

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE MINAS GERAIS
Programa de Pós-Graduação em Administração
Doutorado Acadêmico em Administração

Aléssia Franco Gonçalves

**A CONTRIBUIÇÃO DA COMPETÊNCIA COOPERATIVA NA OBTENÇÃO DE
GANHOS DE CONHECIMENTOS E CAPITAL RELACIONAL NO CONTEXTO DE
COMPARTILHAMENTO E TRANSFERÊNCIA DE CONHECIMENTOS EM
ALIANÇAS ESTRATÉGICAS**

Belo Horizonte
2020

Aléssia Franco Gonçalves

**A CONTRIBUIÇÃO DA COMPETÊNCIA COOPERATIVA NA OBTENÇÃO DE
GANHOS DE CONHECIMENTOS E CAPITAL RELACIONAL NO CONTEXTO DE
COMPARTILHAMENTO E TRANSFERÊNCIA DE CONHECIMENTOS EM
ALIANÇAS ESTRATÉGICAS**

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais como requisito parcial para obtenção do título de Doutora em Administração.

Orientador: Prof. Dr. José Márcio de Castro

Linha de pesquisa: Inovação e Conhecimento

Belo Horizonte

2020

FICHA CATALOGRÁFICA

Elaborada pela Biblioteca da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais

G635c Gonçalves, Aléssia Franco
A contribuição da competência cooperativa na obtenção de ganhos de conhecimentos e capital relacional no contexto de compartilhamento e transferência de conhecimentos em alianças estratégicas / Aléssia Franco Gonçalves. Belo Horizonte, 2020.
258 f. : il.

Orientador: José Márcio de Castro
Tese (Doutorado) - Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais.
Programa de Pós-Graduação em Administração

1. Alianças estratégicas (Negócios) - Brasil. 2. Gestão do conhecimento. 3. Aprendizagem organizacional. 4. Cooperação. 5. Inovação tecnológica. 6. Produtos novos. 7. Redes de negócios. 8. Redes de relações sociais. I. Castro, José Márcio de. II. Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais. Programa de Pós-Graduação em Administração. III. Título.

CDU: 658.114.5

Aléssia Franco Gonçalves

**A CONTRIBUIÇÃO DA COMPETÊNCIA COOPERATIVA NA OBTENÇÃO DE
GANHOS DE CONHECIMENTOS E CAPITAL RELACIONAL NO CONTEXTO DE
COMPARTILHAMENTO E TRANSFERÊNCIA DE CONHECIMENTOS EM
ALIANÇAS ESTRATÉGICAS**

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais como requisito parcial para obtenção do título de Doutora em Administração.

Orientador: Prof. Dr. José Márcio de Castro

Linha de pesquisa: Inovação e Conhecimento

Prof. Dr. José Márcio de Castro - PUC Minas (Orientador)

Prof. Dr. Lauro Soares de Freitas - PUC Minas (Banca Examinadora)

Profa. Dra. Luciana Branco Penna – UNIFEMM (Banca Examinadora)

Prof. Dr. Plínio Rafael Reis Monteiro – UFMG (Banca Examinadora)

Prof. Dr. Rodrigo Baroni de Carvalho - PUC Minas (Banca Examinadora)

Belo Horizonte, 03 de março de 2020

Aqueles da minha família que, em vida, sempre me incentivaram, inspiraram e guiaram, deixando um legado indelével de amor ao conhecimento e à educação como o principal valor a ser passado às gerações. Em especial, meus avós Cícero e Anita e, meus pais, Celdon e Marta.

AGRADECIMENTOS

Concluir este trabalho envolveu a cooperação de muitas pessoas, mobilizando diversas competências e, também, consolidando novas e antigas alianças. A todos que contribuíram, direta e indiretamente, para sua concretização, meu muito obrigada.

Ao meu orientador, Professor Doutor José Márcio de Castro, minha admiração e agradecimento por, generosamente, compartilhar toda a sua competência e experiência, abrindo caminhos, perspectivas, desafiando e motivando a seguir em frente. Para sempre na memória suas aulas brilhantes e seu exemplo de profissionalismo e dedicação à ciência.

A minhas irmãs, Inara e Denilce, por me apoiarem incondicionalmente nesta e em tantas outras empreitadas. A minhas sobrinhas Ana Elisa, Ana Lúcia, Júlia, e meu sobrinho Pedro Augusto, por contribuírem com sua energia e leveza a perseverar no meu propósito.

Ao Dr. Dionísio e ao Guilherme, pelos alegres almoços nos quais, juntos, compartilhamos tantas etapas deste trabalho! Sem esquecer D. Cândida, que sempre motivou o melhor que existe em cada um.

À instituição de educação executiva que abriu suas portas e acolheu minha pesquisa, concedendo dados e apoio de sua equipe para sua realização, sempre pautada pelo espírito científico que a distingue nacional e internacionalmente.

Aos professores do Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA), em especial os professores da linha de pesquisa de Inovação e Transferência de Conhecimento, minha admiração e gratidão pelas aulas e trabalhos instigantes.

Aos meus colegas do PPGA, em especial o Paulinho, companheiro dos apertos e, também, das alegrias de vencer cada etapa.

Aos meus colegas da PUC Minas, companheiros da Faculdade de Comunicação e Artes, que me apoiaram e incentivaram em todos os momentos, inclusive nos mais difíceis.

Aos meus alunos, porque este trabalho é também para eles.

Não poderia me esquecer do Pedro e da Paola, da Secretaria do PPGA, e de todos do quadro administrativo do Programa.

Por fim, meu agradecimento à PUC Minas, instituição em que construí minha vida acadêmica como aluna, professora e coordenadora e principal responsável pela viabilização desta conquista.

RESUMO

Em que pesem o crescimento das alianças estratégicas nas últimas décadas e o interesse acadêmico que tem gerado uma literatura significativa em torno do tema, considera-se que ainda há muito a ser compreendido sobre o fenômeno das alianças. Muitas delas fracassam ou terminam prematuramente sem realizar todo o seu potencial, o que exige um entendimento mais amplo sobre os fatores intervenientes que influenciem positivamente as firmas parceiras a desenvolverem um ambiente cooperativo e obterem os ganhos pretendidos. O propósito deste trabalho é contribuir com o preenchimento dessa lacuna de pesquisa, analisando como a competência cooperativa – formada pelas dimensões da confiança, comunicação e coordenação – influencia os ganhos de conhecimento e de capital relacional, nas alianças estratégicas, em processos de compartilhamento e transferência de conhecimentos. A partir de uma revisão de literatura sobre os ganhos de conhecimentos e de capital relacional nas alianças e dos principais aspectos que caracterizam a confiança, a comunicação e a coordenação nesse contexto, foi realizado um estudo de caso incorporado, de natureza qualitativa, com perspectiva longitudinal. O objeto empírico escolhido foi uma Escola de Negócios e suas parcerias com Associados Regionais para a expansão de seus negócios no Brasil, tendo como unidades de análise quatro díades. As abordagens intracasos e intercasos foram comparadas e contrastadas, proporcionando uma leitura transversal e longitudinal da competência cooperativa, e uma percepção multidimensional da confiança, comunicação e cooperação em relação aos ganhos de conhecimentos e de capital relacional. Os resultados apontaram como categorias específicas dessas dimensões influenciaram mais efetivamente os ganhos de conhecimentos nas alianças para inserção em novos mercados, desenvolvimento de novos produtos e inovações e formação de capacidades de aliança, e, em relação aos ganhos de capital relacional, em criação de valor idiossincrático das díades, habilidade de relacionamento das firmas e reputação para formação de futuras novas alianças. Esses resultados foram analisados no nível das firmas, das díades e do portfólio das alianças. Como principal contribuição teórica, ao final da pesquisa, são apresentados um modelo teórico e um conjunto de proposições que sintetizam e destacam os principais achados, sinalizando possibilidades de estudos futuros promissores sobre o tema. Como contribuições gerenciais, podem-se ressaltar os resultados práticos da pesquisa, que apontam

oportunidades de maior compreensão e conseqüente possibilidades de melhorias de gestão das alianças estratégicas, a partir de uma ressignificação da competência cooperativa para as firmas, para as díades e para a formação do portfólio de alianças.

Palavras-chave: Competência cooperativa. Confiança, comunicação, coordenação. Ganhos de conhecimentos. Ganhos de capital relacional. Alianças Estratégicas.

ABSTRACT

Notwithstanding the growth of strategic alliances in recent decades and the academic interest that has generated a significant literature on the subject, it is considered that there is still much to be understood about the phenomenon of alliances. Many of them fail or end prematurely without realizing their full potential, which requires a broader understanding of the intervening factors that positively influence partner firms to develop a cooperative environment and obtain the desired gains. The purpose of this work is to contribute to the completion of this research gap, analyzing how cooperative competence – formed by the dimensions of trust, communication and coordination – influences the gains of knowledge and relational capital, in strategic alliances, in processes of sharing and transferring knowledge. From a literature review on the gains of knowledge and relational capital in alliances and the main aspects that characterize trust, communication and coordination in this context, a case-incorporated study, of qualitative nature, with a longitudinal perspective, was conducted. The empirical object chosen was a business school and its partnerships with regional associates for the expansion of its business in Brazil, having as units of analysis four dyads. Intra-case and intercase approaches were compared, providing a cross-sectional and longitudinal reading of cooperative competence, and a multidimensional perception of trust, communication and cooperation in relation to the gains of knowledge and relational capital. The results pointed out how specific categories of those dimensions more effectively influenced the gains of knowledge in alliances for insertion in new markets, development of new products and innovations and formation of alliance capabilities, and, in relation to the gains of relational capital, in the creation of idiosyncratic value of the dyads, ability of relationship between firms and reputation for the formation of future new alliances. Those results were analyzed at the level of the firms, dyads and the portfolio of alliances. As the main theoretical contribution, at the end of the research, a theoretical model and a set of propositions that synthesize and highlight the main findings are presented, signaling possibilities of promising future studies on the subject. As managerial contributions, we can highlight the practical results of the research, which indicate opportunities for greater understanding and consequent possibilities for management improvements of strategic alliances, based on a resignification of the cooperative competence for firms, dyads and the formation of the portfolio of alliances.

Keywords: Cooperative competence. Trust, communication, coordination. Gains in knowledge. Relational capital gains. Strategic alliances.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Publicações Acadêmicas sobre Gestão Estratégica internacional (2001/2013) - Cluster 10 - Alianças Estratégicas	17
Figura 2 - Modelo Conceitual da Pesquisa.....	84
Figura 3 - Linha do tempo dos principais eventos da Aliança EN/AR 1	125
Figura 4 - Síntese da competência cooperativa nos ciclos de formação, desenvolvimento e amadurecimento da aliança entre EN e AR 1 e os ganhos de conhecimento e capital relacional	126
Figura 5 - Linha do tempo dos principais eventos da Aliança EN/AR 2	152
Figura 6 - Síntese da competência cooperativa nos ciclos de formação, desenvolvimento e amadurecimento da aliança entre EN e AR 2 e os ganhos de conhecimento e capital relacional	153
Figura 7 - Linha do tempo dos principais eventos da Aliança EN/AR 3	172
Figura 8 - Síntese da competência cooperativa nos ciclos de formação, desenvolvimento e amadurecimento da aliança entre EN e AR 3 e os ganhos de conhecimento e capital relacional	173
Figura 9 - Linha do tempo dos principais eventos da Aliança EN/AR 4	192
Figura 10 - Síntese da competência cooperativa nos ciclos de formação, desenvolvimento e amadurecimento da aliança entre EN e AR 4 e os ganhos de conhecimento e capital relacional	193
Figura 11 - Síntese da competência cooperativa e os ganhos de conhecimento e capital relacional no ciclo de formação das alianças entre EN e AR 1, AR 2, AR 3 e AR 4.....	197
Figura 12 - Comparação da duração do ciclo de formação das díades	206
Figura 13 - Síntese da competência cooperativa e os ganhos de conhecimento e capital relacional no ciclo de desenvolvimento das alianças entre EN e AR 1, AR 2, AR 3 e AR 4	207
Figura 14 - Comparação da duração do ciclo de desenvolvimento das díades	212
Figura 15 - Síntese da competência cooperativa e os ganhos de conhecimento e capital relacional no ciclo de amadurecimento das alianças entre EN e AR 1, AR 2, AR3 e AR 4	213
Figura 16 - Comparação da duração dos ciclos de formação, desenvolvimento e amadurecimento das díades	217
Figura 17 - Destaques da confiança nos ganhos de conhecimentos e de capital relacional	221

Figura 18 - Destaques da comunicação nos ganhos de conhecimentos e de capital relacional	224
Figura 19 - Destaques da coordenação nos ganhos de conhecimentos e de capital relacional	227
Figura 20 - Proposições Teóricas – influência da competência cooperativa nos ganhos de conhecimentos e de capital relacional nas AE no contexto da transferência e compartilhamento de conhecimentos	228

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Síntese teórica dos ganhos de conhecimento nas alianças estratégicas	34
Quadro 2 - Síntese teórica dos ganhos de capital relacional nas alianças estratégicas	41
Quadro 3 - Síntese teórica da competência confiança	56
Quadro 4 - Síntese teórica da competência comunicação	70
Quadro 5 - Síntese teórica da competência cooperativa coordenação.....	81
Quadro 6 - Perfil das unidades de análise	89
Quadro 7 - Fontes de dados secundários utilizados nas quatro unidades de análise	90
Quadro 8 - Síntese dos Entrevistados da EN.....	94
Quadro 9 - Síntese dos Entrevistados do AR 1	95
Quadro 10 - Síntese dos Entrevistados do AR 2	95
Quadro 11 - Síntese dos Entrevistados do AR 3	95
Quadro 12 - Síntese dos Entrevistados do AR 4	96
Quadro 13 - Exemplos de relatos/trechos de documentos (cadeia de evidências) na tabulação dos dados primários e secundários no ciclo de formação da díade EN/AR 1.....	97

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

AR	Associado Regional
BID	Banco Interamericano de Desenvolvimento
BRICS	Brasil, Rússia, Índia, China e África do Sul
DNA	Deoxyribonucleic Acid
DOC	Documento
CRM	Customer Relationship Management
EAD	Educação à Distância
EMBRAER	Empresa Brasileira de Aeronáutica S.A
EN	Escola de Negócios
PIB	Produto Interno Bruto
PGME	Programa de Gestão de Médias Empresas
PPGA	Programa de Pós-Graduação em Administração
RBV	Resource Based Value
SSCI	Science Citation Index

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	14
1.1 Tema e problema da pesquisa	14
1.2 Justificativa.....	21
1.3 Objetivos	23
1.4 Estrutura da Tese	24
2 REFERENCIAL TEÓRICO	25
2.1 Alianças como arranjos estratégicos para obter vantagens competitivas e criação de valor.....	25
2.2 Os ganhos de conhecimentos e de capital relacional nas alianças estratégicas	28
2.3 A competência cooperativa: confiança, comunicação e coordenação	41
2.3.1 <i>A confiança como uma competência cooperativa</i>	45
2.3.1.1 <i>A confiança e seus efeitos nos ganhos de conhecimento e capital relacional</i>	52
2.3.2 <i>A comunicação como uma competência cooperativa</i>	57
2.3.2.1 <i>A comunicação e seus efeitos nos ganhos de conhecimento e de capital relacional</i>	66
2.3.3 <i>A coordenação como uma competência cooperativa</i>	71
2.3.3.1 <i>A coordenação e seus efeitos nos ganhos de conhecimento e capital relacional</i>	77
2.4 Modelo Conceitual da Pesquisa.....	81
3 METODOLOGIA	85
3.1 Estratégia e método de pesquisa	85
3.2 Unidades empíricas de análise	87
3.3 Estratégia de coleta de dados	89
3.4 Análise de dados	96
4 ESTUDO DE CASO: UMA PERSPECTIVA LONGITUDINAL DA COMPETÊNCIA COOPERATIVA E OS GANHOS DE CONHECIMENTO E CAPITAL RELACIONAL NAS ALIANÇAS PARA COMPARTILHAMENTO E TRANSFERÊNCIA DE CONHECIMENTOS DE UMA ESCOLA DE NEGÓCIOS	100
4.1 Caracterização da Escola de Negócios (EN).....	100
4.1.1 <i>Uma história de crescimento por meio de alianças</i>	100
4.1.2 <i>O Programa de Gestão para Médias Empresas (PGME) e o início das alianças com os Associados Regionais</i>	102
4.2 Caso 1: Competência cooperativa na aliança EN e Associado Regional 1	106
4.2.1 <i>Ciclo de formação da aliança</i>	106
4.2.2 <i>Ciclo de desenvolvimento da aliança</i>	113

4.2.3 <i>Ciclo de amadurecimento da aliança</i>	117
4.3 Caso 2: A competência cooperativa na aliança entre a EN e o Associado Regional 2.....	129
4.3.1 <i>Ciclo de formação da aliança</i>	129
4.3.2 <i>Ciclo de desenvolvimento</i>	135
4.3.3 <i>Ciclo de amadurecimento</i>	142
4.4 Caso 3: A competência cooperativa na aliança entre a EN e o Associado Regional 3.....	157
4.4.1 <i>Ciclo de formação da aliança</i>	157
4.4.2 <i>Ciclo de desenvolvimento</i>	162
4.4.3 <i>Ciclo de amadurecimento</i>	166
4.5 Caso 4: A competência cooperativa na aliança entre a EN e o Associado Regional 4.....	176
4.5.1 <i>Ciclo de formação</i>	176
4.5.2 <i>Ciclo de desenvolvimento</i>	182
4.5.3 <i>Ciclo de amadurecimento</i>	186
4.6 Análise intercasos e discussão dos resultados.....	196
4.6.1 <i>Análise comparativa da competência cooperativa no ciclo de formação da aliança e os ganhos de conhecimento e capital relacional</i>	197
4.6.2 <i>Análise comparativa da competência cooperativa no ciclo de desenvolvimento da aliança e os ganhos de conhecimento e capital relacional</i>	206
4.6.3 <i>Análise comparativa da competência cooperativa no ciclo de amadurecimento das alianças e os ganhos de conhecimento e capital relacional</i>	212
4.6.4 <i>Discussão dos resultados</i>	217
4.6.4.1 <i>A confiança e os ganhos de conhecimentos e capital relacional</i>	218
4.6.4.2 <i>A comunicação e os ganhos de conhecimentos e capital relacional</i>	221
4.6.4.3 <i>A coordenação e os ganhos de conhecimentos e capital relacional</i>	224
5 CONCLUSÕES	230
5.1 Principais Resultados	230
5.2 Contribuições teóricas e práticas	237
5.3 Limitações da pesquisa e sugestões de temas para estudos futuros	240
REFERÊNCIAS.....	241
APÊNDICE A - Entrevista Associados.....	253
APÊNDICE B - Entrevista EN.....	256

1 INTRODUÇÃO

1.1 Tema e problema da pesquisa

A intensificação da competição nos mercados domésticos e globais tem levado as organizações a buscarem novas fontes de vantagens competitivas na diversificação de seus recursos, em novos mercados geográficos e nas inovações (Milagres & Burcharth, 2019; Park, Vertinsky, & Becerra, 2014). Para o enfrentamento desses desafios, o desenvolvimento ou a aquisição de novos conhecimentos tem se apresentado como uma questão crítica, pois o conhecimento se tornou um dos ativos mais importantes das firmas para obter vantagens competitivas sustentáveis na economia contemporânea (Chen & Lovvorn, 2011; Sárka, 2014). Isto porque recursos baseados em conhecimento são difíceis de imitar, uma vez que se encontram, frequentemente, enraizados em relacionamentos e contextos sociais complexos, constituindo barreiras de acesso aos competidores (Ho & Wang, 2015; Klindzic, Jelavic, & Braje, 2016).

Em ambientes dinâmicos, as firmas procuram incorporar conhecimentos externos aos seus negócios e processos, uma vez que não é possível desenvolver internamente todo o conhecimento necessário para se manter em mercados competitivos (Mamédio, Rocha, Szczepanik, & Kato, 2019; Ortiz, Donate, & Guadamillas, 2016) e, para algumas organizações, a aquisição de conhecimento externo tem sido a melhor ou, até mesmo, a única alternativa de fonte de inovação e competitividade (Pérez-Nordtvet, Kedia, Datta, & Rasheed, 2008).

Nessa perspectiva, é significativo o número de firmas que formam alianças estratégicas para acessar ou desenvolver conhecimentos de que elas não dispõem isoladamente, mas dos quais precisam (Shin, Park, & Ingram, 2012; Walter S., Walter A., & Müller, 2014), contribuindo para a consolidação das alianças como um fenômeno significativamente presente na economia das últimas três décadas (Gomes, Barnes, & Mahmood, 2016).

As alianças estratégicas têm se apresentado sob variadas formas de arranjos, desde estruturas envolvendo participação acionária, como as *joint ventures*, até formas sem participação acionária, isto é, baseadas em contratos comerciais entre os parceiros, como acordos de desenvolvimento conjunto de produtos, pactos de pesquisa compartilhada, entre outros (Aggarwal & Kapoor, 2018; Albers & Zajac,

2016; Hagedoorn & Narula, 1996). Muitas firmas, ancoradas em suas experiências bem-sucedidas em alianças, vão formando portfólios de alianças, potencializando os seus ganhos de conhecimento sobre como gerir alianças e sua reputação como parceiro (Lichtenthaler; 2016; Robson, Katsikeas, Schlegelmilch, & Pramböck, 2019; Wassmer, 2010).

Entende-se que as alianças podem facilitar o acesso à aquisição, ao desenvolvimento e à transferência de conhecimentos complexos, especializados e valiosos, por meio da criação de contextos de intenso relacionamento entre os parceiros, de modo a estimular as firmas a se engajarem voluntariamente na troca de informações críticas (Ortiz et al., 2016), especialmente quando se trata do compartilhamento de conhecimentos predominantemente tácitos, mais difíceis de identificar, avaliar, codificar e absorver, por estarem enraizados em práticas, rotinas e processos (Chen & Lovvorn, 2011; Park et al., 2014). Desse modo, as alianças procuram formar um ambiente cooperativo no qual as firmas possam estabelecer um fluxo de conhecimento tácito entre as partes (Vlaisavljevic, Medina-Cabello, & Pérez-Luno, 2016; Shi, Sun, & Prescott, 2012) e converter os novos conhecimentos em resultados e criação de valor (Wang & Rajagopalan, 2015).

Trata-se de um processo pontuado por diversos desafios a serem superados pela aliança e, para ultrapassar esses obstáculos e obter os ganhos pretendidos, os parceiros devem aprender a trabalhar juntos, estabelecendo dinâmicas e rotinas de cooperação e compartilhamento de informações que permitam e estimulem o fluxo do conhecimento entre as firmas (Klindzic et al., 2016; Milagres & Burcharth, 2019). Ao mesmo tempo, as firmas têm a oportunidade de fortalecer a proximidade, a confiança, o respeito, o comprometimento entre as partes, desenvolvendo suas habilidades de relacionamento (Kohtamäki, Rabetino, & Möller, 2018; Castro, Diniz, Duarte, Dressler & Carvalho, 2013). Entretanto, se os parceiros não se empenham na gestão da qualidade do relacionamento entre as firmas, os processos de aprendizagem podem ser limitados, a aliança pode não explorar todo o seu potencial e, até mesmo, terminar prematuramente (Chung, Shi, & Yang, 2009; Collins & Hitt, 2006, Liu, Pervez, & Sinkovics, 2010).

Por outro lado, quando o relacionamento entre os parceiros se mostra pautado pela qualidade das interações, pela satisfação com os resultados e pelo desejo de continuar a trabalhar juntos, vai se formando um importante ativo: o capital relacional (Fang, Stepicheva, & Peng, 2016; Ortiz et al., 2016; Vlaisavljevic et al., 2016). Na

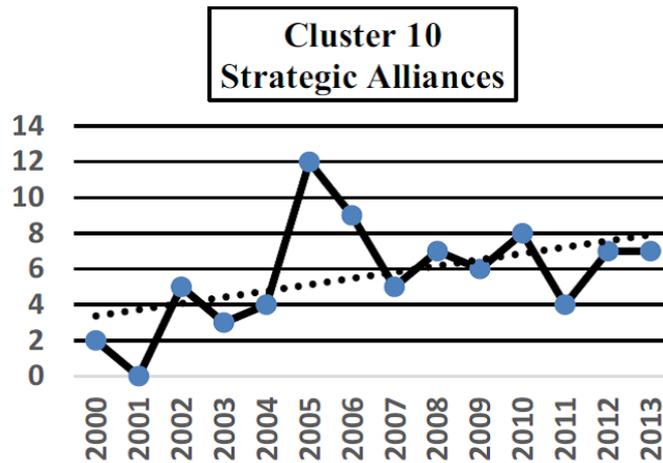
medida em que as partes se conhecem mais profundamente, desenvolvem maior confiança no parceiro, trocam conhecimentos mais livremente, elas superam as barreiras e conflitos que se apresentam e ampliam a efetividade da cooperação, o que se constitui um capital relacional, fruto do relacionamento peculiar das firmas (Kale, Singh, & Perlmutter, 2000; Meier, 2011; Shakeri & Radfar, 2017).

O capital relacional é destacado na literatura como um ativo idiossincrático da aliança, capaz de gerar vantagens competitivas raras e singulares (Dyer & Singh, 1998; Vlaisavljevic et al., 2016), uma vez que se deriva de capacidades enraizadas nos relacionamentos diádicos construídos e acumulados pelas firmas parceiras nos processos de aquisição, compartilhamento e transferência de conhecimento (Liu et al., 2010; Wang & Rajagopalan, 2015). Firmas com um maior número de parcerias em alianças bem-sucedidas e hábeis no relacionamento e gerenciamento de uma aliança são consideradas mais atrativas como futuros parceiros (Kohtamäki et al., 2018; Shi et al., 2012; Wang & Rajagopalan, 2015) e têm sua reputação reconhecida e valorizada no mercado (Meier, Lütkevitte, Mellewigt, & Decker, 2016; Norheim-Hansen, 2014).

As perspectivas de ganhos das alianças – por exemplo, os ganhos de conhecimento e de capital relacional – contribuem para explicar por que o número de alianças tem crescido consideravelmente nas últimas décadas (Gomes et al., 2016). Do mesmo modo, cresce o número de estudos sobre o fenômeno, marcado por uma ampla variedade de perspectivas teóricas, contextos empíricos e métodos de pesquisa (Albers & Zajac, 2016; Meier, 2011), uma vez que as alianças apresentam aspectos multidimensionais e complexos (Milagres & Burcharth, 2019; Perez-Nordvedt et al., 2008).

White, Guldiken, Hemphill, He and Khoobdeh (2016), em uma análise bibliométrica sobre as tendências de pesquisa no campo da gestão estratégica internacional, destacam a pesquisa sobre as alianças estratégicas como o quarto subcampo entre os dez mais pesquisados da administração. No estudo, os autores avaliaram 736 artigos, entre 2000 e 2013, publicados em nove conceituadas publicações, por meio da base de dados da *SCI/SSCI Web of Knowledge*. Como demonstra a Figura 1, o pico das publicações sobre as alianças estratégicas se deu em 2005 e vem se mantendo estável a partir de 2007, reafirmando a relevância do tema nos círculos acadêmicos (com exceção do ano de 2011).

Figura 1 - Publicações Acadêmicas sobre Gestão Estratégica internacional (2001/2013) - Cluster 10 - Alianças Estratégicas



Fonte: White et al. (2016).

Gomes et al. (2016), em uma revisão da literatura, analisaram 800 artigos das principais publicações acadêmicas da administração nas duas últimas décadas, avaliando, especificamente, as principais temáticas estudadas no campo das alianças estratégicas. Os autores apontaram a concentração dos temas em quatro grandes áreas: (i) aspectos estratégicos, envolvendo as razões para a formação das alianças, tomada de decisão, seleção dos parceiros, entre outros; (ii) gestão da aliança, abrangendo questões sobre o gerenciamento da comunicação, risco, comportamento oportunístico, confiança e controle, questões culturais, entre outros; (iii) forma e estrutura da aliança: reunindo estudos sobre os temas de tipos de alianças, portfólio de alianças, propriedade e formação, entre outros e (iv) áreas especializadas: categoria voltada para temas como desempenho da aliança, gestão de recursos humanos, justiça organizacional, liderança, transferência de conhecimento e aprendizagem. Gomes et al. (2016) destacam ainda que, enquanto os primeiros estudos priorizaram a fase de pré-formação das alianças, buscando compreender os motivos para a formação da aliança, as escolhas estratégicas na estruturação do arranjo, a seleção dos parceiros e as formas contratuais, as pesquisas mais recentes têm dado cada vez mais atenção aos aspectos relacionados à fase de pós-formação, como o efetivo gerenciamento das alianças e os ganhos obtidos pelos parceiros.

Nessa perspectiva, Gomes et al. (2016) seguem Meier (2011), que apontou na sua revisão de literatura sobre as alianças a necessidade de realização de estudos futuros que aprofundassem a compreensão de como os parceiros operacionalizam

suas interações, como se conquista um alto grau de confiança e uma comunicação de qualidade, como as firmas adaptam suas práticas para um parceiro específico e como os parceiros estabilizam seus relacionamentos para cooperar em busca dos resultados pretendidos. Meier (2011) também sinaliza a ausência de pesquisas que incorporem de forma integrada os diferentes ganhos de conhecimento e capital relacional.

De um modo geral, entende-se que a literatura sobre as alianças, inclusive os estudos sobre as alianças na perspectiva do aprendizado e da transferência de conhecimentos, está nos seus primeiros estágios e ainda é bastante fragmentada (Guardo & Harrigan, 2012; Lima & Campos Filho, 2009). Embora as pesquisas tenham avançado significativamente no entendimento do porquê as firmas entram em alianças, quando estas criam valor e quais organizações mais se beneficiam delas, comparativamente, ainda se sabe pouco sobre o que acontece nas alianças, nas suas operações internas e nos seus resultados (Albers & Zajac, 2016; Meier, 2011).

Nesse sentido, a competência cooperativa – formada pelas dimensões da confiança, da comunicação e da coordenação (Chung, Yung, & Mo, 2014; Sivadas & Dwyer, 2000; Tyler, 2001) – é apresentada como foco da presente pesquisa, uma vez que é considerada como um vetor para a facilitação das interações entre os parceiros nas alianças, acelerando o acesso e a transferência do conhecimento, possibilitando ganhos e benefícios mútuos (Chung et al. 2014; Kohtamäki et al., 2018).

Considera-se que a confiança entre os parceiros da aliança permite estabelecer a boa vontade entre as partes (Lavie, Haunschild, & Khanna, 2012; Toon, Robson, & Morgan, 2012), podendo atenuar conflitos (Graça et al., 2015; Pak et al., 2009) e diminuir a percepção de risco em relação às possibilidades de comportamento oportunístico na aliança (Becerra, Lunnan, & Huemer, 2008; Das & Teng, 2001), além de ampliar o acesso aos conhecimentos do parceiro (Jiang, X., Jiang, F., Cai, & Liu, 2015; Nielsen, 2007). Na presença da confiança, parceiros criam bases para um relacionamento duradouro (Capaldo, 2014; Kale et al., 2000), de modo a acumular ganhos de atratividade e reputação para as firmas como futuros parceiros, bem como favorecer outros negócios (Meier et al., 2016; Norheim-Hansen, 2014; Ortiz et al., 2016).

Já a comunicação é um pré-requisito para a troca de informações tempestivas, adequadas e críticas exigidas em processos de compartilhamento e transferência de conhecimentos nas alianças (Chung et al. 2014; Inkpen & Pien, 2006; Li, Ye, & Sheu,

2014). Por meio da comunicação adequada e frequente, parceiros desenvolvem entendimentos comuns, trocam *feedbacks*, ampliando e aprimorando a assimilação e a utilização do conhecimento transferido (Chung et al., 2014; Szulanski, Ringov, & Jensen, 2016). Uma comunicação eficiente entre os parceiros desempenha um papel crítico no acesso e assimilação do conhecimento tácito (Kwok, Sharma, Gaur, & Ueno, 2019; Vlaisavljevic et al., 2016), nutrindo dinâmicas interpessoais e a comunicação face a face, consideradas como as principais facilitadoras da transferência desse tipo de conhecimento (Sárka, 2014; Walter et al., 2014). Também é através de uma comunicação bilateral que os parceiros forjam entendimentos para superar barreiras relacionadas às diferenças culturais e de estilos gerenciais (Lakpetch & Lorsuwannarat, 2012; Panahi, Watson, & Partridge, 2012). Firms reconhecidamente comprometidas com os seus parceiros e com elevada qualidade de comunicação oferecem mais perspectivas de ganhos de conhecimento e inovação (Pesch, Bouncken, & Kraus, 2015) e são mais atrativas como parceiras em potencial (Meier, 2011; Park et al., 2014).

A coordenação abrange aspectos relacionados a rotinas, atividades, atribuições das partes e gerenciamento do compartilhamento e da transferência de conhecimentos na aliança, para levá-la a obter os resultados pretendidos (Chung et al., 2014; Pattriotta, Castellano, & Wright, 2013). Uma vez que as firmas trazem para a aliança formas próprias de gestão, conciliar questões sobre divisão de trabalho, integração de atividades dispersas, identificação de tendências, além da promoção do compartilhamento e interpretação do conhecimento, são vitais para o sucesso das firmas e da aliança (Hoetcker & Mellewight, 2009; Sivadas & Dwyer, 2000). Diversidade da força de trabalho, diferenças operacionais, culturais e de estilos gerenciais exigem dos parceiros grandes esforços para desenvolverem formas de trabalhar juntos, conciliando e superando dissimilaridades (Espinosa & Roig-Dobon, 2011; Kostova 1999; Malik & Zhao, 2013). Sem os esforços de coordenação, o fluxo do conhecimento pode ficar comprometido, pois é necessário o incentivo dos gestores e das lideranças para nutrir interações, vínculos e a proximidade entre as firmas (Cabello-Medina, Carmona-Lavado, & Cuevas-Rodriguez, 2019; Müller, 2010; Pérez-Nordtvedt et al., 2008).

Os estudos de Chung et al. (2014), Sivadas and Dwyer (2000) e Tyler (2001) sobre a competência cooperativa convergem sobre como a confiança, a comunicação e a coordenação proporcionam maior qualidade das interações entre os parceiros na

aliança, favorecendo o compartilhamento e a transferência dos conhecimentos e, também, incrementando seu potencial de cooperar, obter ganhos e criar valor, inclusive para futuras outras parcerias. São ganhos de capital relacional, que, ao lado dos ganhos de conhecimento, se constituem um importante ativo para as firmas (Fang et al., 2016; Ortiz et al., 2016; Vlasisavljevic et al., 2016) e para a aliança (Li et al., 2014; Yoo, Olukemi, & Tan, 2016), mas que ainda não foram pesquisados de forma simultânea e relacionados especificamente com a competência cooperativa.

Soma-se a essa lacuna o fato de a competência cooperativa não ter sido pesquisada, até a presente data, em alianças entre firmas que atuam em segmentos que lidam com o conhecimento como principal matéria-prima, como as escolas de negócios, definidas como empresas de serviços intensivas em conhecimentos (Guillotin & Mangematin, 2015). A expansão das escolas de negócio tem sido crescente nas últimas décadas – principalmente nos Estados Unidos, Europa e Ásia –, impulsionada pela demanda das empresas por conhecimentos e formação de seus quadros executivos para atuarem em mercados cada vez mais competitivos (Howard, Cornuel, Wilson, & Thomas, 2012; Syed, Sharifah, & Kitchen, 2014). As empresas que trabalham com a educação empresarial e executiva lidam com um ambiente de negócios em permanente mudança: os mercados estão cada vez mais abertos, a presença da tecnologia promove inovações constantes, as indústrias passam frequentemente por processos de desregulamentação, e a pressão da globalização está presente em todos os setores. Para o enfrentamento dessas questões que se apresentam, essas instituições têm se apoiado em várias estratégias para acessar e produzir conhecimentos, inclusive a formação de alianças (Bradford, Guzmán, & Trujillo, 2017). Muitas escolas de negócios têm se vinculado às alianças e parcerias internacionais e nacionais, uma vez que a produção do conhecimento é influenciada por elementos presentes nos mercados locais, como cultura, regulamentos e demais fatores peculiares de suas regiões e, também, por aspectos próprios dos mercados globais, como multiculturalismo, diversidade e divergência (Guillotin & Mangematin, 2015). No Brasil, três escolas de negócio estão entre as melhores do mundo, segundo o *ranking* de 2019 do jornal britânico “Financial Times”. Em função da representatividade desse segmento educacional na formação dos gestores e executivos das grandes e médias empresas brasileiras, bem como o crescimento de algumas dessas instituições nos últimos anos por meio de alianças, entende-se que a competência cooperativa pode se constituir um importante vetor de aceleração dos

seus ganhos de conhecimentos e de capital relacional, constituindo-se um campo empírico fértil para a pesquisa em questão.

Em suma, estudos que consideram simultaneamente a confiança, a comunicação e a coordenação como competência cooperativa nos processos de compartilhamento e transferência de conhecimentos são escassos, direcionados a poucos segmentos, e ainda não relacionaram diretamente as competências cooperativas aos ganhos de conhecimento e capital relacional nas alianças. Dada essa lacuna, tem-se a seguinte pergunta de pesquisa: como a competência cooperativa – formada pelas dimensões da confiança, comunicação e coordenação – influencia os ganhos de conhecimento e de capital relacional nos processos de compartilhamento e transferência de conhecimento nas alianças estratégicas?

1.2 Justificativa

O compartilhamento e a transferência de conhecimentos por meio das alianças estratégicas têm se constituído um tema bastante presente na literatura (Christoffersen, 2013; Gomes et al., 2016; White et al., 2016). Entre os muitos aspectos pesquisados, grande número desses estudos se relaciona com os resultados decorrentes do aprendizado, do compartilhamento e da transferência de conhecimentos e de criação de valor para as firmas parceiras e para a aliança (Shin et al., 2012; Wang & Rajagopalan, 2015).

No entanto, criar, desenvolver, compartilhar, transferir, internalizar, replicar, explorar e aplicar comercialmente um novo conhecimento (Martinkenaite, 2011; Sárka 2014; Zahra & George, 2002) de modo que ele venha a formar uma vantagem competitiva sustentável, um resultado, um valor (Müller, 2010; Wang & Rajagopalan, 2015), exige investimentos de recursos humanos, tecnológicos, financeiros, além do tempo e atenção dos gestores (Chung et al. 2014; Milagres & Burcharth, 2019). É fato que nem sempre as alianças realizam as expectativas dos parceiros, podendo se mostrar instáveis, ineficientes e não alcançar os resultados esperados (Muthusamy & White, 2005), sendo significativo o número de alianças que fracassam (Lichtenthaler, 2016; Mamédio et al., 2019).

Por essas razões, em que pesem todos os esforços empreendidos pelos pesquisadores para explicar os múltiplos fatores que concorrem para a obtenção de ganhos e criação de valor nas alianças por meio do aprendizado, compartilhamento e

transferência de conhecimentos, ainda são muitos os aspectos que necessitam de maior compreensão, descrição e correlação, para se chegar a resultados conclusivos sobre os seus efeitos (Lavie et al., 2012; Malik & Zhao, 2013, Müller, 2010; Vlaisavljevic et al., 2016; Wang & Rajagopalan, 2015), inclusive aqueles que se relacionam às dimensões e aos ganhos do capital relacional (Li, Zhang, & Zheng, 2016; Vlaisavljevic et al., 2016).

Especificamente em relação às dimensões que compõem a competência cooperativa – confiança, comunicação e coordenação –, tem sido crescente a presença delas na literatura para explicar resultados e ganhos de valor das firmas; entretanto, as pesquisas têm se concentrado, majoritariamente, na investigação de uma única capacidade cooperativa de forma isolada –, por exemplo, confiança (Becerra et al., 2008; Collins & Hitt, 2006; Das & Teng; 2001; Kemper, Schilke, & Bretter, 2013; Liu et al., 2010; Maurer, Bartsch, & Ebers, 2011; Mayer, Davis, & Schoorman, 1995; Meier, 2011; Mu, Peng, & Love, 2008; Nielsen, 2007; Nieminem, 2005, entre outros); comunicação (Liyanaage, Elhag, & Ballal, 2009; Panahi et al., 2012; Scott & Sarker, 2010; Sárka, 2014; Shin et al., 2012; Walter et al., 2014, entre outros); coordenação (Barrie & Rajeev, 2001; Morandi, 2013; Müller, 2010; Tsai, 2002; Vlaar, Van Den Bosch & Volberda, 2007, entre outros) –, e são poucos os estudos que buscaram tratar competência cooperativa em uma perspectiva multidimensional.

De fato, dada a importância que o tema vem ocupando na literatura, faz-se necessário avançar na investigação e compreensão das relações entre a confiança, a comunicação e a coordenação na obtenção de ganhos em processos de aprendizagem, compartilhamento e transferência de conhecimento nas alianças, em especial ganhos de conhecimento e ganhos de capital relacional. Como contribuição acadêmica, a pesquisa se propõe a colaborar com o preenchimento dessa lacuna, argumentando que a competência cooperativa, na sua perspectiva multidimensional, tem maior potencial para prover vantagens competitivas para as firmas e para a aliança do que qualquer uma dessas capacidades isoladamente.

Outra contribuição acadêmica a se destacar é o atendimento às chamadas recentes para a realização de estudos qualitativos e longitudinais no campo das alianças estratégicas, que promovam um entendimento mais rico e aprofundado no mapeamento de suas práticas (Kohtamäki et al., 2018; Milagres & Burcharth, 2019; Patriotta et al. , 2013).

O trabalho também proporciona *insights* para o desenvolvimento de teorias a partir do seu enfoque nos resultados das firmas, das díades e do portfólio de alianças, uma vez que a dimensão mais estudada dos fenômenos das alianças é a aliança individual, e são poucas as pesquisas que abordam os resultados no nível da firma, das díades e do portfólio, simultaneamente (Kohtamäki et al., 2018; Mamédio et al., 2019; Milagres & Burcharth, 2019; Wang & Rajagopalan, 2015).

Acredita-se ainda que essa pesquisa contribui com as práticas gerenciais de organizações que estabelecem alianças para o compartilhamento e a transferência de conhecimentos, inserindo novas questões no debate dos praticantes sobre as contribuições da confiança, comunicação e coordenação nesses processos, de modo a subsidiar possíveis melhorias e obtenção de ganhos de conhecimento e de capital relacional.

1.3 Objetivos

O objetivo geral da pesquisa é analisar como a competência cooperativa, nas suas dimensões da confiança, comunicação e coordenação, influencia os ganhos de conhecimento e capital relacional nas alianças estabelecidas entre uma instituição de educação empresarial e executiva brasileira e seus parceiros regionais, envolvendo processos de compartilhamento e transferência de conhecimentos.

Especificamente, pretende-se:

- a) descrever e analisar o processo de formação das alianças entre a escola de negócios e os seus parceiros regionais;
- b) descrever e analisar a relação entre a confiança nas firmas e os ganhos de conhecimento e capital relacional;
- c) descrever e analisar a relação entre a comunicação nas firmas e os ganhos de conhecimento e capital relacional;
- d) descrever e analisar a relação entre a coordenação nas firmas e os ganhos de conhecimento e capital relacional.
- e) analisar como o conjunto dessas dimensões – confiança, comunicação e coordenação, denominada competência cooperativa – afeta os ganhos de conhecimento e capital relacional no nível das firmas, das díades e do portfólio das alianças,

- f) Compreender, a partir de uma perspectiva longitudinal, a mudança e evolução das alianças (díades) e do portfólio de alianças, em seus diversos ciclos, buscando identificar um padrão de desenvolvimento da competência cooperativa e sua influência nos ganhos de conhecimentos e de capital relacional.

1.4 Estrutura da Tese

A tese é composta por cinco capítulos. No capítulo 1, são apresentados o tema e o problema da pesquisa, a justificativa, o objetivo central e os objetivos específicos.

O capítulo 2 é dedicado à revisão da literatura, em que são discutidas as principais dimensões pesquisadas: os ganhos de conhecimento e de capital relacional nos processos de compartilhamento e transferência de conhecimentos nas alianças e a competência cooperativa, formada pela confiança, comunicação e coordenação. Ao final do capítulo, é apresentado um modelo conceitual que direciona a pesquisa.

No capítulo 3 é descrita a metodologia utilizada: estudo de caso único, incorporado e longitudinal, e é apresentada a justificativa pela escolha metodológica. São detalhadas as unidades empíricas de análise, a estratégia e os instrumentos de coleta e análise dos dados.

O capítulo 4 apresenta o relato dos casos, a análise intercasos e a discussão dos resultados, no nível das firmas, das díades e do portfólio das alianças.

Finalmente, o capítulo 5 traz as principais conclusões da pesquisa, as contribuições acadêmicas e práticas do estudo bem como as limitações da pesquisa. Além disso, são apresentadas sugestões de questões para pesquisas futuras.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo trata do quadro teórico que direcionou esta pesquisa. A partir da revisão de literatura é discutido o contexto das alianças na busca de ganhos de conhecimento e capital relacional, a competência cooperativa nas dimensões da confiança, comunicação e coordenação, bem como sua influência na obtenção desses ganhos.

2.1 Alianças como arranjos estratégicos para obter vantagens competitivas e criação de valor

Nas últimas décadas, a colaboração interfirmas, por meio da formação de alianças estratégicas, tem crescido significativamente (Albers & Zajac, 2016; Gomes et al., 2016). As alianças são um fenômeno contemporâneo, presente no cenário dos negócios, nos mais variados segmentos, e vêm se constituindo um importante recurso nas estratégias das organizações (Wassmer, 2010, Costa, Braga Júnior, Porto, & Martinez, 2018). Isto porque o acirramento da competição nos mercados tem levado as firmas a cooperar em torno de objetivos comuns que não poderiam ser facilmente alcançados individualmente (Guardo & Harrigan, 2012; Mamedio et al., 2019). Esse aumento do interesse nas cooperações interfirmas vem inspirando uma rica literatura sobre a formação e o gerenciamento das alianças (Christoffersen, 2013; Kohtamäki et al., 2018), em razão da sua contribuição para os resultados dos parceiros e da própria aliança (Capaldo, 2014; Liu et al., 2010).

Alianças podem ser definidas como um arranjo de negócios voluntário entre dois ou mais atores com o propósito de troca, compartilhamento e codesenvolvimento de produtos e serviços, podendo envolver participação de capital, tecnologia ou outros recursos e capacidades específicas (Gulati, 1998; Lavie et al., 2012). A estruturação das alianças pode implicar alguma forma de propriedade, como *joint venture*; regulação por contrato, licenciamento ou *franchising*; consórcios ou acordos estabelecidos entre as firmas, coalizões de pesquisa e desenvolvimento de produtos (Albers & Zajac, 2016; Guardo & Harrigan, 2012). A cooperação por meio das alianças pode ocorrer a partir de uma variada gama de arranjos, desde simples contratos unilaterais, passando por arranjos contratualmente mais complexos, até

empreendimentos puramente equitativos (Mowery, Oxley & Silverman, 1996; Parmigiani & Santos-Rivera, 2011).

Essencialmente, parceiros formam alianças em busca de vantagens competitivas e criação de valor (Wang & Rajagopalan, 2015), e os resultados esperados podem estar relacionados com ganhos contábeis, financeiros, participação de mercado e, também, com ganhos de aprendizagem, conhecimento, inovação, capital relacional, entre outros (Gamarra, 2018; Ortiz et al., 2016; Van Wijk, Jansen, & Lyles, 2008).

Entre as várias motivações que podem levar as firmas a formar alianças, há que se destacar a busca pelos ganhos de conhecimento (Klindzic et al., 2016; Martinkenaite, 2011; Shi, Sun & Prescott, 2012) e capital relacional (Fang et al., 2016; Vlaisavljevic et al., 2016; Liu et al., 2010). Isto porque a percepção de uma competição baseada em recursos¹ ampliou a importância das alianças como uma forma de acessar conhecimentos valiosos (Easterby-Smith, Lyles, & Tsang, 2008; Ortiz et al., 2016), desenvolver capacidades (Kohtamäki et al., 2018; Robson et al., 2019) e estabelecer relações vantajosas (Malik & Zhao, 2013; Shi et al., 2012), possibilitando aos parceiros criar e capturar valores difíceis de serem imitados (Hamel, 1991; Wang & Rajagopalan, 2015). Alianças de longo prazo, profícuas, podem se constituir repositórios de importantes conhecimentos e, também, acumular capital relacional por meio da singularidade das relações estabelecidas entre as firmas (Costa et al., 2018; Ireland, Hitt, & Vaidyanath, 2002; Robson et al., 2019).

Alianças são, assim, utilizadas para desenvolver uma coleção de recursos de valor que uma firma não poderia criar de forma isolada (Park et al., 2014; Shi et al., 2012) e se constituem um vetor de crescimento e desenvolvimento dos parceiros, tanto em mercados domésticos como em mercados globais (Liu et al., 2010; Shi et al., 2012). Quando os parceiros combinam, trocam e investem em diferentes ativos, têm a possibilidade de criar ativos peculiares, por vezes únicos, pois são fruto desse relacionamento idiossincrático, próprio da aliança, podendo resultar em desempenho superior (Dyer & Singh, 1998; Emden, Yaprak, & Cavusgil, 2005; Liu et al., 2010) e gerar valor para as firmas (Hamel, 1991; Inkpen & Pien, 2006; Wang & Rajagopalan, 2015).

¹ Na revisão de literatura realizada por Wang and Rajagopalan (2015) sobre a pesquisa empírica das alianças, entre os anos de 1990 e 2014, os autores apontam a visão baseada em recursos/RBV como a perspectiva teórica dominante utilizada nos estudos sobre o tema.

O estudo longitudinal de Fang et al. (2016) sobre alianças estratégicas entre companhias taiwanesas e russas retrata e exemplifica o potencial dos ganhos de conhecimento e de capital relacional para as firmas parceiras, no contexto de mercados emergentes. Os autores avaliaram, de um lado, as empresas do mercado russo que buscavam conhecimento, maior competitividade no campo da tecnologia e gestão e, também, procuravam reverter uma impressão negativa junto a investidores em relação à pouca inovação das companhias russas. Do outro lado, as empresas taiwanesas, de vocação empreendedora, engajadas com a pesquisa e desenvolvimento de tecnologias de ponta e inovação, com prestígio e reputação junto aos investidores e um grande interesse em acessar o mercado russo. Porém, para acessar esse mercado, era necessário o conhecimento sobre o seu contexto, a cultura local, além de conhecimentos sobre consumidores, rede de fornecedores e distribuidores russos, políticas locais, regulações comerciais e contatos com o governo. Por meio da formação de alianças estratégicas, as firmas russas e taiwanesas capturaram a oportunidade de trocar e combinar recursos valiosos e raros que detinham individualmente. Os resultados da pesquisa destacam que a cooperação dessas firmas, no longo prazo, proporcionou aos parceiros (i) ganhos de conhecimento técnico que forjaram capacidades difíceis de imitar; (ii) ganhos de capital relacional que se mostraram críticos no sucesso dos processos de aprendizagem, no acesso a relacionamentos privilegiados e na inserção das equipes nos contextos dos mercados da Rússia e de Taiwan e, ainda: (iii) as alianças deram oportunidade de acesso a firmas de pequeno e médio portes a mercados internacionais.

Como ocorrido no caso das empresas taiwanesas e russas, a busca pela troca de conhecimento, ou o desenvolvimento de novos conhecimentos, tem sido um estímulo importante para a formação das alianças (Gomes et al., 2016; Parmigiani & Santos, 2011). Firms, muitas vezes, não têm as capacidades tecnológicas, gerenciais e mercadológicas necessárias para fazer frente à competitividade do cenário global, ou mesmo em mercados domésticos, e o conhecimento dos parceiros pode contribuir estrategicamente para a construção de capacidades organizacionais e o desenvolvimento de condições mais favoráveis para a obtenção de melhores resultados (Emden et al., 2005; Kohtamäki et al., 2018; Liu et al., 2010).

Trata-se de um cenário em que o compartilhamento e a transferência de conhecimentos podem ser compreendidos como um processo por meio do qual uma

organização aprende a partir da experiência e do conhecimento da outra, para ganhar ou sustentar vantagens competitivas (Easterby-Smith et al., 2008; Martinkenaite, 2011; Milagres & Burcharth, 2019).

Nessa perspectiva, a complementaridade do conhecimento entre as firmas pode se constituir um fator relevante na formação da aliança e na expectativa de ganhos, uma vez que competências ou ativos que existem num parceiro e dos quais o outro necessita podem potencializar as oportunidades de aprendizado (Björkman, Stahl, & Vaara, 2007; Kale et al., 2000; Khamseh & Jolly, 2008). Muitas vezes, firmas com habilidades diferentes proporcionam acesso a conhecimentos não redundantes. Muitos estudos apontam que essa diversidade de conhecimentos pode influenciar positivamente na inovação (Costa et al., 2018; Robson et al., 2019; Vlaisavljevic et al., 2016).

Desse modo, acessar, adquirir e aplicar comercialmente um conhecimento valioso tem se constituído uma importante meta de cooperação por meio das alianças (Gomes et al., 2016; Martinkenaite, 2011; Meier, 2011). Esse contexto tem estimulado os pesquisadores a examinar os processos e os resultados da aprendizagem e do compartilhamento de conhecimentos entre os parceiros, buscando identificar os fatores que facilitam e dificultam o alcance dos resultados pretendidos e da geração de valor para as firmas e para a própria aliança (Khamseh & Jolly, 2008; Klindzic et al., 2016; Wang & Rajagopalan, 2015).

2.2 Os ganhos de conhecimentos e de capital relacional nas alianças estratégicas

Considera-se que um dos ativos mais relevantes na formação das alianças é o acesso a novos conhecimentos, obtido por meio dos relacionamentos interfirmas (Dyer & Singh, 1998; Liu et al., 2010). No entanto, o acesso ao conhecimento externo não leva automaticamente as firmas a melhores posições competitivas. Os parceiros devem, primeiramente, reconhecer o valor desse conhecimento, assimilar, combinar e usá-lo para fins comerciais, para que venham a ser, efetivamente, convertidos em resultados (Easterby-Smith et al., 2008, Martinkenaite, 2011; Müller, 2010).

Compartilhar conhecimentos implica processos dinâmicos e colaborativos que exigem o empenho de recursos, tempo, atenção e esforços dos gestores até que o

novo conhecimento possa gerar valor para as firmas e para a aliança (Chung et al., 2014; Milagres & Burcharth, 2019; Wang & Rajagopalan, 2015).

Nas alianças, as firmas precisam estar dispostas a compartilhar e absorver o conhecimento de seus parceiros e, também, identificar os elementos que facilitam o estabelecimento e a manutenção de um fluxo de informações e conhecimentos, assim como gerenciar os diferentes obstáculos que possam inibir esse fluxo (Klindzic et al., 2016; Szulanski, 2016).

Neste sentido, a experiência acumulada das firmas em alianças anteriores – chamada de capacidade de aliança (Christoffersen, 2013; Wassmer, 2010) – tem sido cada vez mais reconhecida como um importante elemento, tanto na estratégia de formação da aliança quanto no gerenciamento das atividades relacionadas à cooperação entre os parceiros para compartilhar conhecimentos (Robson et al., 2019; Shi et al., 2012). Especificamente, a capacidade de aliança se refere à habilidade da firma em apreender os conhecimentos relacionados à gestão da aliança, de modo que, uma vez codificados, acumulados e integrados, ela possa utilizá-los para outras alianças (Christoffersen, 2013; Wang & Rajagopalan, 2015; Wassmer, 2010). Kohtamäki et al. (2018) propõem que essas capacidades, oriundas das experiências das firmas nas alianças, podem ser descritas em três categorias de segunda ordem, a saber: (i) capacidade de aprendizado, referindo-se à capacidade das firmas de criar, assimilar e internalizar os conhecimentos produzidos no contexto de alianças; (ii) capacidade de integração, referindo-se às capacidades relacionais e estruturais das firmas para atuarem nas alianças, envolvendo, respectivamente, a comunicação, a confiança e a coordenação de atividades para promover a integração entre os parceiros; (iii) capacidade de gestão de aliança, relacionada à habilidade de estabelecimento de metas, controle e mensuração de resultados e valor das alianças.

Esses ganhos de conhecimento de como gerir alianças podem ser capturados no nível da firma, díade ou de um portfólio de alianças (Wassmer, 2010). Firms têm institucionalizado esses mecanismos e rotinas criando estruturas conhecidas como “funções dedicadas a alianças”, referindo-se a setores responsáveis exclusivamente pela coordenação de atividades voltadas para a aplicação e exploração desses conhecimentos em alianças em curso, futuras alianças, ou para a formação e gerenciamento de portfólios de alianças (Lichtenthaler, 2016; Schreiner, Kale, & Corstein, 2009; Wassmer, 2010), adaptando esses conhecimentos aos respectivos contextos das novas parcerias (Schreiner et al., 2009; Kohtamäki et al. 2018).

Além da capacidade de gerir a aliança, outro aspecto relevante que se apresenta para estabelecer o fluxo de conhecimento entre as firmas e capturar os respectivos ganhos é a compreensão do contexto no qual a aliança está inserida. A questão do contexto das alianças tem sido discutida, principalmente, sob o enfoque do ambiente socioeconômico e cultural onde os parceiros atuam, ou pretendem atuar, e, também, em aspectos relacionados à cultura das firmas, tendo em vista o impacto que esses fatores podem trazer para os resultados (Kohtamäki et al., 2018; Malik & Zhao, 2013; Pak, Ra, & Park, 2009).

Em termos de alianças em que há a intenção de acessar os conhecimentos do parceiro para se inserir em novos mercados – com expectativa de ganhos em termos de crescimento de vendas, rentabilidade, velocidade no desenvolvimento de produtos, eficiência nas operações, acesso a relacionamentos privilegiados (Emden et al., 2005; Ho & Wang, 2015; Martinkenaite, 2011) –, o alcance desses resultados implica acessar conhecimentos importantes sobre o contexto desse mercado: perfil e hábitos de seus consumidores, rede de fornecedores, leis, regulações (Costa et al., 2018; Ho & Wang, 2015; Park et al., 2014) e, também, contexto cultural do próprio parceiro (Christoffersen, 2013; Pak et al., 2009).

Contextos em que existem diferenças culturais entre as firmas podem enriquecer o aprendizado, desde que os parceiros reconheçam essas diferenças, articulem rotinas de cooperação mais compatíveis, desenvolvam aproximação das abordagens gerenciais (Espinosa & Roig-Dobon, 2011; Ho & Wang, 2015; Malik & Zhao, 2013) e interações sociais frequentes (Pak et al., 2009). A busca pelo equilíbrio entre as singularidades das firmas leva em conta que a cultura organizacional influencia o comportamento de seus membros, por envolver um conjunto de valores, crenças e atitudes próprios da organização, podendo afetar na cooperação e no estabelecimento do fluxo de conhecimentos entre os parceiros (Espinosa & Roig-Dobon, 2011). Desconsiderar esse aspecto pode comprometer os ganhos da aliança (Christoffersen, 2013).

Isto porque uma transferência de conhecimento produtiva se assemelha mais a um processo complexo e prolongado, constituído por várias fases, do que um evento pontual, em que um único método específico é aplicado para adquirir e assimilar o conhecimento (Szulanski et al., 2016). A aquisição do conhecimento é uma atividade contínua (Martinkenaite, 2011), e atributos do conhecimento – como sua subjetividade e enraizamento em determinados contextos e dinâmicas (Kostova, 1999; Gamarra,

2018) – são fatores intervenientes que impactam a velocidade, a compreensão, a extensão e mesmo os custos do seu compartilhamento (Easterby-Smith et al., 2008; Khamseh & Jolly, 2008; Pérez-Nordtvedt et al., 2008).

Essas questões tornam-se ainda mais relevantes quando o conhecimento a ser transacionado é tácito – mais difícil de codificar e articular, por se relacionar diretamente à experiência pessoal dos indivíduos, ao seu *know how* e expertise, exigindo maiores esforços dos parceiros para ser apreendido –, se comparado com a transferência do conhecimento explícito – mais fácil de ser codificado e articulado por meio de manuais, instruções e procedimentos (Lee & Wu, 2012; Liyanage, Elhag, Ballal, & Li, 2009; Milagres & Burcharth, 2019).

Para acessar, assimilar e aplicar conhecimentos tácitos, pode ser necessário recorrer a vários métodos diferentes, combinando-os ou repetindo-os em diferentes momentos – por exemplo, uma determinada abordagem no início do processo e outras nas várias fases de sua implantação – e, também, considerando o quão árdua é a relação entre a fonte e o destinatário. Esses métodos podem envolver: (i) interação, em que os membros das firmas podem compartilhar os conhecimentos tácitos de maneira informal e espontânea; (ii) comunicação personalizada, realizando transferências de pessoas ou promovendo visitas e outras formas de comunicação adaptadas para atender às necessidades e contextos específicos do parceiro; (iii) observação prática, quando o conhecimento está incorporado em uma prática, ou processo, e sua comunicação é facilitada pela observação de seu desempenho real; e (iv) prática do destinatário, em que os indivíduos aprendem fazendo, passando a agir com base na prática e na experiência real do uso do conhecimento (Szulanski et al., 2016).

Em que pesem os maiores esforços requeridos para lidar com o conhecimento tácito, é justamente nos seus atributos – como maior complexidade, especificidade e enraizamento (Liyanage et al., 2009; Panahi et al., 2012) – que residem as barreiras de imitação, oferecendo maior potencial para levar as firmas a usufruir de vantagens competitivas sustentáveis (Aggarwal & Kapoor, 2018; Szulanski et al., 2016).

Conforme os argumentos apresentados, para se estabelecer o fluxo de conhecimento entre os parceiros na aliança, deve se levar em conta sua natureza, se, predominantemente, tácito ou explícito (Malik & Zhao, 2013; Milagres & Burcharth, 2019). Essa percepção influenciará o conjunto de processos, rotinas, eventos e atividades por meio dos quais o conhecimento poderá ser compartilhado e/ou

transferido de uma entidade para a outra (Becerra et al., 2008; Guardo & Harrigan, 2012; Lavie et al., 2012) bem como os métodos mais adequados para promover seu compartilhamento, levando em conta os diferentes momentos vividos pelos parceiros ao longo do processo, desde a iniciação da transferência até a sua implementação (Szulanski et al., 2016).

