianças, os avanços conceituais na literatura e na sistematização de experiências passadas, ainda há lacunas a serem estudadas. Especificamente, pesquisadores do tema percebem a falta de evidências empíricas, especialmente de natureza qualitativa, que poderiam enriquecer o estudo dos aspectos dessas funções (Sluyts et al., 2011), as quais ajudariam a elucidar elementos que compõem as capacidades de alianças (Anand and Khanna, 2000, Rothaermel and Deeds, 2006, Sluyts et al., 2011); por exemplo, o papel da área responsável por cuidar da carteira de alianças, o que poderiam ajudar os gerentes envolvidos nesta gestão (Gonçalves e Gonçalves, 2011).

Os resultados alcançados contribuem positivamente para a literatura técnica e oferece evidência empírica para os elementos que compõem a capacidade de alianças, além de corroborar diversas proposições existentes na literatura. Além disso, fornece um entendimento mais detalhado e, neste caso, mais profundo das funções da área, a qual a responsabilidade sobre o gerenciamento de carteira de

alianças se submete. Em outras palavras, seu papel na codificação de outros elementos que compõem a capacidade de alianças — ferramentas e rotinas — e os limites e riscos dessas funções. Apresenta o relacionamento estabelecido entre essa e as outras áreas da organização (incluindo os gestores de alianças). Nesse aspecto em particular, o caso avança em relação à literatura existente ao incluir o papel do defensor das políticas e da cultura em favor das estratégias colaborativas nas organizações. Além disso, demonstra a necessidade de treinamento específico para o gerenciamento desse tipo de arranjo, fator esse ainda ignorado na literatura. Com respeito aos gestores, públicos ou privados, o caso — ao apresentar práticas adotadas no campo — contribui para o desenvolvimento e aplicação de elementos que compõem a capacidade de alianças. Ademais, apresenta evidências relacionadas ao relacionamento e ao papel definido para o gerente responsável pelo gerenciamento da carteira de alianças.

2. REVISÃO DA LITERATURA

As capacidades de aliança são definidas como a habilidade da firma, desenvolvida de forma intencional, em capturar, compartilhar e disseminar *know-how* e *know-why* a respeito da gestão das alianças (Draulans, DeMan e Volberda, 2003). Trata-se de uma capacidade de difícil obtenção e cópia, que interfere nos resultados do seu portfólio de alianças (Heimeriks e Duysters, 2007). Para os autores (Heimeriks e Duysters, 2007), essa capacidade é alimentada pela experiência e é composta por mecanismos e rotinas. Capacidades, portanto, pressupõem a combinação e integração de recursos guiados pelo aprendizado e conhecimento acumulados nas rotinas. São selecionadas a partir das experiências e das escolhas estratégicas da organização, e sofrem a influência do contexto organizacional formado por mecanismos como processos, funções, regras e estruturas hierárquicas. O conceito de capacidade de alianças é amplamente aceito como uma alavanca para o desempenho de uma empresa e para os resultados de um acordo cooperativo (Dyer e Singh, 1998; Gemünden e Ritter, 1997; Lorenzoni e Lipparini, 1999).

Ao estudar capacidades de alianças, alguns autores concentram a discussão da experiência das organizações como um elemento-chave para a formação de capacidade (Anand e Khanna, 2000; Powell, Koput e Smith-Doerr, 1996; Rothaermel e Deeds, 2006; Duysters et al., 2012). Contudo, há evidências de que a experiência colaborativa não é suficiente para garantir melhores resultados em acordos futuros. Afirma-se que a experiência isolada, por si só, não contribui para o alcance de resultados. A experiência precisa ser processada, interpretada e sistematizada (Simonin, 1997). Uma composição entre a experiência e esses mecanismos — que armazenam o aprendizado da organização e o consubstanciam em ferramentas para transferir esse conhecimento — é um alicerce para a formação da capacidade da aliança (Simonin, 1997; Heimeriks e Duysters, 2007; Heimeriks, Klijn e Reuer, 2009). Além disso, Kale e Singh (2007) apontam a importância do processo de aprendizagem, que leva aos resultados desejados da função de gestão da aliança.

Sluyts e colaboradores (2011), por sua vez, indicam que a experiência prévia está positivamente relacionada com a existência da função aliança. Os autores também destacam o papel mediador do gestor da aliança ou do departamento responsável por tal gestão, que constrói e utiliza mecanismos de aprendizagem. Ou seja, é criada uma infraestrutura capaz de reforçar os processos de codificação da gestão de alianças por meio da criação de diretrizes e manuais que, no futuro, serão disseminados em toda a organização. Em suma, a área é o *locus* onde o conhecimento adquirido é depositado e é o processo de codificação desse conhecimento que tem impacto sobre os resultados.

O escritório de alianças seria responsável pelo controle e avaliação dos acordos (Heimeriks e Duysters, 2007; Heimeriks, Klijn e Reuer, 2009) de forma isolada e sistêmica (Kale, Dyer e Singh,

2002; Draulans, DeMan e Volberda, 2003). Esse escritório também poderia avaliar os objetivos e qualquer sobreposição nos acordos estabelecidos, bem como entre esses e a estratégia corporativa. Além disso, seria responsável por promover o intercâmbio de experiências entre os gestores dos diferentes acordos de cooperação em que a empresa está envolvida, preparando-os para seus desafios diários na gestão de alianças.

Como mencionado anteriormente, Sluyts e colaboradores (2011) confirmaram empiricamente, em um levantamento envolvendo 189 empresas, que a experiência anterior está positivamente e significativamente relacionada à existência da função de aliança. Draulans, DeMan e Volberda (2003), por sua vez, declararam, com base em seus resultados, que a experiência de uma forma isolada, isto é, o aprender fazendo está limitado a, aproximadamente, 6 alianças. Mais que isso, é necessário criar mecanismos de institucionalização e estruturação do aprendizado por meio da experiência. Sluyts, Martens e Matthyssens (2008), por sua vez, investigaram 25 empresas europeias e descobriram que a maioria tinha criado posições específicas para gerenciar alianças. Além de um gerente de alianças nas unidades de negócios, também foram encontrados patrocinadores (responsáveis mais experientes), consultores internos (especialistas em suporte técnico) e um gerente de relacionamento (para estabelecer contato pessoal com o parceiro). Hoffman (2005) descobriu que as empresas que possuíam instrumentos e processos gerenciais formalizados para multialianças tinham capacidade de aliança e, em geral, estavam mais satisfeitos com seu desempenho nesses arranjos. Além disso, ele encontrou evidências de que a criação de um sistema de gestão de alianças profissionais é economicamente viável no caso das empresas que possuem múltiplas alianças e onde essa estratégia possui um alto nível de importância.

De acordo com Heimeriks, Klijn e Reuer (2009), outros elementos formam a capacidade de aliança: soluções baseadas em ferramentas, que são instrumentos que acumulam conhecimento e informações sobre as diferentes etapas do seu ciclo de vida (Heimeriks, Klijn e Reuer, 2009). Procedimentos, tais como processos de tomada de decisão, modelos legais, *checklists* (Gulati, 1999), um banco de dados com informações específicas sobre parceiros e alianças, contratos e estruturas de governança utilizadas, declarações e relatórios, processos de comunicação estabelecidos, *intranets*, termos de rescisão e processos de negociação, entre outros, constituem essa segunda categoria. Simonin (1997) afirma que essa acumulação de conhecimento e consequente desenvolvimento de habilidades para selecionar, por exemplo, parceiros e gerenciar conflitos é propício à melhoria de resultados. Heimeriks, Klijn e Reuer (2009) mencionam duas outras categorias: a formação e a contratação de consultores externos. Quanto à primeira, eles listam treinamento desenvolvido pela empresa ou treinamento externo, que traz conhecimento específico e permite a troca de conhecimento. Além disso, há espaço para que as pessoas encarregadas dos acordos de cooperação desenvolvam e aprimorem suas próprias habilidades e competências, atitudes e conhecimentos (Sluyts, Martens e Matthyssens, 2008). Sluyts e colaboradores (2011) não encontraram evidências do efeito desses mecanismos sobre os resultados da aliança.

Em sua pesquisa, Sluyts e colaboradores (2011) descobriram que apenas os mecanismos que garantem a codificação e o compartilhamento de conhecimento têm um impacto significativo no desempenho da aliança. Em outras palavras, mecanismos como *checklists*, diretrizes ou manuais permitem que a empresa facilite a disseminação do conhecimento existente e, portanto, permite que as melhores práticas sejam replicadas. Por meio de seminários, *job rotation* ou *task forces*, os funcionários são incentivados a trocar informações, melhores práticas e *know-how*. Os resultados também apontam para a importância do envolvimento da alta direção da organização com as alianças e sua gestão. Segundo eles, esse envolvimento é crucial para o desenvolvimento dos mecanismos de aprendizagem que apoiam o desenvolvimento da capacidade da aliança. Eles também acrescentaram

que um sistema variável e adaptativo, com incentivos vinculados aos resultados da aliança, estimula o compartilhamento de conhecimentos, experiências e aprendizado na gestão dessas.

A análise da função de aliança também demonstra que a sua criação requer um grande investimento da organização, o que aponta para a importância de observar a localização desta área na estrutura organizacional — seja no nível corporativo ou competitivo. Também foi observado que a rígida codificação das ações ligadas à gestão da aliança, e torná-las rotineiras, pode levar a uma ênfase excessiva nos processos, reduzindo a agilidade na tomada de decisões (Kale, Dyer e Singh, 2002). Eles também podem levar as organizações envolvidas em ações estratégicas, direcionadas à colaboração, a utilizar e refinar as competências e conhecimentos existentes, focados no curto prazo e no lucro. Esse tipo de comportamento pode ser prejudicial para a empresa, tornando-a vulnerável a mudanças exógenas e, conseqüentemente, levando-a a sofrer com a obsolescência dos recursos a longo prazo (Kauppila, 2013).

Parece haver um consenso sobre a importância das capacidades da aliança e sua influência nos resultados alcançados pelas parcerias. Alguns autores enfatizam o papel dessas capacidades como um elemento intermediário entre a experiência e o desempenho, e outros defendem a importância dos instrumentos e das rotinas (Gemünden e Ritter, 1997; Simonin, 1997; Gulati, 1999; Dyer e Singh, 1998; Lorenzoni e Lipparini, 1999; Draulans, DeMan e Volberda, 2003; Heimeriks e Duysters, 2007; Heimeriks, Klijn e Reuer, 2009; Sluyts et al., 2011), e há outros que apontam para a importância de uma área ou de um gerente responsável pela coordenação da carteira de alianças (Draulans, DeMan e Volberda, 2003; Hoffman, 2005; Kale e Singh, 2007; Sluyts, Martens e Matthyssens, 2008; Heimeriks, Klijn e Reuer, 2009; Sluyts et al., 2011; Kauppila, 2013). No entanto, ainda há espaço para a apresentação de evidências empíricas, especialmente aquelas relacionadas a uma análise mais profunda, em amplitude e intensidade, ou que compreenda aspectos mais específicos do processo e as ferramentas ligadas à capacidade de aliança (Sluyts et al., 2011). Segundo Gonçalves e Gonçalves (2011), esse tipo de contribuição não se restringe à literatura, mas essencialmente às implicações desses achados no trabalho de gestores públicos ou privados envolvidos na gestão da carteira de alianças. Este trabalho tem como objetivo fornecer elementos que contribuam para preencher essa lacuna, oferecendo evidências empíricas das atividades desta área.

3. MÉTODO

Este estudo oferece uma base empírica sobre os elementos que compõem a capacidade de alianças — ferramentas, rotinas, formação e contratação de especialistas. Em particular, contribui para a melhor compreensão das atividades da área responsável pela gestão da carteira de alianças, ou seja, qual é sua função e como ela está relacionada com os outros elementos que compõem a capacidade de alianças e com as outras áreas da organização, incluindo os gerentes de alianças.

De acordo com Kale, Dyer e Singh (2002), a importância de uma área responsável por alianças reside no seu papel na construção de mecanismos de aprendizagem, no intercâmbio de experiências, como detentor do conhecimento adquirido e como agente de codificação dos processos desenvolvidos, rotinas e ferramentas. Em oposição a isso, Kauppila, (2013) discute os danos causados pela excessiva rotina e codificação, e Draulans, DeMan e Volberda (2003) indicam os limites das experiências passadas. Em geral, essa área é vista como sendo responsável pelo controle das alianças, pela avaliação dos objetivos de cada uma delas e da relação entre esses objetivos, e também entre aqueles e a estratégia

corporativa. Por outro lado, muitos autores apontam que é importante que a alta gerência apoie a área. Eles também discutem a posição da área na estrutura organizacional da empresa — seja no nível corporativo ou de negócios.

Uma compreensão mais detalhada do seu funcionamento é, portanto, adequada. Como essa área responsável por alianças se relaciona com os gerentes da aliança e com o resto da organização? Como ela se relaciona com os outros elementos que compõem a capacidade da aliança? Uma análise empírica é essencial para entender como essas relações são estabelecidas, seus limites e potencialidades. Compreender, de forma detalhada, como os elementos que compõem a função de aliança, especialmente na área responsável pela gestão da carteira de alianças, são extremamente relevantes, tanto para gestores privados como públicos, devido ao seu envolvimento crescente com este tipo de arranjos. Os detalhes de sua operação diária podem ajudar a obter melhores resultados ao gerenciar suas próprias carteiras.

Nesse sentido, o método de estudo de caso foi escolhido devido à sua capacidade de proporcionar um exame amplo e profundo de uma unidade de estudo (Greenwood, 1973). Apesar de questionar a possibilidade de generalizar os resultados do Estudo de Caso e seus limites quanto à formação teórica, aceita-se que a partir de um conjunto particular de resultados, eles possam oferecer proposições teóricas a serem aplicadas a outros contextos (Yin, 2005).

3.1 COLETA DE DADOS

A coleta de dados teve início em fevereiro de 2009 e terminou em dezembro de 2011. Foram utilizados três diferentes mecanismos de coleta de dados: entrevistas semiestruturadas; análise de documentos; e observação participativa em alguns workshops realizados pela Embrapa (Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária), a organização estudada, com o objetivo de monitorar e avaliar projetos realizados em parceria. A identificação da unidade de análise baseou-se em informações trocadas em reunião realizada com os diretores executivos de Pesquisa e Desenvolvimento da Embrapa e na análise de documentos. Os critérios para essa escolha foram as características dessas alianças, ou seja, o tempo de duração e o número de parceiros envolvidos, bem como sua complexidade e vínculos com temas que representam desafios estratégicos, do ponto de vista da Embrapa.

Como resultado dessa primeira fase, decidiu-se estudar o Macroprograma1, denominado aqui MP1 (nomenclatura interna para designar projetos sob a coordenação de um gerente e classificados de acordo com suas características - como complexidade, forma de financiamento, objetivos, etc.), uma vez que engloba as alianças de maior duração e que têm o maior número de parceiros.