Park et al. (2014) analisaram os efeitos da transferência do conhecimento tácito e do conhecimento explícito em 334 *joint ventures* internacionais coreanas, analisando o impacto da natureza desses conhecimentos nos ganhos obtidos pelos parceiros. Os resultados apontaram que as *joint ventures* mais recentes tinham mais dificuldades em absorver o conhecimento tácito, quando comparadas com as *joint ventures* mais antigas, e, por isso, se sentiam pouco encorajadas a investir nesse tipo de transferência, mesmo sabendo que por meio do conhecimento tácito poderiam obter conhecimentos mais valiosos e mais vantagens competitivas. Já as *joint ventures* mais antigas se beneficiavam do relacionamento acumulado ao longo dos anos, o que favorecia os parceiros em gerenciamento das diferenças culturais, promoção de interações e comunicações bilaterais, além de um permanente monitoramento e agilidade na solução de problemas, estimulando a transferência do conhecimento tácito e a obtenção de melhores resultados. Os autores apontam que o dilema das jovens *joint ventures* poderia ser mitigado por meio de um equilíbrio de esforços da empresa matriz junto aos parceiros mais jovens, no sentido de potencializar sua experiência em gestão de alianças e prover o suporte necessário aos parceiros menos experientes para que, juntos, desenvolvessem melhorias no fluxo do conhecimento tácito. A pesquisa reforça ainda que, apesar de a transferência de conhecimento tácito exigir tanto das firmas doadoras como das firmas receptoras um maior comprometimento de recursos, esses poderiam ser compensados pelo impacto positivo do valor do conhecimento tácito na qualidade dos ganhos dos parceiros.

Os achados de Park et al. (2014) são convergentes com os trabalhos de Robson et al. (2019) e de Christoffersen (2013), nos quais os autores sinalizam a atenção que os parceiros devem ter no gerenciamento da aliança quanto à assimetria de aprendizado – situações em que uma firma aprende mais rapidamente que a outra. Para superar esse desequilíbrio, há que se desenvolver condições para que ambos os parceiros possam acessar e assimilar os conhecimentos, de modo a obter ganhos mútuos e criar valor em conjunto, evitando insatisfações e conflitos que possam comprometer o relacionamento e o sucesso da aliança.

Entende-se que esse tipo de conflito é inerente às alianças e, muitas vezes, se apresenta relacionado ao dilema entre cooperar e competir (Meier et al., 2016; Gomes et al., 2016). Firms sentem-se receosas em compartilhar conhecimentos valiosos porque o parceiro pode se comportar de modo imprevisível, podem ocorrer “corridas de aprendizado” ou comportamentos oportunistas (Das & Teng, 2001; Easterby-Smith et al., 2008; Walter et al., 2014). Para que esses obstáculos não se interponham entre as firmas e comprometam as expectativas de desempenho da aliança e seus respectivos ganhos, os parceiros têm frequentemente se ancorado na força dos seus vínculos e relacionamentos ou, então, em mecanismos de controle (Das & Teng, 2001; Gomes et al., 2016; Meier et al., 2016). Entretanto, se os parceiros investem na construção de um relacionamento mais harmônico, com maior ênfase no comprometimento entre as partes, os riscos podem ser minimizados (Das & Teng, 2001; Liu et al., 2010), e, ao invés dos mecanismos de controle formais – que usualmente incorrem em maiores custos –, a proximidade e a confiança estabelecidas entre as partes favorecerão a troca de informações críticas e valiosas, que tende a ser mais intensa, potencializando recursos e promovendo a aquisição e disseminação do conhecimento (Kwot, Sharma, Gaur, & Ueno, 2019; Li et al., 2014).

Como enfatizado por Meier (2011), são vários os resultados que podem emergir do compartilhamento de conhecimento interfirmas, e esse fenômeno amplifica a discussão em torno das múltiplas possibilidades de ganhos que os parceiros podem obter por meio das alianças (Milagres & Burcharth, 2019). Há que se considerar que a expectativa de resultados pode diferir entre os parceiros, uma vez que as alianças, frequentemente, abrigam ambos os escopos: aquele que é comum às firmas e aquele que é próprio de cada parceiro (Khanna, Ranjav, & Nohria, 1998; Pak et al., 2009). Conseqüentemente, os ganhos obtidos pelos parceiros por meio dos conhecimentos adquiridos nas alianças estratégicas podem se relacionar a benefícios comuns, entendidos como valores acumulados pelos parceiros pelo uso coletivo do conhecimento acessado, apreendido ou produzido na parceria, ou, ainda, benefícios privados, entendidos como o valor que o parceiro acumula individualmente pelo uso do conhecimento obtido fora da aliança (Khanna et al., 1998; Capaldo, 2014).

Dessa forma, entender os objetivos do parceiro contribui para que as firmas compartilhem prioridades gerenciais na busca pelos ganhos do conhecimento (Pak et al., 2009). Essa harmonização estratégica pode orientar as firmas a explorar relações mais profícuas, de longo prazo, que ultrapassem resultados pontuais (Malik & Zhao,

2013, Kwok et al., 2019). Isso envolve uma visão de temporalidade dos parceiros, no sentido de perceber a aliança como uma sequência de ciclos de aprendizado, de reavaliação e de readequação dos seus objetivos e estratégias. E essa perspectiva de longevidade da parceria contribui para uma melhor definição dos ganhos pretendidos e da criação de valor para as firmas e para a aliança (Shi et al., 2012; Wang & Rajagopalan, 2015).

A corrente de pesquisa enfocando os ganhos de conhecimento por meio das alianças estratégicas é bastante rica, e inúmeros estudos demonstram resultados empíricos consistentes sobre experiências bem-sucedidas. Entre os vários ganhos de conhecimento mais apontados na literatura e que interessam diretamente a essa pesquisa, destacam-se: (i) ganhos de conhecimento de mercado que impactam positivamente a inserção e o aumento de participação das firmas nesse mercado; (ii) ganhos de conhecimentos tácitos relacionados ao desenvolvimento e inovação de produtos que geram vantagens competitivas; (iii) ganhos de conhecimentos para desenvolver capacidades de aliança que potencializam as firmas a capturar ganhos de alianças (Capaldo, 2014; Gamarra, 2018; Guardo & Harrigan, 2012; Kohtamäki et al., 2018; Martinkenaite, 2011; Shi et al., 2012; Wang & Rajagopalan, 2015).

A título de síntese, o Quadro 1 apresenta os principais ganhos de conhecimento obtidos pelas firmas e pelas alianças, em termos do interesse da pesquisa.

Quadro 1 - Síntese teórica dos ganhos de conhecimento nas alianças estratégicas

Categoria	Subcategorias	Operacionalização	Autores
Ganhos de Conhecimento	Conhecimentos para inserção e ampliação da participação em mercados	Acesso a conhecimentos tácitos sobre o contexto, cultura, hábitos e características específicas do mercado e do parceiro.	Capaldo (2014); Ho and Wang (2015); Kohtamäki et al. (2018); Pak et al. (2009)
		Acesso a relacionamentos privilegiados dos parceiros nos mercados.	Capaldo (2014), Costa et al. (2018); Ho and Wang (2015)
		Complementaridade dos conhecimentos e sinergia entre os parceiros.	Costa et al. (2018); Fang et al. (2016); Robson et al. (2019)

	Conhecimentos para desenvolvimento e comercialização de novos produtos/ inovações	Diversidade de conhecimentos/contextos dos parceiros. Estabelecimento de um fluxo efetivo de conhecimentos tácitos. Qualidade do relacionamento, comunicação e interações entre os parceiros.	Costa et al. (2018); Emden et al. (2005); Vlasisavljevic et al. (2016) Liyanage et al. (2009); Panahi et al. (2012); Park et al. (2014); Szulanski et al. (2016) Kwot et al. (2019); Robson et al. (2006); Szulanski et al. (2016)
Ganhos de Conhecimento	Conhecimentos para desenvolver capacidades de aliança	Conversão da experiência em alianças anteriores em capacidade de gerir alianças/função dedicada à aliança Capacidade de identificar e formar alianças com os parceiros mais adequados. Criação de valor e captura de valor da aliança. Estabilidade/longevidade da aliança. Formação de novas alianças e portfólio de alianças.	Christoffersen (2013); Kohtamäki et al. (2018); Shakeri and Radfar (2017); Wassmer (2010) Robson et al.(2019); Shi et al. (2012); Wassmer (2010) Emden et al. (2005); Robson et al. (2019); Wang and Rajagopalan (2015); Wassmer (2010) Shi et al.(2012); Wang and Rajagopalan (2015); Christoffersen (2013); Meier et al. (2016); Costa et al. (2018); Lichtenthaler (2016); Wassmer (2010)

Fonte: Elaborado pela autora.

Além de ganhos de conhecimento, outro resultado relevante das alianças que têm despertado cada vez mais interesse em termos acadêmicos e práticos são os ganhos de capital relacional (Li et al., 2014; Li et al., 2016; Liu et al., 2010; Vlasisavljevic et al., 2016; Yoo et al., 2016).

O capital relacional é uma das dimensões do capital social, definido por Nahapiet and Goshal (1998) como a soma dos recursos possuídos por uma firma – recursos reais e potenciais–, enraizados e disponíveis em uma rede, decorrentes do relacionamento de indivíduos, unidades e da própria firma. Os autores descrevem o capital social em três dimensões, a saber: (i) dimensão estrutural, (ii) dimensão cognitiva e (iii) dimensão relacional. A dimensão estrutural se refere às características das redes de relacionamentos, como a natureza dos laços, sua densidade e coesão. A dimensão cognitiva descreve o compartilhamento de interesses comuns

estabelecidos pelos agentes, suas técnicas de trabalho, seus objetivos coletivos. Já a dimensão relacional trata dos ativos intangíveis gerados pelos relacionamentos, como confiança, integridade, comprometimento, abertura, compartilhamento de informações, entre outros.

Collins and Hitt (2006) postulam que o capital relacional se forma em decorrência de certos estados psicológicos, percepções e expectativas comportamentais que os atores sociais desenvolvem como resultado simultâneo de se constituírem parte de estruturas sociais e das relações que estabelecem nessas mesmas estruturas. Por isso, considera-se que um capital relacional elevado provoca sentimentos positivos e estimula interações (Fang et al., 2016), favorecendo as relações de trocas entre as firmas, especialmente nas alianças (Kale et al., 2000; Ortiz et al., 2016). Esse argumento tem estimulado pesquisas empíricas, que reconhecem em muitas alianças bem-sucedidas uma maior valorização dos processos informais, envolvendo a boa vontade entre os atores em detrimento do conjunto de regras e contratos formais (Robson, Skarmears, & Spyropoulou, 2006).

Em geral, o capital relacional se forma nas alianças, na medida em que os parceiros aprendem a trabalhar em conjunto, desenvolvendo um conhecimento recíproco sobre seus contextos, suas culturas, implementando e aprimorando atividades e rotinas de cooperação que facilitam o fluxo de conhecimento (Espinosa & Roig-Dobon, 2011; Mu et al., 2008). Trata-se de um processo em que as firmas vão adquirindo respeito, amizade, confiança, abertura para a troca de informações, comunicação bilateral, levando os parceiros a fortalecerem habilidades de relacionamento que contribuem positivamente para o acesso ao conhecimento (Chung et al., 2009; Kwok et al., 2019; Yoo et al., 2016).

Mais especificamente, a literatura tem associado o capital relacional nas alianças com a confiança, a qualidade e a frequência da comunicação, o compartilhamento de valores, o acesso a conhecimentos e informações importantes e a reciprocidade entre os parceiros (Chen & Lovvorn, 2011; Gomes et al., 2016; Liu et al., 2010).

Gerenciar e acumular capital relacional nas alianças têm sido relacionados positivamente com o compartilhamento de conhecimento e a obtenção de resultados para as firmas parceiras e para a própria aliança (Chung et al., 2009; Liu et al., 2010; Robson et al., 2006). Isto porque, na presença do capital relacional, os parceiros sentem maior segurança para trocar conhecimento mais livremente, confiando na

integridade e transparência da contraparte, e esses fatores estimulam as interações cooperativas entre os membros das firmas (Meier, 2011; Ortiz, 2016; Shakeri & Radfar, 2017).

Pesquisa conduzida por Vlasisavljevic et al. (2016), realizada com 90 empresas participantes de alianças, com foco no desenvolvimento de biotecnologia, e inseridas nos cinco principais *clusters* do setor na Espanha, demonstrou como o capital relacional se apresentou crítico para o compartilhamento de conhecimentos valiosos e a obtenção de ganhos de inovação para os parceiros. O ponto de partida da investigação foi o fato de que as firmas participantes dessas alianças tinham conhecimentos diferentes, e estudos anteriores apontam que alianças com variedade de conhecimentos detidos pelos parceiros são importantes, porque existe uma tendência de o conhecimento entre eles não se sobrepor, evitando-se a redundância e favorecendo à inovação, mas, por outro lado, essa variedade exige maiores esforços dos parceiros para compartilhar os conhecimentos. Outro antecedente relevante é o fato de o segmento da biotecnologia ser caracterizado por um processo produtivo complexo, o que leva as firmas a buscar colaborações externas e, por meio das alianças, acessar conhecimentos de outros atores da sua cadeia de valor, com diferentes expertises. No entanto, para interagir com esses parceiros e estabelecer o fluxo desses conhecimentos entre as firmas, as alianças que obtiveram os melhores resultados, na amostra pesquisada, contaram com um significativo ativo de capital relacional. Os autores identificaram que as alianças que obtiveram mais capital relacional – expresso em relacionamento próximo, amizade, respeito, reciprocidade, transparência e motivação presentes entre os parceiros – alavancaram os benefícios da diversidade, minimizando as dificuldades na troca de novos conhecimentos, ao mesmo tempo que se mitigou o receio de comportamento oportunístico entre as partes.

Como apontado por Vlasisavljevic et al. (2016), importantes aspectos do capital relacional, como o comprometimento, a transparência e a proximidade, habilitam as firmas a lidarem positivamente com o dilema entre cooperar e competir (Das & Teng, 2001; Meier et al., 2016) e, conseqüentemente, se sentirem mais seguras para facilitar o acesso dos parceiros a conhecimentos valiosos (Collins & Hitt, 2006; Mu et al., 2008; Park et al., 2014). Elevados níveis de capital relacional reduzem as preocupações sobre possíveis perdas de propriedade, competências e conhecimento, encorajando os parceiros a compartilhar o conhecimento, acreditando na lealdade da contraparte

em relação ao uso adequado de novo conhecimento (Inkpen & Tsang, 2005; Li, Ye, & Sheu, 2014).

Quando se trata do compartilhamento de conhecimentos predominantemente tácitos nas alianças, o capital relacional provê condições favoráveis para os parceiros manterem maior frequência das interações, mediadas por contatos pessoais, familiaridade, respeito, amizade e reciprocidade, aspectos que favorecem o acesso ao conhecimento (Chung et al., 2009; Liu et al., 2010; Park et al., 2014). Isto porque, entre os vários e diferentes métodos possíveis de serem utilizados para acessar o conhecimento tácito, a interação intensa se faz presente por meio da comunicação direta e personalizada, observação prática, mobilidade de pessoas e times, entre outros métodos (Lee & Wu, 2012; Szulanski et al., 2016).

Yoo et al. (2016) analisaram as parcerias de 120 pequenas e médias empresas coreanas, com parceiros detentores de conhecimentos valiosos em segmentos tecnológicos e não tecnológicos, avaliando a importância dos ativos de capital relacional no compartilhamento de conhecimentos dessas alianças e os seus resultados. Os autores trabalharam com uma perspectiva de capital relacional baseada em confiança mútua, transparência, compromisso e reciprocidade na troca de informações, avaliando seus efeitos sobre o comportamento defensivo dos parceiros em relação à tensão entre cooperar e o competir e a realização de transferência de conhecimentos. Entre os principais resultados apurados, para ambos os segmentos – tecnológicos e não tecnológicos –, foram identificados impactos positivos do capital relacional nos seguintes aspectos: (i) no acesso e na internalização do novo conhecimento; (ii) no estabelecimento e na manutenção do fluxo de conhecimentos tácitos e na troca de informações entre os parceiros; (iii) na realização de interações que favoreceram a inovação de produtos e de processos e, ainda, (iv) nos ganhos de conhecimento das firmas sobre como cooperar em alianças. A partir desses achados, os autores enfatizam a importância de as alianças investirem em relacionamentos duradouros, que levem os parceiros a potencializarem seus ativos de capital relacional, uma vez que parceiros com uma orientação de longo prazo tendem a valorizar mais a cooperação, desenvolver parcerias que se reforçam mutuamente e obter mais ganhos.

Os resultados da pesquisa de Yoo et al. (2016) estão em linha com o estudo de Costa et al. (2018) ao enfatizarem como empresas detentoras de ativos relacionais potencializam o desempenho e os ganhos nas alianças. Costa et al. (2018) analisaram

73 firmas integrantes de parques tecnológicos no Brasil, que estabeleceram alianças com entidades públicas e privadas, para acessar recursos e desenvolver competências para inovação, por meio do aprendizado organizacional e da criação de conhecimento. Entre os achados da pesquisa, os autores destacam a importância de essas alianças investirem mais em laços fortes e de reciprocidade com os seus parceiros, de modo a facilitar a troca do conhecimento tácito – que favorece mais a inovação –, superando modelos em que predominam as trocas de conhecimento explícito e prevalecem relações mais distantes e formais, posições mais defensivas das firmas, que tendem a limitar os resultados dos parceiros a ganhos incrementais.

Os ganhos de capital relacional nas alianças permitem que os parceiros estejam mais preparados para lidar com possíveis situações de conflito – como incompatibilidades interpessoais, discordâncias sobre o gerenciamento de tarefas e processos, controvérsias sobre objetivos e metas, ou choques de culturas (Kale et al., 2000; Shakeri & Radfar, 2017) – e, nessas circunstâncias, as habilidades relacionais podem contribuir para superar impasses e diferenças existentes entre as firmas (Lavie et al., 2012; Malik & Zhao, 2013), ampliando a efetividade da cooperação (Emden et al., 2005; Pak et al., 2009) e evitando que relações árduas entre as partes possam prejudicar o desempenho da aliança (Pak et al., 2009; Szulanski et al., 2016).

Nessa perspectiva, parceiros que já tiveram uma história de cooperação juntos em uma aliança, em que obtiveram ganhos de capital relacional, podem se sentir motivados a realizar novos negócios juntos em função da experiência anterior (Capaldo 2014; Meier et al., 2016; Shakeri & Radfar, 2017). No entanto, quando as firmas nunca trabalharam juntas, elas buscarão informações sobre o parceiro potencial, em termos de sua integridade, credibilidade, reputação. Quando uma firma procura um parceiro com uma reputação positiva, espera que seu comportamento no futuro seja consistente com o que eles sabem sobre sua credibilidade em relacionamentos anteriores com outras firmas e, muitas vezes, fundamentam seu engajamento com essa firma baseados nessas informações (Capaldo, 2014). Ou seja, uma boa reputação é um importante sinalizador na avaliação de um parceiro potencial e, uma vez formada a aliança, a força da reputação poderá até mesmo se constituir como uma salvaguarda contra o comportamento oportunístico (Capaldo, 2014; Kale et al., 2000; Meier et al., 2016). Em outras palavras, uma boa reputação leva tempo para ser construída e, uma vez estabelecida, constitui-se um ganho valioso que as

firmas não arriscarão perder envolvendo-se em situações que coloquem em risco a perda desse ativo (Capaldo, 2014; Dyer & Singh, 1998; Meier et al., 2016).

Outro aspecto que os ganhos de capital relacional trazem para os parceiros nas alianças é que eles estimulam a expectativa de padrões mais estáveis e previsíveis de comportamento (Zollo, Reuer, & Singh, 2002), alimentando a perspectiva de longo prazo da parceria, com base na força dos laços e reciprocidade que vão se formando e consolidando com o tempo (Costa et al., 2018; Meier et al., 2016; Nielsen, 2007).

Portanto, à medida que os parceiros estabelecem um fluxo de conhecimento contínuo e vão desenvolvendo seu relacionamento, de modo a facilitar a aquisição, combinação e aplicação do conhecimento (Mu et al., 2008; Chung et al., 2009, Kwok et al., 2019), vai se forjando um ativo relacional idiossincrático na aliança, capaz de gerar vantagens competitivas únicas e singulares (Dyer & Singh, 1998; Pak et al., 2014). O enraizamento dessas relações pode levar os parceiros a atingir altos níveis de complementaridade de recursos por meio do aprofundamento de sua integração produtiva, coesão, comprometimento, reciprocidade e outros atributos relacionais (Robson et al., 2019). São vantagens competitivas que não se derivam apenas dos recursos das firmas, mas, também, da dificuldade de imitar as capacidades peculiares desses relacionamentos diádicos (Costa et al., 2018; Dyer & Singh, 1998; Liu et al., 2010; Wang & Rajagopalan, 2015).

Por esses motivos, muitos estudos têm focado na análise de como o capital relacional acumulado entre os parceiros cria valor para as firmas e para a própria aliança, constituindo-se um resultado singular, um ativo raro, único e inimitável. Entre os principais ganhos de capital relacional presentes na literatura e de interesse direto dessa pesquisa, são destacados: (i) ganhos no desenvolvimento das habilidades relacionais; (ii) ganhos na criação de valor idiossincrático formado pelas capacidades únicas da díade; (iii) ganhos de reputação da firma como parceiro (Capaldo, 2014; Dyer & Singh, 1998; Kohtamäki et al., 2018; Liu et al., 2010; Meier et al., 2016; Wang & Rajagopalan, 2015).

A título de síntese, no Quadro 2 encontram-se em destaque os principais ganhos de capital relacional obtidos pelas firmas e pelas alianças, em termos do interesse da pesquisa.

Quadro 2 - Síntese teórica dos ganhos de capital relacional nas alianças estratégicas

Categoria	Subcategorias	Operacionalização	Autores
Ganhos de Capital Relacional	Ganhos nas habilidades de relacionamento	Integridade, transparência, comprometimento, abertura e reciprocidade entre os parceiros.	Christoffersen (2013); Ho and Wang (2015); Robson et al. (2006); Vlasisavljevic et al. (2016)
		Intensidade e qualidade das interações, da comunicação e do relacionamento entre as firmas.	Chung et al. (2009); Kwok et al. (2019); Meier et al. (2016); Yoo et al. (2016)
		Habilidade em lidar com conflitos, distâncias culturais e com o dilema entre cooperar e competir.	Kale et al. (2000); Shakeri and Radfar (2017); Robson et al. (2006)
	Ganhos de reputação como parceiro	Experiências em alianças anteriores bem-sucedidas.	Capaldo (2014); Meier (2016); Shakeri and Radfar (2017)
		Referências de terceiros sobre a integridade, credibilidade, confiabilidade e competência da firma como parceira em outras alianças.	Capaldo (2014); Meier et al. (2016); Norheim-Hansen (2014)
	Ganhos na criação de valor idiossincrático da díade	Conhecimento recíproco sobre o contexto do parceiro, sua cultura, suas rotinas.	Conhecimento recíproco sobre o contexto do parceiro, sua cultura, suas rotinas.
Combinação de recursos e habilidades.			Costa et al. (2019); Park et al. (2014); Robson et al. (2019)
Visão de longevidade da parceria.			Meier et al. (2016); Nielsen (2007)

Fonte: Elaborado pela autora.

2.3 A competência cooperativa: confiança, comunicação e coordenação

Em que pesem todo o interesse em torno das habilidades de gestão necessárias para as alianças alcançarem um melhor desempenho e os ganhos pretendidos pelos parceiros – é significativo o conhecimento gerado sobre o assunto –, a discussão específica sobre essas capacidades, como elas interagem, seus impactos nos processos nos resultados das alianças ainda é relativamente recente.

A revisão de literatura conduzida por Kohtamäki et al. (2018) sobre as capacidades de aliança – consideradas como a habilidade das firmas de gerenciar,

integrar equipes e processos, e aprender por meio de relacionamentos estratégicos para atingir benefícios mútuos (Kotamäki et al., 2018; Schreiner et al., 2009) –, aponta os primeiros artigos publicados sobre o tema no final dos anos 1990 e, com maior crescimento de publicações, entre os anos de 2005 e 2017. Entre os primeiros trabalhos a tratar, especificamente, sobre essas capacidades está a pesquisa conduzida por Sivadas and Dwyer (2000).

Tal pesquisa foi estimulada pelo crescente movimento das firmas de formar alianças com o objetivo de obter ganhos de inovação. O ponto de partida foi a constatação do expressivo número de alianças que falhavam nesse propósito, associado aos riscos e custos envolvidos nos processos de desenvolvimento de novos produtos por meio das alianças. Esse fato dirigiu a atenção dos autores para uma investigação sobre como determinadas capacidades poderiam intervir na criação de um ambiente cooperativo, de modo a influenciar, positivamente, os ganhos de conhecimento e de inovação. A pesquisa utilizou um modelo conceitual desenvolvido por Zirger and Maidique (1990) e adaptado por Sivadas and Dwyer (2000). Enquanto Zirger and Maidique (1990) evidenciaram os fatores críticos de sucesso para o desenvolvimento de novos produtos no ambiente interno e externo das organizações – abrangendo várias capacidades, como as habilidades de marketing, de liderança de projeto, de gestão e a integração das equipes –, Sivadas and Dwyer (2000) compararam e contrastaram os esforços para o desenvolvimento de novos produtos no ambiente interno das firmas *versus* o ambiente das alianças, evidenciando, especificamente, o papel das capacidades de coordenação, comunicação e confiança nesse processo. Os autores denominaram o construto formado por essas habilidades “competência cooperativa”.

Os principais argumentos de Sivadas and Dwyer (2000) pela escolha dessas capacidades na formação da competência cooperativa foram justificados nos seguintes termos: (i) confiança: as firmas nas alianças nem sempre compartilham as mesmas metas, podendo vivenciar situações de conflito, riscos e vulnerabilidade em relação à proteção de seus ativos de conhecimento e, a menos que exista confiança entre os parceiros, essas questões podem comprometer a obtenção dos resultados pretendidos; (ii) comunicação: a comunicação efetiva entre as firmas nas alianças permite a troca de informações críticas e tempestivas, contribuindo para o ajuste de metas, a coordenação das tarefas e o aprendizado organizacional; e (iii) coordenação: por meio da coordenação, os parceiros promovem a cooperação entre as firmas,

ajustando procedimentos, rotinas e gerenciamento das tarefas, com o envolvimento e apoio de suas lideranças.

Sivadas and Dwyer (2000) testaram o construto da competência cooperativa numa amostra de 183 empresas da indústria de semicondutores e de saúde – setores em que a inovação desempenha um fator crítico na construção e consolidação de vantagens competitivas –, selecionando as firmas que reportaram participação em alianças para desenvolvimento de novos produtos e inovações e firmas que trabalharam com o mesmo propósito internamente. Os resultados apontaram que a competência cooperativa – nas dimensões da confiança, comunicação e coordenação – relacionou-se positivamente com o sucesso no desenvolvimento de novos produtos, tanto nas alianças como naquelas empresas que criaram novos produtos internamente, em ambos os setores pesquisados (semicondutores e saúde).

No estudo teórico de Tyler (2001), as competências cooperativas também foram analisadas nas dimensões da confiança, comunicação e coordenação e como elas se associam às competências tecnológicas para gerar vantagens competitivas. A autora considerou que a competência cooperativa se constitui um subconjunto das competências organizacionais e se relaciona com as formas de colaboração estabelecidas intra e interfirmas e habilita a exploração de suas competências técnicas. Tyler (2001) evidenciou aspectos singulares das competências cooperativas, afirmando que as capacidades de compartilhamento de informações e conhecimento, comunicação, coordenação e confiança, se constituem um conjunto de capacidades que, juntas, se apresentam como uma fonte de vantagens competitivas com maior potência, se comparadas a qualquer uma dessas capacidades isoladamente. Ressaltou, ainda, o aspecto idiossincrático que os parceiros forjam ao desenvolver essas competências, constituindo-se um ativo único e difícil de ser imitado.

A competência cooperativa também foi pesquisada no contexto dos processos de transferência de conhecimento por Chung et al. (2014), que avaliaram seus efeitos nos resultados obtidos pelas firmas em 120 alianças estratégicas, em Taiwan. Os autores trabalharam com as dimensões da competência cooperativa a partir das seguintes abordagens do construto: (i) confiança: expressa na predisposição dos parceiros em compartilhar conhecimentos, sua competência em entregar os resultados acordados, sua integridade e compromisso em atuar a favor dos interesses mútuos; b) comunicação: envolvendo a troca de informações críticas e tempestivas,

manifestação de *feedbacks* importantes para a melhoria dos processos de acesso e compartilhamento do conhecimento; (iii) coordenação: relativa à articulação das pessoas, rotinas, atribuições entre as firmas e suas equipes, para compartilhar o conhecimento. Os resultados da pesquisa forneceram suporte para o argumento, proposto inicialmente, de que a competência cooperativa impacta positivamente os resultados das transferências de conhecimento entre as firmas nas alianças. Chung et al. (2014) sustentam que a competência cooperativa dos parceiros, baseada na confiança, comunicação e coordenação, favorece o acesso ao conhecimento externo e sua combinação com o conhecimento existente nas firmas e respectiva aplicação e replicação desse conhecimento.

Os trabalhos de Chung et al. (2014), Sivadas and Dwyer (2000) e Tyler (2001) são convergentes em relação às dimensões integrantes da competência cooperativa – formada pelas capacidades de comunicação, coordenação e confiança –, e também na percepção de que competências cooperativas se constituem um conjunto de capacidades que habilita as firmas a interagirem entre suas unidades e entre os parceiros nas alianças estratégicas, de modo a acelerar o acesso ao conhecimento, desenvolver vantagem competitiva e criar valor para as alianças.

Kohtamäki et al. (2018), ao articularem as capacidades de aliança nas dimensões de gestão, integração e aprendizado da aliança, inseriram as capacidades da competência cooperativa – confiança, comunicação e coordenação – como aspectos de primeira ordem. Os autores descrevem as capacidades de integração das alianças, a partir da (i) integração relacional, envolvendo processos de comunicação e interação, desenvolvimento de vínculos e de confiança; e (ii) integração estrutural, com o desenvolvimento de estruturas da aliança relacionadas à institucionalização de mecanismos de coordenação, como conselhos interfirmas, reuniões conjuntas, integração de metas, processos e sistemas tecnológicos.

Em síntese, considera-se que a competência cooperativa se constitui um subconjunto das capacidades organizacionais – formado pela confiança, comunicação e coordenação (Sivadas & Dwyer, 2000; Chung et al., 2014) – e se relaciona com as formas de colaboração estabelecidas intra e interfirmas, de modo que as habilite a explorar suas competências técnicas e relacionais (Sivadas & Dwyer, 2000; Kale & Singh, 2009; Tyler, 2001) para obter ganhos de conhecimentos (Chung et al., 2014; Tyler, 2001) e de capital relacional (Kale & Singh, 2009; Kohtamäki et al., 2018).

2.3.1 A confiança como uma competência cooperativa

A confiança tem sido intensamente discutida nos campos da psicologia social, sociologia e dos estudos organizacionais (Parkhe, 1998a; Meier et al., 2016) como parte importante do relacionamento entre indivíduos, grupos e organizações para acessar recursos tangíveis e intangíveis² (Mayer et al., 1995; Jiang et al., 2015). Essa abordagem se estendeu ao domínio dos fenômenos econômicos e vem sendo amplamente utilizada nas abordagens organizacionais (Li et al., 2016).

Especificamente no campo da administração, a confiança tem sido tratada em várias áreas, como marketing (Graça, Barry, & Doney, 2015; Shakeri & Radfar; 2017), comunicação (Kwok et al., 2019; Li et al., 2014), liderança e gerenciamento (Meier et al., 2016), capacidades organizacionais (Kohtamäki et al., 2018; Robson et al., 2019), logística/cadeia de suprimentos (Akrouf & Diallo, 2017; Almeida, Marins, Salgado, Santos, & Silva, 2015), aprendizagem e transferência de conhecimento (Becerra et al., 2008; Ortiz et al., 2016), inovação (Capaldo 2014; Li et al., 2016), entre outras. Acadêmicos têm pesquisado as causas, a natureza, os efeitos da confiança, buscando uma compreensão mais aprofundada dos seus antecedentes e do seu impacto nos resultados das firmas, em diversos contextos.

Levando-se em conta que cada vez mais empresas lidam com uma força de trabalho mais diversificada, ao mesmo tempo que procuram promover estilos gerenciais mais participativos, a presença da confiança tem se mostrado um importante fator para o desenvolvimento de um ambiente mais colaborativo e coeso, apoiando as equipes na superação da falta de similaridade interpessoal, raízes e experiências comuns (Mayer et al., 1995; Meier, 2011).

Em arranjos cooperativos, como nas alianças estratégicas, em que as firmas enfrentam a necessidade de conciliar interesses, lidar com os diferentes contextos organizacionais e com o potencial de riscos e incertezas, inclusive riscos relacionados à possibilidade de comportamento oportunístico do parceiro, a confiança tem sido recorrentemente tratada como um elemento crítico para promover a cooperação e

² O conceito de recursos tangíveis e intangíveis se ancora na Visão Baseada em Recursos/ RBV, considerando como recursos tangíveis aqueles que se referem a recursos físicos, mais fáceis de serem compartilhados e transferidos (como ativos financeiros, tecnologias, equipamentos, entre outros), enquanto os recursos intangíveis (como conhecimentos, *know how*, capacidades gerenciais, entre outros) se apresentam de forma abstrata, por isso são mais difíceis de serem transferidos e assimilados (Jiang et al., 2015).

contribuir com a obtenção de ganhos das alianças (Krishnan, Geyskens, & Steenkamp, 2016; Meier et al., 2016). Isto porque, para que qualquer aliança se forme e opere, é necessário um mínimo de confiança entre as partes, a qual estimula a criação de vínculos, minimiza custos de controle e de coordenação, amplia o potencial de se compartilhar conhecimentos e obter ganhos (Capaldo, 2014; Christoffersen, 2013; Nielsen, 2007).

Entre os primeiros estudos sobre a confiança nas alianças estratégicas está o trabalho de Parkhe (1998a, 1998b), que aponta como a confiança habilita as firmas a se relacionarem no ambiente de incertezas e de complexidade das alianças, uma vez que o receio de comportamentos oportunistas representa um obstáculo para o acesso e compartilhamento de conhecimentos entre os parceiros e se constitui uma ameaça para o pleno alcance dos seus resultados (Vlaisavljevic et al., 2016; Walter et al., 2014).

A aliança não pode controlar totalmente o uso que o parceiro fará do conhecimento (Becerra et al., 2008), podendo ocorrer assimetrias de aprendizado, levando uma firma a obter mais rapidamente benefícios privados (Capaldo 2014; Park et al. 2014), e o parceiro pode quebrar promessas, não cumprir acordos (Shakeri & Radfar, 2017). Esses fatos podem levar a aliança a sofrer, a gerar conflitos, e as firmas podem até mesmo perder a motivação para cooperar (Meier, 2011; Wang & Rajagopalan, 2015).

A pesquisa conduzida por Shakeri & Radfar (2017) investigou junto a treze companhias iranianas do setor biofarmacêutico e suas 57 alianças com parceiros da sua cadeia de valor os principais fatores determinantes do desempenho e dos resultados das parcerias e, entre esses fatores, a confiança. A indústria de produtos biofarmacêuticos tem uma concorrência bastante acirrada e é bastante sensível em relação à proteção dos seus ativos de conhecimentos e propriedade intelectual, o que leva a uma aversão ao comportamento oportunístico, por colocar em risco o desenvolvimento de novos produtos e patentes e, conseqüentemente, os resultados das firmas. A pesquisa aponta como as experiências anteriores vividas pelas companhias com os mesmos parceiros foram fortalecendo os vínculos e como a proximidade entre as partes e a familiaridade gerada por esses relacionamentos estimularam o desenvolvimento da confiança. Essa confiança cultivada entre as partes reduziu a percepção de risco em relação às possibilidades de comportamento oportunístico dos parceiros, levando as firmas a trocar mais informações e *know-how*,

mediando situações de conflito, estimulando as firmas a acumular mais experiências e conhecimentos. Os autores ressaltam que a confiança também foi identificada como um mecanismo de controle informal, presente entre as equipes que atuavam como interfaces junto aos parceiros, inibindo possíveis vazamentos de informações valiosas.

Os resultados da pesquisa de Shakeri and Radfar (2017) estão em linha com vários outros trabalhos que sinalizam como a confiança reduz a probabilidade de comportamento oportunístico, podendo, inclusive, facilitar o controle por meio de um sistema de valores que tende a reduzir a dependência dos contratos, os custos de monitoramento, influenciando positivamente a eficiência e o desempenho (ver, por exemplo, Chen & Lovvorn, 2011; Ortiz & Guadamillas, 2016). As evidências empíricas têm demonstrado que, quando a confiança está presente no relacionamento entre as firmas na aliança, pode ser criado um contexto normativo informal, no qual as firmas sentem que elas não têm de se proteger da possibilidade de comportamento oportunístico do parceiro (Toon et al., 2012; Vlaisavljevic et al., 2016).

Nessa perspectiva, a confiança tem sido descrita pelos pesquisadores das alianças estratégicas como uma questão central do relacionamento interfirmas (Liu et al., 2010; Jiang et al., 2015), e vários estudos têm buscado capturar e descrever suas várias dimensões e seus efeitos. Entre esses trabalhos, o de Mayer, Davis and Schoorman (1995) tem sido amplamente aceito e utilizado no estudo da confiança nas alianças estratégicas (ver, por exemplo, Becerra et al., 2008, Chung et al., 2014; Jiang et al., 2015).

Mayer et al. (1995) consideram a confiança como uma predisposição de uma parte em assumir riscos e vulnerabilidade diante da contraparte, baseada na expectativa de que essa se comportará de uma determinada maneira, independentemente de ser controlada ou monitorada. Os autores descrevem a confiança a partir de três dimensões: (i) confiança na expertise, considerada como uma avaliação racional da habilidade, da expertise do parceiro em cumprir com suas obrigações, ou seja, é a crença de que o parceiro possui recursos e capacidades adequados para atender aos requisitos na cooperação; (ii) confiança na boa vontade, relacionada à percepção de que o parceiro se interessa pela bem-estar do outro, movido pela benevolência, altruísmo e boa-fé; e (iii) confiança na integridade, entendida como a crença de que o parceiro compartilha um conjunto de princípios, normas e valores e, portanto, age de acordo com esses mesmos princípios. Mayer et

al. (1995) ressaltam que as três dimensões são flexíveis e podem apresentar comportamentos diversos, ou seja, um parceiro pode confiar na integridade e boa vontade do outro, mas não confiar na sua expertise, e vice-versa.

Dessa forma, as três dimensões podem ser combinadas, ou uma determinada dimensão pode ser mais enfatizada em decorrência de necessidades específicas que se apresentam para as firmas nas alianças. Por exemplo, se os parceiros vão transacionar conhecimentos mais complexos, a confiança na expertise de uma firma pode ser mais importante do que a boa vontade ou a integridade. Já em outras situações envolvendo tarefas mais simples que não exigem elevado grau de expertise, a confiança na integridade pode se mostrar mais relevante que a confiança na expertise (Becerra et al., 2008; Muthusamy & White, 2005). Entretanto, somente a partir de uma avaliação aprofundada do contexto da aliança e dos ativos em questão é que será possível analisar a importância de cada uma das dimensões da confiança no desempenho da aliança e na obtenção de ganhos das firmas (Khalid & Ali, 2017).

A pesquisa realizada por Jiang et al. (2015) apresenta evidências empíricas sobre a contribuição da confiança no desempenho e nos ganhos das alianças estratégicas, a partir da avaliação de 205 firmas chinesas engajadas em alianças. Os autores investigam a confiança nas dimensões da confiança na expertise e da confiança na boa vontade dos parceiros. O ponto de partida é que a confiança acelera o estabelecimento dos acordos entre as firmas e, também, reduz custos ao minimizar o monitoramento e controle do parceiro, porque as firmas confiam mutuamente na sua expertise e boa-fé, superando as preocupações com a possibilidade de comportamento oportunístico. O resultado final da pesquisa confirma a correlação positiva tanto da confiança na boa vontade como da confiança na expertise sobre o incremento dos resultados das alianças, mensurado em termos do alcance de ganhos que não teriam sido obtidos individualmente pelas firmas e que geraram vantagens competitivas superiores em relação aos concorrentes e, também, no atingimento das metas acordadas entre os parceiros. Os autores destacam que, enquanto o compartilhamento de recursos tangíveis (ativos financeiros e equipamentos) foi facilitado pela confiança na boa vontade, o compartilhamento de recursos intangíveis (ativos de conhecimentos de marketing e *know-how* de vendas) foi mais fortemente relacionado à confiança na expertise do que à confiança na boa vontade.

Os resultados da pesquisa de Jiang et al. (2015) reforçam a argumentação de Becerra et al. (2008) sobre os diferentes impactos das dimensões da confiança em

relação à natureza dos ativos de conhecimentos compartilhados nas alianças. A pesquisa de Becerra et al. (2008) com 155 alianças, na Noruega, apontou que a transferência de conhecimentos tácitos, apesar de estar associada tanto com a confiança na boa vontade como na confiança da integridade, cresce na presença da confiança na expertise.

Entende-se que o compartilhamento dos conhecimentos tácitos – por serem mais valiosos e impactarem mais o desempenho e os resultados das alianças –, envolve mais riscos (Das & Teng, 2001; Park et al., 2014) e exige maior necessidade de proximidade e vínculos relacionais para acessá-los e, por esses motivos, demanda mais confiança entre os parceiros (Meier, 2011). Particularmente, a confiança na expertise tem sido mais associada ao acesso a conhecimentos tácitos e estabelecimento de seu fluxo, devido à percepção das firmas de que, diante de um parceiro detentor de expertises e conhecimentos valiosos – e, também, hábil em compartilhar esse conhecimento –, a possibilidade de riscos em relação aos resultados é menor (Becerra et al., 2008; Das & Teng, 2001; Jiang et al., 2015; Jiang, Bao, Xie, & Gao, 2016).

Já a confiança na boa vontade tem sido associada aos esforços de uma firma aportando ativos – como recursos financeiros, equipes, *know-how* – ou se dispondo a atender a demandas de que a aliança necessita e são importantes para o alcance dos resultados, mas não foram previstas e, que por algum motivo, o seu parceiro não tem condições de efetivá-las equitativamente. A boa vontade do parceiro o levará a empreender esses esforços de forma altruística, ou benevolente, sem a expectativa de uma reciprocidade imediata ou equitativa. Questões como a orientação para a aliança e para o parceiro, afetividade e comportamento social dos atores na aliança, tolerância na alocação de recursos são alguns exemplos de aspectos presentes nas abordagens dessa dimensão (Capaldo, 2014; Robson et al., 2006; Toon et al., 2012).

Toon et al. (2012) conduziram uma pesquisa sobre a geração de valor junto a 197 alianças sem participação acionária, no Reino Unido, utilizando a dimensão da confiança na boa vontade. A pesquisa apurou como a confiança na boa vontade impactou a obtenção de ganhos e a criação de valor para os parceiros. Os resultados apontaram que determinados parceiros realizavam aportes de ativos específicos – financeiros e equipes treinadas dedicadas ao projeto –, sem evidências de equidade ou de reciprocidade imediata da contraparte nesses investimentos. Os autores apontam que, por meio da confiança na boa vontade, os recursos necessários para

as alianças prosseguirem foram realizados pelos parceiros mais altruístas, guiados pela crença de que a reciprocidade e o retorno viriam com a obtenção dos resultados. Toon et al. (2012) explicam que os parceiros conquistaram ganhos incrementais de confiança nesses episódios, gerando uma baixa percepção de risco relacional, o que levou as alianças a ampliarem ainda mais a confiança mútua e acumularem ganhos de capital relacional.

A confiança na integridade tem sido predominantemente relacionada à decisão da firma de assumir riscos ao se aliar a um parceiro, baseada na percepção da sua integridade e não, necessariamente, na sua boa vontade ou expertise. Essa percepção é influenciada pela reputação positiva da firma, em função da participação de experiências anteriores bem-sucedidas em alianças com terceiros, ou com o mesmo parceiro e, também, pelas referências positivas sobre idoneidade, seriedade, lealdade, imparcialidade de uma firma fornecidas por outras fontes. O senso de justiça, a coerência entre o discurso e a prática, o cumprimento das metas e a entrega de resultados, a solidez dos princípios que guiam o comportamento das firmas em situações de cooperação, a atratividade das firmas como parceiras e suas capacidades de aliança, a redução de riscos relacionais têm sido questões abordadas nos estudos sobre a confiança na integridade (Das & Teng, 2001; Becerra et al., 2008; Norheim-Hansen, 2014).

Enquanto a confiança na expertise é mais associada aos riscos de desempenho, ou seja, o risco de o parceiro não apresentar as competências esperadas, de não entregar os resultados, a confiança na boa vontade e a confiança na integridade são mais associadas aos riscos relacionais, ou seja, riscos de os parceiros não cooperarem de forma satisfatória, quebrarem promessas, frustrarem expectativas, infringirem regras, acordos e princípios, ou ainda se comportarem oportunisticamente (Das & Teng, 2001; Jiang et al. 2016).

A criação da confiança tem sido considerada como um processo de aprendizado a ser desenvolvido entre os parceiros e pode envolver experiências passadas e presentes, ser uma consequência da reputação das firmas (Capaldo, 2014; Meier et al., 2016; Norheim-Hansen, 2014) ou se relacionar com a complementaridade de recursos e interesses comuns (Becerra et al., 2008; Khalid & Ali, 2017) e é marcada pelas tensões existentes entre cooperar e competir (Inkpen & Pien, 2006; Shakeri & Radfar, 2017).

Interações positivas e repetidas entre as firmas são consideradas uma forma de influenciar a criação e a evolução da confiança, uma vez que vão se formando vínculos entre os parceiros e, conhecendo cada vez mais suas necessidades, suas rotinas, realizando uma comunicação mais efetiva, cresce a confiança, proporcionando melhores condições para a solução de conflitos e para a aliança seguir em frente (Meier et al., 2016; Graça et al., 2015).

Khalid and Ali (2017) analisaram a experiência de 89 *joint ventures* estabelecidas por firmas nórdicas na Europa, Ásia e América, avaliando os mecanismos que essas firmas utilizaram para constituir e cultivar a confiança nas suas alianças. Os resultados indicam a influência positiva da complementaridade de recursos, reputação do parceiro, qualidade da comunicação, conciliação das culturas e expectativa de longevidade da aliança como fatores determinantes na constituição e manutenção da confiança nas alianças. Os autores sinalizam a conexão entre a complementaridade e a confiança, por reduzir a preocupação dos parceiros com o comportamento oportunístico, uma vez que estão mais focados em viabilizar a aliança por meio da conjugação de suas habilidades. No entanto, sinalizam que esse é um fator muito mais relacionado à habilidade das firmas na seleção do parceiro, no estágio de pré-formação da aliança. Por outro lado, os demais fatores – principalmente cultura, comunicação e expectativa de longevidade da aliança –, por se referirem diretamente a aspectos relacionais da aliança em curso, se conectam mais às competências de gerenciamento dos parceiros. Por isto, os autores enfatizam a necessidade de atenção dos gestores em relação a essas questões, pela possibilidade de serem coordenadas estrategicamente.

De acordo com a perspectiva abordada por Khalid and Ali (2017), a confiança como competência cooperativa se entrelaça com a competência da comunicação e da coordenação das firmas para potencializar o ambiente de trocas nas alianças e viabilizar os ganhos pretendidos pelos parceiros, resultado em linha com vários outros trabalhos que apresentam evidências empíricas dos aspectos intervenientes da confiança, comunicação e coordenação no desempenho e resultados dos parceiros, por exemplo: confiança e comunicação (Graça et al., 2015; Kwok et al., 2019), confiança e coordenação (Robson et al., 2019; Chung et al., 2014).

Uma vez que a contribuição da confiança tem sido reconhecida por ampla demonstração de evidências empíricas como um importante vetor para a formação do ambiente cooperativo das alianças, torna-se necessário compreender com maior

profundidade os seus efeitos nos resultados dos parceiros e da própria aliança, especificamente no caso deste estudo, nos ganhos de conhecimento e de capital relacional.

2.3.1.1 A confiança e seus efeitos nos ganhos de conhecimento e capital relacional

A confiança pode afetar a amplitude e eficiência do acesso e do compartilhamento do conhecimento na aliança (Kwot et al., 2019; Liu et al., 2010), uma vez que um elevado nível de confiança gera maior compartilhamento de informações e aprendizado, porque há uma menor preocupação dos parceiros em se proteger de comportamentos oportunistas (Chung et al., 2014; Lakpetch & Lorsuwannarat, 2012). Em outras palavras, a confiança implica expectativas positivas de que cada parte cumpra totalmente suas obrigações e se comporte como esperado, instituindo a previsibilidade da atitude dos parceiros, facilitando a troca de recursos e o alcance dos resultados pretendidos (Lavie et al., 2012; Sivadas & Dwyer, 2000).

Isto porque, na existência de significativa confiança na aliança, as firmas se sentirão mais livres para combinar as habilidades, compartilhar informações críticas e conduzir juntas as atividades, minimizando a possibilidade de riscos relacionais ou riscos de resultados (Das & Teng, 2001; Becerra et al., 2008; Jiang et al., 2016). As evidências empíricas demonstram que laços caracterizados pela confiança estimulam o comprometimento e a proximidade entre os parceiros, ajudando a integrar conhecimentos diversos, habilidades e capacidades (Chen & Lovvorn, 2011; Vlaisavljevic et al., 2016). Indivíduos conectados por esse tipo de laços atuam como agentes tradutores e intérpretes de um amplo repertório de conhecimentos especializados presentes nas firmas, facilitando seu compartilhamento e aplicação, de modo a influenciar positivamente o desempenho e os resultados da aliança (Reagans & McEvily, 2003).

Na pesquisa conduzida por Capaldo (2014) junto a oito alianças envolvidas em quatorze projetos colaborativos com parceiros do seu segmento industrial, foram analisados os ganhos de conhecimento e os ganhos relacionais alcançados por essas alianças e o papel da confiança na obtenção desses ganhos. As firmas integravam o setor *premium* de fabricação de móveis na Itália e trabalhavam colaborativamente no desenvolvimento de produtos e inovações, por meio de alianças com firmas de consultoria e *design*, em função das dificuldades em criarem essas inovações

internamente. Por sua vez, essas firmas de consultoria não tinham condições de gerar *designs* inovadores sem o *know-how* tecnológico de seus parceiros na indústria. Entre os principais ganhos de conhecimento das alianças apurados pela pesquisa, destacaram-se o monitoramento de tendências de mercado obtido por meio do compartilhamento de informações entre os parceiros; a transferência de conhecimentos tácitos “fazendo e aprendendo juntos” através das interações, o acesso a relacionamentos privilegiados e a coprodução de conhecimentos que permitiram a geração de inovações. O autor apresenta evidências de que entre os principais fatores intervenientes para que os parceiros alcançassem esses resultados estavam a confiança na expertise – os parceiros possuíam os conhecimentos e soluções técnicas necessárias para os projetos – e, também, a confiança na boa vontade, que encorajou as partes a desenvolverem os trabalhos num modelo de projeto “*in house*”. Desta forma, a confiança levou os parceiros a estabelecerem um fluxo de conhecimentos tácitos diferenciado, estimulado pela força dos vínculos pessoais, caracterizados pelos sentimentos de apoio mútuo, conhecimento recíproco e compreensão das suas respectivas singularidades. Esses relacionamentos também ampliaram os ganhos de capital relacional dos parceiros, estabelecendo condições mais favoráveis para futuras cooperações nas suas alianças e na criação de maior valor da reputação das firmas como parceiros potenciais para novas alianças.

Os achados de Capaldo (2014) estão em linha com as pesquisas de Chen & Lovvorn (2011) e Vlaisavljevic et al. (2016), que também evidenciaram empiricamente como relacionamentos caracterizados pela confiança geram benefícios para o aprendizado, por favorecerem a compreensão e aplicação do conhecimento compartilhado, uma vez que a confiança leva os parceiros a terem maior receptividade e cooperarem mais intensamente.

Particularmente, quando se trata do conhecimento tácito, mais enraizado e mais complexo, a confiança tem se mostrado como um antecedente de valor no engajamento dos parceiros, na promoção do acesso e desenvolvimento dos processos de compartilhamento desses conhecimentos (Park et al., 2014; Ortiz et al., 2016). Essa predisposição positiva das firmas em cooperar é pautada pela confiança de que o parceiro fará um uso mais cuidadoso do novo conhecimento adquirido, de modo a se beneficiar dos ganhos de ambas as firmas e da própria aliança (Chung et al., 2014).

Em que pesem as amplas evidências empíricas associando a confiança aos ganhos de conhecimento dos parceiros, estudos recentes têm sugerido a necessidade de os gestores buscarem um “ponto ótimo” da confiança nas suas alianças para compartilhamento de conhecimento (Li et al., 2016; Robson et al., 2019). Isto porque o excesso de interações e proximidade poderia gerar uma inércia, ou mesmo criar demasiada homogeneidade entre as firmas, inibindo a inovação, por eliminar diferenças que podem ser importantes na criação de novos produtos, serviços e processos. A necessidade de manter interações mais objetivas também tem sido discutida no sentido de evitar deficiências no monitoramento de desvios de comportamentos, vazamento de informações e, até mesmo, corrupção induzida pela excessiva proximidade das equipes de interface da aliança (Jiang et al., 2016; Li et al., 2016; Robson et al., 2019).

Por outro lado, é principalmente por meio da evolução da confiança que as firmas têm a oportunidade de obter ganhos valiosos de capital relacional. Há fortes evidências apuradas pelos pesquisadores que se dedicam ao fenômeno das alianças de que a confiança mútua cria bases para o desenvolvimento de vários ativos de capital relacional, entre eles, o relacionamento efetivo de longo prazo entre os parceiros e a visão de longevidade da aliança, desenvolvimento de suas habilidades de cooperar e construção da credibilidade e reputação das firmas como parceiros potenciais (Capaldo, 2014; Elfenbein & Zenger, 2014; Meier et al., 2016).

A influência positiva que a confiança exerce em relação à expectativa de continuidade das relações entre os parceiros tem se mostrado fundamental na obtenção de ganhos, uma vez que, se a firma tem como foco um horizonte de curto prazo, provavelmente, ela se mostrará mais interessada nos seus ganhos imediatos, nos seus benefícios privados, do que nos benefícios comuns a serem compartilhados no longo prazo e na criação de valor (Meier et al., 2016; Wang & Rajagopalan, 2015). A confiança estimula uma perspectiva de longevidade das relações colaborativas – há uma tendência de as firmas preferirem se aliar a parceiros com os quais já viveram experiências bem-sucedidas – e inibe a possibilidade de riscos e de comportamentos oportunistas, porque os parceiros se sentirão mais comprometidos, em função do valor gerado por suas histórias cooperativas, por seu conhecimento recíproco e pela singularidade de seu relacionamento (Li et al., 2014; Meier et al., 2016).

Esse relacionamento bem-sucedido também se desdobra em ganhos de maior eficiência, produtividade e efetividade (Graça et al., 2015), uma vez que a confiança é

associada positivamente à redução de conflitos, à maior cooperação (Christoffersen, 2013). Isto porque os parceiros necessitam de capacidades relacionais instaladas para implementar rotinas e lidar com os aspectos comportamentais na aliança, de modo que minimizem os riscos e maximizem a cooperação (Robson et al., 2019). E, na medida em que apreendem e aprimoram essa capacidade relacional, formada a partir de suas experiências anteriores, forjam um ativo gerencial, uma nova e importante competência, incorporada às suas capacidades de aliança (Kohtamäki et al., 2018; Robson et al., 2019).

Já a constituição da credibilidade e reputação da firma como parceiro potencial para novas alianças se constitui um ativo de capital relacional, formado em decorrência de experiências bem-sucedidas da firma em alianças. E, nesse contexto, o quanto a firma demonstrou ser confiável em todas as dimensões – na integridade, na boa vontade e na expertise –, é considerado um fator interveniente crítico na formação da percepção da confiabilidade e da reputação da firma (Capaldo, 2014; Norheim-Hansen, 2014). Portanto, essa “reputação cooperativa” é considerada um tipo específico de reputação, construída a partir das histórias vividas pelas firmas nas alianças, e essas histórias influenciarão o quanto as firmas podem ser mais ou menos atrativas como futuras parceiras (Norheim-Hansen, 2014).

A pesquisa de Norheim-Hansen (2014) envolvendo 139 presidentes de firmas norueguesas avaliou como o capital relacional de um parceiro potencial, em termos da reputação de sua confiabilidade, pode afetar a decisão de formação da aliança. A autora trabalhou a percepção da confiabilidade do parceiro baseada na confiança, na integridade, boa vontade e expertise. Entre os resultados da pesquisa, a confiança na integridade se destaca como a dimensão de maior impacto na atratividade de um futuro parceiro para a formação de uma aliança estratégica.

O trabalho de Meier et al. (2016) segue Norheim-Hansen (2014), ao afirmar que, quando uma firma procura um novo parceiro para a formação de uma aliança, espera que o seu comportamento seja consistente com o que se sabe sobre suas experiências anteriores, e é baseado nesse valioso ativo de capital relacional que também empenhará a sua confiança no novo parceiro.

Em síntese, a confiança entre os parceiros tem demonstrado uma forte conexão com os ganhos de conhecimento (Christoffersen, 2013; Park et al., 2014; Shakeri & Radfar, 2017) e de capital relacional nas alianças (Capaldo, 2014; Chung et al., 2009, Ortiz et al., 2016). Entre os ganhos de conhecimento, as evidências empíricas têm

associado a confiança, em suas várias dimensões – confiança na integridade, confiança na boa vontade e confiança na expertise (Becerra et al., 2008; Jiang et al., 2015) – como um fator interveniente crítico para os parceiros acessarem tanto os conhecimentos explícitos como os tácitos. Particularmente, a confiança tem se destacado na viabilização do acesso e estabelecimento do fluxo de conhecimentos tácitos entre os parceiros, lidando com os riscos relacionais e os de desempenho e com a possibilidade de comportamento oportunístico (Khalid & Ali, 2017; Jiang et al., 2016).

Ao mesmo tempo, a confiança tem possibilitado aos parceiros nas alianças obter significativos ganhos de capital relacional, principalmente os ativos relacionais, que permitem aos parceiros desenvolver uma perspectiva de longevidade e criação de valor na aliança, por meio de suas repetidas interações (Khalid & Ali, 2017; Wang & Rajagopalan, 2015), formação de capacidades de aliança, relacionadas ao gerenciamento dos relacionamentos na aliança (Kohtamäki et al, 2018; Robson et al., 2019) e, ainda, credibilidade e reputação como parceiro para a formação de futuras alianças com novos parceiros (Meier et al., 2016; Norheim-Hansen, 2014; Robson et al., 2019).

O Quadro 3 apresenta a síntese teórica da competência cooperativa confiança.

Quadro 3 - Síntese teórica da competência confiança

Categoria	Subcategorias	Operacionalização	Autores
Confiança	Confiança na expertise	<ul style="list-style-type: none"> Habilidade, expertise do parceiro para entregar os resultados. Minimiza riscos de desempenho (riscos de o parceiro não apresentar a expertise necessária para entregar os resultados esperados). 	Becerra et al. (2008); Das and Teng (2001); Jiang et al. (2015); Mayer et al. (1995)
	Confiança na boa vontade	<ul style="list-style-type: none"> Altruísmo, boa-fé, preocupação do parceiro com o bem-estar do outro. Minimiza riscos relacionais (riscos de comportamento oportunístico do parceiro). 	Das and Teng (2001); Jiang et al. (2015); Mayer et al. (1995); Toon et al. (2012)
	Confiança na integridade	<ul style="list-style-type: none"> Compartilhamento de princípios, normas e valores. Coerência no comportamento em relação aos princípios, normas e valores. Minimiza riscos relacionais (riscos de comportamento oportunístico do parceiro). 	Becerra et al. (2008); Mayer et al. (1995); Norheim-Hansen (2014)

Fonte: Elaborado pela autora.

2.3.2 A comunicação como uma competência cooperativa

Estudiosos das alianças estratégicas têm considerado a comunicação como um importante fator interveniente nas dinâmicas estabelecidas entre as firmas parceiras, principalmente como um meio para alcançar a cooperação e obter os ganhos pretendidos (Kohtamäki et al., 2018; Tang, Mu, & Thomas, 2014; Walter et al., 2014). A revisão de literatura conduzida por Gomes et al. (2016) junto às publicações de alto impacto no campo da administração, avaliando os principais artigos sobre alianças estratégicas nas duas últimas décadas, apurou que, quando o assunto se relaciona à gestão das alianças, a comunicação está entre os temas mais recorrentes, abrangendo questões relativas ao gerenciamento da comunicação entre os parceiros e os seus efeitos nos resultados das alianças.

Especificamente sobre a comunicação em processos de aprendizagem e compartilhamento de conhecimento nas alianças, vários trabalhos acadêmicos se inspiraram no modelo clássico de Shannon and Weaver (1949), que descreve o fluxo de comunicação, a partir do construto fonte/emissor, canal, mensagem e receptor, também conhecido como “modelo de conduíte” (Pérez-Nordtvedt et al., 2008; Szulanski et al., 2016). Em versões mais contemporâneas, as abordagens ampliaram as perspectivas, explorando a multidimensionalidade da comunicação, com foco nas interações relacionais, na circularidade da informação estimulada por um estilo gerencial mais participativo e pelo enriquecimento dos canais de comunicação disponíveis, inclusive, pelos meios digitais, redes sociais e plataformas tecnológicas (ver, por exemplo, Badir & O’Connor, 2015; Byun, Eung, & Park, 2017; Graça et al., 2015).

A comunicação, na perspectiva das relações interacionais, evoca o grau e a frequência em que ocorrem os contatos ou ações entre os parceiros na troca de diferentes tipos de informação e na realização de atividades, de modo a incrementar acesso ao conhecimento e à efetividade na sua aplicação (Lakpetch & Lorsuwannarat, 2012; Liu et al., 2010; Fang et al., 2016). Considera-se que interações intensas, mediadas por contatos face a face, fortalecem os laços sociais entre as firmas, gerando maior proximidade e facilitando o estabelecimento do fluxo de informações além de suas fronteiras (Li et al., 2014; Liu et al., 2010; Müller, 2010). Além disso, pessoas conectadas com diversas fontes de conhecimento e experiências enriquecem sua capacidade de lidar com ideias complexas e traduzi-las para várias audiências,

adaptando sua comunicação, sua linguagem a diferentes contextos (Reagans & McEvily, 2003; Tortoriello, Reagans, & McEvily, 2012) e empregando uma variedade de abordagens no conteúdo da comunicação, com o objetivo de facilitar o acesso ao conhecimento, sua disseminação e respectiva conversão em resultados. Chung et al. (2014), Liyanage et al. (2009) e Szulanski et al. (2016) postulam que, por meio das interações, uma fonte de conhecimentos pode externalizar de maneira informal e espontânea um conhecimento tácito que, de outra forma, seria difícil de comunicar.