Em seguida, foram realizadas entrevistas de três horas com o gerente da MP1 e diferentes documentos foram coletados. Esse material ajudaria a determinar corretamente os limites da unidade de análise. Para tanto, a agenda de entrevistas e análise de documentos investigou a estrutura da MP1, sua carteira de alianças e os desafios envolvidos, além das interfaces entre essa carteira de alianças e outras áreas da Embrapa. Essa análise levou a um maior número de entrevistados na Embrapa. Por exemplo, foram identificados os quatro principais apoiadores da MP1 no desempenho de suas funções. Um representante de cada uma dessas áreas de apoio foi entrevistado, produzindo, no total, 03 horas e 16 minutos de gravação.

Essa visão geral possibilitou o avanço da análise da gestão em cada uma das redes do MP1. Foram, portanto, analisadas 17 alianças vinculadas ao MP1. Foram utilizados também dois instrumentos de coleta de dados: entrevistas individuais com cada líder da rede (28 horas e 23 minutos de gravação) e participação na oficina.

No total, foram realizadas 25 entrevistas com duração de 34 horas e 39 minutos. Todas as entrevistas foram baseadas em roteiros semiestruturados, previamente desenvolvidos, e foram gravadas e transcritas.

Os documentos disponibilizados pela Embrapa descreviam as alianças, sua formação e gestão, os manuais desenvolvidos e utilizados pela empresa, as avaliações realizadas, as atas de reuniões etc. Deve-se enfatizar o material utilizado por cada líder da aliança para sua apresentação no Workshop realizado em 2011. Esse material incluía a descrição: dos seus objetivos; metas; evolução; atividades já realizadas e ainda a serem realizadas; programa de trabalho; cronograma e gestão.

O terceiro instrumento de coleta de dados foi a participação num Workshop. Dois pesquisadores foram convidados a participar do “V Workshop sobre Monitoramento e Avaliação de Projetos em Rede do MP1”, com duração de três dias que é realizado anualmente. Ele é estruturado a partir de um roteiro disponibilizado pela MP1 da Embrapa e conta com a participação de consultores *ad hoc* convidados. Nesse evento, cada líder tinha 40 minutos para apresentar sua aliança e sua evolução. Debates, perguntas e respostas ocorreram durante cada apresentação abordando questões como: visão geral (estratégia de ação, ferramentas para integrar equipes e atividades, modelo de gestão, investimento e financiamento); Resultados (principais objetivos e resultados — novos conhecimentos, produtos, processos e serviços, percentagens planejadas/efetivamente realizadas, formas de produzir resultados — publicações e transferência de tecnologia); restrições e limitações das alianças (principais problemas ou ameaças à execução técnica e à gestão, soluções encontradas); perspectivas para a aliança (possível desdobramento, possíveis interações com outros projetos dentro e fora da Embrapa).

3.2 ANÁLISE DE DADOS

O arcabouço teórico discute a importância das experiências de diferentes atores, o desenvolvimento de rotinas e outros mecanismos, bem como o papel de uma função específica de cuidar da carteira de alianças, somado ao treinamento e contratação de terceiros para a formação de aliança. A partir dessas categorias, um campo de estudo foi escolhido. A investigação conjunta com a MP1 procurou compreender o nível organizacional na medida em que fornece uma visão sistêmica da gestão de 17 alianças. Os instrumentos utilizados para tal gestão foram analisados. As entrevistas com os líderes da aliança procuraram detalhar e avaliar os instrumentos utilizados, bem como investigar as interações entre unidades, uma vez que essas alianças envolvem parceiros internos e externos e uma relação com o MP1.

As entrevistas, análise de documentos, anotações e observações feitas durante o *Workshop* contribuíram para a compreensão do conjunto de elementos que compõem a capacidade de aliança.

Dois pesquisadores classificaram o material separadamente e, numa outra ocasião, um terceiro pesquisador — baseado em reuniões e discussões — fez a análise final. O *software* Atlas.ti foi utilizado e as técnicas aplicadas foram a análise de conteúdo temático (Krippendorff, 2004) e o método comparativo (Strauss e Corbin, 1990).

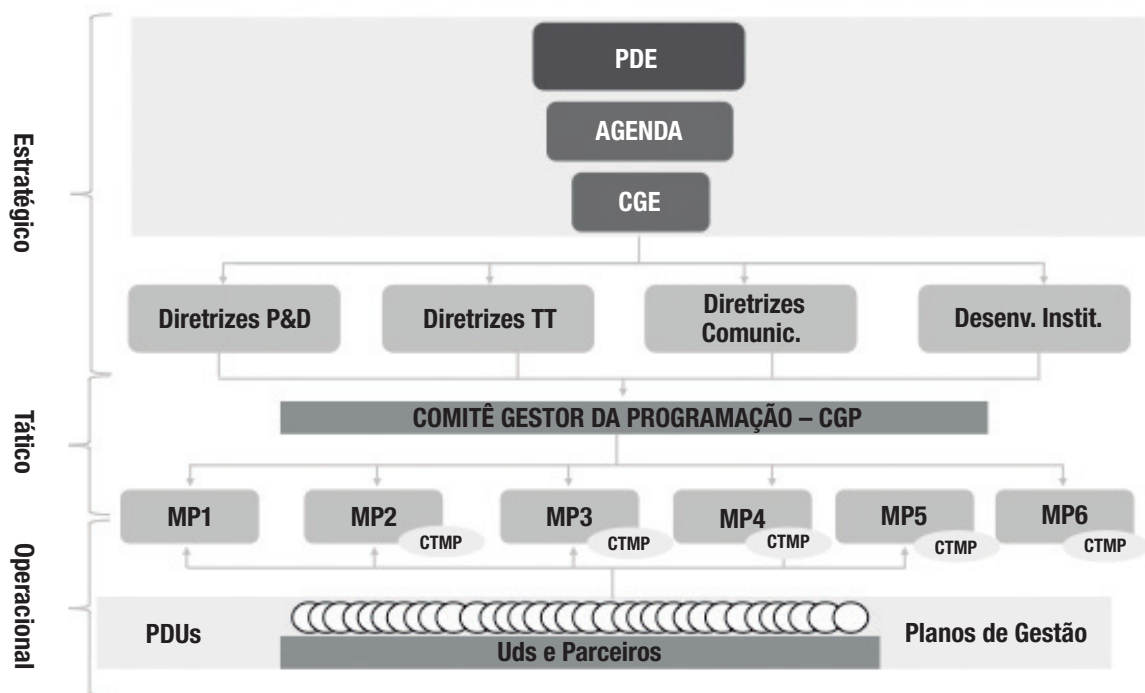
4. CASO

A Embrapa (Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária) é uma empresa pública ligada ao Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento responsável por incentivar a inovação por meio da produção de conhecimento e tecnologia voltado para o desenvolvimento do setor Agropecuário

(agricultura e pecuária) do Brasil. Para esse fim, a organização optou pela formação de alianças como o principal elemento de sua estratégia. Esses arranjos são construídos por meio de parcerias entre as suas unidades, empresas, universidades, ONGs, agências governamentais e consultores externos. No intuito de propiciar a gestão dessas alianças, a Embrapa criou um sistema de gestão específico que, em conjunto com outros instrumentos, busca alinhar as propostas de parcerias ao seu plano estratégico. Sua principal função é institucionalizar os mecanismos de aprovação, coordenação e controle dos projetos de parcerias, que resultaram na formação das alianças.

A implementação dessa estratégia é coordenada por um comitê gestor de programação composto por um órgão colegiado responsável pela coordenação de um portfólio de alianças com seis macroprogramas, que possuem características específicas quanto aos arranjos institucionais, a adesão dos seus membros e ao formato da equipe. Esse comitê auxilia a organização na operacionalização dos seus programas, com vistas ao alcance dos resultados esperados. Cada um dos macroprogramas possui um gestor responsável por padronizar instrumentos de gestão e desenvolver novos para atender suas necessidades específicas. O posicionamento desses macroprogramas no sistema de gestão da Embrapa pode ser visto na figura 1.

FIGURA 1 SISTEMA DE GESTÃO DA EMBRAPA



Legenda:	
PDE : Plano Diretor da Embrapa	CTMP – Comissão Técnica de Macroprogramas
CGE – Comitê Gestão Estratégica	PDU – Plano Diretor de Unidade
MP – Macroprograma	UDs - Unidades

Fonte: Embrapa (2011).

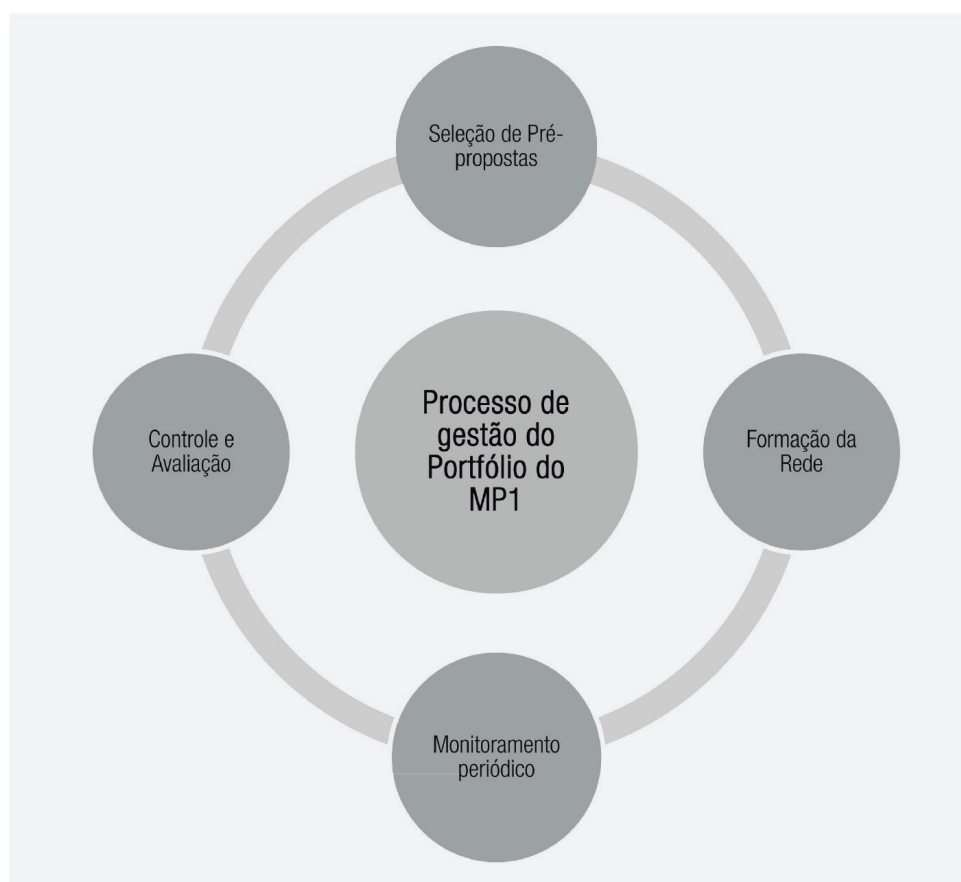
O macroprograma 1 (MP1), alvo deste estudo de caso, coordena a elaboração e desenvolvimento de projetos de desenvolvimento estratégico formados por alianças que têm por foco pesquisar soluções para os desafios nacionais ligados à agropecuária. Essas pesquisas podem ser básicas (exploração de novos conhecimentos), estratégicas (crítico para o desenvolvimento e competitividade do agronegócio brasileiro), ou para implementar política pública e pesquisa aplicada. Em julho de 2011, o portfólio do MP1 era composto por 17 redes.

Conforme a figura 1, o MP1 possui um gestor, que conta com o apoio da Comissão Técnica formada por membros indicados pela Diretoria Executiva da Embrapa, que podem ser internos ou externos à empresa. A função dessa comissão é apoiar tecnicamente a seleção, o acompanhamento e a entrega dos projetos do MP1. É também responsabilidade do MP1 certificar-se que as alianças de seu portfólio estejam alinhadas às diretrizes da Embrapa.

4.1 GESTÃO DO PORTFÓLIO DE ALIANÇAS DA EMBRAPA

Os projetos em parceria com a Embrapa são gerados a partir do Plano Diretor, que define a agenda institucional em termos de desenvolvimento e propõe as linhas e os objetivos estratégicos a serem alcançados. Como descrito na figura 2.

FIGURA 2 ELEMENTOS DO PROCESSO DE GESTÃO DO PORTFÓLIO DAS REDES DE PESQUISA DO MP1



Fonte: Manual do SEG: características e gestão do MP1 (elaboração própria).

Uma vez estabelecidos os objetivos estratégicos, o processo de seleção e estruturação das alianças se inicia com a definição das metas técnicas anuais do MP1. A partir desse conjunto de diretrizes é formada uma agenda institucional para P&D e é o Departamento de Pesquisa e Desenvolvimento, por meio de suas coordenadorias e gestores dos Macroprogramas, que se responsabilizará pela formação, gestão e acompanhamento das alianças.

A formação da aliança tem como pressuposto a necessidade de integrar os pesquisadores envolvidos no projeto e prospectar possíveis membros. A partir da definição da equipe participante inicia-se o trabalho de ajuste da pré-proposta, com base nas recomendações da comissão técnica e dos acordos realizados com os integrantes da aliança. São definidos: equipe, líderes, objetivos, cronograma e resultados.

Ao longo da formação da parceria, muita ênfase é dada ao seu processo de gestão, já que se entende que é esse o maior gargalo. Avaliam que se esse processo não estiver muito bem estruturado, a chance de a parceria não alcançar os resultados desejados é grande.

Além dos materiais disponibilizados pelo sistema de gestão, são utilizados outros instrumentos como: relatórios, reuniões de acompanhamento, e-mails, lista de discussões e homepage. Embora existam indicações pelo MP1 a respeito da coordenação da aliança (sua estrutura e instrumentos), existe grande flexibilidade para adaptações, que são feitas de acordo com as percepções de cada um dos líderes, sua competência em termos de gestão, seu envolvimento e as próprias características da aliança. Durante as entrevistas, foram citadas várias iniciativas nesse sentido e destacam-se aquelas relativas ao acompanhamento dos trabalhos (desenvolvimento de novos sistemas), à gestão da comunicação (criação de novas funções para facilitar a comunicação), à gestão do conhecimento (criação de canais/fluxos transversais para promover a interação entre os projetos componentes) e à gestão da inovação (criação de responsável). Contudo, também foram feitas queixas, especificamente em relação à falta de apoio no que se refere ao dia a dia da gestão da aliança. Avaliaram que o investimento da instituição em termos de capacitação dos líderes é baixo, que os instrumentos poderiam ser melhorados e que não há pessoal suficiente para a efetivação da coordenação e execução dos trabalhos.

Não existe uma diretriz de como fazer isso [a gestão do dia a dia da aliança]. Então, o sucesso de cada aliança depende da sua própria criatividade. O tamanho das alianças, somado aos problemas de gestão, faz com que a tarefa a ser enfrentada pelos líderes seja muito desafiante.