A pesquisa de Kwok et al. (2019) com 205 alianças na China demonstrou a influência positiva das interações entre os parceiros para compartilhamento de informações, estabelecimento do fluxo de conhecimentos e obtenção de ganhos. Os resultados apontaram que, ao longo do tempo, a troca de informações por meio de interações frequentes entre as firmas proporcionou um ambiente mais harmônico, com maior comprometimento das equipes, potencialização de sinergias e acesso a conhecimentos mais valiosos. Em termos dos ganhos obtidos pelas alianças, a comunicação se relacionou diretamente com o atingimento das metas das firmas, sua satisfação com os resultados financeiros e com o desempenho da aliança. Como implicações gerenciais dos achados da pesquisa, os autores destacam a importância do estabelecimento de uma comunicação bilateral entre as firmas, considerada um vetor essencial para a construção de um ciclo virtuoso na parceria que, no longo prazo, se converte em um significativo ativo de capital relacional.

Esses resultados estão em linha com a pesquisa de Liu et al. (2010) junto a 160 alianças no sudeste asiático, onde também encontraram evidências de como uma comunicação marcada por elevados níveis de interação entre os parceiros – principalmente, mediadas por contatos face a face – contribuiu para estabelecer o fluxo dos conhecimentos nas alianças. Ressaltam ainda que, por meio dessa comunicação interacional, os parceiros capturaram as oportunidades de “aprender fazendo”, superando dificuldades de transferir conhecimentos tácitos, considerados mais enraizados nos relacionamentos e mais valiosos.

Dessa forma, a comunicação nos processos de compartilhamento de conhecimento nas alianças, além de promover a troca de informações tempestivas, adequadas e críticas entre os parceiros (Chung et al., 2014; Li et al., 2014; Walter et al., 2014), leva em conta, também, o tipo de conhecimento que se pretende acessar – se predominantemente tácito ou explícito – e os canais de comunicação mais

adequados para se estabelecer o fluxo desse conhecimento (Sárka, 2014; Szulanski et al., 2016; Vlasisavljevic et al., 2016).

O conhecimento explícito é considerado um conhecimento mais codificável por meio de uma comunicação formal e de uma linguagem sistemática, ou seja, é o tipo de conhecimento que pode ser transmitido sem perda de sua integridade se as partes compartilham da linguagem e simbologia necessárias para a sua decodificação. O conhecimento explícito pode ser codificado em manuais, processos, *softwares*, instruções, explicações e procedimentos, por lidar com rotinas e atividades mais fáceis de serem comunicadas (Panahi et al., 2012; Vlasisavljevic et al., 2016). Exemplos de conhecimento explícito incluem rotinas padronizadas de uma firma, processos repetitivos a serviço de um produto, contatos e informações de fornecedores, entre outros (Collins & Hitt, 2006).

Já o conhecimento tácito, por estar mais enraizado institucionalmente, é mais complexo de ser articulado, pois está impregnado de vivências pessoais – como experiências, percepções não verbalizáveis, intuitivas e não articuladas, profundamente imbricadas nas ações –, que tornam sua formalização e comunicação mais difíceis e, quase sempre, não são passíveis de serem codificadas (Chen & Lovornn, 2011; Liyanage et al., 2009; Sárka, 2014). Trata-se de um conhecimento de maior “viscosidade” e, portanto, mais resistente de ser facilmente compartilhado (Dyer & Singh, 1998; Szulanski et al., 2016). São exemplos de conhecimentos tácitos: customização de produtos para um cliente específico, percepções sobre a agressividade de um determinado competidor, estratégia de negociação mais provável de ser bem-sucedida junto a um determinado cliente, entre outros (Collins & Hitt, 2006).

Por esses motivos, o conhecimento tácito exige uma comunicação pessoal muito mais intensa, com foco nas dinâmicas interpessoais e em mecanismos de socialização (Martinkenaite, 2011; Mu et al., 2008; Panahi et al., 2012), por exemplo, realização de contatos presenciais frequentes, reuniões, transferência de pessoas-chave, promoção de visitas técnicas, aprender observando e fazendo (Sárka, 2014; Szulanski et al., 2016; Vlasisavljevic et al., 2016), além do uso de *storytelling* e narrativas que traduzam experiências pessoais (Panahi et al., 2012). A literatura enfatiza a comunicação direta, face a face, e as interações pessoais como os principais facilitadores no compartilhamento do conhecimento tácito (Meier, 2011; Sárka, 2014), uma vez que, por meio dos contatos face a face, é possível observar

não apenas o que é feito, mas também como é feito no seu ambiente natural (Sárka, 2014).

É fato que, quanto maior a natureza tácita do conhecimento a ser compartilhado, também será maior a complexidade na sua transferência (Collins & Hitt, 2006; Vlasisavljevic et al., 2016) podendo, inclusive, vir a se tornar uma barreira para o seu sucesso (Meier, 2011; Szulanski, et al., 2016). Por isso, a natureza do conhecimento tácito – sua complexidade, especificidade e enraizamento – tem sido considerada antecedente crítico no seu compartilhamento entre as firmas na aliança, pois suas propriedades não apenas afetam a extensão e amplitude do quanto o conhecimento é acumulado e retido como, também, o esforço que ele exige para ser difundido além das fronteiras da firma (Martinkenaite, 2011).

Por outro lado, é em função do conjunto de todos esses atributos que o conhecimento tácito apresenta maior potencial de gerar vantagem competitiva, pois suas características se constituem uma barreira de acesso e imitação: o conhecimento tácito não é facilmente identificado e interpretado e, por isto, leva as firmas a usufruírem de vantagens competitivas sustentáveis, impactando nos seus ganhos e na geração de valor (Chen & Lovornn, 2011; Martinkenaite, 2011; Park et al., 2014).

Szulanski et al. (2016) investigaram em oito grandes companhias globais 116 processos de transferência de conhecimento relativos a 37 diferentes práticas. Os autores analisaram os variados métodos utilizados pelas firmas para compartilhar o conhecimento tácito presente nessas práticas, inclusive a combinação de vários métodos, avaliando a sua adequação aos estágios iniciais da transferência e a sua implementação. Os principais métodos analisados incluíram as interações, a comunicação personalizada e a observação prática. A partir dos resultados apurados, os autores sinalizaram a importância de os gestores se conscientizarem das exigências de tempo, esforços e custos necessários para acessar e compartilhar os conhecimentos tácitos, alertando sobre a necessidade de direcionar a aplicação dos vários métodos disponíveis, em função do estágio da transferência e do contexto das firmas. Ressaltaram ainda que, enquanto alguns problemas ou dificuldades das transferências de conhecimento tácito são diagnosticados com facilidade e resolvidos rotineiramente, outros exigirão recursos adicionais e maior disponibilidade dos gestores, provavelmente, porque estarão lidando com conhecimentos tácitos de maior viscosidade.

Como apontado por Szulanski et al. (2016), o gerenciamento do processo de compartilhamento do conhecimento tácito demanda mais estratégia e esforços na utilização dos recursos de comunicação disponíveis. Dessa forma, adoção de uma mídia rica, atividades de socialização e variedade de formas de interações, aplicadas no momento mais adequado, podem facilitar o acesso ao conhecimento, melhor assimilação e gestão dos custos de transferência (Badir & O'Connor, 2015; Easterby-Smith et al., 2008; Van Wijk et al., 2008).

Nessa perspectiva, a utilização de canais de comunicação considerados mais ricos contribui efetivamente para o compartilhamento do conhecimento, considerando que a riqueza de um canal de comunicação leva em conta aspectos como a variedade da linguagem, o foco pessoal, a extensão do *feedback* oferecido (Badir & O'Connor, 2015; Scott & Sarker, 2010). Desse modo, a comunicação face a face é considerada um dos canais mais ricos, enquanto os documentos formais são percebidos como os menos ricos (Morandi, 2013; Mu et al., 2008; Sárka, 2014; Scott & Sarker, 2010).

A comunicação face a face se constitui um canal diferenciado pela riqueza presente nos gestos, expressões, contato visual e fenômenos paralinguísticos (Sárka, 2014; Scott & Sarker, 2010) compartilhados pelos interlocutores em suas conversas, verbalizações, apresentações, discussões, que permitem a vivência de uma experiência de comunicação de maior valor e com possibilidade de *feedback* imediato (Panahi et al., 2012; Pattriotta et al., 2013). Processos de comunicação face a face bem-sucedidos podem impactar positivamente a produção de sentido entre os interlocutores, levando as partes a moldarem informações, comportamentos e atividades como padrões a serem replicados (Badir & O'Connor, 2015; Sárka, 2014).

Outro aspecto relevante a se considerar em termos da comunicação é a importância emergente das tecnologias *web* e das mídias digitais e do seu potencial na difusão do conhecimento, uma vez que a interação social é uma das principais características dessas mídias, que disponibilizam ferramentas como fóruns de discussão *on-line*, salas de conversa, relatos de casos e outras interações em tempo real, oferecendo possibilidades e alternativas para facilitar e estimular o compartilhamento de conhecimento (Panahi et al., 2012).

É inequívoca a contribuição que as mídias digitais, redes sociais e plataformas tecnológicas trouxeram para a dinâmica da comunicação nas alianças, minimizando distâncias geográficas entre os parceiros, ampliando o acesso a uma ampla variedade de repositórios de conhecimentos, favorecendo um clima de troca por meio da

comunicação bilateral (Badir & O'Connor, 2015; Byun et al., 2018; Graça et al., 2015). Os sistemas de informações bem como as mídias digitais contribuem com a comunicação na transmissão e disseminação do conhecimento, ao mesmo tempo que conectam simultaneamente parceiros em diferentes locais, provendo o compartilhamento da informação em tempo real (Chung et al., 2009; Panahi et al., 2012).

Tecnologias *web*, mídias digitais e redes sociais oferecem ambientes virtuais colaborativos, interativos e sincrônicos, nos quais especialistas podem compartilhar, criticar e validar sua experiência e conhecimento, por meio de fóruns de discussão, comunidades de prática, *web conferences*, *web casts*, entre outros recursos, além de promoverem oportunidades para monitorar e observar melhores práticas, incrementar as conexões do *networking* das firmas e criar um espaço amigável para trocar ideias, estocar e compartilhar conteúdos em texto, imagem, áudio e vídeo de forma fácil e com possibilidades de interatividade (Byun et al., 2017; Panahi et al., 2012).

Na pesquisa conduzida por Tang, Mu and Thomas (2014) junto a 128 empresas chinesas de alta tecnologia e 272 equipes envolvidas no desenvolvimento de novos produtos, foram investigados os efeitos da comunicação informal, comunicação face a face e comunicação formal – mediada por computador –, no desempenho dos projetos e nos ganhos obtidos pelas firmas. Uma vez que essas parcerias eram formadas por equipes multifuncionais, a integração do conhecimento dos participantes era fundamental para o alcance dos resultados pretendidos. Ao final da pesquisa, os resultados apontaram a importância da comunicação face a face e da comunicação informal – expressa pelas interações relacionais, espontâneas e mais ricas, inclusive as “conversas de corredor” – para acessar os conhecimentos tácitos e *explorar* os novos conhecimentos, favorecendo a inovação. Por outro lado, a comunicação formal, mediada por computador – expressa pelo correio eletrônico e ferramentas de mídia baseadas na *web*, como blogs e wikis –, se mostrou mais adequada para acessar os conhecimentos explícitos e “*explorar*” esses conhecimentos. Entre as principais implicações gerenciais do estudo, os autores apontam para a necessidade de os gestores dos processos de compartilhamento de conhecimento se familiarizarem com os pontos fortes e as limitações das abordagens de comunicação e seus respectivos métodos, adequando o contexto, por exemplo, se *explorar* ou se *explorar* o conhecimento, ao modo de comunicação mais ou menos rico (comunicação informal e face a face ou comunicação formal, mediada por computador).

O trabalho de Tang et al. (2014) enfatiza a importância de a gestão lidar com a dimensão formal e informal da comunicação, sendo a dimensão formal associada às comunicações em que prevalecem regras, regulamentos, convenções e procedimentos operacionais, presentes em planos, cronogramas, memorandos, relatórios de informações gerenciais e outras comunicações padronizadas; e a dimensão informal, associada a um tipo de comunicação interacional, trocada por meio de conversas espontâneas entre os membros das equipes – como as “conversas de corredor” –, em que, além de compartilhar ideias, são manifestados sentimentos, esperanças e preocupações em relação ao negócio, e essa conversa pessoal e interativa produz um senso de compartilhamento e de entendimento mútuo (Ali & Larimo, 2016; Nguyen & Aoyama, 2016; Oke & Idiagbon-Oke, 2010).

Outro aspecto fundamental a ser considerado sobre a comunicação nas alianças é em relação a sua influência nas situações de conflitos, relacionamentos árdus ou mesmo no enfrentamento do dilema entre cooperar e competir, levando em conta a sua contribuição na superação dessas barreiras, de modo que não impeçam a aliança de realizar os seus resultados (Graça et al., 2015; Morandi, 2013; Szulanski et al., 2016).

A comunicação apropriada e frequente é crítica para se forjar entendimentos comuns e *loops de feedback*, evitando equívocos e informações distorcidas (Morandi, 2013; Walter et al., 2014). A comunicação próxima e aberta entre os parceiros, reconhecendo e lidando com situações potenciais de conflito, estimula o entendimento entre as partes (Kale et al., 2000; Walter et al., 2014). Isto porque alguns parceiros se mostram mais abertos e acessíveis para compartilhar o conhecimento e comunicar ideias, enquanto outros não (Liu et al., 2010), e dificuldades em relação à comunicação podem incorrer em relações árdus entre as partes, prejudicando o acesso, a quantidade e a variedade do conhecimento a ser compartilhado (Szulanski et al., 2016; Walter et al., 2014).

Quando uma firma percebe que o parceiro tem uma intenção de aprendizado muito exacerbada, ela pode se tornar mais defensiva em relação ao seu conhecimento, percebendo essa intenção como uma ameaça e, como consequência, restringir a comunicação e o fluxo de conhecimento (Meier, 2011; Walter et al., 2014). Nessa perspectiva, as comunicações abertas e regulares entre parceiros podem contribuir com a evolução do comportamento cooperativo e a superação do receio de

que o parceiro se comporte de modo oportunístico (Ali & Larimo, 2016; Müller, 2010; Walter et al., 2014).

Walter et al. (2014) analisaram 82 alianças na Alemanha envolvidas com pesquisa e desenvolvimento de produtos em empreendimentos de tecnologia com firmas (potencialmente) concorrentes. Os autores investigaram os efeitos da comunicação sobre a percepção dos parceiros em relação aos mecanismos de formalização e controle utilizados para minimizar riscos de comportamentos oportunísticos. Alianças entre concorrentes diretos ou potenciais são caracterizadas por uma tensão permanente entre cooperar e competir, e a possibilidade de comportamentos oportunísticos leva os parceiros a buscar salvaguardas eficazes, formalizando mecanismos de controle. Muitas vezes, esses mecanismos podem gerar efeitos adversos, como um ambiente em que prevalece a desconfiança entre as firmas. Os resultados da pesquisa mostraram que a qualidade da comunicação – tratada como a abertura do parceiro em manifestar honestamente sua opinião, compartilhar informações tempestivas, críticas e de propriedade intelectual da firma – mitiga diretamente o comportamento oportunístico e reduz os efeitos disfuncionais da governança formal e seus respectivos mecanismos de controle. Os autores argumentam que a qualidade da comunicação ajuda a evitar percepções de oportunismo e atenua os efeitos adversos da formalização, uma vez que o parceiro pode se ressentir do controle sobre suas ações e comportamentos, sugerindo a presença de desconfiança no relacionamento.

Ainda sobre as contribuições da comunicação na superação de questões que possam se interpor entre os ganhos das firmas e da aliança, estão as questões relativas às diferenças culturais entre os parceiros. Diferenças de cultura, de estilos gerenciais, de filosofia e valores (Hofstede, 1997; Lakpetch & Lorsuwannarat, 2012; Malik & Zhao, 2013) podem gerar conflitos na aliança e, por isso, as firmas devem utilizar recursos da comunicação para promoverem um alinhamento das culturas, de modo a facilitar a cooperação na aliança (Pak et al., 2009; Walter et al., 2014). Isto porque a heterogeneidade cultural pode dificultar o relacionamento entre os parceiros, resultando na falta de cooperação e comprometimento e, conseqüentemente, em menos aprendizado ou menos compartilhamento de conhecimento (Lavie et al., 2012; Pak et al., 2009). Particularmente, quando a aliança é formada por firmas que não têm as mesmas interpretações culturais, por exemplo, firmas de diferentes países, a comunicação precisa ser articulada para lidar com os possíveis ruídos decorrentes da

ausência de uma linguagem comum, que podem criar empecilhos para a integração efetiva das firmas (Espinosa & Roig-Dobon, 2011; Hofstede, 1997; Pak et al., 2009).

Em cenários de ambiguidade cultural, os parceiros podem ter dificuldade em chegar a um acordo sobre os modos de comunicação (Malik & Zhao, 2013; Lavie et al., 2012), impactando a coordenação das atividades, podendo levar a situações de conflito e desconfiança (Lavie et al., 2012; Pak et al., 2009). Grupos tendem a ser mais similares dentro das organizações do que entre organizações, portanto, socializar, treinar, comunicar e envolver pessoas em processos de compartilhamento ou transferência de conhecimentos entre organizações exigem mais das relações pessoais e do gerenciamento (Lavie et al., 2012; Nguyen et al., 2016; Reagans & McEvily, 2003).

Trata-se de uma questão em que o estilo gerencial das firmas pode influenciar as formas de comunicação, pois, quando os parceiros entram numa aliança, eles tipicamente tentam estabelecer processos conjuntos, inclusive o de comunicação, mas a viscosidade da cultura organizacional, muitas vezes, encoraja o parceiro a tentar impor seu próprio estilo gerencial (Lavie et al., 2012; Szulanski, 1996; Szulanski et al., 2016).

Desse modo, a cooperação pode sofrer num contexto em que o parceiro dominante impõe seu estilo gerencial e sua filosofia corporativa, pois o outro parceiro, ao adotar o estilo gerencial imposto, enfrentará dificuldades em aceitar os sistemas de controle, comunicação e políticas impostas na aliança. A necessidade de fazer concessões sobre valores, crenças e símbolos, provavelmente, pode causar dúvidas e ressentimentos em relação ao parceiro dominante. Da mesma forma, se um terceiro estilo emerge, seu desenvolvimento como parte de uma terceira cultura pode incorrer em relações duras e tensas, resultando em uma comunicação difícil e marcada por conflitos, tão logo se inicie a cooperação (Lavie et al., 2012; Pak et al., 2009).

Vale ressaltar que relações pessoais discordantes entre membros das alianças são prováveis de interferir em uma comunicação regular, pois disputas evitam uma transferência efetiva de informações críticas, e lideranças colidindo sobre o gerenciamento de recursos aumentam tensões em torno da aquisição de conhecimento ou aprendizado (Pak et al., 2009; Walter et al., 2014). Nesse sentido, a formação das coalizações gerenciais entre as firmas, integradas por grupos de gerentes que se constituirão “pontes” entre os parceiros, pode ser essencial para buscar o equilíbrio entre as partes, ao estabelecer uma comunicação mais harmônica,

definindo o que será comunicado, como será comunicado e monitorando como o conteúdo foi recebido. A atuação de um gerenciamento experiente pode contribuir de modo crítico e positivo sobre possíveis conflitos, direcionando uma comunicação aberta e acessível para a aliança (Morandi, 2013; Nguyen et al., 2016; Walter et al., 2014).

Na pesquisa conduzida por Graça et al. (2015) envolvendo alianças em cadeias de compradores e fornecedores, junto a 110 firmas brasileiras e 169 firmas estadunidenses, foi analisada a relação entre a qualidade da comunicação, a resolução de conflitos e a cooperação entre os parceiros e seus efeitos sobre a satisfação dos resultados obtidos pelas firmas. Os autores trabalharam uma abordagem de qualidade da comunicação desenvolvida entre as partes, baseada em como os parceiros trocam tempestivamente informações acuradas e completas e, também, a credibilidade dessas informações. Os resultados demonstraram que a satisfação das firmas, tanto no Brasil quanto nos Estados Unidos, é fortemente associada ao clima de troca de informações estabelecido entre as firmas, ou seja, à qualidade da comunicação presente no relacionamento entre os parceiros.

A contribuição da comunicação na criação de um ambiente cooperativo nas alianças estratégicas tem sido amplamente debatida na literatura, abrangendo vários aspectos, como a importância da frequência das interações relacionais, a viabilização do fluxo de conhecimento por meio de canais de comunicação mais ou menos ricos, as dimensões formais e informais da comunicação, a comunicação das lideranças na conciliação das culturas, entre outras questões que se mostram críticas para a obtenção dos resultados esperados pelos parceiros na aliança. Para compreender a extensão da efetividade da comunicação como uma competência cooperativa, há que se compreender sua conexão com esses resultados e, particularmente neste estudo, os ganhos de conhecimento e de capital relacional.

2.3.2.1 A comunicação e seus efeitos nos ganhos de conhecimento e de capital relacional

A comunicação se insere num conjunto de atributos considerados críticos para o alcance dos resultados das alianças, explicando desde a aquisição de recursos até a criação de sinergias entre os parceiros (Li et al., 2014; Robson et al., 2006; Sambasivan, Siew-Phaik, Abidin, & Choy Leong, 2011). Vários estudos têm

relacionado esses resultados a ganhos de conhecimento orientados para mercado, por exemplo, na pesquisa e desenvolvimento de produtos e inovações (Badir & O'Connor, 2015; Pesch, Bouncken, & Kraus, 2015; Tang et al., 2014; Walter et al., 2014) e na ampliação ou acesso a novos mercados (Kwot et al., 2019; Park et al., 2014; Shin et al., 2012).

Entende-se que o uso adequado da comunicação em alianças que buscam conhecimentos para obter vantagens competitivas relacionadas ao mercado se constitui um fator-chave para a realização da expectativa de ganhos dos parceiros (Shin et al., 2012). Isto porque a orientação da aliança para o mercado implica criação, distribuição e aplicação de informações sobre as necessidades atuais e futuras dos clientes e, por esse motivo, os parceiros precisam estabelecer um fluxo de informações efetivo para gerar respostas a essas demandas. Em outras palavras, os parceiros dependem da qualidade da comunicação para capturarem informações sobre produtos, clientes e condições do mercado, de modo a delinearem o ambiente de negócios com maior precisão e compartilhar *insights* de como desenvolver as respostas mais adequadas para gerar resultados mais significativos e vantagens competitivas (Shin et al., 2012, Oke & Indiagbon-Oke, 2010). Trata-se do estabelecimento de maior eficiência nos processos da comunicação interna da aliança para atender às exigências do mercado externo (Ali & Larimo, 2016; Shin et al., 2012).

Esses processos envolvem o acesso a informações de elevada tacitidade, que demandam intensa comunicação interacional e a utilização de canais de comunicação mais ricos para se obter os resultados esperados (Oke & Indiagbon-Oke, 2010; Tang et al., 2014). Particularmente, quando as firmas estão compartilhando sua primeira experiência como parceiras em uma aliança, a comunicação se mostra um importante fator interveniente para promover a conexão entre os parceiros nos estágios iniciais. Nesse contexto, cresce a importância da comunicação para aproximar as firmas, gerar entendimento sobre suas respectivas culturas, valores, modos de operação e formar os vínculos necessários para o compartilhamento dos conhecimentos (Badir & O'Connor, 2015; Pesch et al., 2015). Entretanto, uma vez que esses métodos se mostram profícuos e levam os parceiros a realizarem a expectativa de ganhos, fortalecem as relações comerciais entre as firmas e a motivação para a continuidade da aliança no longo prazo (Badir & O'Connor, 2014; Shin et al., 2012).

O trabalho de Pesch et al. (2015) envolvendo 184 alianças, na Alemanha, para o desenvolvimento de novos produtos e equipamentos na indústria da medicina demonstrou como as firmas obtiveram ganhos de inovação, por meio da conciliação dos modos de comunicação entre os parceiros. A pesquisa apresentou evidências empíricas de que os esforços que os parceiros empreenderam lidando com seus diferentes modos de comunicação obrigaram as firmas a intensificar a comunicação informal, as reuniões, os encontros presenciais, a comunicação face a face e, conseqüentemente, emergiu desse esforço todo um processo de produção de sentido (*sensemaking*), que impactou positivamente a geração de inovação e a maior velocidade de inserção dos produtos no mercado. Os autores destacam que, embora esses processos de comunicação para a produção de sentido exijam tempo, eles favorecem a inovação, porque habilitam os parceiros a refletir e refinar seus processos de comunicação intra e interorganizacionais, capturando problemas antecipadamente, trazendo novas ideias a partir dos debates e discussões e, mutuamente, compreendendo com maior profundidade a dinâmica da comunicação na aliança e potencializando a utilização de canais de comunicação mais ricos.

Os achados de Pesch et al. (2015) estão em linha com o estudo de Shin et al. (2012), que também avaliaram como a comunicação pode alavancar os resultados dos parceiros que formaram alianças com o foco nos ganhos de conhecimentos relativos a mercado. Shin et al. (2012) investigaram 235 alianças de pequenas e médias empresas, na Coreia e nos Estados Unidos, e apuraram que, enquanto a comunicação nas alianças dos Estados Unidos tinha foco na captura das informações de mercado, tendendo a liderar ao explorar esses conhecimentos, as empresas da Coreia utilizavam mais as vantagens proporcionadas pelas interações comunicacionais para investir no relacionamento a longo prazo.

Quando a comunicação está ancorada em relacionamentos de reciprocidade e identidade entre as firmas na aliança, estas se mostram mais dispostas a receber e compartilhar conhecimentos, e é mais provável empreenderem esforços para assegurar que os parceiros entenderam o conhecimento transferido suficientemente e o colocaram em uso, aspecto fundamental para converter o novo conhecimento em ganhos efetivos (Chen & Lovvorn, 2011; Lakpetch & Lorsuwannarat, 2012; Vlaisavljevic et al., 2016).

Relacionamentos cultivados a partir dos estímulos de uma comunicação pautada por interações frequentes e utilização de canais de comunicação mais ricos,

por exemplo, comunicação face a face, agendas de reuniões e encontros presenciais, realização de visitas e oportunidades de socialização, vão fortalecendo os vínculos entre os parceiros e, gradativamente, vão se constituindo um ativo de capital relacional, outro significativo ganho obtido pelas firmas nas alianças (Badir & O'Connor, 2014; Graça et al., 2015; Sambasivan et al., 2011). Por isso, firmas que se comprometem na interação com os parceiros com elevado nível de qualidade na comunicação estão lidando, também, com a qualidade do seu relacionamento, ou seja, quanto mais e melhor os parceiros se comunicam, mais capital relacional vão acumulando (Sambasivan et al., 2011; Lakpetch & Lorsuwannarat, 2012).

Levando em conta que os indivíduos são mais propensos a trocar informações com quem já vivenciou experiências anteriores positivas, geralmente, alianças em que os parceiros obtiverem benefícios e ganhos mútuos constituem um forte estímulo para continuarem trabalhando juntos, aprimorando cada vez mais sua habilidade em comunicar e interagir, nutrindo um elevado nível de capital relacional (Chung et al., 2009; Emden et al., 2005; Li et al., 2014).

Uma pesquisa realizada junto ao nível gerencial de 260 alianças estratégicas na Malásia, conduzida por Sambasivan et al. (2011), investigou como a comunicação cria valor por meio da formação do capital relacional entre os parceiros. Os autores identificaram que uma comunicação de qualidade foi valiosa para as firmas na gestão de relacionamentos verdadeiramente produtivos e lucrativos, por exemplo, facilitando planejamento do fluxo de produtos, compartilhamento de informações críticas para o negócio e para a redução de custos, dessa forma, contribuindo para o alcance tanto das metas dos indivíduos quanto das metas das firmas e da aliança. Os resultados demonstraram que a comunicação influenciou positivamente a disposição dos parceiros para trabalhar em conjunto, o que se mostrou particularmente importante para superar desafios e conflitos ao longo da trajetória colaborativa dessas alianças, criando valor e sinergia. Os autores postulam que, quando o desempenho geral da aliança é positivo, ele não apenas incentiva trocas mais interativas e repetidas entre os parceiros, mas, também, faz com que seus relacionamentos se entrelacem, por meio da formação de um capital relacional mais forte, movido pelos resultados do tipo “ganha-ganha”, explicando o sucesso de muitas alianças.

Em suma, a comunicação tem se configurado como uma competência essencial para os parceiros criarem um ambiente cooperativo e obter ganhos de conhecimentos e de capital relacional nas alianças. A comunicação estabelecida pelas

firmas se constitui um pré-requisito para o desenvolvimento de um fluxo de informações e conhecimentos críticos (Badir & O'Connor, 2015; Graça et al., 2015; Kwot et al. 2019; Pesch et al., 2015), estimulando a criação, manutenção e potencialização de um relacionamento próximo e produtivo (Li et al., 2014; Sambasivan et al., 2011; Walter et al., 2014), de modo a levar a aliança a alcançar seus objetivos e contribuir com a motivação dos parceiros para a manutenção da aliança ou para a criação de perspectivas de compartilharem novos negócios futuros.

O Quadro 4 apresenta a síntese teórica da comunicação como competência cooperativa.

Quadro 4 - Síntese teórica da competência comunicação

Categoria	Subcategorias	Operacionalização	Autores
Comunicação	Comunicação informal/ Comunicação Interacional	<ul style="list-style-type: none"> • Contatos estabelecidos diretamente pelos parceiros para a troca de informações por meio de encontros presenciais e realização de atividades conjuntas. • Manifestações espontâneas realizadas entre os indivíduos, informalmente, na relação cotidiana, como as “conversas de corredor”. 	Kwot et al. (2019); Liu et al. (2010); Szulanski et al. (2016); Tang et al. (2014)
	Comunicação formal	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicações que institucionalizam regras, procedimentos, padrões, direcionamentos expressos em planejamentos, cronogramas, memorandos, relatórios gerenciais. 	Ali and Arimo (2016); Nguyen et al. (2016); Oke and Idiagbon-Oke (2010); Tang et al. (2014)
	Canais de comunicação	<ul style="list-style-type: none"> • Mais ricos: comunicação presencial, face a face (reuniões, atividades conjuntas, “aprender fazendo”, entre outras). • Menos ricos: <i>e-mails</i>, memorandos, relatórios. • Baseados em tecnologia: videoconferências, <i>blogs</i>, <i>wikis</i>, comunidades de prática, redes sociais, entre outros. 	Badir and O'Connor, (2015); Panahi et al. (2012); Sárka (2014); Szulanski et al. (2016); Tang et al. (2014)

(continua)

(conclusão)

Categoria	Subcategorias	Operacionalização	Autores
Comunicação	Comunicação gerencial	<ul style="list-style-type: none"> • Coalizões gerenciais, reunindo lideranças das firmas parceiras. • Alinhamento do que será comunicado, como será comunicado. • Articulação para minimizar diferenças culturais. • Direcionamento de uma comunicação frequente e aberta para evitar comportamento oportunístico e minimizar efeitos dos mecanismos de controle. • Utilização dos recursos de comunicação para minimizar conflitos. 	Ali and Arimo (2016); Graça et al. (2015); Lavie et al. (2012); Malik and Zhao (2013); Nguyen et al. (2016); Walter et al. (2014)

Fonte: Elaborado pela autora.

2.3.3 A coordenação como uma competência cooperativa

A coordenação tem sido amplamente compreendida nas ciências sociais como os esforços empreendidos pelas firmas para organizar, conectar, mesclar, sincronizar e alinhar suas ações (Gulati, Wwohlgezogen, & Zhelyazkov, 2012; Okhuysen & Bechky, 2009). Em um contexto de colaborações interorganizacionais, como as alianças estratégicas, pode se considerar a coordenação como o alinhamento e ordenamento deliberado, por meio do ajustamento das atividades junto aos parceiros, para alcançarem conjuntamente determinados objetivos (Gulati et al., 2012).

A literatura tem abordado a coordenação nas alianças sob vários aspectos, como coordenação como uma capacidade de gestão de alianças (Cabello-Medina et al., 2019; Kohtamäki et al., 2018), coordenação e governança da aliança (Hoetcker & Mellewigt, 2009; Lumineau, 2017); coordenação nos processos de aprendizagem e transferência do conhecimento (Chung et al., 2014; Pattriota et al., 2013), coordenação e gestão de diferenças culturais entre os parceiros (Espinosa & Roig-dobon, 2011; Malik & Zhao, 2013; Zhao, Feng, & Li, 2018), coordenação das rotinas da aliança (Estrada, Faems, Martin Cruz, & Perez, 2016; Sachetto & Bataglia, 2016), entre outros. Os estudos reconhecem a importância e o papel da coordenação na gestão das alianças, desde o *design* da sua estrutura – ainda em seu estágio de pré-formação –, passando pela implementação das atividades tipicamente operacionais, até a coordenação das relações entre as firmas, monitorando e controlando seus

resultados e propondo readequações sempre que necessárias (Gulatti et al., 2012; Kohtamäki et al., 2018).

No caso específico do compartilhamento de conhecimento nas alianças, a coordenação tem sido associada com a promoção do mútuo entendimento entre os parceiros sobre as rotinas, distribuição de tarefas e respectivas atribuições das partes, de modo a criar na aliança um ambiente cooperativo que leve as firmas a alcançarem seus objetivos de acessar, assimilar e aplicar conhecimentos valiosos (Chung et al., 2014; Meier, 2011; Müller, 2010). Isto porque as firmas trazem para as alianças suas diferentes capacidades e habilidades, fonte de oportunidades de aprendizado. Entretanto, sem um gerenciamento focado nesse processo de aprendizado, muitas dessas oportunidades ficarão inexploradas, e os parceiros não realizarão os ganhos pretendidos. Acessibilidade ao conhecimento não é suficiente para o aprendizado efetivo entre os parceiros, e, por isso, são necessários esforços conscientes e intenção estratégica na coordenação dos processos de compartilhamento do conhecimento (Nielsen, 2007; Tortoriello et al., 2012; Vlaisavljevic et al., 2016). Quando as firmas compartilham motivações e estratégias congruentes, elas tendem a realizar esforços conjuntos, cooperando com maior empenho na aplicação dos recursos, no comprometimento gerencial e na tomada de decisões (Pak et al., 2009; Vendrell-Herrero, Gomes, & Karmel, 2018).

Nessa perspectiva, um dos aspectos importantes a se levar em conta na coordenação das alianças para a obtenção dos ganhos de conhecimento e de capital relacional diz respeito às possíveis dissimilaridades entre os parceiros. Dissimilaridades podem existir em relação ao escopo estratégico dos parceiros, metas, porte e idade da firma, experiência em aliança, nacionalidade, entre outras; e poderão influenciar em vários aspectos a coordenação e a formação de um ambiente cooperativo, afetando, conseqüentemente, os resultados da aliança (Christoffersen, 2013; Estrada et al., 2016). Portanto, coordenar esse ambiente cooperativo implica entendimento do contexto das firmas, características de sua força de trabalho e da sua cultura organizacional. Uma força de trabalho diversificada, muitas vezes, é considerada menos apta a contribuir para a atração mútua e o desejo de trabalhar juntos, devido a aspectos como a falta de similaridade interpessoal e a ausência de raízes e experiências comuns; por outro lado, a diversidade cultural pode incrementar as possibilidades de ganhos por meio das complementaridades da aliança e, inclusive,

favorecer os ganhos de inovação (Björkman et al., 2007; Malik & Zhao, 2013; Vlasisavljevic et al., 2016).

Entende-se que a influência das diferenças culturais no aprendizado interorganizacional pode ser interpretada a partir de perspectivas diversas: (i) parceiros que estão em diferentes contextos culturais serão mais difíceis de gerenciar, impactando menos aprendizado; (ii) parceiros que estão em diferentes contextos culturais alcançarão maior aprendizado, devido aos esforços extras de coordenação, dedicação, comunicação, cooperação, para superar as barreiras e promover a transferência do conhecimento (Christtofersen, 2013; Espinosa & Roig-Dobon, 2011). Isto porque, enquanto culturas similares podem facilitar o fluxo de conhecimento, culturas diferentes podem prover condições mais favoráveis para a criação de novos conhecimentos, mas é fato que a introdução de múltiplas culturas forma um novo contexto de interação na aliança, levando ao estabelecimento de novas rotinas coletivas (Björkman et al., 2007; Malik & Zhao, 2013).

Por isso, o contexto organizacional dos parceiros pode afetar a coordenação, influenciando o desejo e a motivação das partes de realizarem as tarefas relacionadas ao acesso e compartilhamento do conhecimento, podendo se encontrar contextos mais férteis, que facilitarão as firmas a realizarem seus ganhos e contextos mais estéreis, em que os problemas serão mais difíceis de resolver (Szulanski, 1996; Szulanski et al., 2016).

Na pesquisa conduzida por Zhao et al. (2018) junto a 202 firmas chinesas da indústria da construção e com experiência em participação de alianças, foi avaliado o impacto das diferenças culturais entre os parceiros, particularmente em relação aos estilos gerenciais e à responsividade ao ambiente externo. Os autores trabalharam a questão das diferenças nos estilos gerenciais focando as atitudes dos gestores na tomada de decisão, na sua comunicação, na forma de lidar com riscos e controle. Como resposta ao ambiente externo, foram levantadas questões em torno do modo como as firmas lidavam com os *stakeholders*, com os incidentes e com o próprio parceiro. Os resultados apontaram que quanto maiores eram as diferenças culturais entre os parceiros, mais as questões avaliadas se mostravam críticas e, conseqüentemente, maior era a necessidade de mecanismos contratuais de coordenação mais complexos, o que elevava os custos das operações. Zhao et al. (2018) alertam sobre a importância de os gestores se conscientizarem antecipadamente dos efeitos das diferenças culturais entre as firmas nas alianças,

pois serão exigidos mais esforços da coordenação das operações e mais custos, portanto, há que se tratar a questão com um gerenciamento estratégico, de modo a não comprometer a obtenção dos ganhos da aliança.

As diferenças culturais são apenas uma das possíveis dissimilaridades que podem se interpor entre as firmas nas alianças e sua expectativa de ganhos. Estar atento aos possíveis obstáculos gerados por dissimilaridades, gerenciando de maneira conjunta as diferenças entre os parceiros, pode diminuir o potencial de conflitos e ampliar a probabilidade de sucesso da aliança (Lakpetch & Lorsuwannarat, 2012; Kale et al., 2000). Um processo integrativo de gerenciamento de conflitos influencia positivamente tanto a natureza do relacionamento que existe entre as firmas quanto a criação de um clima de trocas favorável para o aprendizado (Graça et al., 2015). Quando os parceiros se empenham juntos na resolução dos conflitos, é gerado um senso de justiça que reforça a confiança e o comprometimento entre as partes, levando a aliança a seguir em frente, criando um ambiente mais propício para cooperações futuras (Meier 2011; Walter et al., 2014). Trata-se de um importante aspecto a ser considerado, uma vez que um gerenciamento efetivo de conflitos se torna um importante catalisador para a construção do capital relacional da aliança, um ativo próprio da díade, inimitável, raro e valioso (Graça et al., 2015; Kale et al., 2000).

Assim como a abordagem da cultura e de possíveis conflitos entre os parceiros se mostra essencial na coordenação das atividades na aliança, o gerenciamento das rotinas se apresenta como uma questão igualmente relevante. Firms podem dar ênfase à cooperação do cumprimento das tarefas de modo diferente, de forma que suas rotinas internas podem diferir em relação às dinâmicas de coordenação e apoio mútuo a serem estabelecidas na aliança (Lavie et al., 2012; Estrada et al., 2016).

Rotinas são consideradas padrões de comportamento replicáveis que integram processos estruturados e institucionalizados para facilitar a troca de conhecimentos entre os parceiros da aliança, de modo a favorecer o alcance dos resultados pretendidos (Dyer & Singh, 1998; Sachetto & Bataglia, 2016). Enquanto os processos dizem respeito à estrutura de trabalho, as rotinas fazem parte da execução dessa estrutura e podem envolver: (i) regularidades comportamentais, consideradas padrões de interação recorrentes, por exemplo, consultoria *in loco*, times de aprendizado e solução de problemas, rotação de empregados, *feedback* de resultados, entre outros, e (ii) regularidades cognitivas, entendidas como regras, procedimentos e padrões

organizacionais, por exemplo, manuais, relatórios, desenhos, livros, protótipos, entre outros (Nielsen, 2007; Sachetto & Bataglia, 2016).

Nas alianças, muitas vezes, os gestores esperam que o seu parceiro execute as rotinas e tarefas tão rapidamente e efetivamente como eles o fazem, e ficam desapontados quando os parceiros não atendem a essas expectativas. Esse tipo de frustração poderá constranger a habilidade do parceiro de nutrir o relacionamento interpessoal, criando um círculo vicioso que leva as firmas a agirem em interesse próprio, minimizando a interação, tornando-os menos cooperativos. Desafios similares ocorrem quando uma firma dá mais ênfase à cooperação do que a outra e, dessa forma, os empregados podem perceber a equipe do parceiro pouco cooperativa e prestativa, comprometendo o clima de colaboração entre as partes (Estrada et al., 2016; Lavie et al., 2012).

As mudanças de rotinas de cooperação e práticas de negócio requerem grandes esforços em função do desenvolvimento de novas formas de trabalhar juntos, no entanto, como recompensa, a firma aprende a trabalhar de diferentes modos ao colaborar com um parceiro, incrementando sua capacidade cooperativa e criando valor para a firma e para a aliança (Espinosa & Roig-Dobon, 2011; Estrada et al., 2016; Ireland et al., 2002).

No estudo exploratório desenvolvido por Sachetto e Bataglia (2016), envolvendo uma aliança entre firmas brasileiras do setor financeiro e de tecnologia, foi investigada, em profundidade, a coordenação das rotinas e dos processos estabelecidos pelas firmas. Entre os achados da pesquisa, os autores destacaram a importância da definição dos responsáveis pela coordenação da aliança, que, além de se constituírem a principal interface entre as empresas parceiras, estabeleceram as principais ferramentas e metodologias a serem utilizadas na coordenação bem como o treinamento das pessoas na utilização desses recursos. De acordo com Sachetto e Bataglia (2016), essa iniciativa exerceu uma influência positiva sobre o estabelecimento das rotinas e dos padrões de interações próprios da aliança, transformando proposições e intenções em processos padronizados, recorrentes e com controle.

Outro aspecto importante sobre a contribuição da coordenação para o estabelecimento de um ambiente cooperativo que leve os parceiros à obtenção dos ganhos esperados são as ações gerenciais, que promovem oportunidades de interação entre as equipes e estimulam o estabelecimento e a manutenção do fluxo

do conhecimento, fundamentais para a superação de barreiras no seu acesso e compartilhamento (Patriotta et al., 2013; Tsai, 2002). Essas conexões criam oportunidades para os indivíduos compartilharem suas observações e experiências e podem ser formais e informais, dar-se entre indivíduos e grupos, provendo bases da transformação do conhecimento individual para o conhecimento organizacional (Björkman et al., 2007; Inkpen & Pien, 2006; Patriotta et al. 2013).

Na promoção dessas interações, a proximidade, os vínculos e até a amizade entre gestores também desempenham um papel importante para o compartilhamento do conhecimento (Inkpen & Pien, 2006; Li et al., 2014; Tortoriello et al., 2012). A força dessas relações pode incrementar o acesso e a transferência dos conhecimentos, por influenciar positivamente a disposição dos indivíduos em aplicar mais tempo e esforços durante o processo, mitigando barreiras e potencializando oportunidades (Pérez-Nordtvedt et al., 2008; Tortoriello, et al., 2012; Szulanski et al., 2016), porque, quanto mais fraco o capital relacional entre os parceiros, menos provável o desenvolvimento das relações necessárias, que permitirão aos gestores conseguir a boa vontade dos indivíduos para compartilhar o conhecimento (Gulati, 1998; Inkpen & Pien, 2006; Vlaisavljevic et al., 2016). Gestores capazes de estimular e facilitar interações relacionais modelam a aliança de modo a nutrir a confiança entre as partes (Ireland et al., 2002; Estrada et al., 2016), e quanto mais fortes os vínculos estabelecidos entre os participantes da aliança, mais se espera em termos de sintonia de gerenciamento, o que resulta em aprendizado positivo para ambas as partes (Pak et al., 2009).

É por esses motivos que o envolvimento dos gestores e das equipes e laços anteriores desenvolvidos entre essas pessoas contribuem para o desenvolvimento de um clima de confiança que se reflete positivamente na qualidade dos relacionamentos e no compartilhamento do conhecimento (Albers & Zajac, 2016; Lakpetch & Lorsuwannarat, 2012; Meier, 2011). Relacionamentos ricos interfirmas são caracterizados pela discussão aberta dos problemas, acessibilidade, disponibilidade, fluxo de informações intenso e um forte senso de coordenação e envolvimento das lideranças e das equipes na colaboração (Liu et al., 2010). A prontidão das lideranças em se comprometer com a resolução de problemas e uma preocupação mútua pela relação de resultados do tipo “ganha-ganha” reforçam esse relacionamento e, usualmente, proporcionam soluções que satisfazem ambas as partes (Lakpetch & Lorsuwannarat, 2012; Kale et al., 2000).

As questões ora apresentadas demonstram como a coordenação tem se mostrado intrinsecamente presente na implantação e gerenciamento das operações das alianças, identificando e construindo consenso sobre tarefas, rotinas e seus respectivos procedimentos, definindo papéis e responsabilidades, tomando decisões, mobilizando recursos e empreendendo esforços para superação de barreiras que venham a comprometer o alcance dos resultados pretendidos pelos parceiros. Para além da compreensão do papel da coordenação nas alianças, é igualmente importante para o objetivo deste estudo aprofundar o entendimento dos ganhos de conhecimento e de capital relacional proporcionados pela coordenação como uma competência cooperativa.

2.3.3.1 A coordenação e seus efeitos nos ganhos de conhecimento e capital relacional

No cenário do compartilhamento de conhecimento nas alianças estratégicas, a coordenação se constitui um elemento fundamental, uma vez que o sucesso da aliança não se relaciona apenas com o comprometimento de recursos financeiros, tecnológicos e de infraestrutura das firmas para acessar e constituir novos ativos de conhecimentos; depende, também, da dedicação e tempo dos gestores, atenção e esforços na interação entre as firmas (Kostova, 1999; Chung et al., 2009). Entende-se que quanto mais coordenação existe entre os parceiros, mais oportunidades eles terão de compartilhar e combinar conhecimentos (Chung et al., 2014; Patriotta et al., 2013) e de criar valor para as firmas e para a aliança (Müller, 2010; Wang & Rajagopalan, 2015).

Em que pese o fato de os ativos baseados no conhecimento serem mais difíceis de coordenar, porque, frequentemente, se encontram incorporados na cultura e fragmentados nas rotinas de uma firma (Hoetker & Mellewig, 2009; Patriotta et al., 2013), o incremento da habilidade de coordenar alianças – a experiência de aliança ou capacidade de aliança –, melhora o desempenho e os resultados dos parceiros (Lichtenthaler, 2016; Müller, 2010; Robson et al., 2019). Em outras palavras, parceiros que detêm experiência em alianças anteriores acumulam *know-how* de coordenação, o que influencia positivamente no compartilhamento do conhecimento e na gestão da aliança (Schreiner et al., 2009; Wang & Rajagopalan, 2015). Ou seja, forma-se um novo e valioso ativo que habilita as firmas a operarem alianças com vantagens competitivas superiores em relação às firmas que nunca o fizeram (Kohtamäki et al.,

2018; Schreiner et al., 2009). Além disso, firmas tendem a assumir uma postura favorável em relação a parceiros que possuem uma reputação de competência e empenho na coordenação de alianças anteriores e se sentem estimuladas a se comprometer mais com eles, indicando uma intenção de persistir nesses relacionamentos (Chung et al., 2009; Meier et al., 2016; Shakeri & Radfar, 2017).

Uma vez que as firmas persistem no relacionamento com os mesmos parceiros, dando sequência à aliança, essa capacidade de coordenação pode ser amplificada, permitindo maior desenvolvimento de habilidades das firmas no gerenciamento das rotinas, tomada de decisão, comunicação, monitoramento e controle de resultados. Essas habilidades, específicas desse relacionamento idiossincrático, promovem o aprofundamento do conhecimento dos parceiros sobre suas respectivas estratégias, estruturas, modo de operação e organização, bem como a familiaridade entre seus executivos e gerentes, tornando a díade mais competitiva, de uma forma rara e inimitável (Capaldo, 2014; Nielsen, 2007; Schreiner et al., 2009).

Além das relações repetidas com o mesmo parceiro, uma firma pode incrementar sua capacidade de coordenação de alianças por meio do estabelecimento de novas alianças com diversidade de parceiros, por exemplo, parcerias com compradores, fornecedores, instituições de pesquisa ou parceiros de diferentes regiões geográficas, constituindo, para além da capacidade de coordenação de uma única aliança, capacidade de gestão de portfólio de alianças (Cabello-Medina et al., 2019; Lichtenthaler, 2016). A capacidade de gestão de um portfólio de alianças envolve a formalização do gerenciamento de processos que se mostraram aderentes em outras alianças, assim como a padronização de ferramentas de gestão e sistemas de métricas de desempenho, entre outros aspectos que integram a coordenação de uma aliança (Lichtenthaler, 2016).

Na pesquisa realizada por Cabello-Medina et al. (2019) junto a 86 firmas na Espanha que mantinham portfólio de alianças voltado para a pesquisa e o desenvolvimento de produtos e inovações foi analisada a influência da coordenação em relação aos resultados obtidos. Entre vários aspectos, os autores avaliaram a importância das ações de coordenação do portfólio de alianças a partir da sua efetividade na conciliação das atividades de P&D entre os parceiros, identificando as áreas e os processos nos quais se concentravam sinergias, interdependência ou superposição de conhecimentos, de modo a potencializar as respectivas contribuições de cada firma. Já em relação aos ganhos dos parceiros, foram avaliados a melhoria

do posicionamento competitivo das firmas, a redução de custos, a melhoria de produtos já existentes, o desenvolvimento de novos produtos e a maior efetividade das áreas de P&D. Os resultados apontaram que a competência na coordenação do portfólio de alianças impactou positivamente o seu desempenho, por meio da coordenação de rotinas, levando a firma focal a obter condições de adaptar e recombinar conhecimentos de um variado número de fontes, criando maior valor para o seu portfólio. Cabello-Medina et al. (2019) ressaltam que, onde havia maior diversidade geográfica entre os parceiros, a competência de coordenação da aliança se mostrou mais valiosa ainda ao estabelecer práticas de comunicação eficientes para ajudar as firmas a entender melhor as respectivas culturas e os sistemas de gerenciamento adotados, fatores que facilitaram o alcance dos ganhos de conhecimento e o fortalecimento dos vínculos entre os parceiros.

O estudo de Cabello-Medina et al. (2019) apresenta evidências do valor da competência cooperativa da coordenação ao demonstrar sua utilização amplificada na gestão de um portfólio de alianças. É por esse motivo que a literatura vem reconhecendo, cada vez mais, a valorização desse ativo e buscando maneiras de aprofundar o conhecimento sobre como as firmas capitalizam a experiência e o aprendizado obtidos por meio de suas experiências em alianças estratégicas (ver, por exemplo, Kothamäki et al., 2018; Lichtenthaler, 2016; Wassmer, 2010)

Uma das formas que vêm sendo utilizadas para a captura desse aprendizado na coordenação de alianças, de modo a convertê-lo em uma vantagem competitiva, tem sido a criação de funções dedicadas à aliança. Ou seja, a definição de áreas responsáveis nas firmas por institucionalizar o conhecimento adquirido em alianças, de modo a aplicá-lo na identificação de novas oportunidades de parcerias e na formação de alianças em todos os seus estágios: desde a escolha dos parceiros, passando por sua formação, gerenciamento da fase inicial, desenvolvimento, amadurecimento, até mesmo seu término (Gulati et al., 2012; Lichtenthaler, 2016).

Nesse sentido, os ganhos obtidos por meio da coordenação podem se dar tanto no nível da firma, da díade, como do portfólio de alianças. E há que se ressaltar que esses ganhos não se dão apenas no campo dos conhecimentos sobre como gerir alianças; a coordenação proporciona, também, significativos ganhos de capital relacional, uma vez que os resultados efetivos da coordenação influenciam positivamente a qualidade do relacionamento das firmas por meio de suas interações e da formação de vínculos (Christoffersen, 2013; Fang et al., 2016). Desse modo, a

coordenação contribui com o estabelecimento de ativos específicos de relacionamento, por meio de processos de compartilhamento de conhecimento bem-sucedidos nas alianças, influenciando positivamente a criação de capital relacional enraizado nessas experiências, constituindo outra fonte de vantagem competitiva (Fang et al., 2016).

Estrada et al. (2016) realizaram um estudo em profundidade envolvendo duas alianças espanholas do setor de biotecnologia para o desenvolvimento de produtos e inovações (casos polares, sucesso *versus* fracasso), analisando como os parceiros interagiram ao longo do tempo, lidando com suas dissimilaridades e os respectivos resultados alcançados. Os autores descrevem o estágio inicial de ambas as alianças como um período de “lua de mel”, em que não são identificados fortes problemas de coordenação e cooperação, no entanto, passado o estágio inicial, quando surgiram os primeiros conflitos entre as rotinas, estilos gerenciais e comunicação, os problemas de coordenação emergiram. A aliança que obteve sucesso intensificou a interação entre os parceiros, levando as firmas a reconhecerem as rotinas conflitantes, e promoveu os ajustes necessários de forma integrativa; além disso, perceberam a importância de se fornecer *feedbacks* mais frequentes. Por outro lado, a aliança que falhou, apesar de ter promovido uma intensa interação com os parceiros, não agiu de maneira integrativa, cada parceiro avaliou seu problema e estruturou sua solução de maneira diferente, gerando uma lacuna entre os resultados reais e os esperados. Estrada et al. (2016) destacam que a aliança bem-sucedida conseguiu coordenar de maneira eficiente os impasses e alcançar resultados tecnológicos promissores, intensificando o espírito de cooperação com foco no relacionamento com os parceiros, gerando fortes sentimentos de reciprocidade. Em outras palavras, a efetividade da coordenação contribuiu para resultados positivos da aliança nos níveis tecnológico e relacional, motivando os parceiros a seguirem em frente e fortalecendo seu relacionamento.

Em síntese, a literatura apresenta amplas evidências dos efeitos da coordenação como uma competência cooperativa no contexto das alianças para a obtenção de ganhos de conhecimento e de capital relacional para os parceiros. Especialmente, os ganhos de conhecimento sobre como gerir as alianças – no nível da firma, da díade e do portfólio de alianças – que, além disso, habilitam as firmas a acessar novas fontes de conhecimentos ao estabelecerem parcerias diversas e, também, os ganhos de capital relacional envolvendo a qualidade do relacionamento

com os parceiros, estabelecimento de vínculos, além da ampliação de sua rede de relacionamentos.

O Quadro 5 apresenta a síntese teórica da competência cooperativa coordenação.

Quadro 5 - Síntese teórica da competência cooperativa coordenação

Categoria	Subcategoria	Operacionalização	Autores
Coordenação	Coordenação de dissimilaridades	<ul style="list-style-type: none"> • Conciliação de culturas • Conciliação de rotinas • Conciliação de estilos gerenciais 	Christtofersen (2013); Patriotta et al. (2013); Sachetto e Bataglia (2016); Zhao et al. (2018)
	Coordenação das relações interacionais	<ul style="list-style-type: none"> • Criação de oportunidades de interações • Comunicação aberta e frequente • Gerenciamento de conflitos de forma integrativa 	Estrada et al. (2016); Li et al. (2014); Lakpetch and Lorsuwannarat (2012); Patriotta et al. (2013)
	Coordenação da gestão da aliança	<ul style="list-style-type: none"> • Nível da firma • Nível da díade • Nível de portfólio de alianças 	Cabello-Medina (2019); Estrada et al., (2016); Kohtamäki (2018); Lichtenthaler (2016)

Fonte: Elaborado pela autora.

2.4 Modelo Conceitual da Pesquisa

A formação das alianças tem se constituído uma das principais formas de as organizações cooperarem para obterem conhecimentos valiosos e raros, incrementando sua competitividade e inovação (Easterby-Smith et al., 2008; Gulati et al., 2012; Chung et al., 2014) e, também, criando valor por meio da formação de ativos de capital relacional (Capaldo et al., 2014; Robson et al., 2019; Wang & Rajagopalan, 2015).

No entanto, até que os novos conhecimentos possam ser convertidos em vantagens sustentáveis, os parceiros devem reconhecer o valor do conhecimento, assimilar, combinar e usá-lo para fins comerciais (Liu et al., 2010; Martinkenaite, 2011). Trata-se de um processo em que as firmas se empenham em desenvolver suas relações e interações de modo a facilitar o acesso e o fluxo do conhecimento na aliança (Espinosa & Roig-Dobon, 2011; Park et al., 2014), particularmente do conhecimento tácito, mais difícil de ser acessado e codificado, mas que por essas razões oferece maiores barreiras de ser imitado e maior potencial de se constituir uma

vantagem competitiva (Liyanage et al., 2009; Martinkenaite, 2011; Mu et al., 2008). Ao mesmo tempo, à medida que os parceiros conquistam resultados significativos e aprimoram a qualidade de suas interações e do seu relacionamento ao longo do tempo, vai se forjando uma relação própria e singular da díade, fortalecendo sua reputação como parceiros potenciais, formando ativos de capital relacional (Capaldo, 2014; Fang et al., 2016; Meier et al., 2016).

Nesses termos, a competência cooperativa – formada pela confiança, a comunicação e a coordenação (Chung et al., 2014; Kothamäki et al., 2018; Sivadas & Dwyer, 2000; Tyler, 2001) – se constitui um importante fator interveniente para os parceiros alcançarem ganhos de conhecimentos e de capital relacional. Por meio da confiança, comunicação e coordenação, cria-se um ambiente mais favorável à cooperação, estimulando as firmas a compartilhar seus conhecimentos e experiências, explorar suas expertises, de modo a facilitar as interações, o desenvolvimento do relacionamento e a criação de vínculos duradouros.

Entende-se que a presença da confiança no relacionamento entre as firmas diminui a percepção de risco e de comportamento oportunístico na aliança, implicando menor preocupação com mecanismos de controle formais, proporcionando maior acesso ao conhecimento, inclusive ao conhecimento tácito e, também, gerando maior comprometimento dos parceiros com o cumprimento de obrigações e reciprocidade (Chung et al., 2014; Das & Teng 2001; Jiang et al., 2015; Meier et al. 2016). A confiança facilita as interações entre as firmas, diante de uma expectativa positiva de que o parceiro se comporte de maneira previsível, baseada no respeito, amizade e proximidade compartilhados (Li et al., 2014; Kale et al., 2000; Vlasisavljevic et al., 2016). Nessa perspectiva, cada uma das três dimensões da confiança descritas na literatura (Mayer et al., 1995; Becerra et al., 2008; Jiang et al. 2016) se relaciona mais proximamente com os seguintes aspectos, a saber: (i) confiança na expertise: diz respeito à percepção das habilidades e competências do parceiro e, também, a sua habilidade em compartilhar esse conhecimento e entregar resultados; (ii) confiança na boa vontade: trata da percepção do altruísmo e benevolência do parceiro e da sua disposição em contribuir além do que foi formalmente acordado em benefício do outro; e (iii) confiança na integridade: envolve a percepção de princípios considerados aceitáveis pelas firmas e de sua respectiva prática.

Já a comunicação provê a troca de informações tempestivas, adequadas e críticas para o estabelecimento do fluxo do conhecimento entre as firmas na aliança

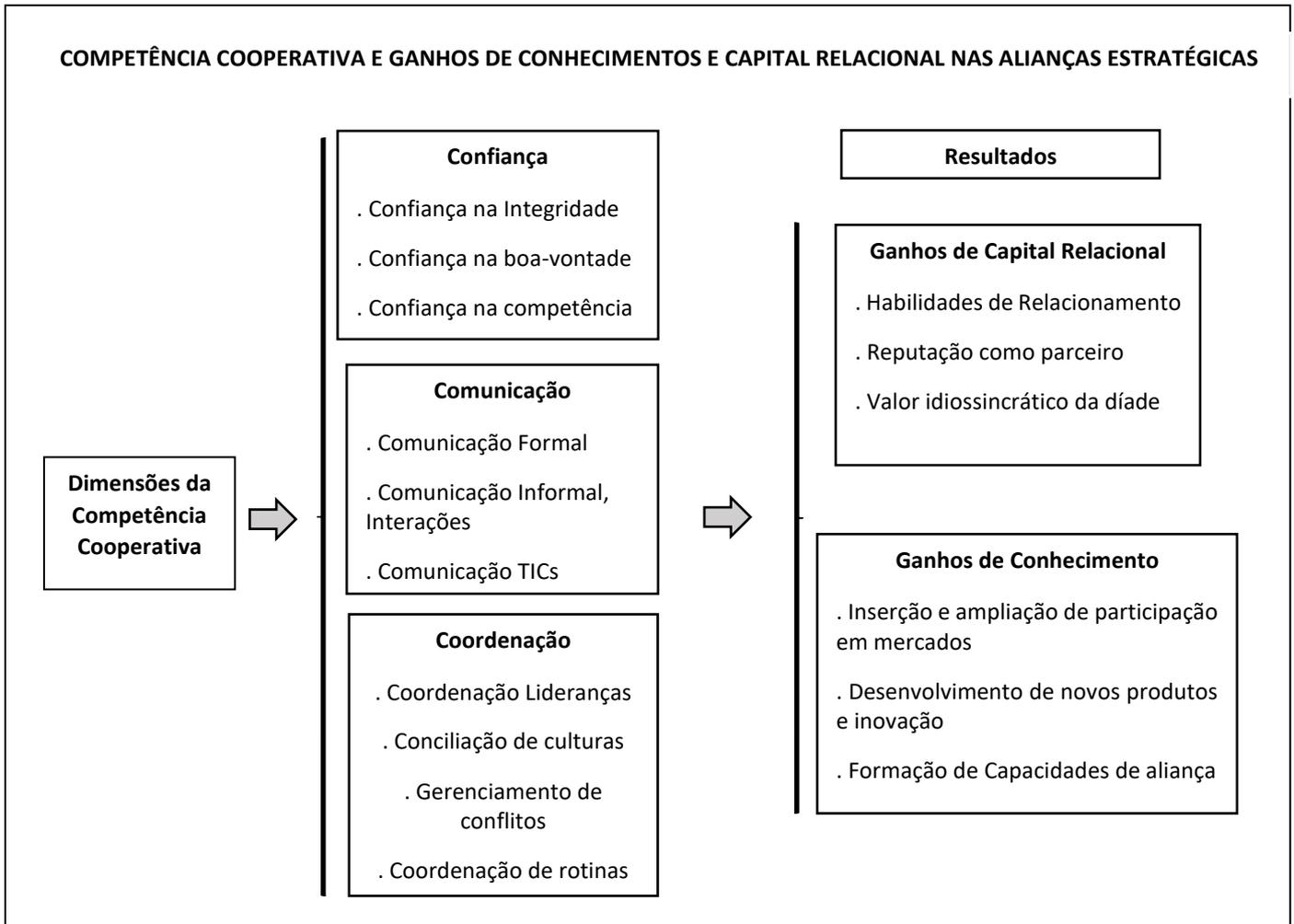
(Li et al., 2014; Kwot et al. 2019; Walter et al., 2014), utilizando canais de comunicação mais adequados ao tipo de conhecimento a ser transacionado e ao contexto dos parceiros (Badir & O'Connor, 2015; Szulanski et al., 2016; Tang et al., 2014). Além dos canais de comunicação formais e dos canais informais, a comunicação se utiliza de abordagens interacionais (Kwot et al., 2019; Liu et al., 2010; Tang et al., 2014) e da comunicação gerencial, para a identificação e acesso aos repositórios de conhecimento (Liyanage et al., 2009; Patriotta et al., 2013), a captura de informações valiosas no mercado para o desenvolvimento de novos produtos e inovações (Pesch et al., 2015; Shin et al., 2012) e, também, para a tradução de ideias complexas para várias audiências (Reagans & McEvilly, 2003; Tortoriello et al., 2012). A literatura aponta que a comunicação frequente, clara e transparente entre os parceiros contribui com a minimização das diferenças culturais e de possíveis conflitos (Ali & Larimo, 2016; Graça et al., 2015; Nguyen et al., 2016).