Em relação ao treinamento dos líderes foi mencionado o curso oferecido pelo MP1 na aprovação do projeto, que foi considerado insuficiente para os desafios que envolvem alianças complexas como as formadas pelo MP1.

No que se refere ao monitoramento, cabe ao gestor do MP1 acompanhar a execução dos projetos de forma a garantir que eles cumpram o escopo proposto e sejam guiados pelas estratégias da Embrapa. Para tanto, ele conta com o apoio de cada um dos líderes, que se tornam responsáveis pela sua condução, coordenação, gestão dos recursos e cumprimento das metas propostas. Além dos líderes, o gestor do MP1 conta com consultores *ad hoc*, para acompanhar periodicamente o andamento dos projetos, para assegurar o alinhamento estratégico, a gestão eficiente e a correção de rotas, se neces-

sário. Alguns dos instrumentos, previstos pelo sistema de gestão, para esse acompanhamento são: 1) relatórios semestrais de andamento; 2) visitas in loco pelo gestor do MP1; e 3) avaliação periódica realizada por meio de workshops de acompanhamento.

Para garantir que as alianças alcancem seus objetivos, realiza-se uma avaliação do relatório final durante um workshop anual, em que todas as alianças participam e apresentam seus resultados. Além desse workshop, existem 2 relatórios gerenciais que permitem o acompanhamento dos trabalhos. São analisados: cronogramas, alcance de metas (% atingida), número de reuniões realizadas, número de experimentos instalados, número de alunos que foram anexados ao projeto, dentre outros. Segundo o gestor do MP1, esses mecanismos permitem o acompanhamento, a avaliação e a correção de rota dos projetos e já permitiu, inclusive, o cancelamento de outros.

A avaliação das alianças também é feita pelo Comitê Gestor de Programação (ver figura 1), que é constituído por 19 pessoas, dentre as quais, 3 diretores da Embrapa e os gestores dos Macroprogramas.

4.2 O MP1 SEGUNDO OS ENTREVISTADOS

Os entrevistados consideram que o MP1 tem a função de controlar, apoiar, dar suporte para a formalização das alianças e facilitar o processo de gestão.

Ele formaliza. Ele é essa coordenação que dá autenticidade à aliança. Ele [MP1] apoia da seguinte forma: ele faz uma reunião no ano, o pessoal vai lá, em 40 minutos, apresenta o projeto rapidamente. É muito rápido, não dá para mostrar. E com base naquilo ali, eles fazem uma avaliação, mas eu acho que é uma avaliação mais para ver se está funcionando, se continua, e indicam, através daquela apresentação, os problemas que têm.

Para alguns, as funções do MP1 poderiam ser ampliadas. Destacam a necessidade de sistematização de instrumentos para gestão das alianças. Dão importância especial à comunicação, avaliada como um dos eixos-chave em parcerias, e demonstram preocupação com a necessidade de se manter a visão sistêmica do projeto. Para tanto, são fundamentais as trocas de informações alinhadas e de modo constante, além da necessidade de se formatar instrumentos que propiciem essa troca. O objetivo é possuir um sistema de avaliação que contemple metas, mas também processos, que demonstre e privilegie a interação e a interdependência entre os participantes e, desse modo, fortaleça o trabalho em parceria.

[...] eu acho que a gente poderia ter um apoio muito maior, em termos de levar nossas dificuldades como líderes. [...] a gente tinha que ter um pouco mais de autonomia, não estar tão amarrado à estrutura da empresa, porque eu não posso me reportar nem ao departamento de pesquisa e desenvolvimento diretamente. Eu tenho que me reportar ao [meu chefe], que, muitas vezes, não entende o meu projeto. Eu acho que além de organizar a carteira, devia ser uma questão de apoiar a condução dos projetos. Talvez identificar pontos de estrangulamento. Não um controle, mas uma forma de apoiar a própria gestão. O gerenciamento da aliança ainda é uma questão de sorte, porque não está preparado para aquilo. O nosso corpo técnico não está capacitado [para gestão das alianças]. Os nossos gerentes são pesquisadores.

Outro ponto de críticas apontado pelos entrevistados é o formato dos workshops. Segundo os líderes das alianças, o workshop de avaliação possui maior foco nas questões técnicas em detrimento das questões gerenciais. Embora tenham sido salientadas as vantagens desse sistema de avaliação e controle, alguns pontos de ajuste foram mencionados:

[...] a gente acaba formatando a apresentação para ser bem avaliada. Então, nem sempre reflete, realmente, a nossa posição. Parece que está tudo ótimo e está cheio de problema. Porque se a gente mostrar problema, a gente vai lá para baixo. Então, acaba até boicotando um pouco a ideia do workshop. É muito fácil você ter uma nota boa, você só mostra as coisas boas [...] tinha que ter um acompanhamento mais próximo das realizações, não um relatório que eu marco X, Y, A e está feito.

Também foi mencionado nas entrevistas que o sistema de avaliação das alianças se confunde com o sistema de avaliação das unidades, o que gera competição interna entre as diferentes unidades da Embrapa. Além disso, criticou-se a padronização dos indicadores para avaliação das alianças e conseqüentemente a necessidade de se abrir maior espaço para relatórios mais customizados, que demonstrariam com maior efetividade os resultados alcançados e sua evolução.

5. ANÁLISE DO CASO E DISCUSSÃO

A partir de contribuições da literatura, este estudo de caso produziu evidências empíricas que esclarecem os elementos que compõem a capacidade da aliança. Em particular, revelou detalhes relevantes das funções atribuídas à área que gerencia o portfólio. Especificamente, o estudo foi uma tentativa de compreender as funções dessa área, e como ela está relacionada com os outros elementos que compõem a capacidade de aliança, e com as outras áreas da organização, incluindo os gerentes de alianças. O objetivo do estudo é muito pertinente devido à crescente importância de alianças tanto no setor privado quanto no público.

Em concordância com a literatura, a análise das capacidades de aliança pode ser dividida em dois grupos (Sluyts, Martens e Matthyssens, 2008). O primeiro foca a experiência das organizações nesse tipo de arranjo como elemento-chave para sua formação (Powell et al. 1996; Anand e Khanna, 2000). O segundo aborda a importância de investimentos no desenvolvimento de instrumentos e funções específicas para lidar com o portfólio de alianças, já que consideram que a experiência precisa ser tratada, interpretada e sistematizada (Draulans, DeMan e Volberda, 2003; Sluyts, Martens e Mathysens, 2008; Sluyts et al., 2011). A junção entre a experiência e esses mecanismos — que armazenam o aprendizado da organização e são instrumentos de transferência desse conhecimento — são centrais para a formação das capacidades de aliança (Simonin, 1997; Kale, Dyer e Singh, 2002; Zollo e Winter, 2002; Heimeriks e Duysters, 2007; Kale e Singh, 2007; Heimeriks, Klijn e Reuer, 2009; Sluyts et al., 2011). Particularmente, Sluyts e colaboradores (2011), Heimeriks and Duysters (2007) e Heimeriks, Klijn and Reuer (2009), entre outros, destacam a importância da área responsável pela gestão do portfólio de alianças para a capacidade de aliança como um todo.

Esses aspectos justificam a escolha da Embrapa como estudo de caso, tendo em vista sua grande experiência em trabalhar em parcerias, a instrumentalização do processo de gestão deste portfólio

de alianças e a designação de um gestor para isso. Analisados de maneira geral, os instrumentos utilizados pela Embrapa são espalhados por toda a organização e praticados por todas as alianças, constituindo rotinas organizacionais — são repetitivos e coletivos. São percebidos como importantes, uma vez que contribuem para disseminar um padrão acumulado pela organização ao longo de sua experiência em gerenciar alianças. Nesse sentido, cumprem seu papel ao depositar e transferir conhecimento. Oferecem referências aos líderes para a coordenação das alianças, diminuem suas incertezas em relação ao padrão de comportamento a ser adotado e, conseqüentemente, diminuem conflitos no âmbito da aliança e entre essa e a organização. Permitem controle em relação ao processo de condução e aos resultados a serem alcançados. O MP1, por meio dos seus 17 acordos de aliança, desenvolve uma séria deles.