Por fim, a coordenação, por meio da atuação das lideranças e gestores, trabalha a definição de papéis e planejamento das atividades na aliança (Chung et al., 2014; Meier, 2011; Müller, 2010). Também é por meio da coordenação que se busca o gerenciamento das dissimilaridades entre os parceiros (Espinosa & Roig-Dobon, 2011; Zhao et al., 2018) e é estabelecida a divisão de tarefas e rotinas (Estrada et al., 2016; Lavie et al., 2012). Além desses aspectos, a coordenação lida com o gerenciamento de conflitos (Graça et al., 2015; Pak et al., 2009), promovendo a solução de problemas de modo integrativo, enfatizando abordagens participativas (Chung et al., 2009; Meier, 2011; Patriotta et al., 2013).

Desse modo, entende-se que o fortalecimento da confiança, da comunicação e da coordenação das atividades entre as firmas contribui para a obtenção de ganhos de conhecimento e de capital relacional nas alianças. Como principais ganhos de conhecimento, podem-se destacar (i) a inserção das firmas em novos mercados (Fang et al., 2016; Ho & Wang, 2015, Park et al., 2014); (ii) o desenvolvimento de novos produtos e inovações (Capaldo, 2014; Pesch et al., 2015; Walter et al., 2014) e (iii) a formação de capacidades de aliança (Kohtamäki et al., 2018; Robson et al., 2019; Wang & Rajagopalan, 2015). Como principais ganhos de capital relacional, podem-se destacar: (i) as habilidades de relacionamento das firmas (Shakeri & Radfar, 2017; Vlaisavljevic et al., 2016); (ii) a criação de valor idiossincrático da díade (Yoo et al., 2016; Park et al., 2014); e (iii) a reputação da firma como parceira para futuras alianças (Capaldo et al., 2014; Meier et al., 2016; Norheim-Hansen, 2014).

Com base na revisão da literatura e dos argumentos apresentados, foi delineado um modelo conceitual direcionador da pesquisa, cujos principais construtos discutidos estão representados na Figura 2.

Figura 2 - Modelo Conceitual da Pesquisa



Fonte: Elaborado pela autora.

3 METODOLOGIA

Este capítulo descreve os procedimentos metodológicos do desenvolvimento da pesquisa. São apresentadas a estratégia da pesquisa, as unidades empíricas de análise, a estratégia de coleta e de análise de dados.

3.1 Estratégia e método de pesquisa

Com o objetivo de investigar como a competência cooperativa, nas dimensões da confiança, comunicação e coordenação, afeta os ganhos de conhecimento e capital relacional em processos de transferência de conhecimento nas alianças, foi utilizada a metodologia de estudo de caso, de natureza qualitativa, com perspectiva longitudinal (Eisenhardt & Graebner, 2007; Yin, 2005).

O estudo de caso examina um fenômeno contemporâneo, no seu contexto de vida real (Ridder, Hoon, & McCandless, 2009; Yin, 1981), e sua abordagem envolve uma visão de mundo sistêmica, de sociedades em rede, interagindo permanentemente e estabelecendo relações interdependentes (Ragin & Becker, 1992). Estudos de caso são considerados descrições ricas de casos particulares (Eisenhardt & Grabner, 2007), constituindo-se uma estratégia de pesquisa a ser comparada com um experimento, uma história ou uma simulação (Yin, 2005).

A partir da identificação de lacunas na literatura e da proposição de questões de pesquisa que visam preenchê-las, o estudo de caso se apresenta como a metodologia mais aderente quando a pergunta em foco não é responder a “quantas vezes” ou “quanto” e, sim, “como” ou “por quê” (Eisenhardt & Grabner, 2007; Fang et al., 2016; Patriotta et al., 2013; Yin, 2005); ou seja, não se trata de testar hipóteses em larga escala, mas de buscar *insights* e a compreensão sobre processos e eventos mais complexos (Eisenhardt & Grabner, 2007) e sugerir, ao final, proposições de modelos para testes futuros.

Van De Ven and Poole (2005) ressaltam que, quando o fenômeno organizacional é analisado sob a ótica dos seus processos – continuamente construídos e reconstruídos –, conta-se uma narrativa, ou história, sobre como uma sequência de eventos se desdobra para produzir um determinado resultado. Essa abordagem pode exigir *designs* de estudos bastante ecléticos, como de casos múltiplos, observação direta, análise documental, entre outros. Por meio desses

diversos recursos, é possível combinar descrições densas e detalhadas de aspectos específicos de uma organização com contribuições teóricas perspicazes constituídas a partir da interpretação conceitual de dados qualitativos (Birkinshaw, Brannen & Tung, 2011; Martinkenaite, 2011; Patriotta et al., 2013).

Também é válido destacar que metodologias qualitativas, de caráter exploratório, têm recebido recentes chamadas para a sua aplicação no contexto das pesquisas sobre administração, gestão e negócios (Birkinshaw et al., 2011; Martinkenaite, 2011; Patriotta et al., 2013) e o interesse e a utilização dos estudos de caso vêm crescendo nos últimos anos (Kohtamäki et al., 2018; Ridder et al., 2009), principalmente estudos qualitativos, que facilitam o entendimento mais rico e detalhado de construtos e categorias analíticas, por se mostrarem particularmente úteis na descoberta e no mapeamento de práticas informais nas organizações (Mu et al., 2008).

No projeto em curso, especificamente, a pergunta da pesquisa busca compreender *como* a competência cooperativa afeta os ganhos de conhecimento e de capital relacional nos *processos* de transferência de conhecimento nas alianças, o que enfatiza a escolha pela metodologia de estudo de caso, uma vez que os processos de transferência de conhecimento são marcados por aspectos multidimensionais e complexos (Easterby-Smith et al., 2008; Kostova, 1999; Martinkenaite, 2011; Nielsen, 2007; Park et al., 2014; Pérez-Nordtvedt et al., 2008).

Em função dos argumentos apresentados e da complexidade das variáveis envolvidas, optou-se pelo estudo de caso qualitativo. Também se levou em conta o crescente reconhecimento da contribuição dessa estratégia de pesquisa na geração, extensão e refinamento de teorias no campo da administração (Ridder et al., 2009).

Soma-se a esses fatos a questão de que a pergunta da pesquisa não é abordada pela literatura existente, especificamente sobre a influência da competência cooperativa nos ganhos de conhecimentos e capital relacional nas alianças estratégicas, tratando as categorias em estudo de forma integrada e simultânea. As categorias analisadas estão presentes em contextos de teorias já existentes, mas de forma fragmentada e, nessa perspectiva, os dados qualitativos se mostram mais aderentes para oferecer *insights* sobre processos mais complexos que os dados quantitativos não poderão facilmente revelar (Eisenhardt & Graebner, 2008).

O estudo de caso proposto é incorporado, longitudinal, tendo como caso uma Escola de Negócios (EN), e as unidades de análise são as alianças formadas entre a

EN e os Associados Regionais (ARs) para a expansão de seus negócios no Brasil. A EN é uma instituição de educação de executivos e desenvolvimento empresarial, de reconhecida trajetória nacional e internacional, com histórico relevante de formação e gerenciamento de alianças. Especificamente, pretende-se investigar as alianças estabelecidas pela EN com parceiros regionais – atualmente, são 25 alianças, cobrindo praticamente todo o território nacional –, que comercializam seus produtos de gestão empresarial e educação executiva em seus mercados locais.

A opção pelo estudo de caso incorporado se dá em decorrência do interesse da pesquisa na investigação da competência cooperativa presente nas relações diádicas estabelecidas nas alianças formadas entre a EN e os seus Associados Regionais e de sua influência nos ganhos de conhecimento e de capital relacional dos parceiros. De acordo com Yin (2005), o mesmo estudo de caso pode envolver mais de uma unidade de análise dentro de um caso único, e isso acontece quando se dá atenção a uma subunidade ou a várias subunidades, o que cria oportunidades significativas de uma análise mais extensiva, realçando mais o valor das impressões obtidas do que aquelas capturadas a partir de um caso único holístico.

A partir da revisão da literatura, as categorias de análise foram mapeadas conceitualmente para investigar empiricamente como a competência cooperativa, nas suas dimensões da confiança, comunicação e coordenação, presente nos processos de compartilhamento de conhecimento das alianças entre a EN e os Associados Regionais, afeta os ganhos de conhecimento e de capital relacional das firmas parceiras e da própria aliança. Ao final, é apresentado um modelo conceitual com proposições para estudos futuros, sugerindo possíveis relações entre as categorias analisadas.

3.2 Unidades empíricas de análise

Quando o propósito do estudo é contribuir com a construção de teoria, o pesquisador pode estrategicamente selecionar casos em que se presume a manifestação do fenômeno, optando pelo foco em pequenas amostragens (Ridder et al., 2009).

Eisenhardt and Graebner (2007) recomendam a amostragem teórica (não aleatória ou estratificada), entendendo-se esta como casos selecionados, porque se mostram particularmente adequados para iluminar e ampliar a relação entre lógica e

construto. Assim, casos individuais são escolhidos por serem excepcionalmente reveladores, exemplos extremos ou oportunidades de acesso de investigações originais.

O caso geral estudado é a EN e suas alianças com Associados Regionais. A escolha pela EN e suas alianças se deu pelo fato de que a EN é uma instituição com mais de trinta anos de atuação no Brasil e no exterior e de reconhecida expertise em gestão de alianças. A EN tem, desde a sua fundação, alianças estratégicas com instituições de ensino de outros países, na Europa e América.

A formação de suas alianças regionais se deu a partir da criação de um Programa de Gestão de Médias Empresas (PGME), criado em 1992 para atender à demanda de líderes empresariais, os quais buscavam a modernização da gestão de suas empresas de pequeno e médio portes e não possuíam individualmente meios de acesso a conhecimento qualificado que as habilitasse a dar respostas aos desafios decorrentes das mudanças sociais, políticas, econômicas e tecnológicas que estavam em curso. Assim, foi formado o primeiro grupo de empresas parceiras, coordenado diretamente pela EN. Nos primeiros cinco anos de implantação, esse Programa evoluiu e, a partir dos resultados obtidos e da experiência acumulada, novos grupos foram formados em vários outros Estados. A expansão trouxe em seu escopo a decisão da EN de expandir sua atuação no Brasil por meio de alianças com parceiros regionais. Atualmente, são 25 alianças no Brasil, sendo a mais antiga criada em 1997, e a mais recente em 2018.

A opção de realização da pesquisa sobre as alianças da EN com os Associados Regionais também se dá em função dos resultados significativos de crescimento e expansão dessas alianças, nos seus mais de vinte anos de existência, pelo seu modelo de negócios inovador e pela relevância dos resultados alcançados pelos parceiros. Além disso, cada uma das alianças se constitui terreno fértil para avaliar o papel da competência cooperativa e dos ganhos de conhecimento e capital relacional, decorrentes da confiança, comunicação e coordenação estabelecidas entre os parceiros nessas alianças.

Foram selecionadas como unidades de análise incorporadas ao caso quatro díades formadas entre a EN e ARs, identificadas a partir de entrevistas em profundidade informais, realizadas com lideranças da EN que atuam diretamente com essas alianças. Nas entrevistas foram levantados e discutidos os perfis dos 25 Associados Regionais e definidos os seguintes critérios de escolha das unidades a

serem pesquisadas: (i) longevidade da aliança; (ii) porte da empresa do Associado e posição no *ranking* de faturamento entre os Associados; (iii) perfil do mercado sob responsabilidade do Associado Regional (levando-se em conta características do mercado geográfico de sua atuação e respectivas características socioeconômicas).

A partir desses critérios, chegou-se à seleção das quatro unidades de análise, cada uma com características diferenciadas de idade e maturidade, conforme descreve a Quadro 6.

Quadro 6 - Perfil das unidades de análise

Aliança	Tempo de formação	Número de Colaboradores	Posição no <i>ranking</i> de faturamento dos Associados	Mercado Geográfico
EN/AR 1	21	10	6°	Sul
EN/AR 2	11	15	3°	Nordeste
EN/AR 3	9	6	21°	Sudeste
EN/AR 4	6	6	16°	Sudeste

Fonte: Elaborado pela autora.

3.3 Estratégia de coleta de dados

O estudo de caso não implica o uso de um tipo particular de evidência, a qual pode se originar de uma variedade de fontes de dados do campo de pesquisa: entrevistas, dados de arquivo, dados de pesquisas anteriores, relatórios verbais e impressos, observações ou de qualquer combinação dessas técnicas (Eisenhardt & Grabner, 2007; Yin, 2005). A multiplicidade de fontes contribui para apreciar os fenômenos pesquisados sob diversos ângulos e reforçar a validade das teorias emergentes a partir de um estudo de caso (Yin, 2005).

Particularmente, a busca de evidências por meio de métodos qualitativos, incluindo entrevistas em profundidade, observação e análise documental, é naturalmente adequada à explicação de processos, desde que contenham riqueza de informações relacionadas ao encadeamento sequencial de eventos e permitam mais que o mero exame da repetição sequencial de padrões (Mu et al., 2008).

Nessa perspectiva, foram utilizadas, inicialmente, informações coletadas nas fontes de dados secundários da EN e dos Associados Regionais, como: (i) fontes internas (relatórios gerenciais, publicações impressas e digitais, *sites*, vídeos, manuais, entre outros); e (ii) fontes externas (publicações sobre as alianças e os

parceiros, em mídias impressas e digitais), buscando-se uma leitura longitudinal do objeto empírico.

De acordo com Yin (2005), a vantagem das fontes secundárias documentais é fornecer dados estáveis, de maior precisão e de ampla cobertura, abrangendo eventos em longo espaço de tempo e em ambientes distintos, além de corroborar, ou não, informações provenientes de outras fontes.

O Quadro 7 apresenta as principais fontes de dados secundários utilizados.

Quadro 7 - Fontes de dados secundários utilizados nas quatro unidades de análise

Fonte	Documento	Unidade	Quantidade
Relatórios da EN: <ul style="list-style-type: none"> • Relatório 2010 • Relatório 2011 • Relatório 2012 • Relatório 2013 • Relatório 2014 • Relatório 2015 • Relatório 2016 • Relatório 2017 • Relatório 2018 	Doc 1 Doc 2 Doc 3 Doc 4 Doc 5 Doc 6 Doc 7 Doc 8 Doc 9		
Subtotal		páginas	921
Artigos, teses e dissertações sobre a EN e suas alianças: <ul style="list-style-type: none"> • Artigo (2012) • Dissertação (2018) • Dissertação (2018) • Tese (2004) • Pesquisa 	Doc 10 Doc 11 Doc 12 Doc 13 Doc 14		
Subtotal		páginas	595
Livros sobre a EN, sua história e suas alianças: <ul style="list-style-type: none"> • Livro (2007) • Livro (2011) 	Doc 15 Doc 16		
Total		páginas	474
Material publicitário da EN (fôlderes, folhetos) <ul style="list-style-type: none"> • Fôlder Portfólio EN • Fôlder PGME 	Doc 17 Doc 18		
Subtotal			56
TOTAL		Páginas	2046

(continua)

(conclusão)

Fonte	Documento	Unidade	Quantidade
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Sites</i> (da EN e dos ARs) • <i>Site</i> da Escola de Negócios • <i>Site</i> do AR 1 • <i>Site</i> do AR 2 • <i>Site</i> do AR 3 • <i>Site</i> do AR 4 	Doc 19 Doc 20 Doc 21 Doc 22 Doc 23		
21 vídeos no Youtube relacionados diretamente como objeto empírico (Escola de Negócios e Associados – 2010/2018)		Horas	2h10min

Fonte: Elaborado pela autora.

Os dados secundários permitiram o levantamento de dados históricos que contextualizaram a trajetória de crescimento e expansão da EN por meio de alianças, inclusive das alianças regionais. Em função de a natureza do negócio da EN se vincular diretamente com geração e transferência de conhecimento e, também, devido à amplitude de sua experiência em gestão de alianças nas últimas três décadas, a coleta de dados secundários forneceu um rico material de análise, com diversidade de fontes e abordagens ligadas diretamente à pergunta da pesquisa. O material pesquisado totalizou mais de duas mil páginas (entre relatórios, artigos, teses, livros e material publicitário), mais de duas horas de vídeos, além do *site* da EN e dos quatro parceiros, como foi detalhado no Quadro 7.

Uma vez realizados esses levantamentos preliminares, foram realizadas as pesquisas em fontes de dados primários, a saber: (i) entrevistas informais em profundidade com dirigentes da EN; (ii) entrevistas em profundidade formais com lideranças da EN que se relacionam diretamente com o Programa e são responsáveis pelo relacionamento com os Associados Regionais; e (III) entrevistas em profundidade formais com dirigentes dos Associados Regionais.

As entrevistas são consideradas uma das mais importantes fontes de informação na realização dos estudos de caso e podem assumir diversas formas (Yin, 2005). As entrevistas em profundidade permitem uma abordagem direta das questões de pesquisa em seu contexto natural (Mu et al., 2008; Yin, 2005) e uma interação mais próxima entre o pesquisador e o objeto empírico, possibilitando inferências, que não seriam facilmente obtidas por nenhuma outra técnica (Fang et al., 2016; Yin, 2005). Esses argumentos e pesquisas anteriores (Fang et al., 2016; Mendonza, Santos, & Gaviláñez, 2014; Mu et al., 2008; Patriotta et al., 2013) reforçam a escolha

metodológica pelas entrevistas em profundidade como instrumento de coleta de dados para este estudo.

As entrevistas exploratórias com lideranças da EN foram conduzidas de forma espontânea, com o objetivo de apurar preliminarmente a escolha estratégica da EN pela expansão por meio das alianças regionais, o histórico da formação dessas alianças, a escolha dos parceiros e das primeiras regiões, suas diferentes fases, e, também, ganhos proporcionados pelas parcerias ao longo do tempo, entre outras questões que apoiaram a pesquisadora na preparação das abordagens subsequentes.

Como sugere Yin (2005), a natureza dessas entrevistas permite que o entrevistado não só dê suas opiniões e interpretações sobre determinados eventos como, também, indique fontes de evidências corroborativas, tornando-se um informante-chave do processo de coleta de dados. Inicialmente, foram entrevistados, nessa categoria, o gerente-coordenador de relacionamento com os Associados e o gerente de marketing da EN.

Já as entrevistas em profundidade formais foram orientadas por roteiros semiestruturados, com questões abertas e sem conjuntos predefinidos de respostas (Fang et al., 2016). Os roteiros dessas entrevistas foram desenvolvidos a partir de questões derivadas da revisão de literatura (Mendonza et al., 2014; Patriotta et al., 2013), da análise documental (Yin, 2005) e das entrevistas em profundidade informais (Patriotta et al., 2013).

O roteiro (Apêndice A e Apêndice B) foi elaborado e aplicado nas entrevistas em profundidade, a partir dos seguintes eixos de investigação: (i) eixo confiança; (ii) eixo comunicação; (iii) eixo coordenação; (iv) eixo ganhos de conhecimento; (v) eixo ganhos de capital relacional, a saber:

- (i) Eixo Confiança: Levantamento do histórico das relações prévias entre as partes, como se deu a aproximação inicial para a formação da aliança, presença da confiança e percepção da confiança na integridade, competência técnica, altruísmo e benevolência do parceiro, avaliação de potencial de ganhos e riscos, mecanismos utilizados para a formalização da aliança e alinhamento da cultura e valores das firmas. Compreensão da dinâmica de interação estabelecida entre os parceiros em termos de frequência e qualidade das interações, atendimento de expectativas recíprocas e cumprimento das

obrigações, coerência das atitudes e comportamentos com os valores compartilhados, abertura no compartilhamento e acesso a informações críticas. Aprofundamento da investigação sobre as conexões que os entrevistados fazem entre a confiança estabelecida entre as partes e seus impactos sobre os resultados pretendidos.

- (ii) Eixo Comunicação: Compreensão dos processos vivenciados pelos parceiros para identificação dos repositórios de conhecimento, facilitação ao seu acesso e entendimento para aplicação do conhecimento. Percepção dos entrevistados em relação à qualidade e frequência das comunicações formais e da comunicação face a face, utilização dos canais de comunicação digitais, impressos e processos de *feedback*. Avaliação da tempestividade, clareza e transparência da comunicação entre as partes e sua influência sobre o estabelecimento de um fluxo do conhecimento contínuo e de uma comunicação bilateral. Aprofundamento da investigação sobre as conexões que os entrevistados fazem entre a comunicação estabelecida entre as partes e seus impactos sobre os resultados pretendidos.
- (iii) Eixo Coordenação: Apuração dos papéis das lideranças e gestores na coordenação da aliança, como são desenvolvidos o planejamento e a promoção das interações gerenciais, como são estimuladas abordagens integrativas e participativas e, também, como alinham os valores e a cultura junto aos colaboradores. Identificação de como as partes conciliam diferenças nas rotinas e coordenam as atividades de modo a estabelecer equilíbrio entre as rotinas do parceiro dominante e da contraparte. Compreensão sobre como os parceiros lidam com os problemas, buscam soluções do tipo “ganha-ganha”. Aprofundamento da investigação sobre as conexões que os entrevistados fazem entre a coordenação estabelecida entre as partes e seus impactos sobre os resultados pretendidos.
- (iv) Eixo Ganhos de Conhecimento: Identificação de como os entrevistados avaliam e reconhecem o valor do conhecimento adquirido, o seu potencial de utilização para fins comerciais da própria firma, ou da díade, no presente ou em negócios futuros. Até que ponto esses conhecimentos são considerados únicos e inimitáveis e se constituíram vantagem competitiva para as firmas e para a díade. Aprofundamento da investigação sobre as conexões que os entrevistados fazem entre confiança, comunicação e coordenação – a

competência cooperativa –, estabelecidas entre as partes e seus impactos nos ganhos de conhecimento.

- (v) Eixo Ganhos de Capital Relacional: Identificação de como os entrevistados percebem que a aliança contribuiu para elevar a atratividade e a reputação das firmas, como parceiro potencial para outras firmas e para negócios futuros entre os próprios parceiros. Como a aliança impactou as habilidades dos parceiros de interagir com outras firmas. Aprofundamento da investigação sobre as conexões que os entrevistados fazem entre confiança, comunicação e coordenação – a competência cooperativa – estabelecida entre as partes e seus impactos nos ganhos de capital relacional.

Foram realizadas dezoito entrevistas em profundidade formais, com profissionais da EN e dos Associados, assim distribuídas: seis na EN, quatro no AR 1, quatro no AR 2, duas no AR 3 e duas no AR 4 (Quadros 8, 9, 10, 11 e 12). Todas as entrevistas formais foram gravadas, garantindo o sigilo aos entrevistados e totalizando 16 horas e 50 minutos. As entrevistas em profundidade foram transcritas, literalmente, resultando em 264 páginas, para posterior análise.

Quadro 8 - Síntese dos Entrevistados da EN

Entrevistados	Cargo	Tempo de casa	Data da entrevista	Duração
Entrevistado 1	Gerente-Coordenador de Relações com os Associados	9 anos	06/04/2018	48 min
Entrevistado 2	Gerente de Desenvolvimento (ex-analista de processos das alianças regionais)	13 anos	24/07/2018	53 min
Entrevistado 3	Professor de Gestão de Processos / Desenvolvimento Organizacional	21 anos	19/12/2018	52 min
Entrevistado 4	Gerente de Projetos (ex-gerente coordenador de Relações com os Associados)	22 anos	08/01/2019	1h32min
Entrevistado 5	Professor e Consultor	15 anos	27/09/2018	45 min
Entrevistado 6	Executiva do Corpo Técnico	10 anos	28/09/2018	46 min
Tempo Total	6h27min			

Fonte: Elaborado pela autora.

Quadro 9 - Síntese dos Entrevistados do AR 1

Entrevistados	Cargo	Tempo de casa	Data da entrevista	Duração
Entrevistado 1	Sócio-Fundador	26 anos	05/06/2018	49 min
Entrevistado 2	Gerente de Carteira de Clientes	11 anos	15/06/2018	39 min
Entrevistado 3	Gerente de Carteira de Clientes	5 anos	18/06/2018	41 min
Entrevistado 4	Gerente de Marketing	6 anos	19/06/2018	40 min
Tempo Total	2h49min			

Fonte: Elaborado pela autora.

Quadro 10 - Síntese dos Entrevistados do AR 2

Entrevistados	Cargo	Tempo de casa	Data da entrevista	Duração
Entrevistado 1	Sócio-Fundador	17 anos	09/10/2018	1h35min
Entrevistado 2	Sócio	16 anos	09/10/2018	1h40min
Entrevistado 3	Gerente	1 ano e 6 meses (ex-cliente da empresa por 10 anos)	29/10/2018	52min
Entrevistado 4	Gerente	3 anos e 6 meses	29/10/2018	43min
Tempo Total	4h40min			

Fonte: Elaborado pela autora.

Quadro 11 - Síntese dos Entrevistados do AR 3

Entrevistados	Cargo	Tempo de casa	Data da entrevista	Duração
Entrevistado 1	Sócio	7 anos	21/03/2019	40min
Entrevistado 2	Sócio-Fundador	16 anos	17/04/2019	50min
Tempo Total	1h30min			

Fonte: Elaborado pela autora.

Quadro 12 - Síntese dos Entrevistados do AR 4

Entrevistados	Cargo	Tempo de casa	Data da entrevista	Duração
Entrevistado 1	Sócio-Fundador	7 anos	18/10/2018	33min
Entrevistado 2	Gerente	4 anos	17/04/2019	51min
Tempo Total	1h24min			

Fonte: Elaborado pela autora.

3.4 Análise de dados

Para a análise dos dados coletados, tanto na pesquisa documental quanto nas entrevistas em profundidade, foi utilizada a análise de conteúdo, um conjunto de técnicas de análise das comunicações, envolvendo "(...) indicadores não frequenciais, susceptíveis de permitir inferências, por exemplo, a presença ou a ausência de determinado indicador e seus respectivos impactos no fenômeno a ser estudado" (Bardin, 1977, p. 114).

A partir dos dados apurados nas fontes primárias e secundárias, foi construída uma narrativa rica em detalhes de cada um dos quatro casos incorporados no estudo, com citações de entrevistados e outras evidências que se relacionavam de forma mais objetiva, ou mesmo subjetivamente, às dimensões relacionadas com a pergunta da pesquisa. Ou seja, como a confiança, a comunicação e a coordenação influenciaram os ganhos de conhecimento e de capital relacional nos processos de transferência de conhecimento na aliança, ao longo de sua história. Pentland (1999) destaca que explicações de processos delineados a partir de dados de narrativas são, particularmente, próximos dos fenômenos organizacionais que se pretende explicar.

Para a construção dos casos, foram considerados três marcos comuns à trajetória das alianças pesquisadas: (i) o ciclo de formação; (ii) o ciclo de desenvolvimento e (iii) o ciclo de amadurecimento, estabelecendo claramente o começo, o meio e o final da história de cada um dos casos, como recomenda Pentland (1999). A identificação e a delimitação desses períodos emergiram dos dados relatados pelos entrevistados, em que um conjunto de eventos comuns vividos pelos parceiros nas quatro alianças pesquisadas marcou mudanças de patamares de relacionamento e ganhos das firmas. Essa abordagem está em linha com Shi et al.

(2012), que sinalizam a necessidade de estudar longitudinalmente as alianças, levando em conta a sequência de ciclos presentes na sua trajetória, caracterizando diferentes estágios do relacionamento dos parceiros.

Nessa perspectiva, foi considerado como ciclo de formação o período em que aconteceram os principais fatos e eventos que precederam e influenciaram a decisão da formação da aliança entre os parceiros e seus primeiros anos de atuação conjunta na comercialização do PGME. Já o ciclo de desenvolvimento foi considerado como o período em que os parceiros expandiram o escopo dos negócios da aliança para a comercialização de outros produtos da EN, além do PGME, e iniciaram esse processo. O ciclo de amadurecimento foi considerado o período no qual os parceiros já estão, efetivamente, comercializando todo o portfólio da EN.

Uma vez identificados e definidos esses marcos sequenciais no histórico das alianças, foi feita a tabulação dos dados apurados por meio das entrevistas em profundidade e de outras evidências coletadas nas fontes secundárias. Essa tabulação foi realizada destacando as falas dos entrevistados e informações selecionadas na base de dados secundários, em que se encontrava manifestada a presença (ou ausência) de (i) indícios da competência cooperativa, nas dimensões da confiança, da comunicação e da coordenação, e (ii) indícios de ganhos de conhecimento e capital de relacional.

O processo foi aplicado em cada um dos ciclos – formação, desenvolvimento e amadurecimento –, conforme exemplificado neste extrato parcial de algumas evidências do ciclo de formação da díade EN/AR 1 (Quadro 13).

Quadro 13 - Exemplos de relatos/trechos de documentos (cadeia de evidências) na tabulação dos dados primários e secundários no ciclo de formação da díade EN/AR 1

Tabulação Caso EN/AR 1		
Dimensão	Ciclo de Formação	Fonte
Confiança	“(…) não havia exatamente um contrato. Era tudo no fio do bigode. Era mais confiança do que consistência jurídica.” (+)	Entrevista EN: 4
	“(…) o conhecimento mútuo é condição prévia porque ele gera a confiança necessária para a cooperação.” (+)	DOC 16
	“(…) nossa região tem suas peculiaridades culturais, a cabeça do pessoal aqui é uma cabeça fechada, desconfiada.” (-)	Entrevista AR 1: 4

(continua)

(conclusão)

Dimensão	Ciclo de Formação	Fonte
Comunicação	“(…) nos primeiros anos questões relativas à comunicação e à coordenação se mostraram mais desafiadoras para os parceiros pelo fato de seu modelo de negócios ainda não estar totalmente delineado, com os parceiros aprendendo juntos sobre a própria aliança.” (-)	DOC 11
	“(…) quando a gente está em uma pequena empresa é um mundo, a informação segue mais rápida, o fluxo é diferenciado, e quando se está numa grande organização a gente tem que seguir muitos protocolos e têm muito setores.” (-)	Entrevista AR 1: 3
Coordenação	“(…) As experiências anteriores da EN, na gestão do PGME, balizavam a replicação do programa, que contava com o apoio de facilitadores e técnicos da EN, que se deslocavam para o campo, levando conhecimento operacional para o gerenciamento e suporte de sua implantação.” (+)	DOC 15
	“(…) cada um tinha uma forma de tentar adquirir o conhecimento, mas tínhamos tamanhos diferentes, formas diferentes de trabalhar, se os processos fossem um pouco mais padronizados teria sido mais fácil.” (-)	Entrevista AR 1: 3
Ganhos de conhecimento	“(…) os principais ganhos iniciais foram estar junto de uma instituição que na época começava a se projetar como uma escola de negócios de abrangência nacional e estar inserido num meio onde o conhecimento estaria continuamente renovado.” (+)	Entrevista AR 1: 1
	“(…) os parceiros nas suas interações com a EN não apenas aprendem, mas também têm o que ensinar, obtendo-se, assim, um ambiente de aprendizagem rico e de reciprocidade no compartilhamento e transferência do conhecimento.” (+)	Entrevista EN: 2
Ganhos de capital relacional	“(…) foi muito interessante no princípio porque a EN não era tão conhecida, e grande parte da conversa era para explicar quem era a EN.” (-)	Entrevista EN: 3
	“(…) apesar de a EN não ser ainda tão conhecida no princípio, quem conhecia sabia do peso da instituição, uma marca de referência no setor.” (+)	Entrevista: AR 1: 4

Fonte: Elaborado pela autora.

Como sugere Bardin (1977) esses dados foram classificados levando em conta a tendência de seu conteúdo (se positivo ou negativo). A técnica permite ao pesquisador compreender e inferir aspectos de determinados contextos para além da mera frequência dos resultados. Dessa forma, recorre-se às fichas das unidades de análise, classificando, comparando e contrastando os relatos, de modo a chegar a representações condensadas.

Então foram redigidos os casos e, ao final de cada um, sintetizadas as principais evidências da presença/ausência da competência cooperativa em cada um dos ciclos e a possível relação com os ganhos de conhecimento e capital relacional obtidos pelos parceiros no período, revelando a tendência da categoria analisada como apontado por Bardin(1977).

Esses dados foram organizados em quadros, caso a caso, apontando a tendência das dimensões confiança, comunicação e coordenação alcançaram em cada um dos ciclos, se efetivamente alta, tendência a alta, baixa, relativamente baixa. Da mesma forma, foram categorizados nesses quadros os ganhos de conhecimento e capital relacional, obedecendo aos mesmos critérios de classificação mencionados.

Finalizada a análise intracaso, foi iniciada a análise intercasos. A realização dessa etapa implicou consolidação dos dados apurados em cada caso, em cada ciclo, em quadros comparativos envolvendo todas as díades, de modo a proporcionar uma leitura longitudinal de como a competência cooperativa e suas respectivas dimensões se apresentaram em cada ciclo no conjunto dos parceiros, bem como os ganhos de conhecimento e de capital relacional: se efetivamente alta, tendência a alta, baixa, relativamente baixa.

Os quatro casos foram comparados, entrelaçando a história com a teoria (Eisenhardt & Graebner, 2007). A abordagem stressou o processo iterativo de comparação e contraste das evidências entre as diferentes narrativas e as categorias teóricas em cada um dos três ciclos. Vale ressaltar que a categorização é um processo estruturalista, que pressupõe a classificação dos elementos apurados a partir do que eles têm em comum (Bardin, 1977). Essa tática permitiu comparar e contrastar as categorias nos diferentes casos incorporados, mantendo-se o foco em aspectos que, realmente, apresentaram padrões coerentes com o modelo teórico e com a possibilidade de comparabilidade entre os casos (Eisenhardt & Graebner, 2007).

Uma vez finalizada a análise intercasos e apurados os principais achados, foi realizada uma discussão relacionando as categorias analisadas com a teoria e proposto um modelo conceitual direcionando questões a serem investigadas em pesquisas futuras (Bardin, 1977; Mu et al., 2008).

4 ESTUDO DE CASO: UMA PERSPECTIVA LONGITUDINAL DA COMPETÊNCIA COOPERATIVA E OS GANHOS DE CONHECIMENTO E CAPITAL RELACIONAL NAS ALIANÇAS PARA COMPARTILHAMENTO E TRANSFERÊNCIA DE CONHECIMENTOS DE UMA ESCOLA DE NEGÓCIOS

4.1 Caracterização da Escola de Negócios (EN)

4.1.1 Uma história de crescimento por meio de alianças

A instituição-foco da pesquisa é uma das principais escolas de negócio do Brasil e do mundo, presente no mercado há mais de quatro décadas, com forte articulação nacional e internacional e posicionamento de destaque no *ranking* da educação executiva mundial.

A EN é uma instituição sem fins lucrativos, criada em 1976 com foco na educação de empresários, executivos e gestores públicos, alicerçada na crença de seu papel transformador de pessoas e organizações por meio da educação. Possui unidades próprias em Nova Lima e Belo Horizonte (Estado de Minas Gerais), São Paulo (Estado de São Paulo) e Rio de Janeiro (Estado do Rio de Janeiro). A EN tem uma sólida experiência em gestão de alianças, expressa em longevas parcerias de sucesso com outras renomadas instituições de formação e desenvolvimento de executivos e de empresas no mundo e, também, com instituições e empresas brasileiras e multinacionais.

A EN sempre investiu na pesquisa e desenvolvimento do conhecimento, tanto com suas equipes internas quanto por meio de arranjos cooperativos com importantes centros de pesquisa, universidades, associações regionais e setoriais e, também, com organizações congêneres. Pode se considerar que “(...) a EN já nasceu com as parcerias e alianças no seu DNA”. (Entrevista EN: 2). Essa forma peculiar de fazer a gestão do conhecimento está presente desde seus primórdios, promovendo o desenvolvimento contínuo da aprendizagem em conjunto com seus parceiros, mediante a troca de experiências, informações, elaboração de metodologias, programas educacionais e pesquisas. (Doc 8).

Essa vocação para a cooperação por meio de alianças e parcerias se evidencia com nitidez ao longo da trajetória da EN: ao completar três anos, efetivou uma aliança com um dos maiores grupos de educação executiva da Europa – parceria que já

contabiliza mais de 42 anos –, quatro anos depois, celebrou uma parceria com um importante centro de estudos de comércio exterior no Brasil, e, nove anos mais tarde, uma parceria com um grupo de grandes empresas brasileiras e multinacionais para compartilhamento de tecnologias de gestão. Às vésperas de completar duas décadas de existência, formou nova aliança com uma das mais proeminentes escolas de negócios da Europa, parceria que já contabiliza mais de 28 anos. Dois anos depois, criou um Programa de Gestão para Médias Empresas (PGME), reunindo grupos de empresas de médio porte que buscavam alcançar excelência em gestão por meio de processos de aprendizagem cooperativa.

Um ano mais tarde, a EN ampliou seu portfólio de alianças com uma das mais renomadas escolas de negócio da América do Norte. Assim, vem prosseguindo sua história com parcerias: criou um *pool* de empresas familiares para desenvolvimento de sucessores e acionistas, formou uma rede de cooperação para a educação executiva na América Latina, desenvolveu acordos com escolas de negócios dos países do BRICS, entre outras iniciativas, que reafirmam o propósito de crescer e expandir seus negócios por meio de arranjos cooperativos (Doc 8). Atualmente, essas alianças e acordos de cooperação envolvem parcerias em todo o Brasil, Europa, Estados Unidos, China, Índia, Rússia e América Latina. (Doc 9).

Entre as premissas que integram os Princípios Fundamentais da Instituição, uma se refere exclusivamente ao Princípio da Parceria, definido pela EN “(...) *como fruto da interação entre a EN, pessoas, instituições e empresas, por meio da qual limitações são superadas e soluções obtidas*”. (Doc 19). Esse princípio se reflete na sua filosofia de trabalhar *com* as empresas e não *para* as empresas (Doc 16), o que implica valorizar a escuta atenta dos clientes e parceiros, respeitando a peculiaridade dos segmentos em que atuam e a dinâmica dos seus mercados. (Doc 19).

Nas palavras do seu fundador e presidente por várias décadas “(...) *a cooperação aqui é sinônimo de aliança e parceria, e a relação é regida pela disposição de continuidade, e o futuro das partes envolvidas tende a se entrelaçar*”. (Doc 16, p. 58).

4.1.2 O Programa de Gestão para Médias Empresas (PGME) e o início das alianças com os Associados Regionais

O PGME foi criado pela EN, em 1992, no Estado de Minas Gerais, atendendo a uma demanda latente de líderes empresariais da região – na sua maioria proprietários de negócios de pequeno e médio portes –, que ansiavam pela modernização de suas empresas para responderem às demandas de um mercado mais competitivo, global e instável, no qual, individualmente, essas empresas não tinham condições de acessar, adquirir e aplicar conhecimentos que viessem a impactar os resultados de seus negócios. (Doc 15).

Foi então concebido um programa de desenvolvimento de competências empresariais e gerenciais, no qual a EN se comprometia a fornecer para os participantes conhecimento, metodologia de ensino, *know how* na criação de ambientes de aprendizagem para capacitar os gestores na análise do cenário competitivo bem como na definição de questões estratégicas e desenvolvimento de equipes de trabalho para gerar resultados.

Nessa perspectiva, foi criado um primeiro grupo de empresas participantes do PGME, no Estado de origem da EN, com sete empresas. Esse grupo pioneiro foi gerenciado diretamente pela EN e, nos primeiros anos, constituiu um fórum de criação de conhecimento gerado coletivamente entre a EN e as empresas, com intenso intercâmbio de experiências, desenvolvimento de metodologias de gestão, treinamento e desenvolvimento gerencial. Até mesmo ações conjuntas foram realizadas entre essas empresas, implementadas a partir de interesses comuns dos participantes (Doc 13). O projeto foi bem-sucedido e considerado inovador para a época, mas permanecia restrito ao entorno geográfico da EN. (Doc 11).

Quatro anos após seu lançamento, em 1996, a EN pleiteou uma linha de financiamento com o Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID) com vistas à expansão do PGME para além das fronteiras do Estado. Naquele momento, mesmo com o investimento aprovado pelo BID e, conseqüentemente, com recursos disponíveis, a EN avaliou que se tratava de um movimento arrojado e que não seria vantajoso fazer um crescimento orgânico, uma vez que “(...) esse modelo de atuar com o PGME em outras regiões exigia que a pessoa estivesse lá, que conhecesse o empresariado local”. (Entrevista EN: 2).

Paralelamente, estavam surgindo espontaneamente contatos de empresas interessadas em fazer parcerias com a EN para levar o PGME para seus Estados, e a EN estava convicta no propósito de superar suas limitações por meio de soluções cooperativas, trabalhando em conjunto com parceiros “(...) *firmando relações de longo prazo, baseadas na confiança, reciprocidade, complementaridade e decisões compartilhadas*”. (Doc 16, p. 55).

Então, a EN desenvolveu um projeto para criar e multiplicar novos grupos de PGME em regiões estratégicas. Com essa visão, poderia manter a coordenação direta do programa, mas passava a atuar em parceria com empresas locais, identificadas, treinadas e orientadas pela EN. (Doc 15).

O primeiro passo na estratégia de expansão do PGME era identificar nas regiões de interesse empresas vocacionadas para a educação executiva, consultoria, e que compartilhassem os princípios e a filosofia da EN. Posteriormente, os parceiros recebiam treinamentos específicos, de modo a ampliar sua capacidade de gestão e de serem multiplicadores do conhecimento da EN (Entrevista EN: 1). Cada associado formava e gerenciava os grupos PGME de sua região, proporcionando “(...) *a proximidade física e a assistência direta às empresas, um dos pontos identificados como essenciais para o êxito da parceria*”. (Doc 15, p. 107).

No período inicial, em 1997, houve a efetivação de parcerias com duas empresas, uma em Santa Catarina e outra no Rio Grande do Sul, e depois, gradativamente, vieram outros parceiros (Entrevistas EN: 1, 2). Os contratos firmados foram de aliança, não de franquia, pois se entendia que o parceiro era mais do que um canal de vendas, e esses contratos mencionavam explicitamente “(...) *o estabelecimento de relações de aprendizagem, troca de melhores práticas, ir junto ao mercado, ou seja, não era simplesmente um acordo transacional*”. (Entrevista EN: 2).

A comercialização do PGME passou a impulsionar a expansão das alianças regionais, e novas parcerias foram firmadas no Paraná, Espírito Santos, Alagoas, Sergipe, Ceará e, até mesmo, fora do Brasil, no Chile e na Argentina (Doc 11). Em 2006 – uma década após sua criação –, o PGME já contava com 36 grupos, sendo 29 em diferentes regiões do Brasil e alguns em países da América do Sul, reunindo ao todo 235 empresas participantes do programa e representando praticamente todos os segmentos empresariais (Doc 15). Foi quando a EN percebeu o grande potencial de crescimento por meio dessas alianças, principalmente, em regiões onde sua atuação

direta não se mostrava tão efetiva pela falta de relacionamento com os mercados locais e, também, em razão da necessidade de altos investimentos operacionais.

Baseada nessa perspectiva, a EN decidiu fazer em 2007 um projeto-piloto de expansão do portfólio de programas que poderiam ser comercializados pelos Associados Regionais (ARs)³. Começaram com os parceiros da região Sul do Brasil, porque já dominavam o conhecimento do PGME e tinham tido alguma experiência anterior pontual com outros programas, além do fato de o mercado dessas regiões apresentar potencial não explorado para outros produtos da EN (Doc 11). Esse projeto-piloto durou dois anos e envolveu, além do PGME, a comercialização de outros produtos da EN, como programas de curta duração, de especialização e de soluções customizadas de gestão para as empresas locais. (Entrevistas EN: 2, 4).

Os resultados apurados no projeto-piloto foram promissores: “(...) a representatividade da região Sul, no faturamento da EN, passou de 8,7%, em 2006, para 15,2%, em 2008”. (Doc 11, p. 66). Estimulada por esses resultados, entre 2008 e 2011, a EN deu impulso a uma nova onda de expansão junto aos ARs, ampliando o número de parceiros que poderiam comercializar o portfólio completo de produtos da EN e, também, ampliando o número de novos associados.

Os resultados mais uma vez se mostraram bastante positivos: quatro anos após o início do projeto-piloto, considerando os resultados dos três parceiros que iniciaram o projeto e outros seis que foram agregados posteriormente, seus resultados respondiam por cerca de 21% do faturamento da EN (Doc 11). Mesmo com a expansão da comercialização de outros produtos do portfólio da EN, o PGME continuava como o principal produto viabilizado por essas alianças (Entrevistas EN: 2, 4), mas foi significativa a constatação da aderência de todas as famílias de produtos nos mercados regionais. (Doc 11).

Também foi nesse período que se observou a expansão do maior número de Associados Regionais (ARs) que efetivaram novas alianças com a EN. Conseqüentemente, foram formados mais grupos de empresas participantes do PGME gerenciados pelos Associados Regionais, e o modelo do negócio foi crescendo, expandindo e se consolidando cada vez mais. (Entrevista EN: 1).

Com o aumento do número de alianças com os Associados Regionais e de programas viabilizados por meio dessas parcerias, a complexidade dessas operações

³ Com o objetivo de preservar a identidade e dados das instituições parceiras na formação das alianças com a EN, elas serão tratadas como Associados Regionais, ou ARs.

também se ampliou e, em 2011, a EN criou uma área interna, voltada para a gestão dos Associados. O principal foco era a coordenação das atividades e o gerenciamento de processos junto aos parceiros, levando em conta suas demandas e as particularidades de suas regiões. (Doc 11).

Outro aspecto também levou a EN a fortalecer as alianças com os Associados Regionais e a intensificar a ação nos mercados regionais: a instituição vinha crescendo na articulação internacional e sentia que não poderia deixar de lado o mercado nacional: “(...) *nós somos uma empresa brasileira de padrão internacional, mas, para sermos uma empresa brasileira, temos de atender, por exemplo, em Rondônia, temos que atender em Mato Grosso (...)*”. (Entrevista EN: 4).

Em 2014, a EN iniciou uma reflexão sobre suas estratégias para os próximos anos, construindo diretrizes que contribuíssem com a consolidação da sua visão de futuro. Uma dessas diretrizes foi estabelecida especificamente voltada para as parcerias da EN com os seus Associados Regionais, reconhecendo a importância dessas alianças no seu crescimento e direcionando o seu foco estratégico para esse tipo de arranjo cooperativo: “(...) *a presença da EN fora dos mercados onde possui força própria se dará com o apoio de Associados, parceiros essenciais na expansão geográfica da organização*”. (Doc 6, p. 17). Além de reafirmar o modelo de crescimento por meio das alianças com os Associados Regionais, a EN também reafirmou o lugar de destaque das empresas de médio porte tanto na história como na estratégia da instituição, reconhecendo o PGME como a principal solução educacional da EN voltada para a gestão de médias empresas.

De lá para cá, a EN continua expandindo sua presença regional além das fronteiras do seu Estado de origem, tendo conquistado sua consolidação no mercado brasileiro – com exceção de três Estados, todos os demais têm um Associado Regional – e já formou as primeiras alianças internacionais com base nessa modelagem de parceria. (Doc 8).

O reconhecimento de que essa expansão se deu em grande parte pelo sucesso das alianças que a EN formou com seus Associados Regionais está presente em diversos documentos institucionais da EN, bem como nos relatos dos entrevistados, tanto da EN quanto dos ARs. Já são 24 as alianças formadas entre a EN e Associados Regionais, que comercializam, desenvolvem, aprimoram e transferem o conhecimento e a metodologia do PGME e de outros produtos da EN, sendo que algumas dessas parcerias já contabilizam mais de vinte anos.

Em 2017, considerando todas as operações do PGME por meio da EN e das alianças com os Associados Regionais, o programa movimentou 98 grupos regionais, totalizando 478 empresas participantes, em 717 diferentes eventos, que contaram com 5.258 pessoas. (Doc 8).

No relatório anual de 2018, a EN sinaliza a importância de se desenvolver a capacidade de trabalhar em redes locais como uma das principais dimensões no contexto de mudanças político-econômico-sociais que têm desafiado o mundo corporativo e já anuncia um novo modelo para captação de parceiros que tenham penetração no segmento de médias empresas nas regiões em que atuam. (Doc 9).

4.2 Caso 1: Competência cooperativa na aliança EN e Associado Regional 1⁴

4.2.1 Ciclo de formação da aliança

O Associado Regional 1 (AR 1) é uma empresa que atua na região Sul do Brasil, totalmente voltada para a educação executiva. Foi fundada em 1993 por um profissional da área de Ciências Contábeis, que, após 17 anos de trajetória como executivo de mercado e professor universitário, tomou a decisão de abrir a própria consultoria. (Entrevista AR 1: 1).

Na época, o executivo estava bastante envolvido com questões ligadas à governança familiar e criou um programa de desenvolvimento de herdeiros de empresas familiares em parceria com a Universidade Federal da região. Nesse mesmo período, entre 1995 e 1996, a EN também estava lançando um programa de formação de sucessores e foi procurada pelo executivo para apresentar o programa elaborado por sua consultoria (Entrevista AR 1: 1). A EN se interessou pela iniciativa e cedeu três professores para participarem do programa da consultoria como professores convidados, e foi assim que se iniciaram as relações entre o AR 1 e a Escola de Negócios.

Num primeiro momento, a relação estabelecida foi econômica e pontual, com os professores da EN atuando no programa do AR 1 durante um tempo, por horas remuneradas. A EN começava a dar os primeiros passos em direção ao estabelecimento de alianças regionais e estava recebendo vários contatos de pessoas

⁴ Com o objetivo de preservar a identidade e dados da instituição parceira, ela será tratada como Associado Regional 1, ou AR 1.

que se interessavam em levar o PGME para suas regiões. Mas a EN era muito cautelosa em confiar sua marca, sua imagem, seu conhecimento a terceiros, conforme é explicitado por um dos entrevistados: “(...) o presidente da EN era muito cuidadoso e questionava: *nós vamos deixar o nome da EN ficar nas mãos de outras pessoas? Que controle nós vamos ter? Como essas pessoas vão se comportar em nosso nome e com o nosso produto? Era uma preocupação recorrente.*” (Entrevista EN: 4).

Por outro lado, a EN queria expandir e percebia no PGME expectativas promissoras, principalmente em Estados onde sua atuação direta e seu conhecimento sobre o mercado local eram considerados insuficientes para comercializar e implantar o programa. Era preciso superar esse dilema entre abrir mão do controle e confiar em parceiros (Entrevista EN: 4) e, para isso, a EN se apoiava na convicção de que “(...) o conhecimento mútuo é condição prévia para se estabelecer as parcerias porque ele gera a confiança necessária para a cooperação”. (Doc 16, p. 59).

Somente depois de quase dois anos de trabalhos conjuntos, nos quais a EN e o AR 1 se conheceram melhor por meio da participação dos professores da EN em programas de gestão de empresas familiares do AR 1, a EN propôs a parceria (Entrevista AR 1: 1). No entanto, quando a EN fez esse convite ao AR 1 pela primeira vez, este foi declinado, pois o AR 1 avaliou que não havia disponibilidade devido aos projetos que já tinha em andamento na sua empresa. Quando a EN fez o convite ao AR 1 uma segunda vez, aconteceu uma visita à sede da EN, e foi a partir dela que a parceria começou a ser delineada até ser efetivamente concretizada em abril de 1998. (Entrevista AR 1: 1).

O AR 1 também viveu o seu dilema entre fazer a escolha por manter sua atuação independente ou se associar a uma instituição que começava a conquistar projeção nacional. Do ponto de vista do AR 1, o que mais pesou na sua decisão na formação da aliança com a EN foi (i) se inserir num meio em que o conhecimento estaria num processo de renovação permanente e (ii) a crença de a EN ser detentora de um conhecimento valioso. (Entrevista AR 1: 1).

Do ponto de vista da EN, as principais expectativas para a realização da aliança com o AR 1 se concentravam nos seguintes aspectos: (i) para comercializar, implantar e expandir o PGME nos Estados brasileiros, precisava contar com parceiros que tivessem conhecimento e relacionamento do mercado regional, e ela não possuía esse conhecimento (Entrevista EN: 1, 2), e (ii) o conhecimento consultivo do parceiro, que, embora não fosse considerado mandatário, era importante para o negócio, uma

vez que a EN atuava junto ao mercado de desenvolvimento de empresas e de executivos. (Entrevista EN: 1).

Na visão do AR 1, a EN tinha suas operações mais restritas aos Estados do Rio de Janeiro, Minas Gerais e São Paulo e almejava se expandir, estar presente em todos os Estados brasileiros (Entrevistas AR 1: 1, 2). Mas os recursos da EN eram limitados para a promoção de um crescimento orgânico, e a alternativa foi buscar os parceiros regionais: “(...) a EN estava querendo expandir nacionalmente, e esse investimento de capital e esse risco ela não precisou assumir e, com isso, viabilizou e entrada no nosso Estado e, na sequência, para vários outros Estados”. (Entrevista AR 1: 1).

Além das limitações de recursos, a EN reconhecia a necessidade de contar com os conhecimentos dos seus aliados em relação aos mercados regionais, cujas singularidades exigiam amplo domínio das características locais, contatos e inserção junto aos clientes potenciais (Entrevistas EN: 1, 2).

O mercado do AR 1 é uma região caracterizada por uma tradição cultural singular, marcada por traços culturais bastante específicos que impactam o mundo dos negócios (Entrevistas EN: 1; AR 1: 1, 2, 3, 4), conforme destaca um dos entrevistados: “(...) nós temos o conhecimento do mercado do Estado. Cada região tem suas peculiaridades culturais, aqui não é diferente. O pessoal da região tem uma cabeça fechada, desconfiada, difícil. Nós somos todos daqui, então a gente sabe como é que a coisa funciona”. (Entrevista AR 1: 4).

Dessa forma, a EN entrou na parceria com o conhecimento em gestão empresarial, os professores, o material, o *know how* de transferência de conhecimento em programas de gestão empresarial para médias empresas, e o AR 1 entrou com o conhecimento de mercado, o conhecimento consultivo, a estrutura física e a equipe local. (Entrevistas EN: 1; AR 1: 1).

Na época, a EN ainda não tinha uma imagem nacional consolidada e, juntos, AR 1 e EN, trabalharam para disseminar a imagem da instituição no Estado, como atesta um dos entrevistados: “(...) foi muito interessante no princípio, porque a EN não era tão conhecida e grande parte da conversa com os clientes era explicar quem era a EN e o porquê daquele movimento junto com o Associado”. (Entrevista EN: 3).

Apesar de considerarem a complementaridade de conhecimento atrativa, nos primórdios da aliança não existia um modelo de negócios muito estruturado, e foi feito um contrato inicial considerado bastante incipiente. Esse contrato era totalmente

voltado para um único programa, o PGME, sem abranger os outros programas da EN ou mesmo prever situações de demanda desses programas, ou outras potencialidades da aliança (Entrevistas AR 1: 1, EN: 3; 4). Um dos entrevistados reforça a relação de confiança estabelecida pelos parceiros nesses primeiros anos afirmando que “(...) *não tinha exatamente um contrato. Era no ‘fio do bigode’⁵. Tinha um papel que falava assim, você vai ficar em tal lugar... era mais confiança do que consistência jurídica*”. (Entrevista EN: 4).

Mesmo que os primeiros documentos firmados entre a EN e o AR 1 fossem considerados bastante limitados, já se fazia presente neles o princípio do compartilhamento de experiências, reconhecendo “(...) *que os parceiros nas suas interações com a EN não apenas aprendem, mas também têm o que ensinar, obtendo-se assim um ambiente de aprendizagem rico e de reciprocidade no compartilhamento e transferência do conhecimento*”. (Entrevista EN: 2).

A confiança na integridade compartilhada pelos parceiros era reforçada pela confiança na competência técnica de suas respectivas expertises. Ambas as instituições tinham como valor o desejo de entregarem aos clientes produtos e serviços de conhecimento em gestão, com qualidade superior, de modo que pudessem levar os clientes a alcançarem maior competitividade e melhoria de seus resultados (Entrevistas EN: 1; AR 1: 2, 3). Almejavam trabalhar com um padrão de excelência que fosse além do corpo técnico, que estivesse presente na infraestrutura, nos espaços utilizados, nos materiais, no atendimento prestado, no ambiente, na rede de relacionamentos a ser estabelecida, na aplicabilidade dos conteúdos disponibilizados. (Entrevistas EN: 1; 2; AR 1: 1, 2, 3, 4).

Para concretizar essas pretensões, a EN se fez presente junto ao AR 1 com frequência, participando de visitas junto aos potenciais clientes, transferindo conhecimento de seus produtos e do seu modo de operação, como pontua um dos entrevistados: “(...) *eu acho que o associado esperava proximidade, buscava na EN uma relação de confiança e um alinhamento institucional muito grande, coisa que a gente também buscava nos associados*”. (Entrevista EN: 1). Outro entrevistado também reforça essa percepção ao afirmar que “(...) *havia uma confiança mútua sim. Conceitualmente, de tudo*”. (Entrevista EN: 3).

⁵ “Fio do bigode” é uma antiga expressão popular brasileira que significa dar a garantia da palavra empenhada.

Gradativamente, a EN criava espaços para a equipe do AR 1 acessar seus conhecimentos, metodologias e participar dos seus programas. A grande maioria dessas participações acontecia por meio de bolsas de 50% em qualquer um de seus programas ou vagas que a EN disponibilizava sem custos à equipe do AR 1, nos programas realizados junto aos clientes da região, com limitação de um bolsista integral por turno (Entrevista AR 1: 4). Um dos entrevistados pondera que “(...) *essa iniciativa, reconhecida pelo Associado como um benefício, mais que uma atitude benevolente da EN, é uma forma de preparar melhor a equipe do parceiro para a abordagem de mercado. E, ainda, com a vantagem adicional de o profissional se desenvolver, ampliar seu repertório*”. (Entrevista EN: 2).

Desde o início da aliança, o AR 1 entende que a comunicação entre os parceiros foi bastante influenciada pela diferença de porte das duas instituições e suas implicações nas respectivas estruturas organizacionais: a EN tem atuação nacional e internacional, muitas alianças e parcerias com outras entidades, variedade de produtos educacionais no seu portfólio, diversidade de clientes e um corpo técnico e administrativo amplo para gerir o negócio. Já o AR 1 sempre trabalhou com uma estrutura reduzida, limitando-se a quatro, seis funcionários para operar seu escritório de consultoria e negócios, em sua própria região.

Como consequência dessa arquitetura organizacional da EN, o acesso aos repositórios de determinados conhecimentos e o estabelecimento do fluxo da comunicação de processos e rotinas da aliança encontravam barreiras na indefinição ou fragmentação de funções da EN, às muitas interfaces envolvidas nos processos e aos vários protocolos existentes (Entrevistas AR 1: 1, 2, 3, 4). Essas características levaram a uma centralização da comunicação entre a administração superior da EN e o diretor do AR 1, constituindo-se este como o porta-voz e principal interface entre a EN e sua equipe em relação a todos os assuntos. (Entrevistas AR 1: 2, 3).

Por outro lado, a agenda de reuniões, contatos presenciais, participação em discussões sobre o negócio e os clientes era mais intensa (Entrevistas EN: 3, 4; AR 1: 1). As interações comunicacionais entre os parceiros eram mais próximas, estimulando as relações pessoais, a participação, aspectos que eram bastante valorizados, principalmente, pelo AR 1 (Entrevistas EN: 3; AR 1: 1, 4). A EN sempre teve a tradição de ser uma instituição bem relacional, e essa comunicação próxima junto aos clientes, comunidade, parceiros era considerada como um ponto forte, um valor a ser cultivado junto aos Associado. (Entrevista EN: 2).

Nos primeiros anos, essas questões relativas à comunicação e à coordenação da aliança se mostraram mais desafiadoras para os parceiros pelo fato de o seu modelo de negócios ainda não estar totalmente delineado, estar apenas começando, com os parceiros aprendendo juntos sobre a gestão da própria aliança (Doc 11). Existiam poucos registros de processos e prevalecia a informalidade entre as partes. Tudo era resolvido praticamente caso a caso, por meio de visitas, reuniões, telefonemas, principalmente entre as lideranças, e, internamente, a EN distribuía as solicitações e demandas do parceiro para as suas diversas áreas, com poucos registros formais e mecanismos de controle. Isto era possível porque ainda eram poucos Associados, e a EN mantinha relações mais próximas e maior contato direto com a liderança do AR 1. (Entrevista EN: 4).

Já em relação à coordenação das atividades na implantação do PGME, os processos eram mais consolidados. As experiências anteriores da EN na gestão do PGME balizavam a replicação do programa, que contava com o apoio de facilitadores – técnicos da EN que se deslocavam para o campo –, levando conhecimento operacional para o gerenciamento e suporte de sua implantação (Doc 15). Professores da EN que já atuavam no programa em outros grupos participavam dos novos grupos de clientes do PGME que o AR 1 ia formando na região, recebendo dele informações valiosas sobre o perfil desses clientes, sua história, suas demandas, sua equipe. Essas informações favoreciam para que esses professores aportassem conteúdos e conhecimentos de gestão mais direcionados para o perfil e necessidades desses clientes (Entrevista EN: 3), e, sempre que possível, a equipe do AR 1 acompanhava essas entregas. (Entrevistas AR 1: 2, 4).

Os clientes do AR 1 reconheciam e aprovavam a qualidade do PGME, que, muitas vezes, até superava suas expectativas (Entrevistas AR 1: 2, 3; EN: 3), como explica um dos entrevistados “(...) *o padrão de excelência entregue aos clientes não era só uma questão relacionada à qualidade das aulas, dos professores, mas também dos próprios espaços utilizados, dos materiais. A gente sempre teve uma preocupação, em ambos os lados, de se trabalhar com um nível de qualidade que o mercado reconhecesse como superior à concorrência*” (Entrevista AR 1: 1).

Embora fossem realizados treinamentos sobre o PGME, não havia abordagens desenvolvidas, especificamente, para promover um alinhamento entre as culturas dos parceiros, discutir gerenciamento das rotinas, controle, compartilhamento de lições aprendidas, acompanhamento e discussão de metas e resultados, interfaces com

possíveis outros produtos, ou mesmo a satisfação das partes (Entrevista EN: 2). Internamente na EN – embora a cultura de alianças fosse forte –, a figura e o escopo de trabalho do Associado não eram totalmente claros e integrados às outras áreas de negócio, ficando mais limitados à equipe do PGME. (Entrevista EN: 4).

Em síntese, avaliando a dinâmica da competência cooperativa na aliança nesses primeiros anos, percebe-se uma elevada confiança entre os parceiros, uma comunicação predominantemente informal e a coordenação limitada à implantação do PGME, ainda bastante árida em relação à coordenação da própria aliança. Ainda assim, os parceiros reconhecem que obtiveram ganhos de conhecimento e de capital relacional.

O AR 1 contabiliza como um importante ganho de conhecimento e de capital relacional a conquista de fazer parte de um ecossistema de conhecimento. Estar inserido nesse ambiente e acompanhar todas as suas etapas – prospecção dos clientes, escuta qualificada das demandas, desenvolvimento conjunto de soluções até o acompanhamento das entregas – permitia avaliar o impacto dessas ações nos resultados dos clientes, proporcionando acesso a valiosos conhecimentos tácitos presentes nesse processo. Começava a se formar uma rede de relações junto aos clientes que enriquecia a base de conhecimentos da equipe, ampliada pelo contato com professores, palestrantes, técnicos e demais profissionais da EN. (Entrevistas AR 1: 1; 2).

Para a EN, um dos principais ganhos de conhecimento e de capital relacional, identificado nos primeiros anos da formação da aliança, foi passar a acessar o mercado regional em função do conhecimento e do relacionamento do AR 1, como exemplifica o entrevistado: *“(...) a EN obteve ganhos proporcionados pelo relacionamento e prestígio local do Associado em termos da força dos laços que o parceiro cultivava no seu mercado. A EN não teria a mesma abertura e entrada no mercado que um Associado tem. O Associado é um empresário local, ele conhece a região melhor do que a gente, ele joga tênis com o empresário, com o cliente”*. (Entrevista EN: 2).

Também se iniciava para os parceiros a vivência de um aprendizado sobre a gestão da própria aliança, um conhecimento tácito e um capital relacional valioso que os parceiros começaram a acumular, nesses primeiros nove anos.

Assim, os negócios prosperavam e novas oportunidades surgiram para o AR 1, quando a EN vislumbrou todo o potencial do compartilhamento de seu portfólio de

produtos com os seus Associados Regionais para além do PGME, dando início a um novo ciclo.

4.2.2 Ciclo de desenvolvimento da aliança

Quase uma década após a formalização da parceria, os negócios desenvolviam e prosperavam na aliança. Todavia, a EN e o AR 1 também tinham de equilibrar o tensionamento das relações diante das dificuldades que se apresentavam.

Situações não previstas no contrato inicial foram surgindo e gerando conflitos, por exemplo: a abertura de projetos na região para outros produtos da EN, em clientes que não se enquadravam no perfil do PGME, cujos contatos e negociações eram realizados diretamente pela EN, sem envolver o AR 1. O prestígio da EN crescia nacionalmente e internacionalmente, trazendo um maior apelo no mercado regional, principalmente junto às grandes empresas. Relatos ilustram passagens em que esses conflitos emergem entre os parceiros, como no depoimento de um dos entrevistados: *“(...) havia uma combinação de que, quando a EN vendesse diretamente um programa (fora PGME) para uma empresa na região de um Associado, este teria direito a um determinado percentual. Eu me lembro que uma gerente vendeu um programa para uma grande empresa da região do AR 1. Ela fez o trabalho, entregou e nem envolveu o AR 1. Ninguém da equipe dessa gerente sabia que tinha de envolver o Associado! Quando terminou o projeto, o AR 1 ficou sabendo, ligou para o diretor da EN e perguntou: que negócio é esse?”* (Entrevista EN: 4).

Oportunidades de negócios fora do escopo do PGME vinham crescendo para os Associados, que encaminhavam essas demandas diretamente para a EN, como descreve um dos entrevistados: *“(...) olha, eu estou com um empresário, um amigo e preciso de alguém aqui para falar sobre a EN, sobre outros projetos. Quem vem? Mas, tem que ser amanhã!”* (Entrevista EN: 4).

Essas oportunidades vinham permitindo ao AR 1 abrir mais espaço regional, porque, além do crescimento da atratividade da EN nacionalmente, o resultado do trabalho da aliança junto às médias empresas também estava repercutindo favoravelmente no mercado local. Ou seja, além das médias empresas, a EN ficava cada vez mais conhecida junto às grandes empresas locais, e elas começaram a demandar produtos.

Esses casos eram solucionados pontualmente, no entanto, desgastavam as partes, confrontavam as relações de confiança e começaram a criar uma certa resistência interna na EN – ainda que de forma velada – em relação aos Associados: estariam se transformando em concorrentes? Estariam disputando mercado com a EN? (Entrevistas EN: 3; 4).

Do outro lado, presente e manifestado nos relatos da equipe do AR 1, havia um desejo de pertencimento, uma expectativa de que a EN fosse mais enfática na assunção da representatividade institucional do parceiro local diante dos clientes e do mercado, dando mais condições aos profissionais de falar em seu nome e serem reconhecidos como parte integrante de sua equipe (Entrevistas AR 1: 2, 3, 4). Como exemplifica um dos entrevistados: “(...) eu diria assim, às vezes a EN não nos considera um braço dela. É uma deficiência que poderia ser melhorada (...) ter um relacionamento mais próximo, nós realmente sermos considerados como EN”. (Entrevista AR 1: 2).

Essa questão da ambiguidade da identidade dos parceiros se relaciona com a construção da identidade da própria aliança, que vai se constituindo gradativamente, como relata um dos entrevistados do AR 1: “(...) o cliente nos vê como EN, ele não separa, vamos dizer assim, a personalidade do Associado da personalidade da EN, mesmo sabendo que são duas empresas diferentes”. (Entrevista AR 1: 3). Outro entrevistado ainda ressalta que “(...) o mercado pensa assim: se eles são associados, se a EN está com eles, os profissionais do AR 1 devem ser iguais a eles, fazer como eles fazem, não é?” (Entrevista AR 1: 4).

Este foi (e ainda é) um ponto recorrente de questionamento na aliança, pois, embora tenham sido delineadas algumas regras básicas da comunicação institucional entre as partes, por exemplo, em relação à assunção da identidade da EN no uso da marca (no *site*, no *e-mail*, no cartão de visita), existiam e ainda existem situações difíceis de serem previstas no modelo de negócios, ou situações que são bastante particulares, exigindo abordagens caso a caso.

São relatados vários contextos em que não era clara a alçada, o papel do AR 1, por exemplo: representação da EN em palestras, entidades, convites para consultorias fora do portfólio, comercialização de produtos que não são da EN, entre outras situações. Diante desses casos, ou mesmo de alguns impasses, a EN destaca que precisava continuar confiando na integridade do parceiro, no alinhamento dos

valores e, ao mesmo tempo, serem flexíveis para seguir em frente. (Entrevistas EN: 1, 2).

Tanto o AR 1 quanto a EN manifestam a convicção de que os obstáculos eram superados, em grande parte, pelo fato de cada parceiro contribuir na aliança com a sua integridade, o melhor de suas competências, bem como pelo empenho e boa vontade de todos para não frustrar as expectativas dos clientes. Era um compromisso tácito de não decepcionar o cliente, mesmo que fosse necessário sacrificar o resultado financeiro, entregando o que foi prometido. (Entrevista AR 1: 2). Ambas as instituições entendiam que a venda do principal produto da parceria – serviços de educação executiva e consultoria – é bastante desafiadora e implica a crença na competência dos prestadores do serviço e no seu compromisso com as entregas negociadas, porque compromissos não cumpridos impactam negativamente a imagem e reputação de ambos os parceiros. (Entrevistas EN: 1; AR 1: 1, 2, 3, 4).

Os parceiros continuavam confiando na integridade e competência mútuas, e essa confiança os apoiava no enfrentamento das situações de conflito, quando elas se apresentavam, mas iam minando essa confiança. Buscavam, acima de tudo, preservar a integridade das relações e resguardar a imagem positiva que vinham construindo (Entrevista AR 1: 1). Esse esforço, na opinião do AR 1, implicava, muitas vezes, a sua equipe afiançando as operações, com os seus gerentes utilizando a sua senioridade, a sua reputação pessoal e a sua ascendência sobre os clientes para endossar as entregas e o cumprimento das promessas. (Entrevista AR 1: 4).

Em 2007, a EN convidou o AR 1 a integrar um projeto-piloto de comercialização de outros produtos do seu portfólio, juntamente com outros dois Associados da região Sul do Brasil. O AR 1 já havia passado por algumas experiências pontuais de comercialização de outros programas e, a partir de então, passou a trabalhar com programas de curta duração, de especialização e soluções de gestão customizadas para empresas. O projeto foi bem-sucedido e ampliou as possibilidades de ganhos financeiros e de atuação do AR 1, que passou a acessar novos repositórios de conhecimentos da EN, interagir com mais áreas da instituição e com mais clientes, além do PGME. (Doc 11).

Por sua vez, a EN passou a aproveitar mais o conhecimento de mercado e a capacidade de atuação de seu parceiro regional, crescendo em faturamento, exposição de seus negócios e de sua marca (Entrevista EN: 2). Todavia, o portfólio de produtos da EN era extenso, mudanças de processos e de pessoas eram frequentes

e dificultavam a comunicação, a coordenação e, conseqüentemente, a rotina das operações na aliança. (Entrevistas EN: 6; AR 1: 3).

Como apontado no ciclo de formação da aliança, as diferenças de porte entre a EN e o AR 1 também continuavam a impactar negativamente a coordenação das atividades e a comunicação entre os parceiros (Entrevistas AR 1: 2, 3, 4). A EN era uma instituição transitando de médio para grande porte – em 2010 contava com 455 professores com diferentes vínculos, 291 colaboradores e amplo portfólio de produtos de gestão e parcerias nacionais e internacionais (Doc 1), enquanto o AR 1 contava com 8 colaboradores, trabalhando quase exclusivamente para o PGME. (Entrevista AR 1: 3).

A complexidade das operações da EN, então intensificada pelo aumento do número de Associados Regionais e do acesso a mais produtos do seu portfólio, tornou suas operações mais burocráticas, menos flexíveis, segundo a avaliação do AR 1, que entende que esses aspectos influenciaram no relacionamento cotidiano dos parceiros, principalmente frustrando expectativas em relação ao tempo de resposta esperado pelo AR 1 para cumprir algumas demandas solicitadas pelos clientes de sua regional. (Entrevistas AR 1: 1, 2, 3, 4).

Ainda segundo o AR 1, demoras repercutiam junto aos clientes atendidos pela aliança, por vezes, levando à quebra de uma promessa ou de um compromisso assumido: “(...) aqui, prazo é uma questão muito importante porque o cliente não gosta de intimidade no primeiro momento, então a gente tem que primeiro ganhar a confiança para depois poder apresentar e vender o PGME, por exemplo”. (Entrevista AR 1: 4).

Além disso, o crescimento do número de Associados também afetou aquele relacionamento próximo mantido, até então, com a administração superior da EN e impactou, principalmente, uma menor frequência do contato direto entre as lideranças da EN e do AR 1. (Entrevistas EN: 1; AR 1: 1).

Todos esses fatos levaram a EN a realizar, entre 2007 e 2011, um mapeamento de atividades para estruturação dos processos operacionais junto aos ARs (Doc 11). Foram designados um analista de negócios e um assistente, exclusivamente, para acompanhar, mensurar e registrar os resultados das parcerias (Entrevista EN: 2). Em função desse trabalho foram realizadas algumas melhorias no atendimento de algumas demandas dos Associados, por exemplo, de divulgação de produtos nas suas regiões, promoção de treinamentos específicos, mas tudo ainda resolvido caso

a caso (Doc 11). Foi quando a EN decidiu que era necessário melhorar e investir mais na gestão de suas alianças com os ARs e iniciar um novo ciclo que consolidasse o amadurecimento das parcerias.

Em síntese, pode-se considerar que, à medida que a aliança foi se desenvolvendo, ampliando o escopo de seus negócios, também surgiram os primeiros conflitos, e a competência cooperativa respondeu de forma diversa a esses desafios. Quando as relações de confiança começaram a se desgastar diante de impasses e do dilema entre cooperar e competir, a aliança passou a aplicar mais ênfase na coordenação e na comunicação. E, mesmo diante das dificuldades que se apresentaram, os parceiros obtiveram ganhos de conhecimento e de capital relacional.

Para o AR 1, o acesso a todo o portfólio de produtos da EN significou mais ganhos de conhecimento e de capital relacional, porque, além de proporcionar a entrada em novos clientes que não tinham perfil para o PGME, trouxe novos conhecimentos e a possibilidade de explorá-los na perspectiva local (Entrevistas AR 1: 1,2). Além disso, a EN cresceu, nesse período, em prestígio e reconhecimento nacional e internacional, agregando mais valor à marca, o que repercutiu na atratividade da aliança junto ao mercado regional. Estar associado a uma instituição do porte da EN, com o *know how* e expertise que ela tem, abriu perspectivas de negócios, e o AR 1 ganhou mais valor institucional.

A EN também obteve mais ganhos de conhecimento e capital relacional, passando a acessar ainda mais clientes, obter maior exposição de sua marca e de seu portfólio de produtos, ampliação de sua rede de relacionamentos, o que contribuiu para a consolidação de sua presença nacional (Entrevistas EN: 1, 2, 3, 4). Particularmente, o ambiente desafiador vivido nesse período entre os parceiros levou a aliança e principalmente a EN a obter ganhos significativos de aprendizado sobre o gerenciamento da própria aliança. (Entrevistas EN: 2, 3, 4)

4.2.3 Ciclo de amadurecimento da aliança

Em 2012, a EN nomeou um de seus executivos para o gerenciamento das relações com os Associados com o objetivo de dar maior agilidade no atendimento às demandas, uma vez que o número de Associados crescia, e o portfólio de produtos comercializados acompanhava o ritmo. Na perspectiva da EN, a criação dessa área

tratava-se de “(...) *uma inovação na gestão que buscava aumentar a produtividade e garantir a qualidade da atuação da EN em todo o território nacional*”. (Doc 3, p. 53).

Apoiado por uma analista, o gerente-coordenador de relacionamento com os ARs começou a desenhar processos, definir melhor papéis, procedimentos, mecanismos de controle, atendimento e ganhos das alianças regionais. A iniciativa deixou claro para a EN que precisava fazer uma revisão do contrato inicial dos Associados. (Entrevista EN: 2, 4).

Um dos entrevistados destaca que, para fazer essa primeira revisão de contrato, foi necessário realizar uma forte abordagem de comunicação direta, por meio de uma série de visitas do gerente-coordenador da área de atendimento aos ARs, acompanhado por um Diretor da EN, para negociar as novas bases propostas, uma a uma: “(...) *na verdade, ninguém tinha um contrato mesmo. Tinha um papel, sem consistência jurídica. Aí, o advogado preparou um novo contrato e quando eu falei com os Associados que tinha um novo contrato, ninguém queria assinar*”. (Entrevista EN: 4). O entrevistado prossegue enfatizando: “... *nesse momento a relação de confiança era zero: se não tem contrato até hoje por que vai ter agora?*” (Entrevista EN: 4).

Essa foi uma etapa crítica não só na relação da EN com o AR 1 como, também, com todos os outros Associados, que já eram quinze, e cujos laços informais começavam a se fortalecer em função dos interesses em comum e vinham ganhando cada vez mais voz junto à EN. (Entrevistas EN: 3, 4).

A revisão de contrato implicava aspectos considerados básicos, como os direitos e deveres de cada parte, detalhamento de remuneração dos produtos comercializados, critérios mais claros na relação comercial entre partes, de modo a proporcionar “(...) *uma segurança jurídica que permitia investimentos no objeto-fim da aliança, que era a prospecção conjunta de mercado*”. (Doc 11, p. 70).

Aspectos importantes como a formalização do perímetro geográfico da região do Associado foram delimitados, como explica um dos entrevistados: “(...) *veja o caso de São Paulo. Um estado de muitas microrregiões importantes: Campinas, São José dos Campos, Sorocaba, Mogi das Cruzes. Foi preciso estudar o que é microrregião, o que é macrorregião, levantar dados como PIB, população. Foi preciso negociar durante todo um ano, com um a um*”. (Entrevista EN: 4).

Ao final, todos os ARs assinaram os contratos, estabelecendo as fronteiras das regiões, assumindo regras mais definidas, e isso foi considerado um marco na história entre Associados e EN. (Entrevistas EN: 2, 4).

Vencida essa etapa, a EN sentiu que precisava investir no resgate do relacionamento com os ARs, estimulando mais interações comunicacionais, ao mesmo tempo que aprimorava a coordenação dos processos recém-implantados. Nas palavras de um entrevistado “(...) *queríamos reestruturar tudo. Fizemos um primeiro encontro de Associados na EN, com duração de três dias, convidando a casa inteira, com palestrante de fora, coquetel. Todas as áreas tiveram espaço para apresentar seus produtos e a EN apresentou seu plano estratégico que eles nunca tinham tido acesso*”. (Entrevista EN: 4).

Como parte do evento, foram montadas rodas de conversa com os responsáveis pelas famílias de produtos e negociadas metas de venda (porque, até então, somente o PGME tinha metas) e, também, negociados critérios de apoio da EN para o desenvolvimento dos Associados. (Entrevistas EN: 2, 4; Doc 2010).

A formalização desses critérios de apoio ao desenvolvimento dos ARs gerou um documento que deu contornos mais precisos à participação dos parceiros e de suas equipes nos programas de desenvolvimento da EN. O AR 1 reconhece a iniciativa como uma atitude benevolente da EN, mas pondera que essa participação nem sempre é possível em função das rotinas diárias, da agenda de trabalho (Entrevistas AR 1: 1, 2, 4), avaliando que a utilização desses benefícios depende muito mais da proatividade dos interessados em ir atrás do recurso do que o movimento contrário. (Entrevistas AR 1: 1, 2, 4).

A partir de então, a EN passou a fazer encontros anuais com os Associados em sua sede, criou mecanismos de controle para que o Associado pudesse acompanhar a agenda da EN na sua região e acompanhar representantes da EN nas reuniões com clientes do mercado local. Também foi desenvolvido um treinamento básico de preparação dos Associados e suas equipes, atividade considerada uma forma de acelerar o aprendizado do Associado e das equipes para lidar com a EN, sua cultura, seus produtos e suas interfaces. (Entrevista EN: 4).

A definição do gerente-coordenador como responsável pelo relacionamento com os Associados contribuiu para a centralização das demandas num único ponto focal, melhorando o fluxo de informações e processos de encaminhamento, acompanhamento, atendimento e monitoramento das solicitações (Entrevistas EN: 2;

AR 1: 4). Porém, o AR 1 avalia que, mesmo com a implantação desses canais de relacionamento mais diretos, a questão da velocidade no tempo de resposta às demandas da sua regional, a agilidade esperada pela sua equipe, ainda não era considerada totalmente resolvida.

Esses acontecimentos se deram num período importante para a EN, que viveu sua primeira sucessão na gestão: seu fundador e presidente executivo, após 36 anos de liderança da instituição, passou a ocupar uma nova função na diretoria estatutária. Na gestão de seu sucessor – que assumiu a presidência executiva em 2012 –, foi dada ênfase ao crescimento nacional da EN, em especial, por meio das alianças com os ARs. (Doc 3).

Ao final de 2012, a direção da EN reafirmou essa decisão de continuar ampliando a base geográfica de sua atuação como forma de aumentar sua oferta de programas e destacou os resultados alcançados por meio das alianças com os Associados nesse processo: *“(...) ressalta-se a participação dos Associados Regionais na formação da receita, que vem crescendo anualmente. Em 2010, os associados foram responsáveis por 21% da receita total. Esse percentual passou para 26% em 2011 e, em 2012, correspondeu a 33% da receita da instituição. É importante registrar que os Associados Regionais, até 2010, tinham suas receitas vinculadas apenas às parcerias empresariais⁶. Desde então, vem crescendo a participação em todas as famílias de soluções educacionais”*. (Doc 3, p. 49).

Apesar da ênfase que a nova direção dá explicitamente às alianças regionais e dos esforços empreendidos pelo gerente-coordenador, episódios envolvendo conflitos de interesses entre as partes e ruídos de comunicação continuaram ocorrendo e dificultando o resgate da proximidade e confiança dos estágios iniciais. Isto levou a EN a promover uma reunião, em 2014, com todos os Associados Regionais, na qual várias questões emergiram por parte dos ARs, entre elas: (i) questões envolvendo a identidade das empresas parceiras diante do mercado regional (é EN, é minha empresa? Ou são os dois?); (ii) indefinições de papéis; (iii) pouca participação e representatividade dos ARs nos processos decisórios envolvendo as alianças; e (iv) a negociação de projetos realizados pela EN nos mercados locais sem o conhecimento do AR.

⁶ Esse comentário é uma referência ao PGME, principal produto comercializado pela aliança com os ARs até então.

Na avaliação da EN, esses fatos relacionados à entrada da EN na região dos Associados ocorriam muito mais por descuido do que pela intenção de prejudicar ou passar por cima do Associado. Como exemplo, um entrevistado cita o seguinte episódio: “(...) eu estava atendendo o AR 1 e estávamos dentro do carro dele, indo para o seu escritório, e um membro da EN que estava junto com a gente começou a falar no celular com um cliente da região dele. Ele falou: está vendo? Eu não estou sabendo desse projeto não. Imagina, dentro do carro dele”. (Entrevista EN: 4).

A EN ressalta como é delicada a gestão destes aspectos, porque não se trata apenas de a EN não entrar em um cliente da região do Associado sem seu envolvimento como, também, de manter os limites das fronteiras entre os próprios Associados. (Entrevistas EN: 1, 6).

No ano de 2016, os parceiros passaram por uma nova renegociação das suas bases contratuais com a EN, e essa situação foi considerada um outro momento bastante difícil vivido pela aliança (Entrevistas EN: 1; AR 1: 1). A renegociação mexeu em parâmetros de percentuais de ganhos sobre o PGME, o principal produto negociado pelos parceiros e gerou um novo tensionamento nas relações. (Entrevistas EN: 1, 2).

O AR 1 comenta que foi uma fase crítica para todos em função da crise econômica que o país vivia e que “(...) nesse momento onde todo mundo tratou de alguma maneira olhar só para o lado da necessidade de reduzir custo, perdemos com isso. O que era uma coisa muito centrada no relacionamento deixou de ser assim tão relacional e passou a ser mais processual e negocial”. (Entrevista AR 1: 1).

Esse sentimento também foi percebido pelos entrevistados da EN, que reconheceram essa mudança de perfil na condução das relações da EN com os parceiros como decorrência do seu crescimento, da sua necessidade de profissionalização (Entrevistas EN: 2, 3). Entretanto, a EN pontua que essa percepção é mais intensa entre os parceiros mais antigos, como o AR 1, que viram significativas perdas nas mudanças ocorridas. Segundo um entrevistado: “(...) houve uma quebra da confiança, mas eles continuam fazendo e vão tocando as coisas porque ninguém quer perder isso, afinal é um grande negócio”. (Entrevista EN: 4).

Buscando mais uma vez retomar as relações com os seus ARs em novos patamares, a EN investiu, em 2017, em tecnologias de comunicação para minimizar as barreiras das distâncias geográficas, intensificar a troca de informações e facilitar

a coordenação das rotinas, como treinamentos, lançamentos de produtos, compartilhamento de conhecimentos.

A implantação de plataformas tecnológicas, como o *Fresh Desk*, permitiu aos Associados registrarem suas demandas com definição dos prazos de resposta, possibilitando o acompanhamento das solicitações, facilitando o fluxo de informações operacionais entre os parceiros em um único ponto de contato com a EN. (Entrevistas EN: 2; AR 1: 4).

Outra ferramenta que passou a ser utilizada para dar mais agilidade ao fluxo da comunicação entre a partes foi o *webinar* – recurso de webconferência, com comunicação de uma via apenas, ou seja, somente uma pessoa se expressa, as outras assistem, com interação dos participantes limitadas ao *chat* –, destinado às apresentações institucionais de novos produtos, palestras, entre outros eventos.

De acordo com um entrevistado “(...) a EN tem proposto alguns webinars, mas já teve outros momentos em que vinha um gerente para cá e treinava a nossa equipe. É diferente um treinamento presencial comparado ao webinar, que tem cinquenta pessoas participando, e a gente só pode fazer perguntas via chat. Então é diferente, mas é uma questão de tamanho, não é? Hoje, com vinte e poucos associados, como é que faz para um gerente vir treinar presencialmente? Teria que ter um gerente o tempo todo dentro de algum associado. Entendo as dificuldades operacionais implícitas”. (Entrevista AR 1: 4).

Embora esses treinamentos proporcionem o acesso a novos conhecimentos, o AR 1 acredita que, atualmente, é no acompanhamento direto dos programas, na presença em sala de aula que se obtêm o melhor acesso e assimilação do conhecimento da EN. (Entrevista AR 1: 2).

A EN também tem utilizado o *zoom meetings* – programa para computadores, tablets e smartphones –, que possibilita vídeo/webconferência com recursos de interatividade para reuniões entre duas ou mais pessoas, simultaneamente, e *streamworkings*, que dão acesso a programas específicos e suas respectivas monitorias.

Dispondo de todas essas inovações tecnológicas, a EN afirma que a intenção não é substituir a comunicação pessoal pela tecnologia, que o objetivo é melhorar os processos e manter o acesso às pessoas. (Entrevista EN: 1).

Em que pese o fato de muitas informações trafegarem por essas plataformas, os contatos por telefone e por *e-mail* ainda são muito frequentes e continuam dando

mais permeabilidade à comunicação. O AR 1 e a EN afirmam que, mesmo com a maior profissionalização das relações, as pessoas continuam bastante acessíveis, inclusive, o presidente executivo, que mantém uma agenda de contatos pessoais com os ARs, principalmente os mais antigos. (Entrevistas EN: 2; AR 1: 1).

Porém, um entrevistado pondera: “(...) *aquilo que sai da rotina, aí implica num outro formato de comunicação, muitas vezes, num espaço de relacionamento e de troca. Eu diria que hoje não está no melhor nível. A gente já teve momentos onde existia uma agenda mais contínua, mais estruturada nesse sentido*”. (Entrevista AR 1: 1).

A EN afirma que essa comunicação pessoal forte é um traço muito próprio da cultura da EN, que sempre primou por relações de proximidade com seus clientes e parceiros e que não vai perder essa característica mesmo com o crescimento da instituição e da consequente complexidade de seus negócios (Entrevistas EN: 1, 2). De acordo um entrevistado, “(...) *quando o Associado quer ser ouvido ou, quer ter um contato mais direto, ele tem. Seja com um diretor, com o gerente de relacionamento com os Associados, ou com outra pessoa da EN. A EN ainda é muito relacional*”. (Entrevista EN: 1).

Atualmente, o AR 1 conta com dez colaboradores, trabalha praticamente com todo o portfólio de produtos da EN. Comparado com os demais Associados Regionais, é o terceiro em faturamento dos produtos da EN (Doc 11). No seu *site*, a marca da EN aparece em destaque, nas mesmas proporções que sua própria marca e a maioria das informações como agenda, notícias e eventos, que dizem respeito às atividades da parceria. (Doc 20).

Em síntese, o período foi muito desafiador para os parceiros e, entre as competências cooperativas, a mais impactada negativamente foi a confiança, particularmente a confiança do AR 1 em relação à EN. Entretanto, a comunicação e a coordenação cresceram significativamente, dando novos contornos e dinâmica à aliança, que, por sua vez, continuou a contabilizar ganhos de conhecimento e de capital relacional.

O AR 1 avalia que o conhecimento acumulado da EN, sua articulação nacional e internacional, seu investimento permanente nas metodologias de ensino e aprendizagem e na gestão do conhecimento permitem o acesso e a atualização da equipe em conhecimentos sobre gestão, os quais, de outra forma, eles não teriam. São ganhos de conhecimento relativos a uma ampla gama de temas, abordagens, metodologias (Entrevista EN: 2), facilitados pelos incentivos que a EN proporciona

pelas bolsas e descontos (Entrevistas AR 1: 3, 4) e, também, pelos seus recentes investimentos em tecnologia, que facilitaram o acesso e a transferência do conhecimento por meio de recursos EAD. (Entrevista AR 1: 2).

Além disso, os ganhos advindos da atratividade e prestígio da marca da EN são considerados pelo AR 1 como um ativo importante, porque a EN é uma referência no meio da educação executiva, dá visibilidade ao parceiro e, também, facilita o acesso a determinado perfil de clientes, “abrindo portas”. (Entrevistas AR 1: 2, 4).

Também são destacados pelo AR 1 os ganhos de inovação conquistados pelos parceiros no desenvolvimento e lançamento de novos produtos que aconteceram a partir da percepção e do conhecimento do AR 1 sobre demandas e oportunidades identificadas na região. Conforme relata um dos entrevistados: “(...) *este ano, por exemplo, a gente investiu e eu até contribuí para lançarmos alguns programas novos, este tipo de coisa acontece, de a gente levar demandas, oportunidades que identificamos no mercado que começou a pedir algumas coisas que a gente não tinha*”. (Entrevista AR 1: 1).

Já do ponto de vista da EN, um dos principais ganhos de conhecimento é o do mercado regional, porque graças a esses ganhos acumulados por meio das parcerias com os Associados Regionais a escola garante sua presença em todo o território nacional, dando capilaridade aos seus produtos (Entrevistas EN: 1,2,3,4). Consequentemente, esse contexto potencializa seus ganhos de capital relacional em termos de rede de relacionamento, marca, imagem e reputação e, especialmente, de gerenciamento de alianças. (Entrevista EN: 2).

A EN e o AR 1 consideram sua complementaridade de conhecimento atrativa, ressaltando e valorizando o foco de cada uma das empresas: “(...) *enquanto a EN mantém um olhar para o mundo e amplia os horizontes do Associado, o parceiro se aprofunda no conhecimento do mercado local e de suas peculiaridades*”. (Entrevista EN: 2).

De um modo geral, o AR 1 avalia que a aliança construiu um sólido relacionamento local com a maioria das empresas da região, conhecendo e reconhecendo a parceria EN e AR 1 como uma entidade diferenciada no mercado: “(...) *a maioria dos clientes entendem que a gente é a melhor escola de negócios que tem no mercado e acho que esta conquista é consolidada. Então, talvez, seja a maior delas. A gente tem um respeito, uma credibilidade, que foi construída em conjunto*”. (Entrevista AR 1: 1).

Quando os parceiros avaliam as conquistas da aliança ao longo desses mais de vinte anos, as opiniões são convergentes: para além dos resultados financeiros, os ganhos de conhecimento e de capital relacional estimularam os parceiros a superar os momentos de crise, crescer, prosperar e continuar cooperando juntos.

A Figura 3 representa a linha do tempo da aliança entre a EN e o AR 1, destacados os principais fatos que marcaram a trajetória da parceria:

Figura 3 - Linha do tempo dos principais eventos da Aliança EN/AR 1

○ 1994	<ul style="list-style-type: none"> • A EN e o AR 1 formalizam a aliança e iniciam a comercialização dos produtos com foco no PGME.
○ 2007	<ul style="list-style-type: none"> • Inicia-se o projeto piloto de comercialização de todo o portfólio da EN.
○ 2007 a 2011	<ul style="list-style-type: none"> • A EN começa o mapeamento das atividades e processos operacionais junto aos ARs.
○ 2012	<ul style="list-style-type: none"> • É nomeado, pela EN, um gerente-coordenador responsável pelo relacionamento com os ARs. • A EN realiza uma revisão do contrato inicial das alianças regionais, inclusive, do contrato com o AR 1. • A EN promove um encontro com todos os ARs, na sua sede, para discussão de estratégias, metas e aproximação dos ARs com sua equipe. • Um novo presidente assume a liderança da EN.
○ 2014	<ul style="list-style-type: none"> • A EN promove uma nova reunião com todos os ARs em sua sede para discussão de novas e importantes questões estratégicas que emergiam nas alianças.
○ 2015	<ul style="list-style-type: none"> • É realizada pela EN uma pesquisa de satisfação com os parceiros nas alianças regionais e em seguida é realizado um novo encontro imersivo na sede para discussões estratégicas. O AR 1 é convidado para integrar um comitê responsável pela discussão de uma nova modelagem para as alianças.
○ 2016	<ul style="list-style-type: none"> • A EN reestrutura a área de relacionamento com os Associados, criando uma função dedicada, exclusivamente, às alianças regionais. • A crise econômica no Brasil começa a afetar os negócios entre EN e ARs, exigindo redução de custos e redirecionamento de gestão do portfólio de negócios. • Os parceiros passam por uma nova renegociação de suas bases contratuais, inclusive o AR 1.
○ 2017	<ul style="list-style-type: none"> • A EN realiza investimentos em novas tecnologias de gestão, de comunicação e de EAD.

Fonte: Elaborada pela autora.

A Figura 4 sintetiza a presença da competência cooperativa nos diversos ciclos de evolução da aliança e os respectivos ganhos de conhecimento e capital relacional:

Figura 4 - Síntese da competência cooperativa nos ciclos de formação, desenvolvimento e amadurecimento da aliança entre EN e AR 1 e os ganhos de conhecimento e capital relacional

CATEGORIAS	CICLO DE FORMAÇÃO		CICLO DE DESENVOLVIMENTO		CICLO DE AMADURECIMENTO	
	EN	AR 1	EN	AR 1	EN	AR 1
Confiança <ul style="list-style-type: none"> • Integridade • Expertise • Boa vontade 						
Comunicação <ul style="list-style-type: none"> • Informal • Formal • Comunicação Gerencial 						
Coordenação <ul style="list-style-type: none"> • Dissimilaridades • Relações interacionais • Gestão da aliança 						
Ganhos de Conhecimento <ul style="list-style-type: none"> • Conhecimento do mercado regional • Conhecimentos desenvolvimento de produtos e inovações • Conhecimento de Gestão de Alianças 						
Ganhos de Capital Relacional <ul style="list-style-type: none"> • Habilidades de relacionamento • Criação de valor idiossincrático • Reputação 						
Legenda:	Alta -	Tendência a alta -	Baixa -	Tendência a baixa -		

Fonte: Elaborada pela autora.

De um modo geral, é possível perceber que a competência cooperativa não se comporta de forma linear nos diferentes ciclos de evolução da aliança entre a EN e o AR 1. Confiança, comunicação e coordenação não apresentam, simultaneamente, um padrão na formação, desenvolvimento e amadurecimento da aliança. Para compartilhar e realizar a transferência de conhecimentos e obter ganhos de capital relacional e de mais conhecimento, os parceiros recorreram à competência cooperativa de forma diversa em relação a diferentes cenários:

- (i) No ciclo de formação da aliança, a confiança é alta, enquanto a comunicação e a coordenação são efetivamente baixas. Quando os parceiros iniciam a aliança, apoiam-se, basicamente, na confiança, principalmente, na integridade e na expertise. Essa confiança foi conquistada por meio do conhecimento mútuo, fruto de uma convivência de quase três anos antes da formação da aliança, em que a EN e o AR 1 identificaram previamente um alinhamento de valores, competência técnica e integridade que ancoraram a decisão de formação da aliança e a transferência do conhecimento nos seus primeiros anos. Já a coordenação e a comunicação se mostraram mais árduas nesse período, porque os parceiros ainda estavam aprendendo a trabalhar juntos e não haviam forjado as rotinas e os processos operacionais da aliança. Também há que se considerar que a aliança entre o AR 1 e a EN foi uma das primeiras experiências da EN com alianças regionais e havia pouco conhecimento acumulado sobre esse tipo de arranjo cooperativo. Nesse primeiro ciclo de nove anos, as deficiências de comunicação e de coordenação foram compensadas pela forte confiança na integridade e expertise compartilhadas entre os parceiros, que viabilizou a formação da aliança e proporcionou a transferência e a captura dos primeiros ganhos de conhecimento e de capital relacional, que permitiram, principalmente, a inserção no mercado e o desenvolvimento de suas habilidades de relacionamento e ampliação de *network*.
- (ii) No ciclo de desenvolvimento, a comunicação e a coordenação evidenciam uma tendência a alta, enquanto a confiança sinaliza uma tendência a baixa. Com a evolução dos negócios na aliança e a comercialização dos outros produtos da EN, os parceiros tiveram que lidar com uma maior complexidade de suas operações e com a necessidade de realizar mais transferência de conhecimentos. Esse evento demandou melhores condições de coordenação

e de comunicação na aliança, e os parceiros se empenharam mais nesse sentido. Também, foi nesse período que surgiram as primeiras situações em que a aliança enfrentou o dilema entre competir e cooperar. Quando a confiança entre os parceiros se reduziu, diante da possibilidade de comportamentos oportunistas, cresceu a necessidade de maior definição e controle dos processos e se reforçou a exigência de uma comunicação mais formal, clara e tempestiva, que minimizasse ruídos com potencial de geração de conflitos. Nesse ambiente, a comunicação e a coordenação passaram a ser enfatizadas para lidar com a complexidade crescente e a queda da confiança. Nesse ciclo de cinco anos, os parceiros utilizaram o conhecimento acumulado sobre a gestão da própria aliança para promover melhorias na comunicação e na coordenação e continuar transferindo e capturando mais ganhos de conhecimento e de capital relacional, ampliando a participação no mercado, desenvolvendo o portfólio de produtos, formando capacidades de aliança, aprimorando habilidades de relacionamento.

- (iii) No ciclo de amadurecimento, a comunicação e a coordenação evoluíram significativamente, sinalizando uma alta para ambos os parceiros. Já a confiança continuou com tendência a baixa na EN e no AR 1. Isto porque a renegociação dos contratos em 2016 afetou sua relação de confiança. Após quase um ano de negociações, a mudança nos critérios de remuneração dos parceiros feita pela EN – considerada como uma decisão unilateral – promoveu uma quebra de suas expectativas de ganhos financeiros, influenciando negativamente a confiança. Como decorrência da sequência desses eventos, a EN passou a investir ainda mais na coordenação e na comunicação da aliança. Foram realizados investimentos significativos em tecnologias que permitissem maior agilidade na comunicação, maior coordenação dos processos e maior acesso aos repositórios de conhecimento. Ao enfatizar essas competências, a EN buscou profissionalizar mais a gestão das alianças, consolidar processos já estabelecidos nos últimos anos e recuperar, a médio prazo, a proximidade e confiança junto aos parceiros, inclusive do AR 1. A aliança acumulou, nesse período, importantes ganhos de conhecimento e de capital relacional no nível das firmas, da díade e do portfólio: ganhos de mercado das firmas e desenvolvimento de novos produtos pela díade, formação de capacidades de aliança, habilidades de relacionamento e

formação de valor idiossincrático da díade e fortalecimento da sua reputação como parceiros potenciais para constituição de futuras outras alianças.

Além dos aspectos destacados sobre a dinâmica da competência cooperativa em cada ciclo da aliança entre a EN e o AR 1, uma característica se apresenta de modo singular: embora a comunicação e a coordenação não se comportem do mesmo modo nos diferentes ciclos, parecem acompanhar a mesma tendência: seja de alta, tendência a alta, baixa, ou tendência a baixa. Comparativamente, quando a confiança entre os parceiros cai, a coordenação e a comunicação evoluem positivamente, estimuladas intencionalmente pela gestores da aliança. Como decorrência, em nenhum dos ciclos as competências cooperativas apresentaram simultaneamente um comportamento negativo (todas as competências em baixa e ou tendência a baixa). Esse fato explica por que em nenhum período os parceiros deixaram de obter ganhos de conhecimento e de capital relacional. Quando uma, ou duas, das competências se mostrou impactada negativamente, as demais se apresentaram numa perspectiva positiva. Esse fenômeno exerceu um efeito compensatório que proporcionou condições para os parceiros seguirem em frente com a transferência de conhecimento e obterem mais ganhos de conhecimento e de capital relacional, mesmo diante de adversidades.

Desse modo, em uma perspectiva longitudinal do caso da aliança entre AR 1 e EN, percebe-se que a competência cooperativa influenciou positivamente a aliança, criando um ambiente favorável para a realização dos processos de transferência de conhecimento e, conseqüentemente, contribuindo para a obtenção dos ganhos de capital relacional e de mais conhecimento.

4.3 Caso 2: A competência cooperativa na aliança entre a EN e o Associado Regional 2

4.3.1 Ciclo de formação da aliança

A história da formação da aliança entre a EN e o AR 2, que responde por dois Estados no Nordeste do Brasil, remonta à época em que o fundador do AR 2 era executivo de uma importante instituição financeira dessa região. Essa instituição realizava um destacado trabalho de desenvolvimento das empresas locais e era um

importante cliente da EN em diversos produtos de seu portfólio, tanto para a capacitação dos seus profissionais quanto para atividades de fomento dos negócios regionais.

Foi nesse contexto que o fundador do AR 2 conheceu a EN: “(...) *eu trabalhava diretamente com a estratégia da instituição e passei a ter uma interação muito forte com a EN e as capacitações que ela oferecia, buscando elevar o nível de aperfeiçoamento dos nossos quadros no banco e, também, buscando programas de capacitação que pudessem ser oferecidos às nossas empresas clientes para a melhoria de sua gestão, de modo a impactar favoravelmente na diminuição da inadimplência e risco*”. (Entrevista AR 2: 1).

Entre 1994 e 2003, o fundador do AR 2 teve a oportunidade de participar de vários programas da EN como contratante e como participante: programas abertos, programas customizados, programas das parcerias da EN com escolas internacionais. Chegou a desenvolver com a EN um programa de microfinanças, que foi implementado em diversos Estados do Nordeste: “(...) *trabalhávamos juntos e, sempre, num processo de construção conjunta de soluções*”. (Entrevista AR 2: 1).

Em 2002, o executivo conheceu o PGME “(...) *um programa que tinha muito a ver com o banco, com o potencial de desenvolvimento sustentável da região. Com o aval da instituição, procurei o presidente da EN e montamos uma abordagem específica para apresentar o PGME para os clientes da região. Realizamos um grande evento, reunimos participantes de 10 estados e, em 2003, já havia a adesão de 45 empresas: formamos 5 grupos do PGME, na Região Nordeste*”. (Entrevista AR 2: 1).

No final de 2003, após 27 anos de carreira, o executivo deixou o banco (por motivos pessoais) e resolveu potencializar sua experiência em gestão, trabalhando junto aos principais agentes produtivos do mercado local, abrindo sua própria empresa de consultoria. A EN ficou sabendo e convidou-o para ser professor e orientador técnico⁷ do PGME nos grupos da região. A EN tinha grande interesse em firmar uma parceria com um profissional “(...) *muito próximo e querido por sua participação ativa nos projetos quando era cliente e que acreditava e confiava na EN*”. (Doc 12, 2018, p.62). Além disso, “*este perfil de executivos de alto nível que já vivenciaram as organizações era muito interessante para a EN*”. (Entrevista EN: 1).

⁷ Orientador técnico é uma função exercida por um professor no PGME, acompanhando e atuando diretamente junto aos clientes para a implementação do programa. É considerada uma função-chave para o sucesso do PGME e, usualmente, é delegada a um profissional da EN.

Nesse período, a EN estava revisando o modelo de atuação de suas alianças com os Associados Regionais e, enquanto não definia um novo formato para as parcerias, propôs um contrato inicial, com foco na atuação do fundador do AR 2 como professor e orientador técnico do PGME, com a promessa de a EN converter a empresa em Associado Regional assim que finalizasse o processo de remodelagem das alianças regionais: “(...) *vá atuando como orientador técnico e na área de estratégia, enquanto a gente resolve o modelo e aí você adere*”. (Doc 2012, 2018).

O AR 2 aceitou a proposta, confiante nas perspectivas que a parceria oferecia, conforme relatado por um dos entrevistados do AR 2: “(...) *sempre fomos movidos a desafio, então, ao invés de perdermos tempo numa tentativa de parceria em que eu fico pensando em mim e, a EN fica pensando nela (uma relação perde/perde, antagônica), presos no que vale é o que está escrito, no que está acertado no contrato, escolhemos seguir em frente. Utilizamos o conhecimento, nosso principal ativo, para dar ênfase à proximidade junto aos clientes: a nossa linha é saber o que o cliente precisa, o que o mercado está pedindo*”. (Entrevista AR 2:1).

Essa perspectiva era validada pela EN, que buscava em primeira instância o conhecimento do parceiro sobre o mercado regional, sua compreensão da cultura local, sua interlocução e relacionamento junto aos empresários e, também, sua capacidade operacional. Em contrapartida, a EN se dedicava à parte técnica, abrangendo desde o conhecimento em gestão e desenvolvimento empresarial, a metodologia, professores e material didático. (Entrevista EN: 2, 3).

Assim se deu a primeira configuração da aliança entre o AR 2 e a EN. O AR 2 deu continuidade à inserção do PGME no seu Estado com mais dois sócios, também profissionais de sólida formação gerencial que se juntaram ao seu fundador, fazendo informalmente o trabalho de Associado Regional, porque era necessário gerir o PGME, realizar os agendamentos, tomar as providências logísticas. (Entrevistas AR 2: 1, 2).

Apesar de essas atividades, realizadas informalmente, estarem além do escopo definido no contrato inicial, elas foram assumidas pela empresa, conforme aponta um dos entrevistados “(...) *tínhamos grande interesse em ser Associado, mas esse formato inicial – baseado praticamente em hora/aula –, não nos remunerava suficientemente, então mantínhamos as atividades de consultoria paralelamente*”. (Entrevista AR 2: 2). O AR 2 ainda destaca que, naquela época, o fundador do AR 2 era muito mais conhecido na região do que a EN. (Entrevistas AR 2: 2, 3).

A presença do fundador do AR 2 junto aos clientes era muito forte, uma vez que atuava em várias frentes no PGME – como professor, como orientador técnico –, e foi reforçando sua liderança junto aos clientes forjando uma referência junto às empresas da região. Ao mesmo tempo, acumulava conhecimento sobre os processos de implantação do PGME, sobre as demandas de gestão das empresas locais e sobre como atendê-las e, também, conhecimento sobre a EN. (Entrevistas AR 2: 2, 3).

Em função da competência técnica e perfil de liderança do fundador do AR 2, a EN passou a convidá-lo pontualmente para outros trabalhos, como a recuperação de contratos com empresas que a EN tinha perdido em algumas localidades (Aracaju, Maceió, Recife e Fortaleza), comercialização de alguns outros produtos da EN e, também, um convite para participar de reflexões sobre o processo de expansão nacional da EN por meio das alianças com os Associados. (Entrevista AR 2: 1).

Em contrapartida, a EN estimulava a participação do fundador do AR 2 em seus melhores programas, inclusive nos programas internacionais, por meio de descontos, benefícios e facilidades. (Entrevista AR 2: 1). Os outros sócios e a equipe do AR 2 também eram beneficiados com descontos que chegavam a 50% nos programas da EN e com o acesso a aulas e eventos técnicos realizados para os clientes atendidos na região. (Entrevistas AR 2: 2, 3).

Muito valorizado pelo AR 2 era a oportunidade de aprendizado que a própria dinâmica do negócio trazia, conforme explica um entrevistado “(...) *eu até prefiro acompanhar um professor numa empresa do que assistir uma aula, eu acho que agrega muito mais, é muito mais dinâmico, é muito mais desafiador do que estar na sala de aula. A maior parte da nossa operação é dentro da empresa do cliente, e eu acho que isso é fantástico*”. (Entrevista AR 2: 2).

Nessa primeira fase, a comunicação na aliança era predominantemente informal e muito centrada nas relações entre o fundador da empresa e as lideranças da EN, uma vez que o conhecimento prévio estabelecido entre as partes permitia maior fluidez na troca de informações, na identificação dos repositórios de conhecimento, nas diferentes interfaces da EN. (Entrevistas EN: 2, 3, 4; AR 2: 1, 2).

No entanto, o AR 2 ressalta que, dada essa informalidade, se as pessoas fossem passivas, não haveria muita evolução, portanto, desde o início, buscou-se construir na empresa uma postura ativa e participante junto ao parceiro, principalmente junto aos professores da EN que atuavam no PGME. (Entrevista AR 2: 1).

Gradativamente, o AR 2 foi estabelecendo uma comunicação mais próxima com os professores da EN e, por meio dessa aproximação, aprofundando a interlocução entre os clientes, a EN e o mercado regional. O foco desse movimento era (i) provocar uma maior sintonia entre as entregas realizadas e os seus impactos nos resultados dos clientes e (ii) customizar a demanda do cliente no PGME (Entrevistas AR 2: 2, 3). Nas palavras de um dos entrevistados do AR 2: “(...) *a gente promovia esse relacionamento buscando favorecer o cliente a obter a melhor entrega e o professor a se adequar para chegar ao melhor resultado. O professor não quer ficar fazendo reunião por fazer, ele quer que o cliente tenha transformação e a gente queria ser um agente dessa transformação*”. (Entrevista AR 2: 2).

Desde o início das atividades, o AR 2 tinha práticas de registro de informações das reuniões, do acompanhamento dos trabalhos dos professores da EN, de *feedback* dos clientes: “(...) *nós descrevíamos o que acontecia nas reuniões, quais foram as discussões, as decisões, o que ficou de tarefa*”. (Entrevistas AR 2: 1, 3).

A coordenação das atividades da aliança também era bastante centralizada no fundador do AR 2 e dos seus sócios para fazer a gestão, junto à EN, das demandas relacionadas à negociação de professores, agendas, logística e conteúdo do PGME. Já a preparação da equipe interna, as intervenções junto aos clientes e o monitoramento de resultados eram conduzidos pelo próprio AR 2: “(...) *sempre tivemos uma ferramenta de avaliação, que é de consumo interno. Avaliamos tanto o professor (seu domínio do assunto, sua visão de mercado, abordagens de teoria x prática, realização de contribuições efetivas na percepção do cliente) quanto a empresa participante do programa (se as pessoas esperadas participaram, se os participantes produziram as tarefas solicitadas, a qualidade dessa participação)*”. (Entrevista AR 2: 2).

Mensalmente, esses dados eram apurados pelo AR 2 e era formatado um *ranking* das prioridades das empresas participantes de cada grupo de PGME. A partir desse *ranking*, era realizada uma leitura das empresas que estavam utilizando melhor o programa e das que estavam com aproveitamento aquém do desejável. (Entrevista AR 2: 3).

A partir da discussão dessas informações, do seu compartilhamento interno, era avaliado o que poderia ser feito para aprimorar a utilização do PGME pela empresa participante, e os resultados eram apresentados aos professores da EN e aos responsáveis pela implementação dos módulos subsequentes, proporcionando

melhorias no programa e maior aproveitamento junto aos clientes. (Entrevistas AR 2: 2, 3).

O alinhamento interno da cultura e os valores compartilhados pela aliança também sempre estiveram em pauta no AR 2 (Doc 21). Quando um novo empregado era admitido, os sócios promoviam uma reunião de alinhamento, pontuando sobre o posicionamento do AR 2 como consultoria e parceiro da EN: era explicitado o que se esperava em termos atitudinais e postura dos colaboradores, o que se esperava da EN e do AR 2 como parceiros de uma aliança. (Entrevistas AR 2: 1; 3).

Em síntese, no período de formação da aliança entre a EN e o AR 2, a competência cooperativa se fez mais presente por meio da confiança, principalmente pela forte confiança na expertise da EN, por parte do AR 2, baseada em experiências anteriores bem-sucedidas e no desejo de concretizar a parceria. Embora a EN também manifestasse favoravelmente o quanto reconhecia o parceiro em sua competência e integridade, na época, as mudanças em curso no modelo de negócios da EN com suas alianças regionais levaram a instituição a propor ao AR 2 um contrato de escopo limitado, sem o reconhecimento da empresa como um Associado Regional. O fundador do AR 2 aceitou esse contrato mais restrito, confiando no cumprimento da promessa da EN de formalizá-lo na condição de Associado Regional, assim que a revisão do modelo de negócios estivesse finalizada.

Com a revisão do modelo de gestão em curso, a comunicação e a coordenação na aliança ainda se mantinham predominantemente informais, sem padrões e processos mapeados e estabelecidos, “(...) *porque para exigir qualquer coisa da parceria, a instituição tinha que definir bem claramente o modelo de negócios*”. (Entrevista EN: 2).

Independentemente da padronização dos processos ou de definições estratégicas relativas à comunicação e coordenação das atividades, o AR 2 demonstrou uma postura proativa. Utilizando toda a experiência e liderança do seu fundador, estabeleceu processos de comunicação e coordenação na sua regional, implantando práticas incrementais simples, mas bastante efetivas. Compartilhou com a EN essas experiências, participando da reflexão sobre os seus processos de gestão, de modo a contribuir com a estruturação do modelo de negócios da EN com os seus Associados e com o seu plano de expansão nacional por meio dessas alianças.

Já nesse primeiro ciclo de formação da aliança, o AR 2 contabilizou ganhos de conhecimento e capital relacional. O acesso aos conhecimentos de gestão da EN e

de seus parceiros internacionais – considerados conhecimentos valiosos e que não poderiam ser obtidos individualmente – somou-se à base de conhecimentos do fundador e de sua equipe, à aprendizagem sobre os diferentes temas da gestão empresarial e à formação e desenvolvimento de executivos. Como reporta um dos entrevistados “(...) o conhecimento que a EN trouxe foi de conteúdo de ponta, com professores de alto nível técnico, além de trazer para as organizações metodologias de ensino aprovadas e atestadas por outras empresas”. (Entrevista AR 2: 4).

A ampliação da rede de relacionamentos com os professores e com os demais quadros técnicos da EN também trouxe ganhos significativos, como destaca um entrevistado do AR 2: “(...) passamos a ter contato com professores que são espetaculares. Cada um melhor do que o outro, e isso não tem preço”. (Entrevista AR 2: 1).

Por sua vez, a EN também obteve ganhos significativos de conhecimento e de capital relacional. A experiência e o conhecimento do executivo fundador do AR 2 e de sua equipe, além de se somarem e ampliarem a visibilidade da marca da EN e do PGME junto às empresas do mercado local, resgataram relacionamentos com ex-clientes da região Nordeste. Além disso, possibilitaram à EN incrementar seu aprendizado de gerenciamento de alianças com os Associados Regionais. Um dos entrevistados da EN avalia que: “(...) o fundador do AR 2 sempre teve uma equipe muito bem preparada, é alguém que, realmente, é empreendedor, veste a camisa e está junto com a EN”. (Entrevista EN: 4).

4.3.2 Ciclo de desenvolvimento

Em 2008, cinco anos após o início da aliança, trabalhando com o foco prioritariamente no PGME, a EN e o AR 2 formalizaram sua atuação como Associado Regional. Tratava-se de um novo patamar de atuação da aliança, com o AR 2 passando a ter acesso pleno a todos os produtos da EN, e não apenas ao PGME. Conforme o relato de um dos entrevistados do AR 2: “(...) quando formalizamos a figura de Associado, já havia um grande alinhamento, a EN era conhecida nossa, convivemos por anos com similaridade de valores, o que nos ligava de uma forma muito profunda que chamamos de confiança de vínculo e parceria colaborativa”. (Entrevista AR 2: 1). Aspectos que a EN também reforça: “(...) o que a gente sempre

busca, primeiramente, é uma pessoa alinhada com os nossos valores". (Entrevista EN: 1).

No entanto, o novo contrato proposto pela EN colocava o parceiro nas mesmas condições de remuneração de Associados que haviam entrado recentemente, e não com a condição mais favorável que foi dada aos Associados que entraram previamente. Havia uma escala de remuneração que era mais atrativa para os Associados mais antigos, e essa condição não foi estendida ao AR 2, o que levou os parceiros a vivenciarem um momento crítico na aliança. (Doc 12).

Esse fato impactou negativamente o AR 2, porque ele havia contribuído com a EN nas discussões da estratégia de expansão por meio das alianças regionais e contava com o reconhecimento pela EN de sua atuação no período de 2003 a 2008, quando exerceu as funções de Associado, ainda que informalmente. (Doc 12).

Como a EN estava estabelecendo essas novas bases contratuais também com os outros Associados, ela não abriu exceção, levando em conta seu entendimento que essa renegociação tinha na sua gênese potencial de conflito de interesses, porque *"(...) quando você tem liberdade e vai colocando regras, isso gera desconforto e, quando essas regras influenciam nos ganhos, esse desconforto se acentua"*. (Entrevista EN: 3).

Os parceiros superaram o impasse, confiando na boa intenção e integridade das partes, na expectativa de que os ganhos futuros seriam compensadores, e seguiram em frente, mantendo o clima amistoso. Um dos entrevistados do AR 2 comenta sobre a postura das lideranças e da equipe da empresa diante de problemas dessa natureza *"(...) procuramos ter um modelo mental de nunca ter uma imagem congelada sobre nada. Diante de situações de conflito, não reverberamos. É uma coisa que insistimos muito junto a nossa equipe e que exercitamos diariamente"*. (Entrevista AR 2: 1).

Com o novo contrato, o AR 2 passou então a ter a condição de acessar, comercializar e implementar todo o portfólio de produtos da EN. Esse fato marcou a relação dos parceiros, uma vez, que passando a trabalhar com todo o portfólio de produtos da EN, cresceu o potencial de ganhos das partes, mas também a complexidade das operações.

Há de se notar que o acesso a todo o portfólio da EN não implicou início imediato da comercialização de todos os produtos disponíveis pela aliança. Foi um processo que exigiu a transferência de mais conhecimento e mais aprendizado entre

as partes, dada a complexidade que o conjunto dos produtos apresentava. O portfólio da EN é composto por soluções de educação executiva e desenvolvimento empresarial diversificados, voltados para demandas de diferentes públicos e perfis, por exemplo: (i) grandes organizações, (ii) gestão pública, (iii) programas de curta duração, (iv) programas de especialização, MBA, entre outros, além do PGME. (Doc 19).

Ou seja, por um lado, tornar-se um Associado Regional pleno exigiu do AR 2 esforços e investimentos para, gradativamente, preparar sua equipe para essas novas abordagens de mercado. Por outro lado, a EN teve de investir mais no treinamento, desenvolvimento e acompanhamento da equipe do AR 2, além da customização de produtos para o perfil dos clientes da região e respectivo monitoramento de resultados dos programas junto ao AR 2.

Iniciava-se, assim, um processo de transição entre o relacionamento informal, próximo, afetivo, para um relacionamento mais formal, com novas exigências em termos da geração de documentos, relatórios, registros. Era necessário mais comunicação e mais coordenação das atividades entre os parceiros. (Doc 12).

Esse fenômeno não era um fato isolado. Era decorrência da estratégia de expansão da EN por meio das alianças com os ARs, para garantir sua presença em todo o território nacional (Entrevistas EN: 1, 2, 4). Balizada pelo sucesso de um projeto-piloto de comercialização com todo o portfólio de produtos que estava sendo realizado com os ARs da região Sul desde 2007, a EN tomou a decisão de abrir o acesso ao portfólio a todos os Associados, ao mesmo tempo que ampliava o número de Associados. Conforme o relato de um dos entrevistados da EN: “(...) os Associados Regionais abriam espaço junto às médias empresas com o PGME como, também, percebiam excelentes oportunidades para outros produtos da EN. Afinal, estes parceiros são empreendedores, empresários, homens de negócios”. (Entrevista EN: 4).

Esse movimento de abertura do portfólio aos Associados impactou maior complexidade as operações não apenas entre a EN e o AR 2, mas em todas as demais alianças regionais. Então, a EN começou a investir, entre 2007 e 2011, no mapeamento dos seus processos e rotinas junto aos ARs para promover uma melhor estruturação da gestão das alianças. Para isto, foram designados um analista e um assistente, que passaram a gerar relatórios gerenciais sobre vários procedimentos (Doc 11). Paralelamente, novas alianças continuaram a ser formadas com novos

Associados em outros Estados, com o objetivo de conquistar a cobertura nacional. (Entrevista EN: 2).

Enquanto essa iniciativa estava em curso, a EN e o AR 2 continuaram a manter uma comunicação predominantemente informal, centralizada nas lideranças do AR 2 com a administração superior da EN e com as principais interfaces responsáveis pelas famílias de produtos. (Entrevistas AR 2: 1, 2).

Em relação à coordenação, os parceiros começavam a viver o desafio da complexidade das operações nas rotinas cotidianas, por exemplo, na identificação de falhas nas entregas, porque *“(...) o acompanhamento ficava muito difícil, os registros eram só por e-mail ou telefone, insuficientes para apurar responsabilidades.* (Entrevista AR 2: 2). E, também, na visão dos parceiros, enquanto era só o PGME, os conflitos eram menores e envolviam menos atores. Com o crescimento do negócio, as possibilidades de conflitos se acentuaram.

A EN exemplifica como esses conflitos se fizeram presentes nas rotinas, em grande parte, pela ausência de uma comunicação e coordenação mais efetiva entre os parceiros: *“(...) internamente, na EN, a figura dos Associados ainda era uma coisa muito pouco reconhecida. Os gerentes de produtos, às vezes, estabeleciam contatos comerciais na região sem avisar ao Associado. Como naquele dia, em que o AR 2 me ligou para relatar que encontrou um gerente da EN no aeroporto do seu estado e perguntou: [nome do executivo] você por aqui? E ele respondeu tranquilamente que estava indo visitar uma determinada empresa local (cliente do AR 2). Ele simplesmente não sabia”.* (Entrevista EN: 4).