Entretanto, como discutido pela literatura especializada, as experiências são dependentes do contexto e envelhecem (Sampson, 2005; Simonin, 1997). Nesse sentido, quando transferidas podem não se adequar à especificidade e comprometer resultados. Além disso, como prevê Kale, Dyer e Singh (2002) e Kauppila (2013), há um risco na padronização de instrumentos, rotinas e processos que compõem a capacidade da aliança. Esse fato foi citado no caso da Embrapa quando a padronização de indicadores foi criticada e apontada como não adequada às condições específicas de cada uma das redes, sendo sugeridas modificações ou adoção de novos instrumentos. A necessidade de abrir mais espaço para relatórios mais personalizados foi apontada, o que demonstraria os resultados alcançados e sua evolução com maior precisão.

Portanto, no que diz respeito aos instrumentos, processos e rotinas desenvolvidos, o caso fornece algumas dicas sobre seus próprios limites. Ou seja, podem apresentar particularidades que restringem sua transferência, confirmando a sugestão de Simonin (1997), Sampson (2005), Kale, Dyer e Singh (2002) e Kauppila (2013). Além disso, destaca o papel da área responsável pela gestão conjunta das alianças, ou seja, o papel de atuar como agente de codificação dos processos e instrumentos desenvolvidos. Se, por um lado, esta ação abre possibilidades para a transferência de conhecimentos e experiências, promove a aprendizagem organizacional e economiza esforços com a criação de novos procedimentos, etc., por outro lado, reprime e reduz as possibilidades de ajustes. No que diz respeito à sua criação e desenvolvimento, o caso aponta para os benefícios de dar mais espaço para os ajustes às condições reais de cada aliança específica. Isso implica maior participação das áreas específicas envolvidas na operação diária. Além disso, a concentração da referida codificação na área responsável pela gestão de portfólio pode resultar em excessiva ênfase nos processos e na burocratização, reduzindo assim a agilidade e customização necessária.

Por outro lado, os entrevistados reconhecem que a estrutura adotada pela organização é flexível. Apesar disso, os ajustes efetivamente propostos foram poucos. Isso pode ser justificado pelo fato de que muitos dos líderes da aliança não possuem qualificações em gestão, eles são pesquisadores e técnicos que assumiram cargos de gestão. Esse aspecto é confirmado pela demanda generalizada por maiores investimentos em soluções de formação. Nesse sentido, este estudo de caso aponta para outra situação, diferente da apresentada por Sluyts e colaboradores (2011), que não inclui evidências sobre a eficácia da formação nos resultados das alianças. De acordo com os entrevistados neste caso, o treinamento os ajuda a obter melhores resultados.

Alinhados com a literatura, que atribui grande importância à criação de uma área ou função específica para gerenciar o portfólio de alianças, a gestão de 17 alianças ficou a cargo do MP1.

Essa gestão compreende as seguintes etapas: seleção de propostas, formação da aliança, monitoramento periódico, controle e avaliação. Ressaltamos que na formação da aliança se considera que o MP1 irá proporcionar integração entre os pesquisadores envolvidos — um ponto positivo, como apontado pelos entrevistados. Durante a etapa de monitoramento, o MP1 oferece instrumentos de gestão e monitora a execução dos projetos, por meio de instrumentos como relatórios, visitas e avaliações periódicas, entre os quais o workshop deve ser especialmente mencionado. Finalmente, para controle e avaliação, baseia-se na análise de relatórios e nas avaliações feitas por fóruns com participantes internos e externos à Embrapa. Conforme proposto por Sluyts e colaboradores (2011), o MP1, baseado na experiência da Embrapa, codifica o processo de gestão da aliança oferecendo diferentes ferramentas, guias, manuais, etc. Para os entrevistados, o MP1 tem as seguintes funções: controle, apoio à formalização das alianças e facilitação do processo de gestão. Outras possibilidades foram, no entanto, mencionadas, tais como dar maior apoio à gestão enfatizando um monitoramento mais próximo da gestão diária das alianças e ampliando o uso de soluções de treinamento.

No que se refere à relação estabelecida entre a área de gestão do portfólio de alianças e a organização, o caso apresentou como contribuição a sugestão de que o MP1 atuasse como intermediário entre os gerentes de alianças e a Embrapa, discutindo as interfaces entre os modelos de gestão adotados e propondo ajustes na estrutura da empresa. Essas referem-se particularmente à política de RH. De acordo com as avaliações, o sistema de desempenho e avaliação individual não está alinhado ao sistema de controle e avaliação das alianças. Essa falta de integração enfraquece a aliança e cria obstáculos para alcançar os resultados estabelecidos. Além disso, limita o papel da liderança, uma vez que a avaliação dos membros que compõem a equipe de alianças não pode ser utilizada como um mecanismo de incentivo. Nesse sentido, deve-se enfatizar a preocupação manifestada por alguns com o estabelecimento da cultura e espírito de aliança na organização, aspecto fundamental para uma organização que possui como pilar central a estratégia de formação de alianças. Deve-se ressaltar que faltam elementos que evidenciem a importância da estratégia de cooperação da organização e a sua articulação com as estratégias das diferentes unidades.

Esses resultados confirmam os propostos por Sluyts e colaboradores (2011) e Kale, Dyer e Singh (2002), tanto no que se refere à posição da área encarregada de coordenar o portfólio alianças como ao apoio dado pela alta gerência da organização. Um aspecto muito curioso, no entanto, é que, apesar de o MP1 estar localizado no nível corporativo e ter a função de alinhar as alianças e seus objetivos com os interesses estratégicos da organização, os entrevistados enfatizaram que a área precisa atuar como mediadora entre as alianças e a alta direção. O MP1 deveria atuar como defensor das políticas e culturas que favorecem a estratégia colaborativa, atuando com a Embrapa na revisão de estruturas e mecanismos organizacionais — como um sistema de incentivos e estrutura hierárquica — que aparentemente não estão alinhados com essa cultura.

Uma importante função apontada pela literatura para o MP1 refere-se ao seu papel como gestor do conhecimento desenvolvido nas alianças — essa função precisaria ser desenvolvida (Gulatti, 1999; Kale e Singh, 2007; Heimeriks, Klijn e Reuers, 2009; Sluyts et al., 2011). Para tanto, o MP1 deveria atuar como depósito dessas experiências e desenvolver mecanismos para sua transferência e tratamento, tendo em vista a especificidade do contexto. Particularmente, em relação à transferência, percebeu-se que existe uma baixa preocupação da organização com esse processo, uma

vez que ainda são poucos os instrumentos e as soluções estabelecidos com esse fim, com notória exceção para o workshop.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa contribui com o debate ao apresentar evidências empíricas de processos e instrumentos ligados às capacidades de aliança. Em outras palavras, ao apresentar o sistema de gestão utilizado pelo MP1, propicia maior entendimento e aprofundamento sobre as funções da área de gestão do portfólio de alianças, como ela se relaciona com outros elementos que compõem a capacidade de aliança e com as outras áreas da organização, incluindo os gestores de alianças. Especificamente, o estudo de caso corroborou os achados da literatura acerca da importância da experiência, assim como do estabelecimento de instrumentos como rotinas e outros procedimentos que acumulam e transferem o conhecimento adquirido ao longo da história das parcerias vividas pela organização. Confirma os papéis de controle, monitoramento, apoio à formação e facilitação do processo de gestão. Ainda, evidenciou seu papel como ponte entre a estratégia corporativa e as alianças em si.