Do mesmo modo, o inverso ocorria na EN, conforme relata o entrevistado: *“(...) eu era gerente de uma família de produtos e, por um acaso, peguei uma proposta e, assim que eu li perguntei: quem elaborou esta proposta? Fui descobrir que tinha sido um Associado... sem o nosso conhecimento”.* (Entrevista EN: 4).

Na avaliação da EN, nos primeiros anos do relacionamento, esses fatos não ganhavam relevância, não ficavam tão em evidência na aliança, porque envolviam só um programa, era só o PGME. Com a abertura do portfólio, a reverberação era maior, inclusive porque aumentava a sensibilidade financeira das partes diante das possibilidades de ganhos (Entrevista EN: 3). Questões que antes eram pouco frequentes passaram a integrar a pauta entre EN e Associados: *“De quem é o cliente? Quem conseguiu o contrato? Essas fronteiras não estavam claras”.* (Entrevista EN: 2).

Esses episódios se repetiam e geravam desconforto entre as partes, o que, apesar de não identificarem má fé ou comportamento oportunístico do parceiro, desgastavam o relacionamento, levando a aliança a valorizar a necessidade de uma comunicação mais intensa e uma coordenação mais estruturada.

Internamente na EN, ainda era necessário sensibilizar os seus colaboradores sobre o papel do Associado, sua importância na estratégia de expansão da instituição, até que todas as áreas incorporassem os ARs como parceiros de todas as gerências, de todas as famílias de produtos e não apenas do PGME. (Entrevistas EN: 3, 4).

Por sua vez, o AR 2 continuava investindo em práticas comunicacionais e de coordenação, no âmbito local, dando sequência ao foco nas interações entre sua equipe, professores da EN e clientes, buscando e valorizando o conhecimento tácito que estava imbricado nessas relações, como explica o entrevistado: “(...) *internamente, sempre tivemos reunião de diretoria toda semana, avaliação gerencial mensal, encontro trimestral com os presidentes das empresas clientes. E, em todos esses momentos, existia aporte de conhecimento originado nas experiências, nas atividades desenvolvidas com os clientes. Também discutíamos nossas participações em capacitações/programas que, eventualmente, a EN nos proporcionava. Em todos esses encontros havia registro do conhecimento aprendido e socialização do resultado*”. (Entrevista AR 2: 1).

Essa proatividade levou o AR 2 a ir além do modelo inicial que movia a aliança, baseado no princípio de que “(...) *a EN faz a entrega técnica, e o Associado faz a parte das vendas e logística dos programas*”. (Entrevista AR 2: 2). O parceiro começou a utilizar seu conhecimento sobre o cliente e sobre a própria EN para direcionar a escolha dos professores e apoiá-los oferecendo-lhes mais informações, mais conhecimento sobre as necessidades, perfil e histórico do cliente.

Um dos entrevistados do AR 2 explica: “(...) *realizamos um forte trabalho de acompanhamento, com uma equipe muito disciplinada e atenta aos aspectos comportamentais. Muitas vezes, as coisas não avançam por causa desses aspectos. Na teoria, o professor/orientador técnico 1 cuida do grupo 1, o 2 cuida do grupo 2, o 3 cuida do grupo, 3. Nós não fizemos assim. Gradativamente, fomos conhecendo e identificando na especificidade da demanda do cliente qual era o profissional que tinha maturidade e perfil mais adequado àquele cliente. É muito mais complexo para administrar, mas nos permitiu redirecionar orientadores técnicos e professores em função da demanda da empresa*”. (Entrevista AR 2: 1).

Neste sentido, o AR 2 pondera que os professores da EN sempre foram muito comprometidos com o desenvolvimento das empresas em que atuam e, por isto, se mostravam muito abertos a essas iniciativas, compartilhando a visão de que o conhecimento do parceiro regional tinha importância e impacto na melhoria de seu trabalho e na satisfação dos clientes. Esse conhecimento era compartilhado por meio de relatórios com a descrição de todo o contexto do cliente – qual o mercado em que ele atua, qual o perfil dos sócios, principais números, histórico do cliente, de todas as metodologias pelas quais já havia passado, quem, individualmente, já havia feito cursos com a EN, e outras informações relevantes –, que a equipe do AR 2 ia registrando cotidianamente (Entrevistas AR 2: 2, 3).

Como resultado desses esforços de comunicação e coordenação entre AR 2, cliente e professores, também eram capturadas novas oportunidades de negócios que não estavam previstas no escopo inicial contratado pelos clientes: “(...) *uma vez que estávamos sempre presentes junto ao cliente, observando as entregas dos professores e conversando com as partes envolvidas. Era possível identificar gaps, ver em que a EN poderia ajudar mais. Contribuir por meio de outros programas para a empresa ou, até mesmo, ofertar um processo de formação individual para um executivo. Isto seria muito difícil de realizar apenas visitando comercialmente uma empresa e apresentando os produtos*”. (Entrevista AR 2: 4).

Assim, AR 2 foi construindo um “*modus operandi*” singular, gerando valor para o cliente e novos negócios para a aliança, independentemente de qual produto o cliente estivesse utilizando. E isso contribuía na fidelização da carteira de clientes e motivava o AR 2 a prosseguir investindo no desenvolvimento dessas abordagens (Entrevista AR 2: 4).

Também é importante ressaltar que, nesse período, os negócios da EN cresceram em diversas dimensões, além da expansão nacional por meio das alianças com os ARs: (i) a instituição atingiu o melhor desempenho financeiro de sua história, com todas as famílias de produto crescendo acima da meta; (ii) foi criado um conselho consultivo internacional; (iii) recebeu importantes certificações de reconhecimento internacional e galgou posições de destaque nos *rankings* mundial e da América Latina das escolas de negócio; (iv) iniciou a cooperação com escolas de negócios dos BRICs; (v) inaugurou um escritório em São Paulo; (vi) lançou novos produtos; entre outras realizações de destaque. (Doc 2).

Em síntese, no ciclo de desenvolvimento da aliança, considerando as competências cooperativas, a confiança do AR 2 em relação à EN foi impactada negativamente em função do não reconhecimento de seu trabalho informal como Associado entre os anos de 2003 e 2008. O período também foi marcado por ruídos na operação, muitos deles gerados pela ausência de uma comunicação mais sistematizada e uma coordenação mais efetiva nas rotinas dos parceiros, evidenciadas pelo crescimento da complexidade das operações e, também, pelo confronto com o dilema entre cooperar e competir. No entanto, os parceiros começam a trabalhar com maior foco para superar essas dificuldades e contabilizam ganhos de conhecimento e de capital relacional.

O AR 2 ganhou mais conhecimentos com o acesso a todo o portfólio de produtos da EN envolvendo novas metodologias e conteúdos voltados para outros perfis de clientes e mais capital relacional, ampliando a rede de clientes atendidos, o contato com novos grupos de professores e técnicos da EN. O AR 2 também ganhou mais atratividade e peso no mercado regional, com o fato de a EN ter se expandido nacionalmente e acumulado institucionalmente realizações relevantes, inclusive, no cenário da educação executiva internacional, transferindo prestígio e reputação para o parceiro por meio da associação das marcas.

O AR 2 também passou a explorar o conhecimento tácito intrínseco nos processos de transferência de conhecimento em todos os produtos comercializados, promovendo maior comunicação entre sua equipe, professores e clientes. A partir dessas interações, criou e desenvolveu um modelo próprio de operação que potencializou os ganhos da aliança na captura de novas oportunidades de negócios e maior satisfação dos clientes.

A EN também ganhou mais conhecimento de mercado ao levar até novos segmentos de clientes seus produtos, aumentando sua visibilidade e capital relacional, por meio da ampliação de sua rede de contatos e acesso às novas empresas atendidas. A aprendizagem sobre gerenciamento das alianças regionais foi impactada positivamente pelos conhecimentos que o fundador do AR 2 e sua equipe obtiveram a partir das experiências bem-sucedidas envolvendo professores, clientes e equipe, realizadas na regional.

Esses ganhos se mostraram particularmente importantes para pavimentar o amadurecimento da aliança e os novos desafios que foram enfrentados pelos parceiros, nos anos seguintes.

4.3.3 Ciclo de amadurecimento

Com a nomeação do gerente-coordenador como responsável pela gestão do relacionamento com os Associados, em 2012, a EN dá um importante passo em direção a uma maior profissionalização dos processos de gestão das suas alianças regionais (Doc 3) e, também, no gerenciamento das capacidades das alianças explorando melhor todo o seu potencial. (Entrevista EN: 2).

A iniciativa foi conduzida pela nova direção da EN que, nessa época, viveu um período importante de transição, envolvendo a sucessão do seu presidente executivo e fundador que, após mais de três décadas à frente da instituição, assumiu uma posição na diretoria estatutária da EN. (Doc 11).

A estrutura de gestão do relacionamento com o Associado foi estabelecida no escritório de São Paulo, o que foi considerado estratégico pelo AR 2, uma vez que *“(...) gerou mais proximidade, centralizou as operações e foi muito melhor em termos de logística. Favoreceu o deslocamento de professores, coordenadores técnicos dos programas, permitiu otimizar os agendamentos”*. (Entrevista AR 2: 2).

Muito mais que as vantagens logísticas, a criação de uma área voltada para a gestão do relacionamento com os Associados demonstrou o reconhecimento da EN em relação à importância do Associado no negócio: *“(...) era a administração superior reconhecendo e institucionalizando os ARs, posicionando sua importância diante de todas as áreas de negócio porque, até então, não havia uma centralização das atividades dos Associados, e a coordenação se dava programa a programa, gerente a gerente, sem uma perspectiva do todo”*. (Entrevista EN: 4).

No início, o responsável pela gestão de relacionamento com os Associados era um gerente-coordenador da EN, que respondia também por outra importante área de negócios. Diante da demanda de centralizar as operações dos ARs, padronizar os processos, desenvolver políticas de relacionamento, mecanismos de controle e remuneração, esse gerente-coordenador convidou o fundador do AR 2 para participar, juntamente com outros dois Associados, da realização de um trabalho cooperativo, como relata um entrevistado: *“(...) foi quando eu conheci o fundador do AR 2. Fizemos uma reunião onde discutimos praticamente todos os processos e, ao final, ele comentou que nunca tinha participado de uma reunião tão produtiva. Acho que ele foi um dos ícones no desenvolvimento dessa nova fase”*. (Entrevista EN: 4).

A EN reforça a importância da participação do AR 2 e dos outros dois Associados nessa construção coletiva, naquele momento, porque “(...) *eles são empresários, são pessoas que têm equipes, responsabilidade social. São pessoas ousadas e empreendedoras, que, muitas vezes, enxergam aquilo que a gente olha e não vê, que é uma característica do empreendedor*”. (Entrevista EN: 4).

Os trabalhos realizados por essa equipe, o mapeamento dos processos e as operações das alianças regionais permitiram à EN identificar que os contratos com os ARs precisavam ser revistos. A maioria dos contratos ainda não levava em conta as novas atribuições dos Associados – agora com acesso a todo o portfólio da EN –, permanecendo vigente o que havia sido estabelecido somente para o PGME. (Doc 11).

Esses contratos foram feitos em uma época em que o contexto era muito diferente da realidade que estavam vivenciando, com a presença de conflitos em relação à delimitação geográfica de regiões muito extensas e com muito potencial, como São Paulo ou regiões que tinham grandes polos industriais, indefinição da remuneração dos parceiros por família de produtos, entre outros aspectos. Enfim, era preciso estabelecer critérios mais claros que proporcionassem, além da segurança jurídica, dirimir questões internas que vinham surgindo com uma frequência cada vez maior nas alianças regionais. (Entrevistas EN: 2, 4).

Essa revisão exigiu um grande esforço de comunicação da EN junto aos Associados que, inicialmente, resistiram à assinatura desse novo instrumento com manifestações de desconfiança, demandando do coordenador-gerente de relações com os Associados e da Diretoria a qual a área estava ligado uma série de visitas, com negociação uma a uma (Entrevista EN: 4). Ao final de um ano, todos os contratos foram assinados, mas com grande desgaste no relacionamento entre os parceiros, principalmente junto aos mais antigos. (Entrevistas EN: 3, 4).

Todo esse processo levou a EN a envidar esforços para se manter mais próxima das suas alianças regionais, buscando resgatar a confiança dos primeiros tempos por meio de uma comunicação mais direta, criando mais oportunidades de interações e de envolvimento dos Associados no processo decisório das questões que afetassem as alianças.

Alinhada com esse princípio de criar maior aproximação e envolvimento direto com todos os parceiros, que já eram 16, o gerente-coordenador da gestão de relacionamento dos Associados passou a promover encontros periódicos, na sede da

EN, convidando todos os responsáveis pelas famílias de produtos, professores, coordenadores técnicos, administração superior para essas interações com os Associados.

O principal propósito desses encontros era negociar metas de venda de produtos, realizar capacitações, treinamentos e, também, promover a socialização do conhecimento e compartilhamento de estratégias. (Entrevistas EN: 2, 4).

A EN também se preocupou em formalizar os critérios de participação dos Associados nos seus programas de desenvolvimento, buscando formular uma política que se assemelhasse àquela aplicada a seus próprios colaboradores. (Doc 11).

Os Associados ganharam mais espaço, passaram a frequentar mais a sede da EN e “(...) *de uma certa forma, toda a EN passou a conhecer o Associado, a ter relacionamento com eles. Os Associados eram convidados para reuniões gerais, festa de Natal, encontros, passaram a ter outro significado na casa*”. (Entrevista EN: 4).

Paralelamente a esses acontecimentos, o AR 2 mantinha o foco no crescimento de sua participação em todas as famílias de produtos, atuando em conjunto com a EN na modelagem de alguns dos programas para adequação ao mercado regional, utilizando o seu conhecimento acumulado para contribuir com a superação dos desafios de comercialização e implementação do portfólio da EN diante das questões locais.

No ano de 2012, o AR 2 passou a comercializar um dos produtos que exigia maior preparo e maior acompanhamento da EN, por ser uma solução com foco em grandes organizações e totalmente customizada. Essa solução era operada somente junto aos parceiros em cuja competência técnica a EN já tinha grande confiança, além de conhecimento consultivo e maturidade. (Doc 21).

As competências de comunicação e coordenação também amadureciam no AR 2, por meio do aprimoramento das práticas bem-sucedidas e criação de práticas inovadoras. Uma dessas práticas inovadoras foi a implantação e desenvolvimento de um *software* de gestão dos programas junto aos clientes, descrita por um dos entrevistados do AR 2 como “(...) *um esforço de consolidar todo o conhecimento produzido nas empresas e que tentamos registrar ao longo desses anos. Começamos de uma forma bem artesanal e fomos evoluindo, até criarmos um sistema com quatro diferentes módulos: (i) o módulo de vendas, onde utilizamos toda a metodologia própria da EN que nós implantamos no processo de vendas; (ii) o módulo de logística, que organiza todo o processo de agendamento dos professores, deslocamentos,*

otimização de agendas; (iii) módulo de gestão do cliente, onde registramos literalmente tudo que acontece no percurso de formação executiva de um cliente, os cursos que ele participou, sua presença, avaliações que ele fez e (iv) o módulo de resultados, onde se faz a apuração dos resultados gerados pelo projeto. É todo um histórico que chamamos de matriz/maturidade do cliente e pode ser aplicado aos indivíduos ou à organização". (Entrevista AR 2: 2).

Essa ferramenta tem ajudado o AR 2 a implementar, pontuar e acompanhar praticamente todos os processos, em todos os produtos, independentemente de qual foi a solução contratada, além de permitir fazer ajustes, e o mais importante na sua avaliação, é uma forma de armazenar e fazer gestão desse conhecimento (Entrevista AR 2: 1). De acordo com o AR 2, "*(...) existem programas complexos e longos, o próprio PGME é muito extenso, tem muitas atividades e uma ferramenta, como este software, permite que tudo fique registrado, de modo a gerar diversas matrizes de maturidade: o que o cliente já fez? O que ainda falta fazer? Quais os resultados gerados? A partir desta visão, construímos um percurso de sua evolução". (Entrevista AR 2: 2).*

O AR 2 também vem utilizando essa ferramenta para alimentar seu plano estratégico de uma forma prospectiva, conforme explica um dos entrevistados: "*(...) anualmente revisamos nosso plano estratégico e estamos sempre mostrando e negociando com a EN tudo o que podemos construir juntos. Fazemos estudos setoriais e identificamos segmentos que estão crescendo. Por exemplo, estamos com duas frentes de atuação junto à cadeia produtiva dos setores de saúde e serviços. A partir das informações e dos nossos conhecimentos acumulados sobre estes setores, chamamos a EN para prospectarmos este mercado juntos, mesmo que fosse necessário criar novos produtos". (Entrevista AR 2: 1).*

Internamente, o AR 2 também deu continuidade aos esforços de comunicação e coordenação voltados para a sua equipe, como o trabalho de mentoria. Com o objetivo de acelerar o desenvolvimento da equipe AR 2, para que ela tenha uma capacidade maior de lidar e atender presidentes de grandes organizações, são realizadas atividades de transferência de conhecimento dos sócios e lideranças internas com maior senioridade, para que cada colaborador desenvolva a facilidade de lidar com o nível diretivo e gerencial das organizações. (Entrevista AR 2: 1).

Em função de todas essas iniciativas pioneiras e inovadoras e do seu histórico de resultados, a aliança entre AR 2 e EN foi se constituindo em um *benchmarking* para

os outros Associados, conforme relata um dos entrevistados “(...) *praticamente todo mês recebemos um Associado visitando nossas operações para conhecerem um pouco a nossa forma de trabalho, e o fundador do AR 2 tem sido chamado para participar de vários grupos de desenvolvimento de projetos e discussão de processos*”. (Entrevista AR 2: 2).

Também como fruto do trabalho e dos resultados da aliança, em 2014, a díade EN/AR 2 passou a responder por mais um Estado do Nordeste, ampliando tanto o mercado como o potencial de atuação e ganhos (Entrevistas EN: 1; AR 2: 1). O lançamento do PGME marcou o começo das atividades no novo mercado e, logo, outros programas foram inseridos, exigindo um grande empenho por parte do AR 2, como relata um dos entrevistados: “(...) *customizamos todo o nosso software para acompanharmos os projetos lá. Fizemos alinhamento com gerentes, professores, clientes, reforçando quais são as entregas de cada um, deixando tudo explícito. Tratava-se de um novo nível de complexidade, exigindo um acompanhamento cada vez melhor. Afinal, são muitos programas, para públicos diferentes, empresas com perfis diferentes*”. (Entrevista AR 2: 1).

Ao final de 2014, a plataforma de Associados Regionais estava praticamente completa, com 23 Associados, cobrindo todo o território nacional (Doc 5). Em 2015, a EN fez uma pesquisa de satisfação junto aos ARs, que proporcionou uma visão mais aprofundada do seu relacionamento com as alianças regionais. Na sequência, realizou, na sua sede, um treinamento imersivo, com dois dias de duração, com a participação de todos os Associados (Doc 11). De acordo com um dos entrevistados “(...) *o evento era um primeiro passo para a realização de um projeto mais abrangente, cujo objetivo era discutir e desenvolver uma proposta sobre as alianças regionais, numa perspectiva que avançasse mais estrategicamente em termos de definir bases para a obtenção de melhores resultados para todos*”. (Entrevista AR 2:1).

Após esse evento, foi criado um grupo composto por três diretores da EN e três Associados, inclusive o AR 2, para dar sequência a essa discussão. Esse grupo fez várias reuniões e trabalhou praticamente durante um ano na modelagem de uma proposta que realizasse melhorias amplas, que respondesse aos anseios das partes interessadas, inclusive das questões envolvendo remuneração dos parceiros e da EN. (Entrevistas EN: 4; AR 2: 1).

Contudo, não se chegava a uma modelagem de remuneração que atendesse a contento as partes, e a situação foi desgastando os participantes do grupo e a

relação com os Associados. Soma-se a esse contexto uma nova mudança na administração superior da EN, com um novo presidente executivo assumindo a direção da instituição (Doc 12).

Esse conjunto de eventos levou a EN tomar para si a decisão de definir um novo modelo de remuneração e, ao final de 2016, comunicou essa decisão, que não agradou aos parceiros (Entrevistas EN: 1, 2, 3, 4; AR 2: 1, 2, 3). Nas palavras de um entrevistado “(...) *houve um desvirtuamento do projeto inicial. Na ansiedade de uma mudança de remuneração, em função de um ano difícil, a EN acabou arbitrando mudanças na forma de remuneração que, até hoje, ainda estamos absorvendo. Porque somos empresas pequenas, enxutas, nada em excesso. Então, compreendemos, mas temos dito muito claramente que poderia ter sido feito totalmente diferente e ter um resultado melhor se tivessem trabalhado o modelo de negócios. A remuneração seria decorrência*”. (Entrevista AR 2: 1).

Foi um momento crítico vivido não só pela aliança EN e AR 2. A decisão unilateral da EN repercutiu negativamente na confiança da maioria dos parceiros das alianças regionais, e a EN vem trabalhando nos dois últimos dois anos para resgatar os patamares de confiança anteriores (Entrevistas EN: 1, 2, 3, 4, 6; AR 2: 1, 2). Com foco nessa retomada no relacionamento entre as partes, a EN tem buscado soluções que proporcionem melhores condições para os parceiros compensarem possíveis perdas de curto prazo, uma vez que as mudanças propostas no sistema de remuneração “*redirecionam o maior percentual de participação do parceiro aos produtos menos comercializados – e, não aos mais comercializados –, com o objetivo de estimular a comercialização completa do portfólio*”. (Doc 12).

Muitas dessas soluções passam por investimentos que vêm sendo aplicados na melhoria dos processos de comunicação e coordenação, como a implantação do sistema *Fresh Desk*, uma tecnologia que permite a gestão das demandas entre a EN e os Associados, de modo que os parceiros possam acompanhar cada etapa de suas solicitações, por meio de canais *web* e *e-mail*, concentrando os contatos em um único ponto de interação (Doc 11). Um dos entrevistados considera que “(...) *quanto mais transparente é a informação, melhor. Até para saber onde é que está o erro e não cair no mesmo problema, e o Fresh Desk contribui com esse fluxo de informações, principalmente, no âmbito operacional*”. (Entrevista AR 2: 2).

Também são significativos os esforços que a EN vem empreendendo para superar as distâncias geográficas por meio de ferramentas de EAD, como *webinar* e

o zoom, como afirma um dos entrevistados “(...) *várias metodologias foram surgindo e nós fomos convidados a participar de sessões virtuais, que é uma maneira de ter acesso a novos conhecimentos, novos métodos da EN. Essas sessões virtuais têm acontecido com mais frequência e têm contribuído para estarmos alinhados com as novas práticas e fazer o link a operação*”. (Entrevista AR 2: 3).

Na avaliação da equipe do AR 2, essas ferramentas têm sido válidas não só para compartilhar conhecimento com mais agilidade como, também, têm sido utilizadas como um canal de comunicação entre as partes, inclusive para ouvir o Associado em algum tipo de construção conjunta, e isto é considerado bastante positivo. Entretanto, é observado que a questão da conciliação de agendas e das sessões coletivas por meio de EAD tem sido uma dificuldade a ser superada (Entrevistas AR 2: 2, 3).

Também é destacada a disponibilização de *streamworkings* das metodologias dos principais programas da EN. Os *streamworkings* têm sido bastante utilizados porque apresentam informações críticas, como o que se espera da atuação do professor em cada encontro, como o cliente vem se saindo naquele determinado módulo, qual o conteúdo e as metodologias aplicadas, além do acesso às monitorias. Esse recurso associado ao próprio *software* desenvolvido pelo AR 2 tem possibilitado uma melhor gestão junto aos clientes. (Entrevista AR 2: 3).

A EN continua realizando o encontro anual para alinhamento das metas com os Associados. Contudo, a realização de outros eventos e, até mesmo, o fluxo de visitas dos parceiros à sede diminuiu nos últimos dois anos (Entrevistas EN: 3, 4; AR 2: 4). Um dos entrevistados lembra que “(...) *a EN chegou a formalizar um programa, especificamente, para desenvolvimento do Associado, com duração de quatro dias, com foco no alinhamento da cultura entre os parceiros, mas que só aconteceu duas vezes nos quinze anos de trajetória comum. Deveriam retomar essa iniciativa*”. (Entrevista AR 2: 2).

O contato com o gerente-coordenador responsável pelo relacionamento com os Associados tem amenizado esse distanciamento da instituição, uma vez que “(...) *visita diretamente o AR 2 e, nestas visitas, são apresentados e discutidos fatos relevantes da aliança e ele dá o feedback pela EN*”. (Entrevista AR 2: 4).

Em 2018, o AR 2 começou a participar de um projeto social da EN que, até então, era implantado somente em locais onde a EN atuava diretamente. O AR 2 procurou a EN e está implantando o projeto na sua regional. A iniciativa envolve

crianças e jovens aprendizes de escolas públicas, levando conhecimento que eles não acessam nas escolas, nem nas empresas, com foco na formação humanística. Nas palavras de um dos entrevistados “(...) *tomamos a iniciativa de procurar a EN, assumir determinados custos, buscar parceiros para os custos que a aliança não poderia arcar e, agora, já começamos o programa*”. (Entrevista AR 2: 1). No Relatório Anual de 2018 da EN, o presidente executivo faz uma menção especial na sua mensagem ao desenvolvimento desse projeto social com o AR 2 e à realização da primeira turma, que acolheu 39 jovens da região. (Doc 9).

Ao avaliar a trajetória da aliança, o AR 2 destaca como os parceiros forjaram ao longo de mais de 16 anos uma capacidade de gerar conhecimento baseada nas suas singularidades, conforme explica um dos entrevistados “(...) *o conhecimento do que a EN faz e do que nós fazemos, baseado nas similaridades e complementaridades, permite nos unirmos para dar respostas de conteúdo. Quando existe a necessidade da preparação de uma proposta de alta complexidade, por exemplo, você não tem nenhum desenho, não fez em nenhum cliente, nós vamos construir juntos*”. (Entrevista AR 2: 1). O entrevistado ressalta, ainda, a importância de a EN continuar investindo no potencial de suas alianças regionais, uma vez que “(...) *essa percepção da capacidade de o Associado gerar conteúdo passa pelo reconhecimento da EN do valor do parceiro, e é necessário trabalhar mais junto à instituição essa percepção*”. (Entrevista AR 2: 1).

Se comparado aos demais Associados, o AR 2 tem a maior base de empregados (Entrevista AR 2: 2), ocupa o segundo lugar em termos de faturamento dos produtos da EN (Doc 11) e, em junho de 2019, já tinha atingido a marca de 300 empresas atendidas e realizado 200 programas envolvendo mais de cinco mil participantes (Doc 21). No seu *site*, a marca da EN não aparece com destaque, o foco está na própria empresa. A EN aparece em uma das abas de navegação com as soluções de desenvolvimento de executivos e empresas comercializadas pela aliança. Em outra aba, são apresentadas as soluções da própria empresa (Doc 21).

Por sua vez, a EN continuou sua escalada no *ranking* das escolas de negócio internacionais, assumindo posições de destaque e conquistando importantes certificações e premiações – tanto no campo da educação executiva como nas ações sociais. Além do escritório de São Paulo, inaugurou um *campus* no Rio de Janeiro, deu seguimento à estratégia de cooperação internacional, firmando novos acordos e alianças, que favoreceram o desenvolvimento do conhecimento e a inovação.

Paralelamente, seus resultados financeiros e operacionais cresceram, bem como seu valor de mercado e de marca, sempre com destaque para a participação das alianças regionais. (Doc 6; Doc 7; Doc 8; Doc 9).

Em síntese, o ciclo de amadurecimento proporcionou grandes avanços nos negócios para os parceiros, mas a aliança sofreu com o processo de renegociação do contrato, que já havia se mostrado como um ponto bastante sensível no período anterior. Em relação à competência cooperativa na aliança, mais uma vez, a confiança do AR 2 na EN foi colocada à prova, diante da nova proposição de remuneração feita pela EN. Na avaliação do AR 2, a proposta não era vantajosa, e a forma como foram conduzidas sua formulação e comunicação pela EN desconsiderava o trabalho conjunto no qual os parceiros haviam se empenhado, praticamente durante todo um ano, na tentativa de reformulação do modelo de negócios. Entretanto, o AR 2 superou a questão e obteve ganhos positivos, assim como a EN, que buscou recuperar o relacionamento junto ao AR 2 e demais parceiros, ancorada nas competências de coordenação e comunicação.

De um modo geral, a EN buscou compensar o desgaste da confiança nas relações, dando mais ênfase à promoção de melhorias na comunicação e coordenação da aliança. Realizou importantes investimentos em tecnologia, que impactaram positivamente a gestão de processos e interações comunicacionais, seja por plataformas, como o *Freshdesk*, ou tecnologias de EAD. A ação da área de gestão do relacionamento com os Associados, por meio da atuação do gerente-coordenador e de sua equipe, também contribuiu para o fortalecimento da coordenação e da comunicação na aliança. Dessa forma, mesmo diante de um cenário de mudanças internas, turbulências e de crise econômica no País, os parceiros obtiveram muitos ganhos de conhecimento e capital relacional.

O AR 2 conquistou mais conhecimento de produtos que, até então, não comercializava, como os voltados para as grandes empresas, totalmente customizados, o que lhe deu acesso a um novo perfil de clientes e mais capacitação para lidar com importantes dirigentes e gestores, extensivo ao novo mercado conquistado, por meio da designação de um novo Estado sob sua gestão. A capacitação de sua equipe para lidar com ambientes complexos cresceu, inclusive a capacidade de gestão do conhecimento, conseguindo capturar, transformar e explorar o conhecimento tácito imbricado em suas operações nesses ambientes.

O AR 2 continuou participando junto à EN de fóruns para desenvolvimento de produtos já existentes e, além disso, propôs, desenvolveu e implementou produtos criados a partir do conhecimento e *know how* da sua própria equipe e do seu fundador. Inovou ao desenvolver um *software* de gestão para os clientes atendidos pela aliança, com base nos conhecimentos acumulados, e a díade EN/AR 2 tornou-se *benchmarking* para os Associados. O AR 2 também ampliou seu capital relacional junto à equipe da EN, seus professores, aos Associados, aos novos clientes e junto à sociedade em geral, por meio do projeto social levado para a região juntamente com o parceiro. Os ganhos de marca, imagem e reputação da EN no período, no mercado nacional e internacional, repercutiram favoravelmente junto à parceria, agregando mais valor à aliança.

A EN contabilizou ganhos significativos tanto na dimensão do conhecimento como na dimensão do capital relacional. O conhecimento de mercado e o relacionamento local de seu parceiro continuaram permitindo a expansão dos seus produtos, o contato com mais empresas e empresários, inclusive em um novo Estado onde sua presença ainda não era tão significativa. Por meio do conhecimento acumulado da equipe do AR 2 e do seu fundador, foi possível acessar um valioso conhecimento tácito implícito nas operações da aliança, que o parceiro soube captar, transformar e explorar, trazendo inovação por meio criação do *software* de gestão. As inovações do AR 2 tornaram a díade *benchmarking* para toda a plataforma de Associados. A EN também ganhou mais visibilidade institucional, ganhos de imagem e reputação junto com o parceiro ao levarem para o mercado regional o seu projeto social.

A Figura 5 representa a linha do tempo da aliança entre a EN e o AR 2, destacados os principais fatos que marcaram a trajetória da parceria.

Figura 5 - Linha do tempo dos principais eventos da Aliança EN/AR 2

○ 2003	<ul style="list-style-type: none"> • É formalizado um contrato inicial, entre a EN e o AR 2, caracterizando o AR 2 como um parceiro técnico e para a prestação de serviços de consultoria e é iniciada a comercialização dos produtos com foco no PGME.
○ 2007 a 2011	<ul style="list-style-type: none"> • A EN inicia o mapeamento das atividades e processos operacionais junto aos ARs, enquanto o AR 2 desenvolve um modo de operação diferenciado.
○ 2008	<ul style="list-style-type: none"> • A EN e o AR 2 realizam uma revisão do contrato inicial, formalizando o AR 2 como Associado Regional, e a aliança passa a comercializar todos os produtos da EN.
○ 2012	<ul style="list-style-type: none"> • É nomeado pela EN um gerente-coordenador responsável pelo relacionamento com os ARs, e o AR 2 é convidado a participar de um trabalho cooperativo para a revisão dos processos das alianças regionais. • A EN realiza uma revisão do contrato com os ARs, inclusive do AR 2. • A EN promove um encontro com todos os ARs na sua sede para discussão de estratégias, metas e aproximação dos ARs com sua equipe. • Um novo presidente assume a liderança da EN. • O AR 2 passa a comercializar um dos produtos de maior complexidade da EN, voltado para grandes organizações.
○ 2014	<ul style="list-style-type: none"> • A EN promove uma nova reunião com todos os ARs em sua sede para discussão de novas e importantes questões estratégicas que emergiam nas alianças. • A díade EN/AR 2 passa a atuar em mais um Estado do Nordeste.
○ 2015	<ul style="list-style-type: none"> • É realizada pela EN uma pesquisa de satisfação com os parceiros nas alianças regionais e, em seguida, um novo encontro imersivo na sede para discussões estratégicas. O AR 2 é convidado para integrar um comitê responsável pela discussão de uma nova modelagem para as alianças.
○ 2016	<ul style="list-style-type: none"> • A EN reestrutura a área de relacionamento com os Associados, criando uma função dedicada, exclusivamente, às alianças regionais. • A crise econômica no Brasil começa a afetar os negócios entre EN e ARs, exigindo redução de custos e redirecionamento de gestão do portfólio de negócios entre os parceiros. • Os parceiros passam por uma nova renegociação de suas bases contratuais, inclusive o AR 2. • O AR 2 desenvolve um <i>software</i> de gestão dos programas junto aos clientes.
○ 2017	<ul style="list-style-type: none"> • A EN realiza investimentos em novas tecnologias de gestão, de comunicação e de EAD. • O AR 2 inicia um trabalho de mentoria junto à equipe.
○ 2018	<ul style="list-style-type: none"> • O AR 2 é o primeiro parceiro da EN a levar para um mercado regional um projeto social desenvolvido pela EN.

Fonte: Elaborada pela autora.

A Figura 6 sintetiza a presença da competência cooperativa nos diversos ciclos da aliança.

Figura 6 - Síntese da competência cooperativa nos ciclos de formação, desenvolvimento e amadurecimento da aliança entre EN e AR 2 e os ganhos de conhecimento e capital relacional

CATEGORIAS	CICLO DE FORMAÇÃO		CICLO DE DESENVOLVIMENTO		CICLO DE AMADURECIMENTO	
	EN	AR 2	EN	AR 2	EN	AR 2
Confiança <ul style="list-style-type: none"> • Integridade • Expertise • Boa vontade 						
Comunicação <ul style="list-style-type: none"> • Informal • Formal • Comunicação Gerencial 						
Coordenação <ul style="list-style-type: none"> • Dissimilaridades • Relações interacionais • Gestão da aliança 						
Ganhos de Conhecimento <ul style="list-style-type: none"> • Conhecimento do mercado regional • Conhecimentos desenvolvimento de produtos e inovações • Conhecimento de Gestão de Alianças 						
Ganhos de Capital Relacional <ul style="list-style-type: none"> • Habilidades de relacionamento • Criação de valor idiossincrático • Reputação 						
Legenda:	Alta -	Tendência a alta -	Baixa -	Tendência a baixa -		

Fonte: Elaborada pela autora.

Considerando a competência cooperativa nos diversos ciclos vividos pela aliança entre a EN e o AR 2, nota-se que a dinâmica da confiança, da comunicação e da coordenação não apresentou um mesmo padrão. Até mesmo entre os parceiros,

essa configuração se deu de forma diversa em algumas situações, com um parceiro se apoiando mais, ou menos, em determinada competência diante de um mesmo cenário. Dessa forma, a aliança superou dificuldades e minimizou conflitos, de modo a realizar o compartilhamento e a transferência de conhecimentos, obtendo ganhos de capital relacional e de mais conhecimentos em todos os ciclos:

- (i) No ciclo de formação da aliança, a competência cooperativa se apresentou de forma diversa entre os parceiros. O AR 2 lidou de forma mais positiva com a confiança, a comunicação e a coordenação na aliança do que a EN. Enquanto o AR 2 demonstrou uma forte confiança na integridade da EN, aceitando um contrato que não o reconheceu formalmente como um Associado Regional, a EN assumiu uma posição mais cautelosa, adiando a formalização da aliança, por estar reformulando o modelo de negócios de suas parcerias. Apesar de toda a proximidade e afetividade da EN com o fundador do AR 2, a assunção dessa posição de Associado informal exigiu do AR 2 muito mais da sua competência em confiar, para viabilizar o início da parceria. O AR 2 também usou mais proativamente que a EN as competências de comunicação e coordenação na aliança para que o negócio prosperasse. O AR 2 começou a desenvolver a coordenação e a comunicação na sua regional, por meio de práticas simples e incrementais, de modo a obter melhorias de desempenho e criar um ambiente mais cooperativo, mais favorável à transferência do conhecimento, enquanto a EN estava mais voltada para a gestão da plataforma das alianças, sem um foco direcionado, especificamente, para aliança com o AR 2. Mesmo diante das dificuldades, os parceiros gerenciaram condições de formar a aliança, promover a transferência de conhecimento para iniciar a inserção no mercado por meio do PGME, desenvolver o relacionamento entre as firmas e os clientes e, nesse primeiro ciclo de cinco anos, obter os primeiros ganhos de conhecimento e capital relacional.
- (ii) No ciclo de desenvolvimento, a competência cooperativa apresentou uma tendência a alta, ou alta, praticamente em todas as suas dimensões, para ambos os parceiros, com exceção da confiança, que apresentou tendência a baixa. A queda de confiança pode ser explicada pela quebra das expectativas do AR 2 em relação às condições de remuneração definidas pela EN, ao firmarem o contrato de sua formalização como Associado Regional pleno. Foi

também nesse período que surgiram as primeiras situações decorrentes do dilema entre competir e cooperar. Os parceiros reagiram a esse cenário implementando melhorias nas competências de coordenação e de comunicação para fazer frente às demandas de mais compartilhamento e transferência de conhecimentos que a condição de Associado pleno exigia, para lidar com todo o portfólio de produtos da EN e evitar ruídos que alimentassem o receio de comportamentos oportunistas. Particularmente, o AR 2 desenvolveu um modo próprio de operação, baseado na comunicação e na coordenação entre professores da EN, os clientes e sua equipe, que se mostrou bastante efetivo na gestão da aliança e na captura de conhecimento, capital relacional e novas oportunidades de negócio. Em que pese as dificuldades que os parceiros vivenciaram nesse ciclo de cinco anos, o ambiente cooperativo permitiu à aliança seguir adiante, transferir conhecimento e continuar contabilizando mais ganhos de conhecimento e de capital relacional, ampliando a participação de mercado, a inserção de novos produtos, o aprimoramento de suas habilidades de relacionamento.

- (iii) No ciclo de amadurecimento, a competência cooperativa evoluiu, significativamente, na comunicação e na coordenação para ambos os parceiros, mantendo-se em alta. Já a confiança manteve a tendência a baixa, em decorrência das mudanças ocorridas na forma de remuneração dos Associados, definidas pela EN, em 2016. As firmas parceiras da EN, inclusive o AR 2, consideraram a decisão unilateral e as condições menos atrativas, o que impactou negativamente a relação de confiança entre AR 2 e EN. Pela segunda vez, o AR 2 se viu diante de um impasse dessa natureza com a EN. Por outro lado, à medida que os negócios prosperavam nas alianças regionais, os colaboradores da EN viam com certa desconfiança o crescimento da influência e da participação dos Associados na EN, e havia um tensionamento nas relações. O AR 2 e a EN passaram a se empenhar, ainda mais, nas competências de coordenação e comunicação para superar os impasses, minimizar os conflitos e prosseguirem. Os esforços foram significativos e se mostraram bastante profícuos: o AR 2 se tornou um *benchmarking* para as alianças regionais, gerou inovações a partir dos ganhos de conhecimento e de capital relacional. Os investimentos em tecnologia da EN levaram a coordenação e a comunicação a um novo patamar de profissionalização, dando

mais agilidade e acesso aos repositórios de conhecimento e permitindo o registro e acompanhamento de processos. A experiência bem-sucedida da aliança levou os parceiros a atuarem juntos em mais um Estado, realizando mais compartilhamento e mais transferência de conhecimentos. Desse modo, os parceiros acumularam mais ganhos de capital relacional e conhecimento na inserção das firmas em novos mercados; no desenvolvimento de inovações, aprimoramento de suas habilidades de relacionamento e de criação de valor idiossincrático da díade e, também, no nível de portfólio na formação de capacidades de gerir alianças e na atratividade de sua reputação como futuro parceiro para outras alianças.

A presença positiva e a intensidade da competência cooperativa no AR 2 são aspectos a serem destacados na trajetória da aliança: desde o ciclo de formação, a confiança, a comunicação e a coordenação se apresentaram como traços fortes enraizados na cultura de seu fundador, que moldou a empresa ancorada nessas dimensões. Em vários momentos importantes, a confiança do AR 2 na EN se mostrou fundamental para os parceiros seguirem em frente, superando impasses e conflitos. As competências de coordenação e comunicação desenvolvidas sob sua liderança enriqueceram o aprendizado da díade sobre a gestão da própria aliança e do modelo de negócios. Sua proatividade gerou inovações que levaram o AR 2 a se tornar um *benchmarking* para o portfólio de alianças regionais da EN. Ao mesmo tempo, potencializou os processos de transferência de conhecimento, influenciando positivamente os ganhos de capital relacional e de mais conhecimentos para a aliança.

Também é relevante observar que em nenhum dos ciclos as competências cooperativas apresentaram-se, simultaneamente, com baixa ou tendência a baixa. Esse fato pode ser observado no ciclo de formação da aliança: a comunicação e a coordenação são efetivamente baixas na EN, e a sua confiança no AR 2 tem tendência a alta, e no AR 2, a confiança é alta, e a comunicação e a coordenação com tendência a alta. Do mesmo modo, nos ciclos de desenvolvimento e amadurecimento, quando a confiança se manifesta com tendência a baixa para ambos os parceiros, a comunicação e a coordenação têm tendência a alta na EN, e são efetivamente altas no AR 2 (ciclo de desenvolvimento), e coordenação e comunicação são efetivamente altas para ambos os parceiros no ciclo de amadurecimento.

Esse movimento sugere um efeito compensatório: quando uma das competências é impactada negativamente, as demais evoluem positivamente, intencionalmente estimuladas pelos gestores, para minimizar possíveis perdas. Isso explica como os ganhos de conhecimento e de capital relacional da aliança entre a EN e o AR 2 se mantêm com tendência a alta, ou efetivamente em alta, em todos os ciclos, demonstrando a influência positiva da competência cooperativa no compartilhamento e transferência de conhecimentos e obtenção dos ganhos de capital relacional e de mais conhecimento.

4.4 Caso 3: A competência cooperativa na aliança entre a EN e o Associado Regional 3

4.4.1 Ciclo de formação da aliança

A trajetória profissional do fundador do AR 3 foi marcada pelo desejo de empreender e por suas atividades no agronegócio. Depois de diversas experiências neste setor – atuou junto a um dos maiores produtores de soja do Brasil, desenvolveu sua própria empresa de produção orgânica, participou de entidades representativas do segmento da agropecuária –, voltou para sua cidade de origem e decidiu começar um negócio de consultoria. Abriu sua empresa, em 2003, e começou a trabalhar como consultor de estratégia e finanças para as empresas da região e, por volta de 2006, conheceu a EN, que estava iniciando o primeiro grupo do PGME no mercado local (Entrevista AR 3: 2).

Esse primeiro grupo do PGME funcionou por quase dois anos, e o fundador do AR 3 acompanhou diversas atividades como consultor a convite da EN. Entretanto, o programa não foi adiante, a EN não formou novos grupos nessa região e, segundo um dos entrevistados do AR 3 “(...) *pouco tempo depois, numa ocasião informal, me encontrei com o gestor desse programa e ele me disse que a EN estava procurando um parceiro para o mercado local. Manifestei meu interesse e foi quando começaram nossos primeiros contatos*”. (Entrevista AR 3: 2).

Esse processo durou cerca de um ano e meio, do segundo semestre de 2008 até o final de 2009, e em 2010, a EN e o AR 3 concretizaram efetivamente o negócio. Durante essa fase preliminar, o AR 3 destaca as diversas entrevistas que foram realizadas com vários diretores da EN. Ele avalia que “(...) *isto refletia o jeito de ser*

da instituição, ela ia amadurecendo o relacionamento. A EN não escolhia qualquer parceiro. Procurava uma empresa no mercado que compartilhasse de seus valores, que tivesse uma postura empresarial e princípios alinhados com os seus. E eles viram isto em nossa empresa”. (Entrevista AR 3: 2).

Na época, o que mais pesou na decisão do AR 3 de formar a aliança com a EN foi o fato de a EN ser uma escola de referência no Brasil e na América Latina: “(...) o que trazia reputação para a nossa empresa e, ao mesmo tempo, oferecia um portfólio de produtos de sucesso. Até então, só tínhamos soluções próprias de consultoria e assessoria em estratégia e finanças. A EN trazia, também, uma maior estabilidade, maior sustentabilidade ao negócio. A parceria abria uma perspectiva maior de caminhar junto com uma instituição de muita solidez”. (Entrevista AR 3: 1).

Essa percepção é compartilhada pela EN, que reconhece o interesse dos parceiros no valor que sua marca agrega aos negócios ao formar a aliança: “(...) uma vez que, quando um Associado apresenta um cartão de visitas com a marca da EN, tem a marca da EN no seu site, responde pelos nossos produtos, existe um ganho de imagem, um respaldo institucional maior junto aos clientes. Abre portas”. (Entrevista EN: 1).

Vale ressaltar que a região geográfica de atuação do AR 3 se encontra no mesmo Estado onde a EN tem sua sede. Um dos entrevistados do AR 3 avalia essa característica singular, ponderando que “(...) a EN tinha uma grande expertise em fechar negócios com grandes empresas. Entretanto, para o mercado das pequenas e médias empresas ela não tinha este conhecimento. E era preciso visitar estes clientes, articular as conexões entre os professores e as demandas da região. A escolha pela aliança com os Associados que já tinham esse conhecimento, este relacionamento com o mercado local, proporcionava melhores condições para que a EN fizesse sua expansão. Mesmo geograficamente tão perto de sua sede, como é o nosso caso, ainda era a melhor opção”. (Entrevista AR 3: 1).

Essa escolha de a EN se fazer presente nos mercados regionais por meio das alianças, mesmo em um mercado geograficamente próximo, como no caso do AR 3, na visão da EN, é coerente com sua estratégia. Nas palavras de um entrevistado da EN: “(...) uma das vantagens de a EN fazer alianças com parceiros locais é que ela ganhou muitos braços. O Associado atua localmente na difusão do conhecimento da instituição, na divulgação, no fortalecimento de nossa imagem. E, principalmente, promovendo o acesso aos nossos produtos para as pequenas e médias empresas. O

Associado Regional dá essa agilidade e tem toda a questão do conhecimento e relacionamento com o cliente de sua região". (Entrevista EN: 1).

O primeiro programa comercializado pela aliança na região foi o PGME, e os parceiros confiavam que formariam um grupo ainda no primeiro ano de atuação. Na avaliação do AR 3, esse início foi muito desafiador, e tiveram de realizar um investimento muito grande para fechar os contratos com os primeiros cinco clientes, porque *"(...) havia um círculo vicioso. Não tínhamos um grupo formado. Em função disso, nenhuma empresa entrava e, também, a nossa equipe ainda não tinha experiência. Esta situação frustrava nossas expectativas, porque acreditávamos que formaríamos um primeiro grupo mais rapidamente"*. (Entrevista AR 3: 2).

As dificuldades iniciais levaram o AR 3 a intensificar seus esforços e investimentos, principalmente em relação aos seguintes aspectos: (i) construção de um posicionamento da marca da EN no mercado local e (i) formação e preparação de uma equipe para prospecção e consultoria.

Em relação à construção do posicionamento da marca, apesar de a EN já ser uma referência no seu segmento, de ter uma reputação consolidada nas grandes empresas brasileiras e até no mercado das escolas de negócio internacionais, o AR 3 aponta que sua imagem junto às pequenas e médias empresas no interior do Estado era difusa. Os entrevistados relatam que nos contatos realizados com várias empresas locais – algumas delas, inclusive, com atuação relevante no Estado e no País –, os seus principais executivos só conheciam superficialmente a EN, ou até mesmo a desconheciam. Contudo, uma vez que apresentavam a EN, sua rede de alianças, portfólio de produtos e clientes, as empresas passavam a reconhecer o seu valor e importância e conectavam esses atributos ao próprio AR 3, entendendo que, se a EN se associava a eles, é porque estavam estabelecidos no mesmo patamar de excelência (Entrevistas AR 3: 1, 2).

Já em relação aos investimentos realizados na ampliação e preparação da equipe, o AR 3 agregou dois novos profissionais como analistas de negócios, mantendo uma estrutura estritamente enxuta com foco na prospecção dos clientes do PGME. Nos primeiros dois anos não houve nenhum treinamento formal desenvolvido pela EN para a capacitação da equipe de Associados, e por iniciativa do fundador do AR 3, ele programou uma série de visitas dos dois novos profissionais integrados a sua equipe a alguns parceiros da EN de outras regiões. Um dos entrevistados do AR 3 comenta: *"(...) conversei com Associados de outras regiões, mais experientes, para*

que nossos novos consultores fizessem visitas, de modo que eles pudessem conhecer melhor o modo de operação de um parceiro e ter maior capacidade de prospecção, e até mesmo ampliarem a perspectiva do negócio. Uma iniciativa essencialmente nossa". (Entrevista AR 3: 2).

A EN entende que esse tipo de iniciativa cabe ao parceiro, porque *"(...) ele é um empresário, o resultado depende muito dele, da sua capacidade técnica, da sua expertise de vendas. Então, o empenho em se desenvolver e investir nessas competências deve fazer parte do negócio". (Entrevista EN: 2).*

Nessa primeira fase de operação, o alinhamento dos valores entre os parceiros e a troca de experiências e de conhecimento se davam essencialmente por meio de contatos diretos do fundador do AR 3 com as principais lideranças da EN. A maioria desses contatos era realizada diretamente na sede da EN e, após esses encontros presenciais, o fundador do AR 3 replicava o conteúdo à equipe (Entrevista AR 3: 1).

Outras formas reconhecidas pelo AR 3 para acessar o conhecimento da EN eram (i) por meio de incentivos que a EN proporcionava aos Associados para participarem dos seus programas (com bolsas que podiam variar de 50 a 100%) ou (ii) diretamente na sala de aula, acompanhando as entregas dos professores nos clientes. Esse acesso à sala de aula e aos produtos da EN é muito valorizado desde o início da aliança. De acordo com um dos entrevistados do AR 3: *"(...) participar das entregas sempre foi um aprendizado muito grande, e as bolsas, também, são muito interessantes. Já fiz uso desses incentivos e acredito nos ganhos profissionais e pessoais que estas oportunidades trazem". (Entrevista AR 3: 1).*

A proximidade, a relação afetiva e a confiança entre os parceiros facilitavam as interações, o acesso aos repositórios de conhecimento, a comunicação entre as partes, como relata um dos entrevistados: *"(...) a EN tinha uma gestão com o lado humano muito forte, era calorosa, gentil. Também da nossa parte, essa característica era muito presente, no acolhimento aos professores, junto ao staff da EN, sempre a mesma relação de proximidade. Cultivávamos relacionamentos excelentes". (Entrevista AR 3: 2).*

Em que pese o fato de esses aspectos facilitarem a comunicação informal e as operações na aliança nos primeiros anos, o AR 3 aponta as dificuldades iniciais de comunicação e coordenação para entender os vários processos da EN e estabelecer os contatos com as múltiplas interfaces de cada área de negócio, de cada produto, porque *"(...) cada programa tem um gerente diferente, são vários programas (...)*

Muitas vezes, a EN fazia alterações nas gerências de programas ou de unidades e a gente não ficava sabendo". (Entrevista AR 3: 1).

A comunicação e a coordenação dessas rotinas deixavam a desejar, uma vez que "(...) *um produto que era lançado e não era comunicado poderia gerar uma perda de receita, porque poderíamos estar em um cliente que precisava justamente dessa solução e, se não sabemos que está no portfólio, deixaria de apresentar um programa novo. Temos de conhecer e dominar o portfólio todo. Isso é essencial para o parceiro*". (Entrevista AR 3: 1).

A EN se preocupava com essas questões, que não estavam presentes apenas no AR 3. A necessidade de realizar melhorias na gestão de todas as suas alianças com os parceiros regionais era um fato. Desde 2007, a complexidade operacional vinha crescendo junto com o número de Associados Regionais – muitos deles já trabalhavam com todo o portfólio de produtos –, e isso exigia ainda mais comunicação e gerenciamento.

Para atuar sobre essas questões, a EN vinha mapeando os processos operacionais junto aos Associados Regionais há algum tempo e já havia realizado algumas melhorias. Entretanto, elas ainda eram localizadas, atendidas praticamente caso a caso, e ainda não estava estabelecido um padrão operacional escalável e replicável para toda a plataforma de alianças regionais. (Entrevista EN: 2).

É importante ressaltar que, em 2011, a EN registrou, até então, o melhor desempenho econômico-financeiro da sua história e acumulou reconhecimentos importantes em termos de certificações internacionais e premiações nacionais. A EN também finalizava, nesse período, a preparação do processo de sucessão do seu fundador e presidente executivo, que esteve à frente da instituição por mais de três décadas (Doc 2). Um evento significativo para a EN e todos os seus parceiros, devido à grande influência dessa liderança na formação e consolidação da estratégia de crescimento e expansão da instituição por meio de alianças. (Doc 16).

Em síntese, considerando a competência cooperativa no ciclo de formação da aliança entre a EN e o AR 3, os parceiros iniciam os negócios com uma grande empatia, com as relações pautadas pela confiança mútua. A proximidade e o relacionamento caloroso favorecem uma comunicação informal, centrada no fundador do AR 3 e nas lideranças da EN. Mas a aliança se ressentia de uma coordenação mais efetiva, de processos mais estruturados que permitissem uma operação mais ágil, que impactasse positivamente a geração de resultados. As dificuldades de

comercialização do PGME exigiram esforços significativos do AR 3 para aportar conhecimento a sua equipe para capacitá-la tecnicamente e, também, para posicionar a marca da EN no mercado local. Ainda assim, os parceiros registram ganhos de conhecimento e capital relacional.

O AR 3 obtém ganhos de conhecimento por meio da ampliação do seu portfólio de negócios, até então restrito à consultoria de estratégia e finanças, e passa a comercializar o PGME e os seus diversos módulos de gestão voltados para as médias empresas. A equipe também ganha mais conhecimento ao visitar operações de outros Estados, frequentar a sala de aula para acompanhar a entrega dos professores e participar de cursos da EN mediante bolsas parciais/totais. A força da marca e da reputação da EN – ainda que, inicialmente, com uma percepção difusa no mercado local –, passa a agregar valor à marca do AR 3, respaldando sua própria reputação na região, incrementando o seu capital relacional. Também, cresce sua rede de relacionamentos, ampliada pelos contatos estabelecidos com as lideranças da EN, seus professores, equipe técnica e com os outros Associados Regionais, aportando mais ganhos de capital relacional.

Para a EN, os ganhos de conhecimento mais significativos são os ganhos sobre o mercado das empresas de médio porte da região, obtidos por meio dos relacionamentos do parceiro. Esses relacionamentos ainda proporcionaram ganhos de capital relacional, com a EN ampliando sua rede de clientes e fortalecendo sua marca em um mercado geograficamente muito próximo a sua sede, o que estrategicamente tem um significado importante na consolidação da sua imagem e reputação.

4.4.2 Ciclo de desenvolvimento

Em 2012, apenas dois anos após o início da aliança, os parceiros davam novos passos importantes buscando o seu desenvolvimento. A EN finalizava o processo de mapeamento de suas atividades e operações junto a todos os Associados e criava um escritório em São Paulo, com uma estrutura de gerenciamento das relações com suas alianças regionais. Já o AR 3 começava a comercializar outros produtos do portfólio da instituição, além do PGME, passando a atuar como um Associado pleno.

Como destacado anteriormente, nesse período, a EN passou pelo primeiro processo de transição de sua presidência (Doc 3). Na visão do AR 3, o novo

presidente executivo assumiu a liderança da EN dando foco no relacionamento com o Associado, com um entendimento de que os parceiros regionais são uma peça muito importante no negócio e na estratégia da instituição. Nas palavras de um dos entrevistados do AR 3: *“(...) foi uma época em que a EN fomentou muito a proximidade com o Associado. Ele passou a ser mais valorizado, houve um esforço para romper resistências internas que existiam em relação às alianças regionais, e a EN passou a ouvir mais os Associados. Internamente na EN, muitas vezes, o Associado era visto como um competidor”*. (Entrevista AR 3: 2).

A percepção da presença desse dilema – cooperar e competir - é reconhecida pela EN, que enfatiza como foi importante a criação da área de relacionamento com os Associados, que passou a atuar fortemente sobre esses conflitos vividos entre EN e alianças regionais. (Entrevistas AR 3: 2; EN: 3, 4).

A EN designou um gerente-coordenador para a área e, a partir da atuação desse profissional, buscou mediar as situações de conflito, realizando um trabalho interno junto ao corpo técnico e administrativo da EN, mostrando a importância do Associado na estratégia da instituição, como seus resultados impactavam os resultados da EN, o quanto essas alianças eram importantes no negócio (Entrevistas EN: 3, 4). De acordo com o AR 3, o gerente-coordenador de relacionamento com os Associados assumiu a área dando muito foco a esse objetivo, buscando sempre *“(...) ser um porta-voz desse relacionamento, mantendo uma comunicação aberta, próxima, desenvolvendo uma escuta ativa. Procurou dialogar internamente na EN de modo a aproximar mais os Associados da EN e a EN dos Associados”*. (Entrevista AR 3: 2).

Em que pese o fato de o gerente-coordenador da área de relacionamento com os Associados não ter uma dedicação exclusiva – o executivo acumulava outras importantes funções na EN –, conseguiu-se estabelecer uma nova dinâmica de comunicação e coordenação entre a EN e suas alianças regionais, com mais reuniões presenciais envolvendo os Associados e suas interfaces na instituição, com mais visitas da EN aos parceiros, melhor definição dos limites geográficos de cada aliança, além de estabelecer e melhorar algumas rotinas e operações.

Também se tratava de um movimento da EN no sentido de resgatar e manter as relações de proximidade e confiança que vinham se esgarçando com o tempo, com o crescimento do número de Associados, com a maior complexidade das operações e também com uma renegociação dos contratos liderada pela área de Atendimento,

que identificou a necessidade de definir padrões contratuais mais precisos para as alianças regionais (Entrevistas EN: 3, 4). Esse movimento havia afetado de modo diferenciado os parceiros, atingindo mais diretamente “(...) *aqueles Associados mais antigos, com mais de quinze, vinte anos de parceria que se ressentiam da renegociação das bases contratuais, da perda da proximidade e do contato direto com as principais lideranças em função da profissionalização da gestão. Já os mais recentes, como o AR 3, sofreram menos o impacto desses acontecimentos*”. (Entrevista EN: 3).

Esse era o contexto quando o AR 3 tornou-se um Associado pleno e começou a comercializar outros produtos da EN, além do PGME. Para viabilizar a inserção dos novos produtos, a EN teve de aportar mais conhecimento, facilitar o acesso a outras interfaces, e o AR 3 teve de se capacitar para lidar com outros perfis de demandas e clientes. Contudo, essa transferência de conhecimento ainda era pouco sistematizada e, segundo um dos entrevistados do AR 3: “(...) *a base de informações da EN não era explorada em todo o seu potencial. Existiam (e existem) bancos de informações, um conhecimento enorme que poderia ser utilizado de forma mais produtiva*”. (Entrevista AR 3: 1).

O AR 3 reconhece como um momento marcante nesse período um treinamento realizado em 2012 pela EN envolvendo todos os Associados e suas equipes. Segundo o relato de um dos entrevistados: “(...) *passamos uma semana inteira na sede da instituição vivenciando tudo que a EN tem, tudo que ela faz, sua cultura, seus valores. Foi uma grande experiência, muito positiva, que compensou lacunas existentes na parceria e que deveria ser realizado com maior frequência*”. (Entrevista AR 3: 1).

No início de sua atuação como Associado pleno, o AR 3 inseriu nas operações da aliança os produtos customizados da EN, ou seja, produtos construídos sob demanda, para necessidades específicas de uma determinada empresa. Entretanto, a iniciativa não foi considerada bem-sucedida, conforme explica um dos entrevistados do AR 3 “(...) *começamos a atuar como Associado pleno com os produtos customizados. Os outros Associados geralmente começavam esta fase de atuação com outro produto, que consideravam mais fácil de encontrar adesão nos mercados regionais. Mesmo assim, prosseguimos com esses produtos com o apoio da EN. Mas nossa região, além de ser geograficamente pequena, tinha um PIB muito baixo, e a resposta ao produto não foi boa*”. (Entrevista AR 3: 2).

A aliança prosseguiu envidando esforços para ampliar a comercialização de outros produtos e serviços e superar as dificuldades que se apresentavam. O AR 3 continuava prospectando e trabalhando o PGME no mercado local, mas os resultados também vinham num ritmo aquém do esperado pelos parceiros.

Ao final de 2014, a EN convidou todos os Associados – que já eram 23 e praticamente cobriam todo o território nacional –, para discutir em profundidade a estratégia, o relacionamento, as perspectivas de mercado e os resultados das alianças regionais. O ponto de partida foi uma pesquisa de satisfação realizada com os Associados, e durante essa reunião (que durou dois dias), foi formado um grupo com representantes dos ARs e da EN, para desenvolverem uma proposta de melhorias que contemplasse os interesses tanto da instituição como dos parceiros regionais. O projeto levantou expectativas positivas junto aos Associados. No entanto, o resultado dessa iniciativa se deu somente um ano depois, no final de 2016, marcando um novo estágio de relacionamento entre a EN e os Associados, inclusive, o AR 3. (Doc 11).