A análise empírica também permitiu alguns avanços ao apontar a necessidade de se incluir como papel do gestor a conexão com a estrutura organizacional e a promoção da cultura de parceria internamente, destacando-se aspectos como sistema de incentivos e controle, estrutura hierárquica e liderança.

Como contribuição gerencial, o trabalho destaca a importância e o papel da área responsável pela gestão do portfólio de alianças; demonstra quais são os instrumentos utilizados na operacionalização da gestão das parcerias; e aponta os desafios ligados a essa função. Ou seja, o caso serve como um guia para os gestores envolvidos na direção desta atividade.

Para os gestores públicos, essas contribuições são especialmente relevantes porque, se é verdade que o Estado tende a utilizar alianças para a prestação de certos serviços e bens públicos, é de fundamental importância que ele entenda as particularidades da gestão de um portfólio de alianças. É, portanto, importante que todo o conhecimento acumulado e distribuído em diferentes setores do governo seja armazenado. Para isso, as informações e as experiências reunidas pelas diferentes agências governamentais envolvidas com as alianças devem ser sistematizadas e organizadas.

No entanto, é importante prestar atenção ao fato de que a dispersão das organizações públicas, tanto no que diz respeito à localização geográfica de sua atividade, quanto às suas áreas ou setores, pode expandir os limites na replicação de rotinas e ferramentas. Além disso, esses arranjos favorecem relações horizontais, em que a hierarquia é substituída pela busca de consenso e por liderança compartilhada. Todavia, o Estado é uma esfera cujo poder e status não contribuem para desafiar a hierarquia. Ademais, muitas instituições governamentais são afetadas pela forte burocratização e política.

A questão a seguir é, portanto, pertinente: como harmonizar as expectativas de relações mais horizontais com estruturas que possuem tais características? O presente estudo não tentou responder a essa pergunta e, muito provavelmente, a questão ainda não foi delimitada. De qualquer forma, é um ponto importante a ser mantido em mente pelos gestores públicos envolvidos com alianças, e uma área importante para novas pesquisas.

Como toda pesquisa científica este artigo também tem suas próprias limitações. O primeiro é uma consequência do método adotado. Sabe-se que os estudos de caso produzem resultados que não podem ser generalizados, a menos que outros trabalhos independentes provem sua validade em um escopo mais amplo. Entretanto, a amplitude dos objetivos propostos neste estudo só poderia ser tratada por meio do método de estudo de caso. Este resultado é uma contribuição para a literatura, pois fornece uma base empírica para os elementos que compõem a capacidade da aliança, suas especificidades, as percepções dos executivos e suas contribuições para os limites e possibilidades de melhoria.

Pesquisas futuras devem, contudo, estender a análise a alianças de diferentes naturezas, já que as redes estudadas tratam especificamente da pesquisa e desenvolvimento do conhecimento na área do agronegócio. A isso deve-se acrescentar ainda o fato de que, embora a literatura aponte para uma relação entre as capacidades da aliança e os resultados, estes estudos não cobrem os resultados das 17 alianças estabelecidas que compõem o MP1. Sugere-se, portanto, que pesquisas futuras tenham como objetivo preencher essa lacuna.

REFERÊNCIAS

- ANAND, Bharat N.; KHANNA, Tarun. Do firms learn to create value? The case of alliances. *Strategic Management Journal*, v. 21, n. 3, p. 295-315, 2000.
- BORZEL, Tanja A.; PANKE, Diana. Network governance: effective or legitimate? In: SØRENSEN, Eva; TORFING, Jacob (Ed.). *Theories of democratic network governance*. Nova York: Palgrave Macmillan, 2007.
- CHESBROUGH, Henry W. The era of open innovation. *Sloan Management Review*, v. 44, p. 5-41, 2003.
- CRISTOFOLI, Daniela; MARKOVIC, Josip. How to make public networks really work: a qualitative comparative analysis. *Public Administration*, v. 94, n. 1, p. 89-110, 2016.
- DENHARDT, Janet V.; DENHARDT, Robert B. The new public service revisited. *Public Administration Review*, v. 75, n. 5, p. 664-672, 2015.
- DRAULANS, Johan; DeMAN, Ard-Pieter; VOLBERDA, Henk W. Building alliance capability: management techniques for superior alliance performance. *Long Range Planning*, n. 23, p. 151-166, 2003.
- DUYSTERS, Geert et al. Do firms learn to manage alliance portfolio diversity? The diversity-performance relationship and the moderation effects of experience and capability. *European Management Review*, v. 9, p. 139-152, 2012.
- DYER, Jeffrey H.; KALE, Prashant; SINGH, Harbir. When to ally and when to acquire. *Harvard Business Review*, v. 82, n. 7/8, p. 109-115, 2004.
- DYER, Jeffrey H.; SINGH, Harbir. The relational view: cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. *Academy of Management Review*, v. 23, n. 4, p. 660-679, 1998.
- EMBRAPA. *Manual do Sistema Embrapa de Gestão: fundamentos, estrutura e funcionamento do SEG*. Brasília, DF: Embrapa, 2011.
- GEMÜNDEN, Hans G.; RITTER, Thomas. *Managing technological networks: the concept of network competence*. In: GEMÜNDEN, Hans G.; RITTER, Thomas; WALTER, Archin (Ed.). *Relationships and networks in international markets*. Oxford; Pergamon: Elsevier Science, 1997. p. 294-304.
- GOLDSMITH, Stephen; EGGERS, Willian D. *Governing by network. The new shape of the public sector*. Washington, DC: Brookings Institution Press, 2004.
- GONÇALVES, Francisco R.; GONÇALVES, Vítor C. The role of the alliance management capability. *The Service Industries Journal*, v. 31, n. 12, p. 1961-1978, 2011.
- GREENWOOD Ernest. Métodos principales de investigación social empírica. In: GREENWOOD, Ernest. *Metodología de la investigación social*. Buenos Aires: Paidós, 1973.
- GULATI, Ranjay. *Managing network resources: alliances, affiliations, and other relational assets*. Nova York: Oxford University Press, 2007.
- GULATI, Ranjay. Network location and learning: the influence of network resources and firm capabilities on alliance formation. *Strategic Management Journal*, v. 20, n. 5, p. 397-420, 1999.
- HEIMERIKS, Koehn H.; DUYSTERS, Geert. 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. 25-49, 2007.
- HEIMERIKS, Koen H.; DUYSTERS, Geert; VANHAVERBEKE, Wim. *Developing alliance capability: an empirical study*. [SMG Working Paper No. 13/2005]. Copenhagen, DI: Copenhagen Business School, 2005.
- HEIMERIKS, Koen; KLIJN, Elko; REUER, Jeffrey J. Building capabilities for alliance portfolio. *Long Range Planning*, v. 42, n. 1, p. 96-114, 2009.
- HOFFMANN, Werner. H. How to manage a portfolio of alliances? *Long Range Planning*, v. 38, n. 2, p. 121-143, 2005.
- INKPEN, Andrew C. Knowledge transfer and international joint ventures: the case of Nummi and General Motors. *Strategic Management Journal*, v. 29, p. 447-453, 2008.
- IRELAND, R. Duane; HITT, Michael A.; VAIDYANATH, Deepa. Alliance management as a source of competitive advantage. *Journal of Management*, v. 28, n. 3, p. 413-446, 2002.
- JIANG, Xu; LI, Yuan. An empirical investigation of knowledge management and innovative performance: the case of alliances. *Research Policy*, v. 38, p. 358-368, 2009.
- KALE, Prashant; DYER, Jeffrey H.; SINGH, Harbir. Alliance capability, stock market response and

- long-term alliances success: the role of the alliance function. *Strategic Management Journal*, v. 23, n. 8, p. 747-767, 2002.
- KALE, Prashant; SINGH, Harbir. Building firm capabilities through learning: the role of the alliance learning process in alliance capability and firm-level alliance success. *Strategic Management Journal*, v. 28, n. 10, p. 981-1000, 2007.
- KAUPPILA, Olli P. Alliance management capability and firm performance: using resource-based theory to look inside the process black box. *Long Range Planning*, v. 48, n. 3, p. 1-17, 2013.
- KLIJN, Erik H. Networks as perspective on policy and implementation. In: CROPPER, Steve et al. *Handbook of interorganizational relations*. Oxford: Oxford University Press, 2008. p. 118-146.
- KLIJN, Erik H.; SKELCHER, Chris. Democracy and governance networks: compatible or not? *Public Administration*, v. 85, n. 3, p. 587-608, 2007.
- KOGUT, Bruce. Joint ventures: theoretical and empirical perspectives. *Strategic Management Journal*, New Jersey, v. 9, n. 4, p. 319-332, 1988.
- KRIPPENDORFF, Klaus. *Content analysis*. An introduction to its methodology. 2. ed. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2004.
- LEE, Jeho et al. A hidden cost of strategic alliances under Schumpeterian dynamics. *Research Policy*, v. 39, n. 2, p. 229-238, 2010.
- LORENZONI, Gianni; LIPPARINI, Andrea. The leveraging of interfirm relationships as a distinctive organizational capability: a longitudinal study. *Strategic Management Journal*, v. 20, n. 4, p. 317-338, 1999.
- McGUIRE, Michael; AGRANOFF, Robert. The limitations of public management networks. *Public Administration*, v. 89, n. 2, p. 265-284, 2011.
- MOLLER, Kristian; RAJALA, Arto. Rise of strategic nets — new models of value creation. *Industrial Marketing Management*, v. 36, n. 7, p. 895-908, 2007.
- POLETTTO, Carlos A.; ARAÚJO, Maria A. D. de; MATA, Wilson da. Gestão compartilhada de P&D: o caso da Petrobras e a UFRN. *Rev. Adm. Pública*, Rio de Janeiro, v. 45, n. 4, p. 1095-1117, jul./ago. 2011.
- POWELL, Walter W.; KOPUT, Kenneth, W.; SMITH-DOERR, Laurel. Interorganizational collaboration and the locus of innovation: networks of learning biotechnology. *Administrative Science Quarterly*, v. 41, n. 1, p. 116-145, 1996.
- PROVAN, Keith G.; KENIS, Patrick. Modes of network governance: structure, management, and effectiveness. *Journal of Public Administration Research and Theory*, v. 18, n. 2, p. 229-252, 2008.
- PROVAN, Keith G.; LEMAIRE, Robin H. Core concepts and key ideas for understanding public sector organizational networks: Using research to inform scholarship and practice. *Public Administration Review*, v. 72, n. 5, p. 638-648, 2012.
- RAAB, Jorg; MANNACK, Remco S.; CAMBRÉ, Bart. Combining structure, governance, and context: a configurational approach to network effectiveness. *Journal of Public Administration Research and Theory*, v. 25, n. 2, p. 479-511, 2013.
- RING, Peter S.; DOZ, Yves L.; OLK, Paul M. Managing formation processes in R&D Consortia. *California Management Review*, v. 47, n. 4, p. 137-156, 2005.
- ROTH, Ana L. et al. Diferenças e inter-relações dos conceitos de governança e gestão de redes horizontais de empresas: contribuições para o campo de estudo. *Revista de Administração — Rausp*, v. 47, n. 1, p. 112-123, 2012.
- ROTHAERMEL, Frank; DEEDS, David. Alliance type, alliance experience and alliance management capability in high-technology ventures. *Journal of Business Venturing*, v. 21, n. 4, p. 429-460, 2006.
- SAMPSON, Rachelle C. Experience effects and collaborative returns in R&D alliances. *Strategic Management Journal*, v. 26, n. 11, p. 1009-1031, 2005.
- SCHILLING, Melissa A. Technology shocks, technological collaboration, and innovation outcomes. *Organization Science*, v. 26, n. 3, p. 668-686, 2015.
- SIMONIN, Bernard. The importance of collaborative know-how: an empirical test of the learning organization. *Academy of Management Journal*, v. 40, n. 5, p. 1150-1174, 1997.
- SLUYTS, Kim; MARTENS, Rudy; MATTHYSSENS, Paul. Towards a dynamic concept of alliance capability. Paper presented at the 24TH ANNUAL CONFERENCE ON INDUSTRIAL MARKETING AND PURCHASING, Uppsala, Sweden (2008, Sep-

tember). Available at: <www.impgroup.org/uploads/papers/6786.pdf>. Accessed on: 18 Nov 2015.

SLUYTS, Kim et al. Building capabilities to manage strategic alliances. *Industrial Marketing Management*, v. 40, n. 6, p. 875-886, 2011.

SØRENSEN, Eva; TORFING, Jacob. Making governance networks effective and democratic through metagovernance. *Public Administration*, v. 87, n. 2, p. 234-258, 2009.

SØRENSEN, Eva; TORFING, Jacob. *Theories of democratic network governance*. Basingstoke: Palgrave Macmillan, 2007.

STRAUSS, Anselm; CORBIN, Juliet. *Basic of qualitative research*. Grounded theory procedures and techniques. Newbury Park, Ca: Sage Publications, 1990.

TORFING, Jacob. Governance network theory: towards a second generation. *European Political Science*, v. 4, n. 3, p. 305-315, 2005.

TORFING, Jacob et al. *Interactive governance: advancing the paradigm*. Oxford: Oxford University Press, 2012.

ZOLLO, Maurizio; REUER, Jeffrey; SINGH, Harbir. Interorganizational routines and performance in strategic alliances. *Organization Science*, v. 13, n. 6, p. 701-713, 2002.

ZOLLO, Maurizio; WINTER, Sidney G. Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. *Organization Science*, v. 13, n. 3, p. 339-351, 2002.

YIN, Robert K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

Rosileia Milagres

Pesquisadora e professora da Fundação Dom Cabral nas áreas de estratégia, redes interorganizacionais e governança colaborativa. Doutora em economia pelo Instituto de Economia da Universidade Federal do Rio de Janeiro, mestre em economia pela Universidade Federal de Minas Gerais e bacharel em economia pela Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais. E-mail: rosileiam@fdc.org.br.

Otávio Rezende

Pesquisador e professor do Centro Universitário de Belo Horizonte UNIBH nas áreas de negócios internacionais, estratégia empresarial e redes interorganizacionais. Doutor em administração pela Universidade Federal de Minas Gerais, mestre em administração pela Faculdade de Ciências Humanas de Pedro Leopoldo (MG) e bacharel em administração com habilitação em comércio exterior pela Faculdade de Ciências Gerenciais da Una. E-mail: otrezende@gmail.com.

Samuel Araujo Gomes da Silva

Pesquisador da Fundação Dom Cabral nas áreas de redes interorganizacionais e governança colaborativa. Doutorando em demografia e mestre em administração pela Universidade Federal de Minas Gerais e bacharel em relações internacionais pela Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais. E-mail: samaraujogo@gmail.com.