Em síntese, o período foi de desafios para o AR 3 e para a EN, e os parceiros se apoiaram nas competências cooperativas para o seu enfrentamento. As dificuldades iniciais de formação dos grupos do PGME se mostraram recorrentes, e a comercialização dos novos produtos não se realizou conforme as expectativas, mas os parceiros mantiveram a confiança mútua na capacidade técnica de superação dos obstáculos. O posicionamento do novo presidente executivo, reforçando o papel estratégico das alianças regionais, e as melhorias realizadas pela EN na comunicação e coordenação da gestão da aliança, por meio da área de relacionamento com os Associados, repercutiram positivamente, revigorando os propósitos da díade. E os parceiros atravessam esse período acumulando ganhos de conhecimento e de capital relacional.

O AR 3 passou a acessar e acumular novos conhecimentos por meio da comercialização dos outros produtos do portfólio da EN. As visitas, as reuniões e os treinamentos, nos quais EN, AR 3 e os outros Associados compartilhavam suas experiências, ampliaram a base de conhecimentos do AR 3 e de sua equipe. As dificuldades enfrentadas e a busca por sua superação também possibilitaram ganhos de aprendizagem sobre a gestão da própria aliança. Paralelamente, os ganhos de capital relacional vieram com a ampliação da rede de relacionamentos do AR 3, enriquecida com o contato com os professores e equipe técnica dos novos programas

da EN que passaram a ser comercializados e, também, com o contato com os outros Associados. Soma-se a esses ganhos de capital relacional o acesso a novos segmentos de mercado que, até então, o AR 3 não atendia.

A EN ganhou mais conhecimento sobre o mercado regional, sobre os próprios produtos, uma vez que a não aderência imediata junto aos clientes revelou aspectos, até então, pouco presentes no histórico das outras alianças e, também, proporcionou ganhos de conhecimento sobre a gestão de alianças. Os ganhos de capital relacional se deram na medida em que a EN passou a acessar novos clientes, por meio da gradativa consolidação de seu posicionamento de marca, imagem e reputação na região.

4.4.3 Ciclo de amadurecimento

O trabalho mencionado anteriormente, que foi iniciado no final de 2014 pela EN e os representantes das alianças regionais – em busca da construção de soluções conjuntas que agregassem mais estratégia, perspectivas e melhores resultados para todos os parceiros – se estendeu por todo o ano de 2015, e não se chegava a uma solução a contento das partes (Entrevistas EN: 1, 2; AR 3: 1).

Nesse período, o Brasil já vivia o prenúncio de uma crise econômica e política, o cenário já era de incertezas, e a EN optou por adotar uma postura mais conservadora, principalmente no segundo semestre do ano, quando os resultados da instituição começaram a sinalizar que as metas não seriam concretizadas. A EN realizou uma série de medidas para fazer frente ao cenário adverso, como o adiamento ou cancelamento de programas e a redução de margens dos contratos para se tornarem mais atrativos aos clientes. Ao mesmo tempo, a instituição passou por uma nova mudança de presidente executivo. (Doc 6).

Em função desses fatos, a EN iniciou 2016 – ano em que completou quatro décadas de atuação – com uma nova gestão, que redirecionou os focos estratégicos, promovendo uma reestruturação organizacional em todos os níveis, áreas e unidades e priorizou as questões relacionadas a gestão financeira, novos modelos de negócios, inovação, internacionalização da instituição, entre outros aspectos. (Doc 7).

Nesse contexto, a EN chamou para si a responsabilidade da tomada de decisão na finalização do projeto iniciado em 2015 com os parceiros, culminando com uma renegociação dos contratos com os Associados. Essa renegociação alterava a forma

de remuneração do principal produto comercializado nas alianças regionais: o PGME (Doc 11). O AR 3 ressalta que foi um momento crítico vivido na parceria, porque foi uma decisão considerada unilateral, que desgastou o relacionamento não apenas na díade, mas junto a todas as outras alianças regionais (Entrevista AR 3: 1).

A EN pontua que o objetivo das alterações realizadas nos contratos com os parceiros era estimular a comercialização dos outros produtos do portfólio e a criação de novas oportunidades nos mercados regionais (Entrevista EN: 2). Ao mesmo tempo, reconhece o impacto que a decisão causou junto aos Associados (Entrevistas EN: 2, 3, 4) e que *“(...) isto gerou um certo afastamento, uma quebra de confiança”*. (Entrevista EN: 4).

Esse evento efetivamente abalou a relação de confiança entre a EN e os ARs, entretanto, os parceiros superaram a crise e seguiram em frente, como pontua um dos entrevistados da EN *“(...) porque quando se forma uma parceria dessa natureza, todos pensam numa relação de longo prazo e, por maior que seja a relação de confiança, temos nossos altos e baixos. Não é uma questão que se mantém 100% o tempo todo. É inerente à relação”*. (Entrevista EN: 1). Essa visão é compartilhada pelo AR 3, ao considerar que *“(...) sempre teremos questões a resolver, impasses, problemas. Por mais difícil que seja, às vezes, é até saudável acontecer um fato dessa natureza para que possamos retomar o diálogo e conseguir resolver as coisas de uma forma mais amena e amigável. Quando aconteceram esses fatos foi uma ruptura muito grande, mas eu vejo o movimento da EN para retomar a relação”*. (Entrevista AR 3: 1). O entrevistado ainda acrescenta que todas essas vivências também vão forjando um conhecimento importante sobre a gestão da aliança e da própria parceria. (Entrevista AR 3: 1).

É nessa perspectiva que a EN passa a dispender mais esforços para revigorar as relações, principalmente realizando mais investimentos em comunicação e coordenação nas alianças regionais. As iniciativas implementadas buscavam (i) dar mais agilidade ao atendimento das demandas dos Associados, evitando a fragmentação das interlocuções entre as diversas interfaces dos programas e (ii) oferecer mais soluções de treinamento e acesso às informações por meio de tecnologias de EAD e comunicação *on-line*. O movimento era primordialmente voltado para evoluir mais na profissionalização da gestão junto aos Associados.

Foi alinhado a esses princípios que a área de atendimento aos Associados tornou-se uma área dedicada, com um novo gerente-coordenador exclusivo para o

atendimento das alianças regionais. A equipe do setor foi gradativamente reforçada com a incorporação de supervisores para dar apoio ao gerente na interação com todos os parceiros (Entrevista EN: 1).

Em 2017, foi implantado o *Fresh Desk* – uma ferramenta de gestão dos processos operacionais que, segundo o AR 3 “(...) *vem contribuindo muito em relação ao cumprimento de tarefas, acompanhamento de demandas. Às vezes aquilo que ficava no e-mail ou combinado verbalmente, ficava perdido e não era atendido. Com o Fresh Desk, o sistema só dá baixa no pedido quando ele foi atendido, encerrado. Contribuiu muito na formalização da comunicação e na coordenação das atividades*”. (Entrevista AR 3: 1).

Também as interações comunicacionais via *webinar* e *streamings* de monitorias dos produtos da EN trouxeram mais acesso aos repositórios de informações e agilidade na comunicação e treinamento, como explica um dos entrevistados do AR 3: “(...) *a EN passou a fazer apresentações – sejam de novas monitorias, de novas metodologias ou mesmo de novos produtos e programas do portfólio –, por meio desses recursos tecnológicos. Tem alguns meses que toda semana tem um webinar novo. Isto tem sido muito bom para ficar por dentro do que está acontecendo*”. (Entrevista AR 3: 1).

Em que pesem essas melhorias realizadas pela EN, o AR 3 enfatiza que o banco de informações e o conhecimento tácito presente no conjunto das operações tanto das alianças regionais como da própria EN ainda oferecem muito a explorar. São frequentes as solicitações dos clientes locais em relação a informações sobre o seu segmento de atuação, o seu setor. Levando em conta a experiência acumulada da EN e a carteira de clientes atendidos, a exploração desse conhecimento agregaria mais valor aos serviços. (Entrevista AR 3: 1).

Outro aspecto importante destacado pelo AR 3 diante das mudanças realizadas pela EN se refere a como esses aspectos impactaram a dimensão da cultura, dos valores, da nova forma de se relacionar estabelecida entre os parceiros, uma vez que “(...) *a proximidade dos Associados com a EN até 2016 era maior do que é hoje. Participávamos mais das atividades, estávamos presentes na sede ou no Escritório de São Paulo, quatro, cinco vezes por ano. Éramos mais convidados para colaborar na criação de novas soluções ou para solucionar questões que estavam acontecendo em nossas operações. Agora nos reunimos todos juntos, praticamente, só uma vez por ano*”. (Entrevista AR 3: 2).

Nessa perspectiva, o AR 3 entende que, apesar de os novos investimentos em tecnologia terem contribuído muito com a gestão da aliança, a proximidade e o relacionamento caloroso, que eram um traço cultural muito forte da EN, vêm se distanciando do modelo que já foi um dia. Um dos entrevistados comenta que esse aspecto se faz presente até na forma que a instituição assumiu na sua comunicação nos meios digitais: “(...) *é uma comunicação técnica, bonita. O marketing da EN é muito bom. Mas, falta muito daquilo que foi o seu DNA*”. (Entrevista AR 3: 2).

O AR 3 acredita que essas perdas ainda impactam alguns processos importantes, como os processos de inovação: “(...) *acho que a EN já foi mais inovadora, criativa, inventiva, até mais ousada. Hoje, vejo ela menos permeável para o acolhimento de sugestões de melhorias, mudanças inovações. Já trouxemos contribuições que foram relevantes para a construção de novos produtos. Penso que, se houvesse uma colaboração maior, talvez pudéssemos estabelecer uma dinâmica maior de mercado*”. (Entrevista AR 3: 1).

Para exemplificar, o AR 3 cita o caso do próprio PGME, um programa que foi sofrendo um esgotamento e que poderia ter uma versão voltada para as pequenas empresas. Relata que essa discussão emergiu em várias reuniões na aliança e, também, em reuniões com outros Associados. Entretanto, foi somente em 2017 que a EN resolveu investir no segmento, conforme apontado no seu Relatório Anual, com a criação da sua primeira solução educacional para pequenas empresas “(...) *demonstrando que o segmento já se mostra atrativo e já foi forjado conhecimento consolidado para atender este público*”. (Doc 8, p. 8).

Trata-se de um ponto que o AR 3 enfatiza, ao afirmar que a EN já foi mais próspera porque tinha produtos muito inovadores e, até então, trabalhava com um portfólio de produtos muito diferenciados. Mas há que se considerar que o mercado está cada vez mais evoluindo e os concorrentes se aproximando do que ela faz e num cenário de crise, em que as margens tendem a encolher, manter a competitividade será um grande desafio para a EN e os parceiros. Particularmente na sua região, o AR 3 avalia que o mercado é muito pequeno, restrito, e essa característica exigirá ainda mais esforços para que a aliança mantenha uma atuação relevante nessa região. (Entrevista AR 3: 2).

A EN se mostra ciente desses desafios, ao pontuar entre as principais iniciativas estratégicas realizadas em 2018 as questões ligadas a inovação, pessoas e eficiência, reafirmando sua crença de que elevar seu desempenho nessas três

categorias possibilitará que a instituição e seus parceiros alcancem resultados superiores. Para o cumprimento do Mapa Estratégico da instituição, nove diretrizes foram estabelecidas, sendo que a segunda delas se refere especificamente ao aprimoramento da gestão e da relação de parceria com os Associados Regionais. (Doc 9).

Ao fazer uma reflexão sobre os doze anos da aliança, o AR 3 percebe que os parceiros têm uma identidade bastante peculiar no mercado, porque, embora todos os clientes saibam que são duas empresas distintas, não dissociam sua atuação: é AR 3/EN. O AR 3 expressa sua satisfação com a parceria para além dos ganhos financeiros, destacando os ganhos de reputação que a vinculação das marcas proporcionou, ao agregar maior valor de mercado e credibilidade a sua própria marca (Entrevistas AR 3: 1, 2). Também pontua como o relacionamento com as lideranças, os professores, os outros Associados, a troca de experiência sobre as práticas, os programas, o mercado, o conhecimento de gestão como um todo acrescentou vantagens competitivas à empresa e à equipe. (Entrevista AR 3: 1).

A EN ressalta seus ganhos de acesso ao mercado regional por meio do conhecimento e relacionamento do parceiro junto ao empresariado local (Entrevistas EN: 1, 2, 3, 4). Principalmente pelo fato de o AR 3 atuar no mesmo Estado onde a EN tem sua sede e geograficamente estarem muito próximos, é um ganho estratégico ter uma representação alinhada, que fale em nome da EN e que atenda a segmentos nos quais tem pouca entrada, como o das pequenas e médias empresas. (Entrevistas EN: 3,4,5).

Atualmente, a aliança AR 3 e EN comercializa outros produtos do portfólio na região, mas o principal programa inserido no mercado local continua sendo o PGME. O AR 3 tem seis empregados, sendo cinco deles sócios da empresa, que atuam como consultores. No *site* da empresa, a EN aparece em destaque ao lado de sua marca própria, e são apresentados os principais produtos ofertados pela aliança na região. Na apresentação institucional do *site*, a mensagem do seu sócio-fundador ressalta a parceria com a EN e a vocação de sua empresa em construir vínculos fortes e duradouros com clientes e parceiros. (Doc 22).

Em síntese, considerando a competência cooperativa na fase de amadurecimento da aliança, destaca-se a questão da renegociação do contrato e do novo sistema de remuneração definido pela EN, que abalou as relações de confiança entre os parceiros. Em contrapartida, a EN passa a investir com mais intensidade na

comunicação e coordenação nas alianças, por meio da reconfiguração da área de relacionamento com os Associados, que passa a ser uma área totalmente dedicada e com uma equipe ampliada, e, também, por meio de novas tecnologias aplicadas à gestão de processos, EAD e interações comunicacionais. Os novos investimentos são reconhecidos pelo parceiro, que, no entanto, se ressentiu de interações mais próximas, da relação que já foi mais participativa e colaborativa. Apesar de o período ter sido marcado por intensas mudanças na EN, pelos conflitos vividos na aliança e pela crise econômica e política do Brasil, que afetou o desempenho dos resultados, os parceiros acumularam ganhos de conhecimento e capital relacional.

O AR 3 ampliou sua base de conhecimentos em gestão, inclusive de gestão de alianças, em função do aprendizado vivenciado nas situações de impasse e conflito na aliança. O lançamento de novos produtos pela EN, os treinamentos via EAD e os *streamings* de monitoria bem como a superação das dificuldades do contexto econômico também proporcionaram à equipe mais aprendizado, mais conhecimento. Em termos de capital relacional, o AR 3 continuou ampliando suas conexões mediante o incremento de sua rede de contatos com professores, corpo técnico da EN, novos clientes. Os ganhos de marca, imagem e reputação do AR 3 também se consolidaram, gerando reconhecimento junto ao seu público-alvo como uma empresa no mesmo patamar de excelência da EN.

A EN consolidou ganhos de conhecimento sobre um mercado regional considerado estratégico – geograficamente próximo, no mesmo Estado de sua sede – e, também, por permitir o acesso às médias e pequenas empresas. Um conhecimento valioso, principalmente sobre as pequenas empresas, uma vez que esse segmento não estava no escopo de sua expertise, e, acumulado com o conhecimento de outros Associados e outras experiências, pôde ser explorado e convertido em um novo produto, uma inovação: um produto de gestão para as pequenas empresas. O seu capital relacional também foi ampliado, com os ganhos de consolidação de sua marca e reputação na região, bem como sua rede de relacionamentos, agora enriquecida com novos segmentos e clientes que até então não atendia.

A Figura 7 representa a linha do tempo da aliança entre a EN e o AR 3, destacados os principais fatos que marcaram a trajetória da parceria.

Figura 7 - Linha do tempo dos principais eventos da Aliança EN/AR 3

	
○ 2010	<ul style="list-style-type: none"> • EN e o AR 3 estabelecem a aliança e formalizam o contrato para a comercialização do portfólio da EN, com foco no PGME.
○ 2010 a 2012	<ul style="list-style-type: none"> • O AR 3 começa a formar equipe e, por meio de <i>benchmarking</i> com outros Associados, busca adquirir conhecimentos e melhores práticas.
○ 2012	<ul style="list-style-type: none"> • É nomeado pela EN um gerente-coordenador responsável pelo relacionamento com os ARs. • A EN realiza uma revisão do contrato com os ARs, inclusive do AR 3. • O AR 3 passa a acessar todos os produtos do portfólio da EN. • A EN promove um encontro de 3 dias com todos os ARs na sua sede para discussão de estratégias, metas e aproximação dos ARs com sua equipe. • Um novo presidente assume a liderança da EN.
○ 2014	<ul style="list-style-type: none"> • A EN promove uma nova reunião com todos os ARs em sua sede para discussão e novas e importantes questões estratégicas que emergiam nas alianças.
○ 2015	<ul style="list-style-type: none"> • É realizada pela EN uma pesquisa de satisfação com os parceiros nas alianças regionais e, em seguida, um novo encontro imersivo na sede para discussões estratégicas.
○ 2016	<ul style="list-style-type: none"> • A EN reestrutura a área de relacionamento com os Associados, criando uma função dedicada, exclusivamente, às alianças regionais. • A crise econômica no Brasil começa a afetar os negócios entre EN e ARs, exigindo redução de custos e redirecionamento de gestão do portfólio de negócios entre os parceiros. • Os parceiros passam por uma nova renegociação de suas bases contratuais, inclusive o AR 3. • A EN passa por uma nova mudança de presidente executivo.
○ 2017	<ul style="list-style-type: none"> • A EN realiza investimentos em novas tecnologias de gestão, de comunicação e de EAD.

Fonte: Elaborada pela autora.

A Figura 8 sintetiza a presença da competência cooperativa e os ganhos de conhecimento e capital relacional, na aliança entre a EN e o AR 3, nos diversos ciclos e sua tendência: alta, tendência a alta, baixa, tendência a baixa.

Figura 8 - Síntese da competência cooperativa nos ciclos de formação, desenvolvimento e amadurecimento da aliança entre EN e AR 3 e os ganhos de conhecimento e capital relacional

CATEGORIAS	CICLO DE FORMAÇÃO		CICLO DE DESENVOLVIMENTO		CICLO DE AMADURECIMENTO	
	EN	AR 3	EN	AR 3	EN	AR 3
Confiança <ul style="list-style-type: none"> • Integridade • Expertise • Boa vontade 						
Comunicação <ul style="list-style-type: none"> • Informal • Formal • Comunicação Gerencial 						
Coordenação <ul style="list-style-type: none"> • Dissimilaridades • Relações interacionais • Gestão da aliança 						
Ganhos de Conhecimento <ul style="list-style-type: none"> • Conhecimento do mercado regional • Conhecimentos desenvolvimento de produtos e inovações • Conhecimento de Gestão de Alianças 						
Ganhos de Capital Relacional <ul style="list-style-type: none"> • Habilidades de relacionamento • Criação de valor idiossincrático • Reputação 						
Legenda: Alta - Tendência a alta - Baixa - Tendência a baixa -						

Fonte: Elaborada pela autora.

A competência cooperativa, ao longo da trajetória da aliança entre a EN e o AR 3, não apresentou um mesmo padrão nos ciclos de formação, desenvolvimento e amadurecimento. A aliança tem um histórico de enfrentamento de muitas situações adversas e a confiança, a comunicação e a coordenação se mostraram fundamentais

para a superação das dificuldades, realização do compartilhamento e transferência de conhecimentos, de modo que a aliança pudesse obter ganhos de capital relacional e de mais conhecimentos, em todos os ciclos:

- (i) No ciclo de formação da aliança, a confiança é alta, enquanto a comunicação e a coordenação são parcialmente baixas. Os parceiros compartilham afinidade e empatia, que ancoram uma forte confiança mútua, principalmente na expertise. Essa confiança foi construída por meio da convivência do fundador do AR 3 com a EN, inicialmente como consultor do PGME e, também, durante o período de um ano e meio, em que a EN conduziu uma série de entrevistas e reuniões – praticamente um processo seletivo em nível de direção –, de modo que pudessem aprofundar o seu conhecimento antes da efetivação da aliança. Já a coordenação e a comunicação, embora ainda não fossem consideradas satisfatórias nesses primeiros anos, não eram tão incipientes. A EN já tinha alguns processos e rotinas mapeados e contava com a experiência de outros Associados na sua plataforma de alianças regionais para transferir conhecimento aos novos entrantes, como foi o caso do AR 3. Nesse primeiro ciclo de dois anos, a presença da forte confiança entre os parceiros, além de viabilizar a formação da aliança, compensou as deficiências da comunicação e da coordenação e permitiu à aliança capturar os primeiros ganhos de conhecimento e capital relacional, que permitiram às firmas a inserção no mercado, o início da comercialização do PGME na região, o desenvolvimento das habilidades de relacionamento da díade e a ampliação de suas relações com equipes, clientes e demais Associados.
- (ii) No ciclo de desenvolvimento, a confiança permanece alta entre os parceiros, e a comunicação e a coordenação se apresentam com tendência a alta. A aliança continua enfrentando dificuldades de comercialização do PGME, de inserção de novos produtos do portfólio no mercado, e se vê diante das primeiras situações relacionadas ao dilema entre competir e cooperar. Contudo, a confiança na expertise entre os parceiros era forte e contribuiu para a superação dos desafios que se apresentaram. O período foi pontuado por uma série de iniciativas da EN, envolvendo melhorias na comunicação e coordenação das alianças regionais, por criação de uma política interna de valorização dos Associados, designação de um gerente-coordenador de

relacionamento com os Associados, realização de treinamentos intensivos, marcando positivamente esses quatro anos. A aliança atravessa esse ciclo criando um ambiente cooperativo favorável, que permitiu aos parceiros continuar compartilhando e transferindo conhecimentos e obtendo mais ganhos de capital relacional e de conhecimento para as firmas na ampliação de participação de mercado, na habilidade de relacionamento e criação de valor idiossincrático da díade.

- (iii) No ciclo de amadurecimento, enquanto a comunicação e a coordenação são efetivamente altas, a confiança se apresenta com tendência a baixa. A mudança nos critérios de remuneração dos parceiros, definida pela EN, impacta negativamente as relações de confiança na aliança. Por outro lado, a EN passa a investir com maior ênfase na comunicação e na coordenação, promovendo melhorias que elevam essas dimensões a um novo patamar de profissionalização. A incorporação de tecnologias abre novas perspectivas para a transferência do conhecimento e imprime mais dinâmica na comunicação e na coordenação da aliança, contribuindo para minimizar os impactos negativos sofridos pela confiança. Trata-se de uma forma de a EN reconstituir as relações de confiança e, ao mesmo tempo, consolidar ganhos de conhecimento e de capital relacional conquistados, como a inserção das firmas no mercado regional do AR 3, o desenvolvimento de produtos, habilidades de relacionamento e criação do valor idiossincrático da díade, e, em nível de portfólio, a formação de capacidades de aliança e atratividade da reputação dos parceiros para futuras outras alianças.

No caso EN/AR 3, é singular o fato de os parceiros apresentarem uma dinâmica sincrônica em relação às competências cooperativas em todos os ciclos. Seja na formação, no desenvolvimento ou no amadurecimento, os parceiros acompanham a moda na confiança, comunicação e coordenação.

Embora as competências cooperativas não se apresentem de forma linear nos diversos ciclos vividos pelos parceiros, nota-se que a comunicação e a coordenação acompanham uma mesma tendência, seja de alta, tendência a alta, baixa ou tendência a baixa. Se comparadas à confiança, quando a confiança entre os parceiros cai, a coordenação e a comunicação se apresentam em alta, impulsionadas por meio de gestões empreendidas pela aliança como forma de minimizar possíveis perdas e

garantir um ambiente cooperativo. Ou seja, em nenhum período, as competências cooperativas se apresentaram, simultaneamente, impactadas de forma negativa (todas as competências em baixa e ou tendência a baixa).

Esse fato explica os ganhos de conhecimento e de capital relacional, presentes em todos os ciclos, fruto desse ambiente cooperativo em que os parceiros encontraram condições favoráveis para transferir conhecimento e superar adversidades.

4.5 Caso 4: A competência cooperativa na aliança entre a EN e o Associado Regional 4

4.5.1 Ciclo de formação

O primeiro contato do AR 4 com a EN se deu em 2011, quando seu fundador era diretor de uma grande organização internacional na sua unidade de negócios no Brasil. Essa empresa, pioneira do setor aeroespacial, considerada referência e líder global no seu segmento, desejava trazer executivos de outros países para o Brasil e precisava preparar melhor esses profissionais para negociar com os brasileiros. A EN foi a instituição escolhida para realizar o desenvolvimento desses executivos, e foi por meio desse projeto que se iniciou o relacionamento direto entre as partes. O fundador do AR 4 conhecia a reputação da EN nos programas abertos de formação de executivos, como os mestrados profissionais em administração, mas não tinha ideia de que a instituição trabalhava, por exemplo, no mercado de médias empresas.

Na época, o executivo, além de suas funções nessa multinacional, tinha uma empresa de consultoria com foco em projetos de redução de custos, principalmente nas áreas de logística e de compras. Antes de assumir suas funções como diretor na empresa aeroespacial, teve passagens em outras grandes organizações – do setor automotivo, da aviação –, e esse *networking* abria portas para promover os seus negócios de consultoria.

Na ocasião em que a EN realizou o programa *in company* na organização aeroespacial, o fundador do AR 4 procurou o diretor da EN que acompanhava a operação e apresentou um plano de negócios que a sua consultoria havia feito para a região, um importante polo industrial de São Paulo, demonstrando o grande potencial

desse mercado. Já nesse encontro, as partes manifestaram o interesse mútuo em estabelecer uma possível parceria. (Entrevista AR 4: 1).

A conversa amadureceu e, em poucos meses, o executivo iniciou um processo seletivo, na EN: “(...) *fiquei um dia todo na sede da EN, participando de entrevistas. Minha família havia questionado minha iniciativa, achando que eu ainda era muito jovem para abrir mão de minha posição e empreender – tinha trinta e poucos anos, era diretor de uma grande empresa internacional, com toda uma carreira pela frente – , mas depois que eles conheceram melhor quem era a EN, me apoiaram. O ano era 2013, estávamos no mês de abril e em outubro assinamos o contrato*”. (Entrevista AR 4: 1).

De acordo com a EN, quando avaliaram a experiência do fundador do AR 4, não hesitaram em levar adiante a negociação, confiando que o executivo tinha uma grande contribuição a dar como Associado Regional: “(...) *com apenas trinta e poucos anos já era um profissional fora da curva, fora do padrão. Nas entrevistas, ele reafirmou seus propósitos de empreender e apresentamos a demarcação geográfica do que seria a região sob sua gestão e firmamos a parceria*”. (Entrevista EN: 4).

A EN ressalta que as alianças regionais formadas a partir de 2011, 2012, já encontraram a plataforma de Associados Regionais com o modelo de negócios muito mais maduro. Os primeiros Associados construíram junto com a EN não só os parâmetros e os critérios das parcerias, mas, também, constituíram as bases do que seria o perfil desejável para um Associado: a trajetória empresarial, a experiência como consultor, o relacionamento no mercado regional, o empreendedorismo, entre outros aspectos (Entrevistas EN: 1, 2). Uma vez estabelecidos esses parâmetros, caso o processo seletivo fosse exitoso, a aliança já começava com o contrato prevendo a comercialização de todos os programas da EN. (Doc 10).

Nessa perspectiva, o AR 4, além do perfil desejado para se tornar um Associado Regional, se identificava com os valores da EN, acreditando na força da parceria para promover o desenvolvimento das empresas. Segundo o AR 4: “(...) *sempre tivemos o propósito de contribuir para o desenvolvimento da sociedade. Atuamos numa região que representa 1,5% do PIB do Brasil, e a EN atua nacionalmente junto a inúmeras organizações que representam uma parcela significativa do PIB. Então, de alguma forma, estamos propagando e multiplicando um conhecimento capaz de gerar impacto na melhoria do País*”. (Entrevista AR 4: 1).

O AR 4 explica que “(...) o contrato firmado entre as partes – uma parceria, uma aliança estratégica –, era bem interessante, diferente de uma franquia, que é muito unilateral. No formato proposto, tínhamos autonomia, margem de manobra, conseguíamos criar esse espaço. Comparado a qualquer outro negócio é difícil de encontrar um modelo assim”. (Entrevista AR 4: 1). Esse aspecto é reforçado pela EN, ao afirmar o Associado Regional “(...) é mais que um canal de vendas, tem que haver uma relação mais profunda de troca, de relacionamento e de melhores práticas”. (Entrevista EN: 2).

O fundador do AR 4 destaca que sua vocação em empreender também impulsionou a decisão de seguir em frente na formação da aliança: “(...) mesmo sabendo que empreender significava riscos, embora mitigados, pela confiança na marca da EN. Também era muito estimulante trabalhar com o propósito de trazer mais desenvolvimento para o mercado local, gerar mais empregos. Desde o começo, eu me sentia como um sócio da EN, podendo atuar institucionalmente em seu nome e participar do resultado de toda a operação. Uma relação muito próxima, eu me sentia dentro de casa”. (Entrevista AR 4: 1).

O conhecimento do AR 4 do mercado regional era bastante singular e valioso para a EN, sua rede de contatos e relacionamentos construída por meio das experiências acumuladas no setor automotivo e aeroespacial – segmentos que representam um grande potencial de negócios, principalmente na região onde o AR 4 atua – se estendia, também, ao mercado de médias empresas. Por sua vez, o AR 4 via na EN uma expertise técnica reconhecida pelo mercado: “(...) um diferencial de fato, a EN tem um quadro de professores que você já aloca no projeto com a confiança de que vai se obter excelência”. (Entrevista AR 4: 1).

Assim, a aliança começou as atividades na região formando um primeiro grupo do PGME que, em apenas seis meses, se constituiu com dez empresas participantes. O AR 4 avalia, na sua visão, que a inserção no mercado regional se dá, desde o início, muito mais ancorada no conhecimento e no relacionamento do Associado Regional do que da EN: “(...) cada região tem sua particularidade e demanda um perfil de relacionamento. Aqui, o perfil dos empresários é mais industrial, então ele é mais frio, não gosta muito de ficar saindo para jantar, viajar junto. Este aspecto ultrapassa até a questão do relacionamento, envolve como saber acessar o conhecimento que existe nesse mercado”. (Entrevista AR 4: 1).

Esse ponto é enfatizado pelo AR 4, pois se trata do reconhecimento da existência de conhecimentos relevantes que estão presentes no conjunto das empresas atendidas pela aliança e que implica aprendizado de como acessar, extrair e apreender esse conhecimento. Na sua percepção, esse movimento demanda esforços de gestão que, muitas vezes, estão além do alcance da EN, cabendo ao Associado essa função.

Nesse sentido, a participação de membros do AR 4 como ouvintes na sala de aula junto com os clientes, seja para acompanhar a qualidade das entregas ou apoiar os professores, é vista, desde o início, como uma oportunidade importante para acessar esse conhecimento imbricado nas relações da aliança com os clientes e, também, para expandir os conhecimentos técnicos da própria equipe por meio dos conteúdos apresentados nesses eventos.

Outra forma de acessar os conhecimentos da EN e, conseqüentemente, aprimorar a base de conhecimento da equipe é a concessão de bolsas de 50% em alguns programas da EN, como os programas abertos de especialização (Entrevistas EN: 2; AR 4: 2). No entanto, o AR 4 pondera: “(...) *não tivemos nenhum incentivo formal, por parte da EN, para a participação de seus programas. Não tem nada formalizado no contrato em relação a isto. Se existe uma política sobre o assunto não está comunicada. Tivemos uma ação pontual voltada para o desenvolvimento das equipes de todos os Associados, na sede da EN, mas não teve continuidade*”. (Entrevista AR 4: 1).

No início das atividades, a aliança focou basicamente no PGME, entendendo que era o melhor programa para abrir o mercado, para aportar um conhecimento que já era mais escalável e replicável. Nesse contexto, a comunicação fluía mais facilmente, porque “(...) *o PGME era um produto que estava melhor preparado para ser operado em conjunto com um Associado*”. (Entrevista EN: 2).

De um modo geral, o AR 4 considera que a comunicação com a EN sempre foi muito próxima, com a instituição se mostrando aberta para acolher as demandas de informação do parceiro (Entrevista AR 4:2), em que pese o fato de “(...) *não ter alguma coisa mais estruturada, por exemplo, uma trilha de desenvolvimento, porque a EN tem muita informação, muito conhecimento para compartilhar*”. (Entrevista AR 4: 1). Nesse contexto, são destacadas situações em que os parceiros necessitavam de uma comunicação mais formal para garantir maior segurança das operações, como o

registro de processos importantes desenvolvidos junto aos clientes. (Entrevistas EN 2; AR 4: 1, 2).

O AR 4 ressalta que essa ausência de uma comunicação mais formal foi compensada, inicialmente, pela facilidade de acessar as lideranças da EN, até mesmo o presidente, e, também, pela intensidade das visitas de representantes da EN à regional, aspecto reforçado por um entrevistado da EN: “(...) *temos planejamento de visitas, precisamos estar presentes nos Associados. Eu mesmo vou muito em todos eles e, na minha impossibilidade, temos uma equipe que é responsável regionalmente por alguns Associados*”. (Entrevista EN: 1).

Ainda segundo o AR 4, foram fundamentais os encontros presenciais realizados na sede da EN “(...) *principalmente, quando começamos, aconteceu um encontro na sede da EN, com duração de três dias, e foi muito importante esta interação para nos conectarmos com diversos atores da EN*”. (Entrevista AR 4: 1).

Em relação à coordenação das atividades na aliança, o fato de a EN ter criado um escritório na cidade de São Paulo, em 2012 (Doc 3), favoreceu as operações por estar próximo à região do AR 4. Outro aspecto importante era a ação do gerente-coordenador de Relacionamento com os Associados, um executivo da EN designado para atuar junto aos Associados. O gerente-coordenador, apesar de não ter dedicação exclusiva para a função, fomentava internamente na EN a importância dos Associados no negócio da instituição, facilitando seu trânsito junto aos gestores de produtos.

O AR 4 avalia que contar com a proximidade e o apoio da equipe do escritório de São Paulo fez toda a diferença, afinal, era possível amenizar a distância geográfica entre a regional e a sede da EN “(...) *em questão de uma hora, uma hora e meia, eu me deslocava até o escritório de São Paulo para resolver pessoalmente qualquer questão*”. (Entrevista AR 4: 1).

Além desses aspectos citados pelo AR 4 em relação à atuação do gerente-coordenador de Relacionamento com os Associados, a EN reforça a importância da ação desse profissional como responsável pela melhoria da padronização de vários processos, criação de fluxos e regras de trabalho, centralização de várias demandas e catalisador de um tratamento igualitário a todos os parceiros. (Entrevista EN: 2).

Ainda sobre a coordenação da aliança, é destacado que, embora em 2014 a plataforma de Associados Regionais já estivesse praticamente completa, cobrindo quase todo o território brasileiro (Doc 5), o conhecimento resultante das experiências acumuladas pelos Associados não se encontrava registrado em um repositório e não

existiam práticas consolidadas de transferência desse conhecimento entre os Associados. (Entrevista AR 4: 1).

Na avaliação do AR 4, esse conhecimento acumulado das alianças regionais trata-se de um recurso valioso, no entanto, subutilizado, principalmente para os novos entrantes, como um dos entrevistados do AR 4 exemplifica: “(...) se você precisava lidar com uma nova demanda de um cliente, fora da rotina ou dos produtos previstos no portfólio, não havia um compartilhamento de experiências anteriores. Pode ser que o colega de Manaus já tenha feito um trabalho igual, ou esteja fazendo naquele momento e o de Campinas também. Então, faltavam mecanismos de compartilhamento”. (Entrevista AR 4: 1).

A EN cita a realização de sessões conjuntas de planejamento que passaram a acontecer, anualmente, desde 2012, como a organização de fóruns nos quais as experiências passaram a ser compartilhadas (Doc 11), o que, na opinião do AR 4, ainda é muito pouco, e que essas sessões são mais limitadas à discussão e ao estabelecimento de metas. (Entrevista AR 4: 1).

Em síntese, a competência cooperativa no período de formação da aliança entre a EN e o AR 4 é caracterizada pela forte confiança compartilhada pelos parceiros, fruto de uma admiração mútua por suas competências, estabelecida em um tempo bastante curto. Em poucos meses, a EN e o AR 4 estreitam os laços, e por meio de um processo seletivo formal, o fundador do AR 4 passa por uma série de entrevistas, conduzidas pela EN. Durante esse processo, os parceiros identificam o alinhamento de valores, e a EN constata a adequação do perfil do executivo como Associado Regional. Ao final de sete meses, considerando os contatos iniciais e o encerramento do processo seletivo, os parceiros celebram o contrato, com a definição da delimitação geográfica da região do novo Associado e os respectivos critérios de atuação e remuneração.

Já a comunicação na aliança, nos seus primórdios, ainda é predominantemente informal, prevalecendo as interações diretas entre lideranças da EN e o fundador do AR 4, mas sem processos claramente definidos. São destacadas as visitas frequentes da EN à regional e, pontualmente, a realização de um encontro de imersão na EN, com duração de três dias, o que marcou positivamente o Associado e sua equipe.

A coordenação da aliança é impactada pelo fato de no início das atividades o parceiro ainda estar se familiarizando com a extensão do portfólio da EN, a variedade de produtos e seus diferentes modos de operação. Embora a EN não oferecesse uma

forma mais sistematizada para transferir esse conhecimento e facilitar o aprendizado, a atuação do gerente-coordenador da área de Relacionamento com os Associados e do escritório de São Paulo contribuiu positivamente para amenizar a questão e minimizar possíveis efeitos negativos.

Mesmo com as dificuldades características do início de um novo negócio, a aliança registra ganhos de conhecimento e de capital relacional. O AR 4 passa a acessar conhecimentos de gestão da EN por meio da participação de sua equipe na sala de aula nos programas realizados com as empresas locais. Em termos de capital relacional, a marca da EN – já amplamente conhecida no mercado nacional e, acumulando premiações e posições de destaque nos principais *rankings* da educação executiva nacional e internacional (Doc 5) – agrega valor à aliança e facilita a entrada em clientes da região. Também como ganhos de capital relacional, é destacada a ampliação qualificada da rede de contatos do AR 4, enriquecida com o quadro de professores e profissionais da EN e das novas empresas clientes.

A EN ganha capital relacional e conhecimento sobre um mercado extremamente importante e qualificado: o setor automotivo e de aviação. É por meio da experiência e dos contatos do AR 4 que se dinamiza sua inserção em um importante polo industrial, contabilizando ganhos de conhecimento sobre as complexas e densas cadeias de valor desse segmento e ganhos de marca e reputação por atuar neles.

4.5.2 Ciclo de desenvolvimento

De um modo geral, 2015 foi um ano difícil para o mercado brasileiro, atingindo a EN e seus parceiros. O cenário político e econômico era de incertezas e, no segundo semestre do ano, esse cenário se agravou. Os custos operacionais da EN cresceram em função da alta da inflação impactando o atingimento das metas. (Doc 6).

Nesse mesmo ano, encerrava-se o mandato de quatro anos do então presidente executivo da instituição que, ao realizar a prestação de contas do seu período de gestão, enfatizou: “(...) *apesar das inúmeras dificuldades enfrentadas, com resultados econômico-financeiros bem abaixo do previsto, a EN evoluiu na maturidade da equipe, num melhor controle dos custos, em contínua ênfase na qualidade dos programas e na manutenção dos seus princípios e valores. [...] Entregamos aos que*

nos sucedem uma organização mais preparada para as jornadas futuras, que no curto e médio prazos serão tão ou mais difíceis que as dos últimos dois anos”. (Doc 6, p. 8).

O prognóstico do executivo se mostrou correto. Em 2016, em que a EN completou 40 anos, a crise no Brasil se intensificou, e a instituição teve de desenvolver respostas para as dificuldades que se apresentavam no contexto político, social e econômico. Começou com uma reestruturação da organização em todos os níveis, áreas e unidades, buscando dar mais agilidade e dinamismo as suas operações, ao mesmo tempo que priorizava um maior foco no mercado.

Como parte das novas diretrizes estratégicas, a EN reafirmou sua intenção de dar continuidade ao estabelecimento de sua presença nacional por meio das alianças com os parceiros regionais, cuja participação no faturamento da instituição era crescente e significativa (Doc 11). Nessa época, a EN realizou um diagnóstico bastante abrangente sobre a gestão e a governança para médias empresas, visando intensificar ainda mais o atendimento desse mercado (Doc 7), que vinha sendo atendido, quase que em sua totalidade, pelas alianças com os Associados Regionais.

Outras ações foram empreendidas no sentido de reforçar essa intenção estratégica da EN junto às alianças regionais: foi realizada pela primeira vez uma Pesquisa de Satisfação junto aos Associados, cujo desdobramento culminou em uma reunião com todos os parceiros em sua sede, na qual foram discutidos aspectos que levassem à melhoria de resultados para todos (Doc 11).

Nesse encontro, foram debatidas muitas questões relativas à estratégia da EN e realizadas sessões de planejamento com os gestores de todas as famílias de produtos. A comunicação, o compartilhamento de experiências, as melhorias na coordenação das atividades da aliança e a remuneração das partes permearam essas conversas e se estenderam por todo o ano de 2016.

Foi constituído um grupo de representantes da EN e dos Associados com a responsabilidade de apresentar propostas que respondessem às expectativas da EN e dos parceiros em relação a várias melhorias e ao futuro das alianças (Entrevistas EN: 2, 3, 4; AR 4: 1).

Mas, ao final, as expectativas iniciais não se concretizaram e, segundo os entrevistados, o debate ficou restrito a uma questão de remuneração que, por não se chegar a um consenso, foi definida e comunicada pela EN (Entrevistas: EN: 4; AR 4: 1). Como explica um dos entrevistados da EN: *“(...) foi um momento muito delicado na relação com os Associados. Muitos me ligavam e perguntavam o que estava*

acontecendo, queriam entender melhor a mudança no sistema de remuneração, considerada unilateral, e isto afetou as bases do relacionamento, principalmente junto aos Associados mais antigos". (Entrevista EN: 4).

Na visão do AR 4, esses impasses e conflitos refletiam uma mudança de paradigma na EN, compreensível, porque a instituição "(...) *que era mais relacional e começou a ficar mais profissional, mais focada na parte técnica e menos próxima*". (Entrevista AR 4: 1).

Foi nesse período, entre 2015 e 2016, pouco mais de um ano após o início da aliança, que o AR 4 começou a acessar outros produtos da EN, além do PGME (Entrevista AR 4: 2). Comparado ao PGME, os novos produtos comercializados exigiam mais esforços de aprendizado e mais aporte de conhecimentos. Eram programas abertos, de especialização que, diferentemente do PGME, em que era realizada uma abordagem "*business to business*" (foco na empresa), trabalhavam com abordagem "*business to consumer*", exigindo competências mercadológicas próprias para lidar com esse perfil de público (foco na pessoa física). Um dos entrevistados do AR 4 comenta: "(...) *o nosso estado tem muito potencial e, por isso mesmo, a concorrência é muito grande. Mesmo assim, fomos o primeiro Associado Regional, entre os 4 que atuam no Estado⁸, a lançar esse tipo de programa e fomos bem-sucedidos*". (Entrevista AR 4: 2).

O AR 4 enfatiza que, algumas vezes, havia uma demora da EN no atendimento das demandas da aliança e dos seus clientes, porque "(...) *a coordenação da EN ficava um pouco sobrecarregada. Eram muitos gerentes e interfaces envolvidas e isso impactava na comunicação e no tempo de resposta à regional. Entendo que era em função da quantidade de demandas que surgiam, ao mesmo tempo, de todos Associados e da própria complexidade dos produtos da EN, de suas peculiaridades e diversidade do portfólio*". (Entrevista AR 4: 2).

Nesse sentido, a centralização das demandas pelo gerente-coordenador de Relacionamento com os Associados da EN começou a contribuir para evitar a fragmentação do atendimento do Associado entre os diferentes gerentes de produto

⁸ Na estratégia de cobertura nacional da EN, Estados com maior potencial de negócios foram divididos em macrorregiões, com a possibilidade de atuação de mais de um AR. É o caso do Estado de São Paulo, onde o AR 4 atua, que foi dividido geograficamente por 4 macrorregiões, com 4 Associados Regionais. (Doc 10).

da EN, passando a canalizar parte importante da comunicação e da coordenação das atividades. (Entrevistas EN: 1, 2).

Em síntese, o período foi de muitos desafios para os parceiros – quando a aliança começa a se desenvolver, introduzindo a comercialização de outros programas além do PGME, as dificuldades se dão no ambiente interno e externo –, e a competência cooperativa se mostra efetivamente presente diante desse contexto, para que a aliança supere as adversidades. Externamente, o cenário econômico no país já acenava a crise que estava por vir, e a EN já sentia nos seus resultados os efeitos do mercado em retração. Como consequência, a instituição toma várias medidas para gerenciar custos, entre elas, altera os critérios de remuneração dos Associados. As relações de confiança são impactadas negativamente pelos novos critérios de remuneração definidos pela EN junto à maioria dos Associados. Contudo, o AR 4 preserva a confiança na EN, relacionando o fato muito mais à profissionalização que a instituição vinha buscando do que a uma quebra de contrato. Essa intenção estratégica de profissionalização leva a EN a promover novos investimentos na comunicação e na coordenação, cujos processos começam a ser mais formais, mais padronizados. O trabalho do gerente-coordenador de relacionamento com Associados traz melhorias significativas para a gestão dos processos e centralização das demandas.

Desse modo, mesmo diante de um período turbulento, os parceiros obtiveram ganhos de conhecimento e de capital relacional. O AR 4 passou a comercializar novos produtos que trouxeram mais conhecimentos e ampliação a sua rede de relacionamentos com a EN – professores, funcionários e gestores – e com os novos clientes. A velocidade que a aliança imprimiu aos processos de transferência de conhecimento – ainda que representassem um desafio – permitiu a otimização de recursos humanos, tecnológicos e financeiros. Mesmo com os resultados da EN, nesse período, não atingindo as metas financeiras desejadas, a marca, o prestígio e o valor da reputação da instituição continuaram crescendo e respaldando o AR 4 no lançamento de novos produtos e na conquista de segmentos de mercado ainda não prospectados.

A EN continuou capturando ganhos de conhecimento sobre o mercado das médias empresas da região do AR 4 e sobre a cadeia de valor desse polo industrial, particularmente do segmento automotivo e da aviação. Ao mesmo tempo, ampliou sua presença por meio da comercialização dos seus programas abertos, que conferiram

mais visibilidade a sua marca. A atuação da área de Relacionamento com os Associados incrementou sua competência em transferir os conhecimentos com maior agilidade, o que contribuiu para o desenvolvimento da aliança em um período mais curto. Paralelamente, ganhou mais capital relacional, por meio da ampliação da sua rede de relacionamento com os novos clientes.

4.5.3 Ciclo de amadurecimento

Entre 2016 e 2018, a EN fez investimentos significativos na melhoria da comunicação e coordenação das atividades junto a suas alianças regionais, buscando aprimorar a gestão e o relacionamento com os parceiros (Entrevista EN: 2). Ao mesmo tempo, procurava consolidar o novo modelo de remuneração dos Associados. (Doc 8).

Entre essas iniciativas, destacam-se: (i) a reestruturação da área de relacionamento com os Associados, que passou a contar com um gerente-coordenador e com uma equipe totalmente dedicada aos parceiros, com foco no apoio às regionais, desde a comercialização até a entrega dos programas aos clientes, e (ii) investimentos realizados em tecnologias de gestão e comunicação. (Doc 8).

O impacto da mudança do modelo de remuneração das alianças regionais ainda não estava totalmente absorvido pela maioria dos Associados, e a EN trouxe junto com os novos investimentos a intenção de profissionalizar mais a forma de se relacionar com os parceiros. Na visão da EN, a presença de uma pauta mais reivindicatória, menos técnica, por parte de vários Associados, vinha desgastando o relacionamento, e a instituição entendia que era necessário fazer uma gestão mais profissional desses casos. (Entrevista EN: 3).

Estes conflitos, muitas vezes, se relacionavam a dilemas entre cooperar e competir, e sua presença era indicativa desse componente na relação, como exemplifica um dos entrevistados da EN: “(...) em 2016, tivemos a ideia de unificar os CRMs⁹ para que a base de clientes regionais se constituísse em uma base única a ser compartilhada entre a EN e os parceiros. Entretanto, houve resistência junto aos Associados no compartilhamento desse conhecimento, fundamentada no princípio de que este é um conhecimento que deveria pertencer ao parceiro”. (Entrevista EN: 1).

⁹ CRM: *Customer Relationship Manager*. Ferramenta de tecnologia utilizada no gerenciamento do database dos clientes, contendo os principais dados relevantes sobre cada cliente.

Nesse contexto, a EN enfatiza a importância assumida pela área de relacionamento com os Associados, ao dar mais equilíbrio ao ecossistema que a plataforma de alianças regionais havia se tornado. Um dos entrevistados da EN explica a importância do papel dessa área, mediando as situações de conflitos que emergiam nas rotinas operacionais, uma vez que *“(...) nossa rede de alianças sempre esteve pautada em relações de confiança. Mas, ao mesmo tempo, estas bases estão ancoradas em atitudes que dependem de cada um dos indivíduos que integra o sistema. O que se quer dizer com isso? Que todo trabalho realizado, cotidianamente, por meio de ações de relacionamento, de proximidade com o Associado, pode se perder, no momento em que um gerente de uma determinada área de negócio da EN, por exemplo, entra na região de um parceiro sem avisá-lo, sem comunicá-lo, sem contar o que está acontecendo. E o papel do gerente-coordenador é fundamental para evitar esse tipo de situação”*. (Entrevista EN: 1).

Um aspecto sinalizado pela EN como possível decorrência dos conflitos de interesses vividos recentemente com os Associados Regionais foi o movimento gradativo de muitos Associados na retomada dos próprios empreendimentos, para além da aliança: *“(...) antes o perfil dos Associados era caracterizado por suas receitas virem majoritariamente da EN. Hoje, a maioria parece estar se estruturando para ter vida própria e a EN ser mais um dos negócios de seu portfólio”*. (Entrevista EN: 3).

Um dos entrevistados da EN pondera: *“(...) eu acho que, quando um empresário se torna um parceiro, forma com a EN uma aliança, ele pensa numa relação de longo prazo. Por melhor que seja nossa relação de confiança, e eu acho que tem muita oportunidade de melhoria nisso, não sei se essa é uma situação que a gente conseguiria equacionar 100% com o passar do tempo, eu acho que sempre vai existir uma ponta de receio”*. (Entrevista EN: 1).

O AR 4 sinaliza que, paralelamente a essa sequência de acontecimentos, o relacionamento informal entre os próprios Associados se fortalecia: *“(...) já tem até grupos no whats app”*. (Entrevista AR 4: 1). E a troca entre os pares passou a ser mais intensa, mesmo sem a mediação da EN. (Entrevistas AR 4: 1; EN: 4).

Foi diante desse contexto que a EN passou a reforçar mais a comunicação formal com as alianças regionais, oferecendo canais de comunicação como o *Fresh Desk*. Por meio do *Fresh Desk*, a EN centralizou o fluxo de informações sobre os principais processos e rotinas executados na aliança de todos os produtos do portfólio, proporcionando maior controle das operações entre as partes: *“(...) trata-se de uma*

ferramenta que minimiza o risco de perdermos qualquer informação, mas ainda precisa de muitas melhorias, principalmente em relação ao cumprimento dos prazos das respostas". (Entrevista AR 4: 2).

As conferências por meio de *webinar* e *zoom* também são citadas pelo AR 4 como meios de comunicação que facilitaram as rotinas, "(...) *afinal, não dá para ficar pegando avião toda hora e ir até a sede. Então, ganha-se em produtividade, proximidade*". (Entrevista AR 4: 1). Essas ferramentas, também, se mostraram importantes facilitadores na transferência de conhecimento, por darem acesso a informações críticas sobre novos produtos, para tirarem dúvidas, para interagirem diretamente com a EN, professores e gestores (Entrevistas AR 4: 1, 2). Além dessas vantagens, esses recursos ainda possibilitam o registro e armazenamento do fluxo de informações, constituindo-se repositórios de conhecimento.

É importante destacar que esse movimento não aconteceu isoladamente, envolvendo somente as alianças regionais. Foi uma evolução da EN na forma de comunicar seus produtos e serviços por meio da implementação de uma estratégia de marketing digital e gestão de conteúdo. Essas abordagens, mais dinâmicas e contemporâneas, se estenderam às metodologias educacionais *on-line*. (Doc 8).

Tanto a EN quanto o AR 4 avaliam que as novas plataformas tecnológicas facilitaram a coordenação das atividades na aliança, fortalecida pela área dedicada de relacionamento com os Associados e sua equipe.

Para o AR 4, esses fatos agregaram melhores condições de trabalho, porque "(...) *a partir de 2017, começamos a ser atendidos diretamente pelo escritório de São Paulo, a maior parte da coordenação dos programas passou a ser concentrada lá e, até as visitas de coordenadores técnicos dos programas aumentaram, em função dessa proximidade*". (Entrevista AR 4: 2).

Nesse período, o AR 4, além de expandir a comercialização do portfólio da EN, desenvolveu novos produtos baseados no seu conhecimento do mercado regional, impulsionado, também, pela vocação empreendedora do seu fundador. Um exemplo dessas iniciativas foi o programa criado para pequenas empresas envolvendo questões de produtividade "(...) *um embrião que começou aqui, na nossa regional e, hoje, está acontecendo em Brasília, em Mogi das Cruzes*". (Entrevista AR 4: 1).

O projeto nasceu a partir do conhecimento pessoal do fundador do AR 4 sobre o segmento da indústria de aeronáutica, um conhecimento valioso, que foi desenvolvido e aplicado em empresas integrantes dessa cadeia de valor, formada na

sua região em função da presença de empresas como a Embraer. Um dos entrevistados do AR 4 relata que “(...) o tema não estava na pauta da EN e tudo foi totalmente criado e amadurecido aqui, durante três anos. Um programa de sucesso que, hoje, já é replicado em outros clientes da EN, em outras regiões”. (Entrevista AR 4: 1).

Outro exemplo de programa desenvolvido pela díade foi na gestão da saúde, uma iniciativa proposta pelo AR 4, a partir da percepção da demanda específica dos profissionais dessa área na sua região. O processo implicou remodelagem de um dos programas da EN, de forma que fosse totalmente customizado para o segmento levando em conta, inclusive, questões específicas da agenda desse público. (Entrevistas AR 4: 1, 2).

O AR 4 destaca que, na sua percepção, o conhecimento que detém do mercado local favorece muito mais a criação e inovação junto às médias empresas: “(...) uma vez que temos mais condições de avaliar, construir, lapidar, reavaliar as demandas regionais, enquanto nas grandes organizações – que são poucas aqui – o conhecimento da EN é que vai trazer soluções mais adequadas”. (Entrevista AR 4: 1).

A EN encerrou o ano de 2018, considerado um dos mais desafiantes da economia brasileira, com resultados econômico-financeiros positivos e reconhecimento público nacional e internacional. Na sua visão, essa conquista se deu ao foco no trinômio inovação, pessoas e eficiência. Para promover essas dimensões, realizou mudanças a partir do seu eixo estrutural: alterações foram feitas no seu Estatuto, no Conselho Curador, na Diretoria Estatutária e na Diretoria Executiva. Entre essas mudanças, as alianças regionais e a área de relacionamento com os Associados passaram a ser geridas por uma Vice-Presidência Executiva, com foco no desenvolvimento de médias e grandes organizações públicas e privadas. Houve a ampliação da oferta de programas regionais, ofertados a partir de pesquisas e *workshops* realizados com os Associados Regionais para entender as demandas das diversas regiões do Brasil. (Doc 9).

O AR 4 também contabilizou resultados significativos, alcançando em pouco mais de cinco anos o décimo quinto lugar no *ranking* de faturamento entre os 24 Associados Regionais. Encerrou o ano de 2018 com seis colaboradores trabalhando com diferentes soluções de educação executiva da EN em programas abertos ou fechados, para pequenas, médias e grandes empresas, privadas ou públicas. No entanto, o AR 4 considera que “(...) começamos a parceria com uma condição melhor.

A questão financeira tem se deteriorado ao longo do tempo e o relacionamento perdeu um pouco". (Entrevista AR 4: 1). No seu *site*, apesar de as marcas da EN e do AR 4 aparecerem lado a lado na mesma proporção, o AR 4 dá destaque, também, aos seus próprios produtos.

Em síntese, o período em que a aliança avança – não só na comercialização do portfólio de produtos da EN, mas na criação de produtos próprios e na evolução da sua gestão – é marcado por uma profunda crise econômica no país. A competência cooperativa se faz presente na aliança em todas as suas dimensões, seja na confiança, na coordenação ou na comunicação. Enquanto a maioria dos parceiros ainda está lidando com impactos negativos, em decorrência dos novos critérios de remuneração e dos dilemas entre cooperar e competir, o AR 4 prossegue com a mesma confiança. A EN busca compensar as repercussões negativas na plataforma de Associados, levando adiante seus esforços de maior profissionalização, com investimentos na comunicação e na coordenação das alianças. Esses esforços repercutem, positivamente, sobre o tensionamento das relações entre os parceiros diante do dilema entre cooperar e competir, e dão mais agilidade às operações, inclusive do AR 4. Mesmo diante das dificuldades internas e externas, os parceiros obtiveram ganhos de conhecimento e de capital relacional.

O AR 4, além de ganhar mais conhecimentos com a comercialização de outros produtos do portfólio da EN, passa a explorar os conhecimentos de seu fundador no segmento aeroespacial e, junto com a EN, convertem esse conhecimento em novos produtos para um nicho de mercado muito qualificado e atrativo. Da mesma forma, conquistam empresas do segmento da saúde na região, por meio do desenvolvimento de um produto customizado para esse público, que trouxe novos conhecimentos e abriu perspectivas de negócios. Todas essas iniciativas, também, trouxeram ganhos de capital relacional para o AR 4: o crescente prestígio e reputação da EN favoreceu sua inserção no mercado, e sua rede de relacionamento foi enriquecida com o contato com novos professores, palestrantes e outros quadros da EN, os quais, até então, não acessava. A troca de conhecimento e o relacionamento com os seus pares na plataforma de Associados começaram a amadurecer, proporcionando acesso ao conhecimento e experiência de outros parceiros, de outros mercados, de outras realidades.

A EN obteve ganhos de conhecimento ao acessar e desenvolver junto com o AR 4 um produto para a cadeia de valor do segmento aeroespacial, incrementando

seu portfólio de negócios. Do mesmo modo, ganhou mais conhecimento sobre o mercado de saúde da região e suas singularidades. Ao implantar as novas tecnologias de comunicação e gestão e definir a área de relacionamento com os Associados como área dedicada às alianças regionais, a EN incrementou seu aprendizado sobre gerenciamento de alianças e, também, sobre a comunicação e a coordenação de seus processos e rotinas. Já os ganhos de capital relacional se originaram, principalmente, da rede de novos clientes e segmentos atendidos pelo AR 4, destacadamente ao se inserir no segmento aeroespacial, uma cadeia de valor em que circula um conhecimento de ponta, formado por empresas de alto valor agregado, e que, por esse motivo, confere prestígio e credibilidade aos seus fornecedores.

A Figura 9 representa a linha do tempo da aliança entre a EN e o AR 4, destacados os principais fatos que marcaram a trajetória da parceria.

Figura 9 - Linha do tempo dos principais eventos da Aliança EN/AR 4

	
○ 2013	<ul style="list-style-type: none"> • A EN e o AR 4 estabelecem a aliança e formalizam o contrato para a comercialização dos produtos, com foco no PGME, mas prevendo desde o início a comercialização de todo o portfólio. • Em seis meses de início das atividades, o AR 4 constitui o primeiro grupo de PGME, com 10 empresas participantes.
○ 2014	<ul style="list-style-type: none"> • A EN promove uma reunião com todos os ARs, em sua sede, para discussão e novas e importantes questões estratégicas que emergiam nas alianças.
○ 2015	<ul style="list-style-type: none"> • É realizada pela EN uma pesquisa de satisfação com os parceiros nas alianças regionais e, em seguida, um novo encontro imersivo na sede para discussões estratégicas.
○ 2015 a 2016	<ul style="list-style-type: none"> • O AR 4 começa a comercializar os demais produtos do portfólio da EN, além do PGME.
○ 2016	<ul style="list-style-type: none"> • A EN reestrutura a área de relacionamento com os Associados, criando uma função dedicada, exclusivamente, às alianças regionais. • A crise econômica no Brasil começa a afetar os negócios entre EN e ARs, exigindo redução de custos e redirecionamento de gestão do portfólio de negócios entre os parceiros. • Os parceiros passam por uma nova renegociação de suas bases contratuais, inclusive o AR 4. • A EN passa por uma nova mudança de presidente executivo.
○ 2017	<ul style="list-style-type: none"> • A EN realiza investimentos em novas tecnologias de gestão, de comunicação e de EAD. • EN e AR 4 começam a desenvolver produtos inovadores para pequenas empresas, para o segmento da saúde.

Fonte: Elaborada pela autora.

A Figura 10 sintetiza a presença da competência cooperativa e os ganhos de conhecimento e de capital relacional nos diversos ciclos da aliança entre a EN e o AR 4 e sua tendência: alta, tendência a alta, baixa, relativamente baixa.

Figura 10 - Síntese da competência cooperativa nos ciclos de formação, desenvolvimento e amadurecimento da aliança entre EN e AR 4 e os ganhos de conhecimento e capital relacional

CATEGORIAS	CICLO DE FORMAÇÃO		CICLO DE DESENVOLVIMENTO		CICLO DE AMADURECIMENTO	
	EN	AR 4	EN	AR 4	EN	AR 4
Confiança <ul style="list-style-type: none"> • Integridade • Expertise • Boa vontade 						
Comunicação <ul style="list-style-type: none"> • Informal • Formal • Comunicação Gerencial 						
Coordenação <ul style="list-style-type: none"> • Dissimilaridades • Relações interacionais • Gestão da aliança 						
Ganhos de Conhecimento <ul style="list-style-type: none"> • Conhecimento do mercado regional • Conhecimentos desenvolvimento de produtos e inovações • Conhecimento de Gestão de Alianças 						
Ganhos de Capital Relacional <ul style="list-style-type: none"> • Habilidades de relacionamento • Criação de valor idiossincrático • Reputação 						
Legenda: Alta - Tendência a alta - Baixa - Tendência a baixa -						

Fonte: Elaborada pela autora.

Tendo em vista a análise longitudinal da aliança entre a EN e o AR 4, nota-se que a competência cooperativa não se apresentou de forma linear, em todos os ciclos, ao longo da trajetória dos parceiros. No entanto, seu comportamento, no quadro geral, é predominantemente positivo (tendência a alta ou alta), levando os parceiros a

realizarem o compartilhamento e a transferência de conhecimentos e acumularem ganhos de capital relacional e mais conhecimento em todos os ciclos:

- (i) No ciclo de formação da aliança, a confiança é alta, enquanto a comunicação e a coordenação se mostram com tendência a alta. Os parceiros iniciam a aliança estabelecendo, rapidamente, uma relação de confiança facilitada pela admiração mútua de suas expertises e pelos parâmetros, já definidos pela EN, do perfil desejado para um Associado Regional. Outro aspecto que facilitou o estabelecimento dessa confiança foi o fato de a EN, também, ter amadurecido a modelagem do negócio e do contrato das alianças regionais. A comunicação, apesar de ser predominantemente informal, começa a ganhar uma dinâmica mais profissional, assim como a coordenação, impulsionadas pela atuação da área de relacionamento com os Associados, as visitas de gestores da EN ao AR 4 e a realização de um importante treinamento imersivo na sede da EN. Nesse primeiro ciclo de um ano, a forte confiança – principalmente na expertise – bem como a maior profissionalização da comunicação e da coordenação criaram um ambiente favorável à transferência de conhecimento e proporcionaram a captura dos primeiros ganhos de conhecimento e de capital relacional para a inserção das firmas no mercado, desenvolvimento do PGME e das habilidades de relacionamento entre as firmas e com os clientes.
- (ii) No ciclo de desenvolvimento, a confiança é alta, e a comunicação e a coordenação se mantêm com tendência a alta. A confiança entre o AR 4 e a EN é alta, mesmo diante do desgaste da EN, com a maioria dos Associados na redefinição de sua forma de remuneração. O AR 4 entende a questão como uma decorrência da necessidade de profissionalização da EN e preserva a confiança no parceiro. Nesse mesmo período, o AR 4 começa a trabalhar com os demais produtos do portfólio da EN, e considerando todos os esforços de comunicação e coordenação dispendidos pelos parceiros e, principalmente, pela EN, o compartilhamento e a transferência dos conhecimentos para essas novas operações é realizada num curto espaço de tempo – esse ciclo foi de um ano – e levou a aliança a obter mais ganhos de conhecimento e capital relacional, na ampliação da participação das firmas no mercado, na comercialização dos demais produtos da EN, além do PGME, no aprimoramento das habilidades de relacionamento da díade.

(iii) No ciclo de amadurecimento, todas as competências cooperativas encontram-se, efetivamente, altas. O destaque é para a confiança, que se manteve efetivamente alta, desde a formação da aliança até o ciclo de amadurecimento, apoiando os parceiros na superação de adversidades que se apresentaram nos seus seis anos de trajetória. Há que se considerar como o aprendizado da EN sobre a gestão das alianças regionais favoreceu a presença dessa forte confiança entre os parceiros até o ciclo de amadurecimento. O conhecimento acumulado permitiu à EN lidar preventivamente com situações potencialmente geradoras de conflito e, ao mesmo tempo, profissionalizar a comunicação e a coordenação da aliança, proporcionando maior agilidade e eficiência no compartilhamento e na transferência dos conhecimentos. O ciclo de amadurecimento levou os parceiros a obter mais ganhos de capital relacional e mais conhecimento, com destaque para a ampliação da participação das firmas em novos mercados de clientes, por meio do desenvolvimento de novos produtos e inovações realizadas pela díade e, também, pelo desenvolvimento de suas habilidades de relacionamento, criação de valor idiossincrático, ao mesmo tempo que formaram a capacidade de gestão de alianças e conquistaram maior atratividade de sua reputação como parceiros para futuras outras alianças.

O fato de a competência cooperativa ter se mostrado em alta, ou efetivamente alta, em todos os ciclos da aliança permitiu aos parceiros compartilhar e transferir os conhecimentos com maior agilidade e assertividade. Mesmo quando a comunicação e a coordenação ainda não estavam no patamar de profissionalização que atingiram no ciclo de amadurecimento, a forte confiança entre os parceiros compensou deficiências nos ciclos de formação e desenvolvimento.

Nesse ambiente, mediante a presença positiva da confiança, comunicação e coordenação, os parceiros atravessaram os ciclos de formação, desenvolvimento e amadurecimento, num período total de seis anos, acumulando ganhos de conhecimento e capital relacional.

Levando-se em conta a complexidade das operações da EN – em função da diversidade do seu portfólio, dos diferentes perfis de clientes e da variedade de segmentos atendidos –, a experiência de seis anos da aliança da EN com o AR 4 demonstra o potencial da competência cooperativa, quando todas as suas dimensões

se apresentam simultaneamente positivas para a conquista de ganhos de conhecimento e de capital relacional.

4.6 Análise intercasos e discussão dos resultados

Nos quatro casos apresentados foi explorada a presença (ou ausência) da competência cooperativa nas dimensões da confiança, comunicação e coordenação, nos processos de compartilhamento e transferência de conhecimento das alianças formadas entre a EN e os Associados Regionais, buscando compreender sua influência nos ganhos de conhecimento e de capital relacional dos parceiros.

Por meio das narrativas dos entrevistados e pela análise documental, foi reconstituído o histórico da formação de cada aliança, seu desenvolvimento e amadurecimento. O principal foco foi apurar como os parceiros formaram um ambiente cooperativo para a realização do compartilhamento e da transferência de conhecimentos, investigando a influência da confiança, da comunicação e da coordenação na aliança nos resultados obtidos pelas firmas, valorizando a peculiaridade de cada uma dessas experiências. Essa abordagem intracaso proporcionou uma visão longitudinal da competência cooperativa em cada uma das díades, levando em conta o contexto singular de cada aliança.

Entretanto, faz-se necessário confrontar as experiências idiossincráticas de cada aliança, comparando o conjunto dos casos e analisando transversalmente aspectos como (i) as semelhanças e diferenças entre os casos; (ii) a existência de possíveis padrões de comportamento da confiança, comunicação e coordenação, nos processos de transferência de conhecimento a cada ciclo; e (iii) as possíveis influências entre a presença (ou ausência) dessas dimensões na captura de ganhos de conhecimento e de capital relacional pelos parceiros.

Na análise intercasos, as experiências das quatro díades foram comparadas a cada ciclo, de modo a possibilitar uma leitura transversal e longitudinal da competência cooperativa e de suas possíveis relações com os ganhos de conhecimento e capital relacional obtidos pelos parceiros durante os processos de compartilhamento e transferência dos conhecimentos. Essas relações foram estabelecidas à luz dos principais conceitos apontados pela literatura, conforme sintetizado no modelo conceitual que direcionou o estudo. Ao final do capítulo, é

realizada uma discussão dos resultados e apresentadas proposições teóricas diante dos principais achados da pesquisa.

4.6.1 Análise comparativa da competência cooperativa no ciclo de formação da aliança e os ganhos de conhecimento e capital relacional

Conforme apresentado na metodologia, foi considerado como ciclo de formação da aliança o período em que os parceiros decidem formar a aliança, celebram formalmente o acordo, iniciam e consolidam a comercialização do PGME. A Figura 11 apresenta a evolução da competência cooperativa, no conjunto das alianças, nas díades e, individualmente, em cada uma das firmas, bem como os ganhos de conhecimento e de capital relacional.

Figura 11 - Síntese da competência cooperativa e os ganhos de conhecimento e capital relacional no ciclo de formação das alianças entre EN e AR 1, AR 2, AR 3 e AR 4

	CICLO DE FORMAÇÃO							
	EN	AR 1	EN	AR 2	EN	AR 3	EN	AR 4
Confiança	↑	↑	↗	↑	↑	↑	↑	↑
Comunicação	↓	↓	↓	↗	↘	↘	↗	↗
Coordenação	↓	↓	↓	↗	↘	↘	↗	↗
Ganhos de conhecimento	↗	↗	↗	↗	↗	↗	↗	↗
Ganhos de Capital Relacional	↗	↗	↗	↗	↗	↗	↗	↗
Legenda:	Alta - ↑	Tendência a alta - ↗	Baixa - ↓	Tendência a baixa - ↘				

Fonte: Elaborada pela autora.

Analisando a competência cooperativa no ciclo de formação das alianças, um dos principais destaques é a presença positiva da confiança em todos os casos. Esse aspecto se encontra em linha com a literatura, que aponta a confiança como um elemento crítico na decisão das firmas em formar a aliança (Albers & Zajac, 2016;

Krishnan, Geyskens, & Steenkamp, 2016; Vlasisavljevic et al., 2016), uma vez que nesses arranjos existe potencial de riscos e incertezas, como o risco de desempenho e o risco relacional, implicando probabilidades e consequências de não se obter um ambiente cooperativo satisfatório (Parkhe 1998a, 1998b; Walter et al., 2014).

A história da construção da confiança entre a EN e os Associados até chegar à formação das alianças, efetivamente, apresentou os seguintes elementos em comum: (i) os parceiros já tinham um relacionamento profissional prévio; (ii) compartilhavam princípios e valores; (iii) reconheciam as respectivas competências técnicas e a complementaridade de seus conhecimentos; e (iv) a reputação da EN, tanto em termos de sua competência técnica quanto de sua experiência em gestão de alianças, exercia uma atratividade significativa.

Em todos os casos analisados, a EN e os parceiros já haviam trabalhado juntos, em alguma circunstância, de uma forma exitosa. Antes de firmarem a aliança, o AR 1 e a EN, por exemplo, mantiveram um relacionamento profissional de três anos com a EN cedendo professores para programas realizados pelo AR 1 no mercado local. A EN foi fornecedora de serviços de educação executiva para o fundador do AR 2 por nove anos, quando esse profissional foi executivo de uma instituição financeira. O AR 3 realizou para a EN diversas atividades, como consultor do PGME, na sua região, por dois anos. A EN foi fornecedora de serviços de educação executiva para o fundador AR 4, quando esse profissional foi executivo de uma grande organização internacional por dois anos.

Durante esse relacionamento prévio, foi possível aos futuros parceiros perceberem o alinhamento dos seus valores, calcados na crença da importância do conhecimento e da educação executiva no desenvolvimento das empresas e da sociedade e, também, foi uma oportunidade de conhecerem seu profissionalismo, sua integridade. Essa identificação gerou mais que proximidade, empatia e afetividade: gerou confiança entre as partes. Como sinalizado por Becerra et al. (2008) e Mayer et al. (1995), a confiança é uma função percebida por aquele que vai confiar, na integridade, altruísmo e na expertise técnica daquele que receberá a confiança.

A percepção da expertise técnica dos parceiros envolveu o reconhecimento de suas respectivas habilidades em campos em que as firmas não atuavam e na valorização da complementaridade desses conhecimentos, aspecto descrito na literatura por Khamseh and Jolly (2008) e Vlasisavljevic et al. (2016). No contexto em questão, o conhecimento da EN no campo da gestão empresarial, com professores

capacitados e domínio de metodologias para transferir esse conhecimento para as empresas e executivos, e os Associados, com o conhecimento de seu mercado regional, sua inserção e relacionamento junto aos empresários locais. Tratava-se de uma oportunidade de as empresas acessarem conhecimentos que não detinham individualmente e ganharem vantagens competitivas, como assinalado por Guardo and Harrigan, 2012 e Wang and Rajagopalan (2015).

Também se destaca nesse processo de construção da confiança nas díades a atratividade da EN como parceira, fruto de sua credibilidade no segmento da educação executiva, da importância e representatividade do seu portfólio de clientes e, ainda, pelo número significativo de alianças bem-sucedidas presentes em sua história. Esse fato proporcionava à EN uma expressiva reputação como parceira potencial. Como apontado nos estudos de Capaldo (2014), Meier et al. (2016) e Norheim-Hansen (2014), a atratividade de um parceiro é influenciada positivamente pelas experiências anteriores da firma em alianças com capacidade de gestão forte.

Enquanto em todos os casos, no ciclo de formação, a confiança entre os parceiros é efetivamente alta, é importante sinalizar que, no caso da EN/AR 2, a confiança da EN no parceiro se apresentou com tendência de alta, e no AR 2, efetivamente alta. Diante da posição mais cautelosa da EN para a formalização do contrato de Associado Regional com o AR 2 – devido às mudanças que estavam em trânsito no modelo de negócios das alianças regionais –, o momento exigiu muito mais da confiança do AR 2 na EN. O comportamento cooperativo do AR 2, por meio da confiança, se mostrou fundamental para o início dos trabalhos conjuntos e a efetivação da aliança, aceitando a vulnerabilidade e riscos implícitos na situação, baseado na expectativa positiva do comportamento futuro da EN em cumprir o compromisso de reconhecer sua condição de Associado Regional. Mayer et al. (1995) e Jiang et al. (2015) descreveram nos seus trabalhos como a confiança acelera o estabelecimento dos negócios entre as firmas, quando um parceiro assume riscos e vulnerabilidade diante do outro, superando as preocupações com a possibilidade de comportamento oportunístico.

Outro aspecto a ser ressaltado é como o conhecimento acumulado pela EN sobre o perfil dos Associados – um conhecimento tácito, valioso, enraizado nas relações com os diversos parceiros – repercutiu, favoravelmente, nos processos de identificação e negociação com os parceiros mais recentes, AR 3 e AR 4. Na literatura, Robson et al. (2019) e Shi et al. (2012) postulam como a experiência acumulada pelas

firmas a partir de experiências anteriores é convertida em um conhecimento estratégico valioso, inclusive, para a escolha dos parceiros mais adequados.

O AR 3 e o AR 4 praticamente passaram por um processo seletivo formalizado e estruturado, conduzido pela EN, que culminou com a assinatura de contratos com critérios mais claros, precisos e abrangentes do que em relação ao AR 1 e ao AR 2, quando começaram a parceria. Ancorada pelo conhecimento das experiências vividas com outros Associados, a EN soube converter esse conhecimento tácito em explícito e, mais confiante diante da definição desses parâmetros, o processo se tornou menos árduo, ganhou muito mais agilidade, e custos foram minimizados, aspecto que está em linha com a literatura (ver, por exemplo, Easterby-Smith et al., 2008; Gulati et al., 2012; Pérez-Nordtvedt et al., 2008).

Esse mesmo fenômeno – o efeito da aprendizagem a partir do conhecimento acumulado sobre a gestão das próprias alianças – pode ser observado, de forma ainda mais evidente, comparando a evolução das competências cooperativas de comunicação e coordenação na formação das primeiras alianças em relação às mais recentes.

Na formação das primeiras alianças – EN/AR 1 e EN/AR 2 –, a comunicação e a coordenação são efetivamente baixas. A EN ainda estava vivenciando um processo de aprendizado para lidar com as dissimilaridades existentes com os seus parceiros, como as diferenças de tamanho entre as empresas, das regionalidades, das rotinas e modo de operação, e essas questões influenciavam nos modos de comunicação e coordenação das alianças. Como apontado por Christoffersen (2013) e Lavie et al. (2012), lidar com as dissimilaridades nas alianças é um desafio para as firmas, e essas dissimilaridades podem ocorrer em diversas dimensões.

A comunicação entre os parceiros era predominantemente informal, centrada nas relações pessoais estabelecidas entre os fundadores do AR 1 e do AR 2 com as lideranças da EN. E era por meio dessas interfaces que os repositórios de conhecimento eram identificados, acessados e as demandas, encaminhadas. A agenda regular de reuniões presenciais e visitas estimulava a proximidade e afinidade entre as firmas, mas essas interações se davam mais em torno das questões relativas às operações do PGME. Praticamente, não eram utilizados canais de comunicação formais, recursos tecnológicos, para além do *e-mail*, que proporcionassem a conexão simultânea dos parceiros, como sugerem Chung et al. (2009) e Panahi et al. (2012)

para facilitar o compartilhamento de informação em tempo real e o apoio necessário à disseminação do conhecimento.

Do mesmo modo, eram poucos os registros formais das experiências em manuais, relatórios, planos e outros recursos utilizados para a codificação das informações. A comunicação era fragmentada, a identificação e o acesso aos repositórios de conhecimentos, mais difíceis; as distâncias geográficas ficavam mais acentuadas, e o estabelecimento do fluxo de conhecimento era mais lento.

Do ponto de vista da coordenação, a diferença entre os contextos das firmas influenciava a gestão das demandas e rotinas entre os parceiros, como descrito nos estudos de Estrada et al. (2016) e Sachetto e Bataglia (2016). O contexto da EN – uma instituição de atuação nacional, com uma estrutura operacional de médio para grande porte, atendendo a empresas líderes de mercado, com parcerias internacionais envolvendo importantes escolas de negócio – era muito diverso do contexto dos Associados – empresas pequenas, com cinco, oito empregados, atuando localmente junto a médias empresas dos mercados regionais. E essas diferenças impactaram, principalmente, os Associados.

Os parceiros da EN, por terem estruturas enxutas e ágeis, tinham a mesma expectativa em relação ao tempo de resposta da EN para as suas demandas, para atendimento dos clientes de suas regiões, o que na prática nem sempre acontecia. Como postulado por Lavie et al. (2012), gestores de alianças, muitas vezes, esperam que seu parceiro execute as tarefas tão rapidamente e, efetivamente, como eles o fazem.

As ações gerenciais de estímulo aos parceiros para o acesso ao conhecimento da EN se relacionavam, essencialmente, à liberação das equipes dos Associados para frequentar as salas de aulas acompanhando as entregas dos professores junto aos clientes e os descontos nos programas abertos da EN, o que era bastante valorizado pelos parceiros. Nesse período, também não havia ações de alinhamento de valores e da cultura das empresas, nem treinamento das equipes, o que levou o AR 2 a adotar uma postura mais proativa em relação à comunicação e à coordenação. O AR 2 investiu em práticas simples envolvendo sua própria equipe, os professores da EN que iam fazer as entregas dos produtos e, também, junto aos clientes, procurando desenvolver o ambiente cooperativo.

O AR 2 implantou práticas de registro de informações, reuniões de acompanhamento dos trabalhos dos professores da EN com o envolvimento e

feedback de clientes, preparação da equipe interna e dos professores para lidar com o perfil do cliente e suas demandas e, até mesmo, um sistema de acompanhamento do processo de assimilação e utilização dos conhecimentos transferidos para os clientes, aspectos que se encontram em linha com proposições de Tang et al. (2014) e Szulanski et al. (2016).

Enquanto no ciclo de formação o AR 2 imprimia esforços em relação à comunicação e coordenação na aliança, a EN se via às voltas com a transição do modelo de negócios das alianças regionais e o crescimento do portfólio dessas alianças, o que justifica o comportamento diverso da díade em relação a essas duas dimensões da competência cooperativa: o AR 2 com tendência de alta e a EN, efetivamente baixa. Já na díade EN/AR 1, os parceiros acompanharam a mesma tendência, ou seja, com a comunicação e a coordenação efetivamente baixas.

Já no ciclo de formação da aliança EN/AR 3 – iniciado, 16 anos após a formação da aliança da EN/AR 1 –, as competências cooperativas de comunicação e coordenação não eram tão incipientes, mas estavam em construção, o que justifica a percepção dos parceiros de que elas eram relativamente baixas, diante das demandas existentes. Ainda prevalecia a informalidade na comunicação e na coordenação, ambas centralizadas nas relações estabelecidas entre o fundador do AR 3 e as lideranças da EN. Contudo, a EN havia iniciado, desde 2007, um processo de mapeamento das rotinas e de processos das alianças regionais, buscando realizar melhorias, ciente de que o número de Associados crescia e, também, a complexidade das operações. Embora essas melhorias fossem pontuais e localizadas, atendidas praticamente caso a caso, a EN ia acumulando um conhecimento mais aprofundado sobre as operações das alianças regionais.

Do mesmo modo, as alianças mais antigas iam forjando práticas bem-sucedidas e constituindo um repositório de conhecimento tácito, enraizado nas suas operações, como descrevem os estudos de Cabello-Medina et al. (2019) e Kohtamäki et al. (2018). Esse fenômeno permitiu ao AR 3 recorrer aos outros Associados para aprimorar a capacitação de sua equipe. Por meio da realização de um *benchmarking* junto a Associados mais experientes – a equipe do AR 3 visitou operações de outros Estados –, foi possível acessar e explorar um conhecimento tácito valioso, convertendo esse conhecimento na comercialização de produtos e aquisição de vantagens competitivas. Szulanski et al. (2016) caracterizaram esse tipo de conhecimento tácito como um conhecimento que apresenta maior “viscosidade” e é

mais difícil de ser apreendido. Por isso, é necessária uma comunicação pessoal muito mais intensa, que leve os profissionais a aprender observando e fazendo, muitas vezes, por meio de visitas técnicas.

Por fim, a aliança mais recente com a EN/AR 4 foi formada 19 anos depois da aliança com a EN/AR 1, num contexto em que as competências de comunicação e coordenação, no ciclo de formação, já estavam mais desenvolvidas, com tendência a alta. A parceria começa com o AR 4 na condição de Associado pleno e, apesar de iniciar as operações com o PGME, já estava chancelado o seu acesso a todo o portfólio de produtos. A conquista dessa condição, que habilitou a aliança a explorar um potencial mais amplo que o PGME, já na fase inicial, se deu fortemente influenciada pelas melhorias da coordenação e da comunicação para aportar conhecimento aos parceiros com maior velocidade e gestão mais profissional dessas dimensões. Wang and Rajagopalan (2015) e Wassmer (2010) descrevem esse fenômeno de apreender os conhecimentos sobre a gestão das alianças e aplicá-los em outras alianças, ou no próprio portfólio de alianças, como capacidades de aliança.

Considerando a presença da competência cooperativa no conjunto das alianças e seus impactos positivos no ciclo de formação, pode-se observar uma influência positiva nos ganhos de conhecimento e capital relacional obtidos pelos parceiros. Como ganhos de conhecimento e capital relacional comuns aos Associados, nas quatro díades, são destaques: (i) o acesso aos conhecimentos da EN sobre gestão empresarial, suas metodologias, particularmente, do PGME; (ii) o acesso aos conhecimentos dos professores da EN e dos clientes participantes do PGME; (iii) a formação da aliança com um parceiro com forte reputação; (iv) a ampliação da participação de mercado e da rede de relacionamento com clientes do mercado regional e com professores, palestrantes e corpo técnico da EN.

Já para a EN, são destacados os seguintes ganhos de conhecimento e de capital relacional: (i) o acesso aos conhecimentos dos parceiros sobre os mercados regionais e sua respectiva penetração nesses mercados; (ii) o conhecimento consultivo e a experiência executiva dos fundadores das firmas parceiras e suas equipes; (iii) a constituição de um portfólio de alianças regionais com diversidade geográfica; (iv) a ampliação da sua rede de relacionamento com os parceiros, suas equipes e clientes locais e (v) a captura de conhecimentos para a formação de capacidades de aliança.

Aprofundando a análise sobre a influência da competência cooperativa nos ganhos de conhecimento e de capital relacional obtidos pela EN e seus parceiros, nesse ciclo, há que se considerar como a presença da confiança, comunicação e coordenação levou os parceiros à conquista desses ganhos, mas em tempos diferentes. Na medida em que as competências cooperativas evoluíram, elas impactaram positivamente a velocidade com que os parceiros realizavam o compartilhamento e a transferência do conhecimento, convertiam o novo conhecimento em ganhos e compartilhavam ainda mais conhecimento e realizavam mais transferências.

Avaliando comparativamente a trajetória da díade EN/AR 1, a mais antiga, com EN/AR 4, a mais recente, percebe-se uma relação muito mais longa e árdua da trajetória da EN/AR 1 para chegarem à decisão de formação da aliança, formalizarem o contrato, delimitarem a área geográfica de sua atuação, implantarem e consolidarem a comercialização do PGME com adequação para o perfil da operação regional. Foi um longo percurso – de nove anos – até os parceiros conquistarem uma base de conhecimentos e de capital relacional suficiente que viabilizasse a comercialização dos demais produtos do portfólio, o que exigia mais compartilhamento de conhecimento e mais transferência.

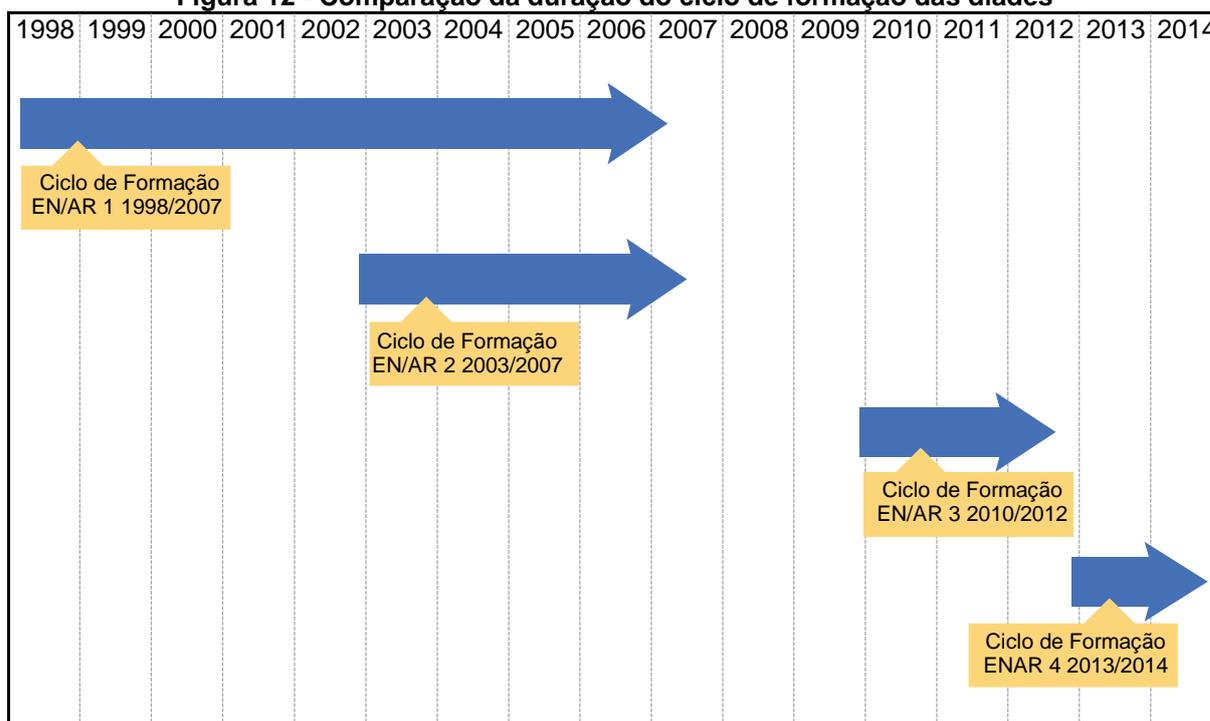
Tratava-se de um processo em que o conhecimento transacionado era predominantemente tácito. Como o conhecimento tácito é mais difícil de codificar e ser articulado, por estar enraizado em relacionamentos, rotinas e práticas, os parceiros tiveram de se empenhar muito mais para obtê-lo e levou muito mais tempo, aspecto em linha com a literatura (ver, por exemplo, Ho & Wang, 2015; Park et al., 2014). Em outras palavras, do lado dos Associados, o conhecimento tácito em questão se relacionava aos seus conhecimentos sobre o mercado local, a cultura dos empresários que atuavam na região e toda a experiência acumulada de seus executivos atuando nesse contexto. Do lado da EN, o conhecimento sobre gestão empresarial e educação executiva, implicando toda a dinâmica de diferentes conteúdos, metodologias, professores e produtos, com abordagens específicas para segmentos diversos.

EN e AR 1 tiveram que investir muito mais tempo e esforços explorando esse conhecimento tácito, para que pudessem convertê-lo em conhecimento explícito, contando com um ambiente cooperativo pautado, essencialmente, na confiança – principalmente os parceiros confiavam mutuamente na sua expertise –, enquanto a

comunicação e a coordenação ainda eram pouco profissionalizadas. Comparativamente, o ciclo de formação da aliança EN/AR 1 levou nove anos, e o da EN/AR 4, dois anos.

Enquanto a aliança EN/AR 1 contou durante esse período, basicamente, com a confiança, a aliança EN/AR 4 iniciou sua trajetória com um ambiente cooperativo, enriquecido com melhores condições de comunicação e coordenação, além da confiança. Como Chung et al. (2014) afirmam, a competência cooperativa habilita as firmas a acelerar o acesso ao conhecimento e obter mais vantagens competitivas, uma vez que a confiança incrementa o comprometimento dos parceiros, a comunicação facilita a troca do conhecimento, e a coordenação promove condições para o acesso e integração do conhecimento. No caso, essas vantagens foram obtidas e aportadas pela EN junto ao AR 4, em decorrência da evolução das competências de confiança, comunicação e coordenação, que viabilizaram importantes ganhos de conhecimento e capital relacional capturados a partir da experiência proporcionada pela gestão do conjunto das alianças anteriores, ou seja, ganhos de capacidade de aliança, obtidos pela EN ao longo do tempo. A formação dessa capacidade de aliança descrita está em linha com os trabalhos de Cabello-Medina et al. (2019), Kohtamäki et al. (2018) e Wassmer (2010).

O mesmo efeito positivo se manifesta progressivamente na EN/AR 2 e EN/AR 3, conforme demonstra a Figura 12.

Figura 12 - Comparação da duração do ciclo de formação das díades

Fonte: Elaborada pela autora.

4.6.2 Análise comparativa da competência cooperativa no ciclo de desenvolvimento da aliança e os ganhos de conhecimento e capital relacional

O ciclo de desenvolvimento, considerado como o período em que os parceiros ampliaram o escopo da aliança e expandiram os negócios, para além do PGME, foi, predominantemente, marcado pelos seguintes aspectos: (i) os parceiros começam a trabalhar com operações mais complexas, envolvendo todo o portfólio de produtos da EN; (ii) surgem os primeiros conflitos em torno do dilema entre cooperar e competir; (iii) esses eventos intensificam a necessidade de maior eficiência na comunicação e na coordenação da aliança, levando os parceiros a se empenharem mais nessas dimensões.

Embora esses fatos tenham sido comuns a todas as alianças ao fazer a transição do foco de atuação em um único produto para todo o portfólio da EN, a intensidade sob a qual as díades vivenciaram os desafios decorrentes do ciclo de desenvolvimento se deu em diferentes circunstâncias e condições, motivo pelo qual a competência cooperativa se apresenta de forma diversa entre as díades, conforme sinalizado na Figura 13.

Figura 13 - Síntese da competência cooperativa e os ganhos de conhecimento e capital relacional no ciclo de desenvolvimento das alianças entre EN e AR 1, AR 2, AR 3 e AR 4

	CICLO DE DESENVOLVIMENTO							
	EN	AR 1	EN	AR 2	EN	AR 3	EN	AR 4
Confiança								
Comunicação								
Coordenação								
Ganhos de conhecimento								
Ganhos de Capital Relacional								
Legenda: Alta - Tendência a alta - Baixa - Tendência a baixa -								

Fonte: Elaborada pela autora.

Enquanto as díades mais antigas – EN/AR 1 e EN/AR 2 – se viram diante dos novos desafios, praticamente sem experiências anteriores acumuladas, a EN enfrentou essas questões junto aos parceiros mais recentes – AR 3 e AR 4 – mais bem aparatada em termos de recursos de comunicação e coordenação, em função do aprendizado obtido por meio das experiências vividas com o AR 1 e AR 2. Isto porque as alianças mais antigas tiveram de empenhar mais tempo e esforços na construção das soluções para superação de problemas, levando as firmas a vivenciarem relações mais árduas, o que influenciou negativamente a confiança, conforme pode ser observado na Figura 13. Por outro lado, as díades mais recentes se beneficiaram do aprimoramento da comunicação e coordenação e tiveram menos desgaste nas relações, preservando a confiança, o que justifica a tendência da confiança em alta.

Esse fenômeno pode ser explicado como uma consequência da formação de capacidade de aliança pela EN, por meio de seu aprendizado de coordenação e comunicação junto às alianças mais antigas, como descrito na literatura (Christoffersen, 2013, Wang & Rajagopalan, 2015; Wassmer, 2010). Quando as operações das alianças entre EN/AR 1 e EN/AR 2 ficaram mais complexas, ao dar

início à comercialização dos outros produtos do portfólio da EN, os parceiros se viram diante da demanda de maior coordenação e comunicação das suas operações. Em relação à coordenação, os seguintes aspectos emergiram com maior destaque: necessidade de formalização de contratos e definição de critérios de remuneração; implantação de novos processos de operação para todos os produtos; definição de rotinas e gerenciamento envolvendo maior controle das tarefas e mensuração de resultados e, também, maior alinhamento das culturas.

Nas primeiras alianças, a força da confiança, praticamente, substituiu os mecanismos de controle formais, como os contratos, amenizando a ausência de uma coordenação mais efetiva, conforme apontado nas pesquisas de Jiang et al. (2015) e Toon et al. (2012). Além disso, as operações eram mais simples, concentradas no PGME. Assim que EN/AR 1 e EN/AR 2 iniciaram a comercialização dos demais produtos, com práticas de precificação e operação diferentes do PGME, envolvendo outras interfaces na EN, a necessidade de formalização de novos critérios de remuneração e operação surgiram. Até então, as várias áreas da EN transitavam nos mercados dos ARs e comercializavam outros produtos (fora o PGME) sem a participação do parceiro local, e, por outro lado, os parceiros, eventualmente, abriam novos projetos e negociavam participações diretamente com a área responsável pelo produto na EN. Esses fatos geravam desconforto entre as partes, sugerindo em algumas circunstâncias questionamentos sobre possíveis comportamentos oportunistas, e levaram as alianças a recorrerem aos mecanismos formais, como os contratos, para evitarem os possíveis conflitos e darem referência para as firmas coordenarem melhor o escopo de seu trabalho e de suas equipes, como descrito nos trabalhos de Chen and Lovvorn (2011), Das and Teng (2001) e Ortiz and Guadamillas (2016).

Ainda sobre a coordenação junto às alianças mais antigas, a necessidade do alinhamento das rotinas levou a EN a iniciar um mapeamento dos principais processos envolvendo as alianças regionais, buscando apreender esses processos, de modo a registrar, assimilar, internalizar e aplicar os conhecimentos produzidos nesse contexto em todo o portfólio das alianças regionais. Wang and Rajagopalan (2015) chamam a atenção para esse aspecto, uma vez que tão importante quanto criar valor nas alianças é capturar o valor.

Na medida em que o portfólio de alianças da EN crescia, a dissimilaridade em relação ao tempo de resposta às demandas dos ARs junto à EN também crescia, e

era necessário aprimorar a gestão das rotinas operacionais para não impactar o tensionamento da relação entre os parceiros, como sugerem os trabalhos de Malik and Zhao (2013) e Szulanski et al. (2016).

Da mesma forma, a EN sentiu a necessidade de promover um maior alinhamento entre as culturas, reposicionando o papel e a importância do Associado na estratégia dos seus negócios, de modo a facilitar sua inserção e reconhecimento interno, principalmente junto às diversas interfaces que estavam estabelecendo para comercializar todo o portfólio de produtos. A ausência desse alinhamento vinha gerando conflitos entre as áreas responsáveis pelos produtos na EN e os parceiros, e os ARs apontam em seus relatos que, algumas vezes, eram muito mais percebidos como concorrentes, e não como “parte integrante do negócio”. A importância dessas questões relativas ao alinhamento entre a cultura dos parceiros e suas equipes se encontra em linha com a literatura (Espinosa & Roig-Dobon, 2011; Shakeri & Radfar, 2017).

O conjunto desses aspectos vivenciados mais intensamente junto aos parceiros mais antigos também influenciou a comunicação, que começou a ser institucionalizada com procedimentos mais formais. Foi necessário iniciar uma transição da comunicação predominantemente informal, baseada nas relações pessoais, no contato face a face, para uma comunicação mais formal, com a geração e gestão de documentos, relatórios e registros. A EN também passou a realizar, formalmente, algumas ações de divulgação dos produtos nos mercados regionais, encontros, envolvendo treinamentos e oportunidade de alinhamento das culturas, além de melhorias no atendimento. No entanto, essas ações ainda eram atendidas, pontualmente, caso a caso.

Vale ressaltar o posicionamento do AR 2 nesse contexto: enquanto a EN focava no portfólio de alianças, o parceiro procurava desenvolver soluções internas para os problemas que se apresentavam, gerando novas práticas, procedimentos e *insights* que remodelavam o modo de operação da díade e, também, contribuíam para a construção de soluções para o portfólio de alianças.

Por fim, foi com base nessas experiências junto aos Associados mais antigos e com o crescimento do portfólio das alianças regionais que a EN passou a se empenhar mais na captura dos conhecimentos de coordenação e comunicação obtidos nas suas experiências com os parceiros. Após realizar o mapeamento dos principais processos e rotinas das alianças, ao final de 2012, a EN nomeou um

gerente-coordenador para centralizar o atendimento das demandas e realizar a interlocução direta com os parceiros, de modo a promover o compartilhamento de informações críticas e tempestivas, evitar ruídos e contribuir com a coordenação dos processos, rotinas, controles e resultados dos parceiros, como apontado na literatura por Morandi (2013) e Walter et al. (2014).

O gerente-coordenador realizou um treinamento imersivo de vários dias, na sede da EN, voltado para os Associados e suas equipes e, a partir desse evento, foi institucionalizado um calendário anual de sessões conjuntas de planejamento, iniciativas que facilitaram aos Associados conhecer melhor o portfólio dos produtos da EN, a equipe interna, os modos de operação dos diferentes produtos, além de promover o alinhamento estratégico de valores e da cultura entre os parceiros.

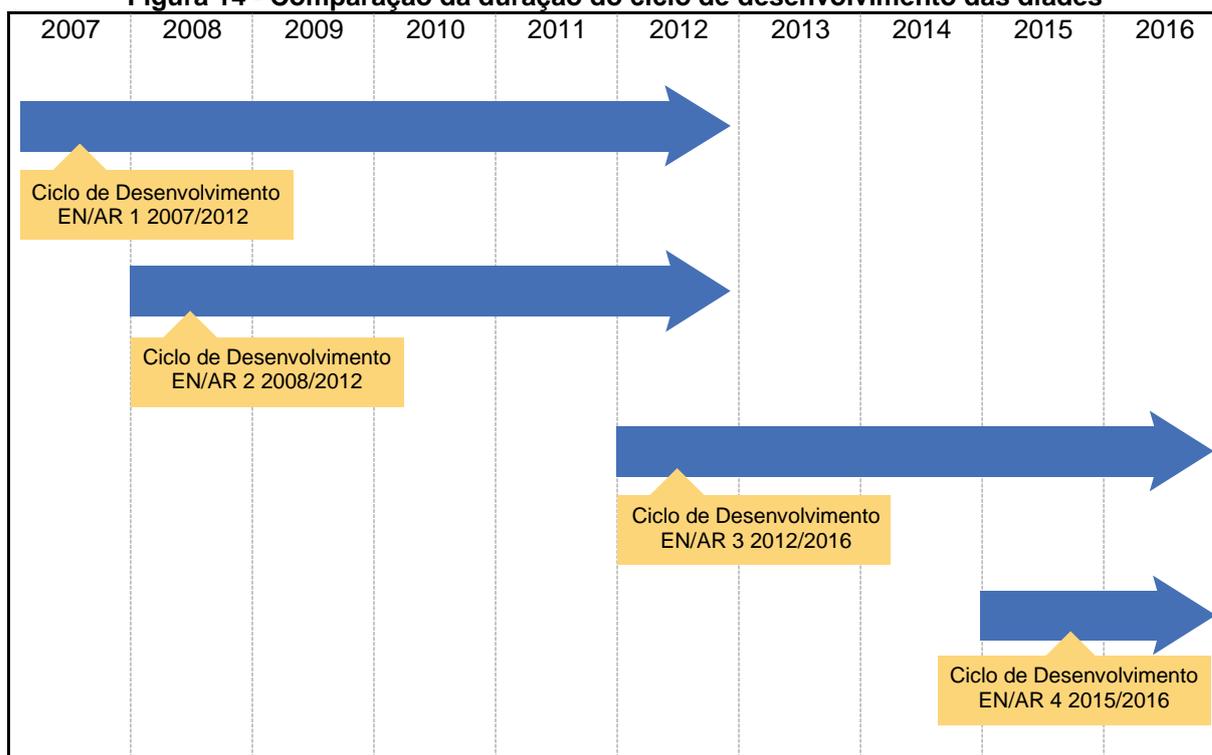
Em função desses eventos, as alianças mais recentes – EN/AR 3 e EN/AR 4 – atravessam o ciclo de desenvolvimento, contando com a EN mais preparada para apoiar os parceiros na comercialização de todo o portfólio de produtos, em termos de coordenação e comunicação. Quando EN/AR 3 e EN/AR 4 começam a acessar e comercializar todos os produtos da EN, a comunicação e a coordenação na aliança já se encontram em outro patamar em termos de formalização de contratos, definição das áreas geográficas de atuação dos parceiros, critérios de remuneração de produtos, reconhecimento do Associado como parte integrante da estratégia e da instituição, entre outros aspectos.

No ciclo de desenvolvimento, mesmo diante dos novos desafios enfrentados pelas díades, em menor ou maior intensidade, os efeitos positivos da competência cooperativa, particularmente da comunicação e coordenação, levaram os parceiros a obter ganhos de conhecimento e de capital relacional. Para os Associados, nas quatro díades, os principais destaques em ganhos de conhecimento se relacionaram (i) à ampliação dos conhecimentos no campo da gestão empresarial e novas metodologias, ao acessar todo o portfólio de produtos da EN e comercializar outros produtos além do PGME; (ii) ao crescimento da participação de mercado e da rede de clientes por meio de produtos voltados para novos segmentos e novos perfis de clientes; e (iii) ao fortalecimento e expansão da rede de relacionamento com professores, palestrantes e corpo técnico da EN e ao aprimoramento de suas relações com a EN.

Em relação aos ganhos de conhecimento e de capital relacional da EN são destaques: (i) a expansão de seu conhecimento sobre os mercados regionais e de

sua participação nesses mercados ao acessar novos perfis de clientes; (ii) a ampliação da sua rede de relacionamento com os parceiros, suas equipes e clientes locais e o aprimoramento de suas relações com os Associados; (iii) a formação de capacidade de aliança.

Entre os ganhos obtidos pelas alianças e parceiros, facilitados pela competência cooperativa, há que se ressaltar, mais uma vez, os ganhos obtidos pela EN em termos de capacidade de aliança. Esses ganhos estão em linha com o trabalho de Kohtamäki et al. (2018), que enfatizam a importância de as firmas assimilarem e internalizarem os conhecimentos produzidos nos contextos de alianças e, particularmente, integrarem as capacidades relacionais e estruturais – como a confiança, comunicação e a coordenação –, de modo a utilizá-las em outras alianças. A EN, ao capturar esses ganhos, adquiriu vantagens competitivas significativas, e o impacto positivo de sua aplicação nas alianças mais recentes se fez sentir na velocidade do compartilhamento dos conhecimentos, sua assimilação e utilização para fins comerciais e consequente redução de custos operacionais e relacionais nas alianças (Easterby-Smith et al., 2008; Martinkenaite, 2011). Esses efeitos podem ser percebidos por meio da comparação do tempo do ciclo de desenvolvimento das díades, apresentado na Figura 14.

Figura 14 - Comparação da duração do ciclo de desenvolvimento das díades

Fonte: Elaborada pela autora.

4.6.3 Análise comparativa da competência cooperativa no ciclo de amadurecimento das alianças e os ganhos de conhecimento e capital relacional

No ciclo de amadurecimento das alianças, os parceiros já estão comercializando a maioria dos produtos da EN, e o portfólio de alianças regionais já está praticamente constituído com a cobertura de quase todo o território nacional. Do ponto de vista da evolução da competência cooperativa, os principais eventos que marcam esse ciclo são: (i) o tensionamento das relações entre a EN e os parceiros, devido à alteração dos critérios de remuneração dos produtos, realizada pela EN; (ii) a criação da área/função dedicada à aliança na EN; (iii) a inserção de ferramentas de tecnologia na coordenação e na comunicação; (iv) a maior profissionalização do relacionamento entre os parceiros e (iv) a inovação de produtos.

A alteração dos critérios de remuneração dos produtos realizada pela EN foi motivada por um contexto de redirecionamento estratégico em relação ao foco dos produtos comercializados pelos Associados e, também, levou em conta um cenário econômico adverso, com o Brasil atravessando uma grave crise econômica que vinha atingindo os clientes e os próprios negócios da instituição e das alianças. A condução

do processo decisório em relação a essa mudança desgastou o relacionamento entre as partes, uma vez que os parceiros da EN consideraram a decisão final unilateral, prevalecendo a posição da EN em detrimento da opinião da maioria dos Associados. A questão atingiu de forma mais intensa os parceiros que vinham operando há mais tempo sob esses critérios – como AR 1, AR 2 e AR 3 –, impactando negativamente nas relações de confiança dessas alianças. O AR 4, cuja relação com a EN era bem mais recente – operava havia pouco mais de 2 anos sob essas condições –, sentiu menos o impacto da mudança, o que levou a preservar mais a relação de confiança entre as partes. Paralelamente, a coordenação e a comunicação foram mais intensamente trabalhadas, proporcionando melhores condições de operação, compensando a queda na confiança e garantindo a obtenção de ganhos de conhecimento e de capital relacional em todas as alianças, conforme apresentado na Figura 15.

Figura 15 - Síntese da competência cooperativa e os ganhos de conhecimento e capital relacional no ciclo de amadurecimento das alianças entre EN e AR 1, AR 2, AR3 e AR 4

	CICLO DE AMADURECIMENTO							
	EN	AR 1	EN	AR 2	EN	AR 3	EN	AR 4
Confiança								
Comunicação								
Coordenação								
Ganhos de conhecimento								
Ganhos de Capital Relacional								
Legenda: Alta - Tendência a alta - Baixa - Tendência a baixa -								

Fonte: Elaborada pela autora.

A coordenação nas alianças avançou significativamente no período, com a mudança da gerência de relacionamento com os Associados – na qual o gerente-coordenador se dividia entre diversas atribuições, além da coordenação das alianças

regionais –, para uma área exclusivamente dedicada às alianças, que passou a contar com uma equipe de suporte. Por meio da nova configuração, além da centralização das demandas dos Associados, a área passou a atuar mais incisivamente na melhoria dos processos, no direcionamento das operações e de regras de trabalho, estabelecimento de metas e controle dos resultados, na promoção das interações relacionais e na mediação dos conflitos, imprimindo maior agilidade e velocidade no compartilhamento e transferência dos conhecimentos. O setor também atuou internamente junto aos colaboradores da EN, facilitando o acesso dos parceiros aos repositórios de conhecimento, à troca de informações e, até mesmo, na compreensão e valorização do papel do Associado no negócio e na estratégia da instituição. A locação dessa área dedicada às alianças, no escritório da EN, em São Paulo, também se consolidou como outro importante elemento facilitador da coordenação das operações com os parceiros. Essa iniciativa da EN – criação da área dedicada às alianças – está em linha com a literatura, e são vários os trabalhos que vêm ressaltando a importância de as firmas capturarem valor das suas experiências em gestão de alianças, criando funções dedicadas exclusivamente a esse objetivo, para transformar o seu aprendizado nas parcerias em vantagens competitivas (Christoffersen, 2013; Kohtamäki et al., 2018; Lichtenthaler et al., 2016; Wang & Rajagopalan, 2015).

Paralelamente, a EN implantou mecanismos de gestão baseados em novas tecnologias que impactaram positivamente tanto a coordenação quanto a comunicação. A plataforma tecnológica *Fresh Desk* facilitou o acompanhamento de demandas, processos, rotinas, controles e informações, evitando ruídos e facilitando o fluxo de comunicação. Do mesmo modo, o *webinar* e o *zoom meetings* contribuíram para a realização de treinamentos e reuniões à distância, com acesso à *streamworkings* para aprofundamento de informações, programas específicos e monitorias, minimizando as distâncias geográficas e reduzindo custos de tempo e deslocamento. Como descrito por Badir and O'Connor (2015) e Panahi et al. (2012), a presença dessas tecnologias tem se constituído em importantes alternativas para o compartilhamento de conhecimento em tempo real, em ambientes colaborativos, interativos e síncronos. Por outro lado, os parceiros se ressentem da presença dos contatos presenciais, da proximidade afetiva e dos laços pessoais, que, embora aparentemente não estejam impactando negativamente os resultados, registram o apreço dos indivíduos pela comunicação face a face e pelas interações presenciais,

consideradas mídias mais ricas (Sárka, 2014; Scott & Sarker, 2010). Especificamente no caso da EN, esse fator assume um contorno mais relevante, uma vez que essa proximidade e afetividade é considerada um importante traço cultural, parte do “DNA” da instituição, aspecto valorizado por todos os parceiros, inclusive os mais recentes, que entendem a necessidade da profissionalização das relações devido ao crescimento da instituição, do portfólio das alianças, mas percebem uma descaracterização na cultura da instituição.

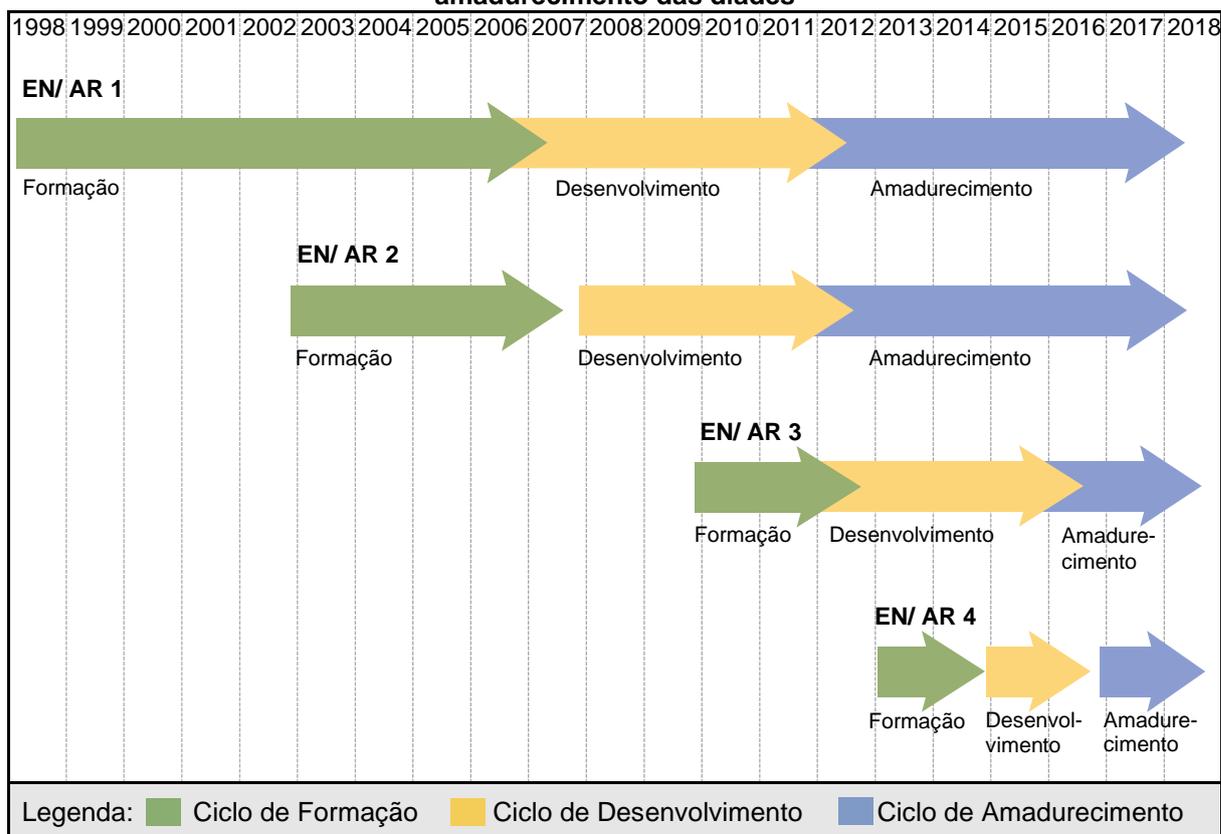
É também no ciclo de amadurecimento que a geração de inovações pelos parceiros torna-se mais intensa, explorando a partir do conhecimento adquirido em novas aplicações para novos perfis de clientes, em novos segmentos. Em todas as alianças há registros de processos inovadores relacionados ao desenvolvimento de novos produtos para segmentos até então não atendidos, e o maior destaque é o da aliança EN/AR 2. O AR 2, além de ter uma atuação relevante nos ganhos de abertura e de participação em novos mercados, contribuiu com a criação de processos de gestão inovadores, como a criação de um *software* customizado para as necessidades de gestão de conhecimento dos clientes da díade. Além disso, as operações EN/AR 2 se consolidaram como um *benchmarking* do portfólio das alianças regionais, contribuindo com a expansão do negócio no nível das firmas, da díade e do portfólio de alianças da EN.

Em relação aos ganhos de conhecimento e de capital relacional obtidos pelas alianças no ciclo de amadurecimento – até a data de finalização do campo da pesquisa –, são destacados os seguintes ganhos obtidos pelos Associados: (i) conhecimentos acumulados por meio da expansão da comercialização do portfólio de produtos; (ii) conhecimentos de inovação, ao criar, comercializar e inserir no portfólio da EN novos produtos; (iii) expansão dos conhecimentos de gestão das equipes dos ARs, ampliada pela facilidade de acesso proporcionada pelas novas tecnologias implantadas; (iv) prestígio e reputação ao terem a marca associada à marca da EN, instituição de referência no segmento de educação executiva e de parceiro potencial para futuras alianças; (v) criação de uma identidade própria da díade, composta por seu conjunto de habilidades próprias, inimitáveis e indissociáveis; e (vi) consolidação de uma rede de relacionamento de valor, formada pelos clientes, quadro de professores e técnicos da EN, além dos demais parceiros do portfólio de alianças regionais.

Por sua vez, a EN tem como principais destaques dos ganhos de conhecimento e de capital relacional: (i) conhecimento, praticamente, de todos os mercados regionais do Brasil; (ii) conhecimentos consultivos dos Associados e equipes; (iii) conhecimentos de inovação, ao criar, comercializar e inserir no seu portfólio novos produtos desenvolvidos junto com os Associados; (iv) presença e relacionamento com os principais clientes de produtos de educação executiva e desenvolvimento empresarial em todo o território nacional; (v) formação de capacidade de aliança; (vi) formação e consolidação de um portfólio de 25 alianças regionais; (vii) manutenção de relacionamentos de longo prazo com os seus parceiros, aprimorando sua capacidade de relacionamento e criação de valor idiossincrático com cada uma das díades; e (viii) valorização de sua reputação como parceira potencial para futuras alianças.

Entre os ganhos obtidos pelas alianças no ciclo de amadurecimento, há que se destacar, mais uma vez, o impacto positivo da competência cooperativa sobre a velocidade que a EN vai adquirindo na gestão dos processos de formação, desenvolvimento e amadurecimento das alianças. Ao converter suas competências de coordenar, comunicar e confiar em capacidade de aliança, a EN otimiza tempo e recursos e potencializa seus ganhos no nível da firma, da díade e do portfólio das alianças. A Figura 16 apresenta a comparação da duração de tempo de cada ciclo, em cada uma das díades, evidenciando esses aspectos.

Figura 16 - Comparação da duração dos ciclos de formação, desenvolvimento e amadurecimento das díades



Fonte: Elaborada pela autora.

4.6.4 Discussão dos resultados

A análise da competência cooperativa, nas dimensões da confiança, comunicação e coordenação, por meio do estudo intracasos e intercasos, proporcionou uma maior compreensão de sua influência na obtenção dos ganhos de conhecimento e de capital relacional nas alianças entre a EN e os Associados Regionais, no nível das firmas, das díades e do portfólio de alianças regionais da EN.

Em que pese o fato de a competência cooperativa constituir um construto multidimensional, com uma dinâmica bastante complexa, alguns atributos da confiança, comunicação e coordenação se destacaram na obtenção de determinados ganhos pelas firmas, pelas díades ou pela EN na gestão do portfólio das alianças. Dessa forma, serão discutidos, a seguir, os atributos de cada uma das dimensões da competência cooperativa que se mostraram mais críticos para a obtenção desses ganhos.

Como discutido no referencial teórico, os principais ganhos de conhecimentos considerados e destacados na discussão são: (i) os conhecimentos para a inserção e

ampliação da participação dos parceiros no mercado, ou em novos mercados; (ii) os conhecimentos para o desenvolvimento de novos produtos e inovações; (iii) os conhecimentos para a formação e desenvolvimento das capacidades de aliança. Já em relação aos principais ganhos de capital relacional, serão destacados: (i) o desenvolvimento das habilidades relacionais das firmas; (ii) a criação de um valor idiossincrático formado pela singularidade da díade; e (iii) os ganhos de reputação como parceiro.

4.6.4.1 A confiança e os ganhos de conhecimentos e capital relacional

A obtenção dos ganhos de conhecimentos para a inserção e ampliação da participação dos parceiros no mercado foi marcada, inicialmente, pela complementaridade dos conhecimentos entre as firmas, como descrito também nos trabalhos de Costa et al. (2018) e Robson et al. (2019). De um lado a EN, detentora de um amplo portfólio de conhecimentos de gestão empresarial e educação executiva, e, do outro, os Associados com o seu conhecimento sobre os mercados regionais.

Entretanto, para converter esses conhecimentos de natureza predominantemente tácita, enraizados em relacionamentos e de maior viscosidade, foi necessário que as alianças empreendessem mais tempo e esforços. Os resultados apurados sinalizam que, para acessar esses conhecimentos, os parceiros contaram mais enfaticamente com a confiança nas suas respectivas expertises do que com a confiança na integridade ou na boa vontade. Esse achado está em linha com os trabalhos de Becerra et al. (2008) e Jiang et al. (2016), que apontam o crescimento da troca de conhecimentos tácitos e o estabelecimento de seu fluxo diante da confiança na expertise no parceiro. Isto porque a EN e os ARs minimizaram possíveis riscos em relação ao alcance dos resultados esperados, ancorados na confiança mútua de que seus conhecimentos eram valiosos e complementares e que, também, eram parceiros hábeis em compartilhar esses conhecimentos. Esse aspecto foi crítico para que as firmas realizassem seus ganhos de mercado: da EN ao se estabelecer nos mercados regionais e dos ARs ao ampliarem a sua participação nesses mercados por meio da comercialização dos produtos da EN. Considera-se esse ganho um importante resultado obtido pelas alianças no nível das firmas, e esse resultado segue a literatura confirmando uma associação mais forte da confiança na expertise com os riscos de desempenho do que com os riscos relacionais por estar mais intimamente

ligada à entrega dos resultados do que aos riscos de comportamento oportunístico (Becerra et al., 2008; Das & Teng, 2001; Jiang et al., 2016).

A confiança na expertise também se mostrou essencial, no nível da díade, para obter conhecimentos relacionados ao desenvolvimento de novos produtos e inovações. Ao longo do tempo, os parceiros foram “fazendo e aprendendo juntos”, como sugere Szulanski et al. (2016), o que favoreceu a geração de inovações. As alianças criaram produtos para novos perfis de clientes, novos segmentos, por exemplo, os produtos para as pequenas empresas, para o segmento de saúde e da cadeia de valor da indústria aeroespacial, entre outros. De acordo com Capaldo (2014), a confiança que os parceiros têm nas suas capacidades de gerar soluções estimula a proposição de desenvolvimento de novos produtos, e, uma vez que essas iniciativas são exitosas, forma-se um ciclo virtuoso, que passa a influenciar positivamente o desejo das firmas de continuar trabalhando juntas. Esse aspecto contribui para explicar a longevidade das alianças pesquisadas, porque, como postulado por Shi et al. (2012) e Wang and Rajagopalan (2015), os parceiros vão percebendo a aliança como uma sequência de ciclos de aprendizado, e essa visão abre uma perspectiva de longo prazo para a díade.

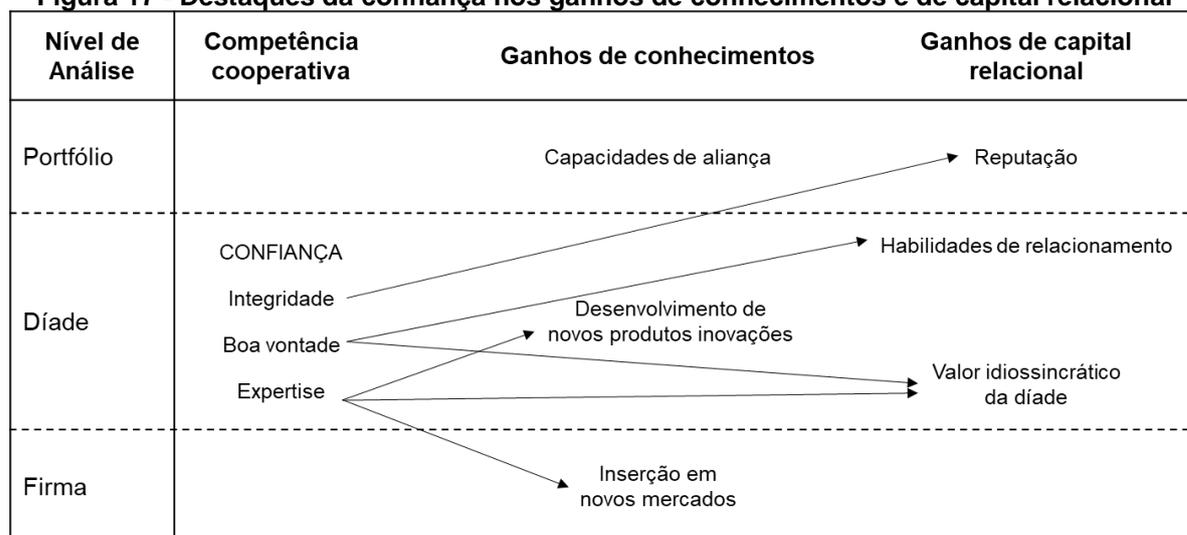
Já em relação aos ganhos de capital relacional, especificamente em relação aos ganhos no desenvolvimento de habilidades de relacionamento obtidos pelas firmas no nível da díade, a confiança na boa vontade se mostrou mais presente do que a confiança na integridade ou a confiança na expertise. Todas as vezes que a EN, parceira dominante em relação aos ARs, se comportou de forma altruísta – por exemplo, facilitando o acesso aos cursos por meio de bolsas totais ou parciais ou à sala de aula para acompanhar as entregas dos professores aos clientes, ou ainda se empenhando na valorização dos parceiros junto ao seu público interno –, o reconhecimento desses esforços, por parte dos ARs, foi imediato, fortalecendo os seus vínculos e proximidade. Esse achado segue Toon et al. (2012), ao confirmar que, quando um parceiro realiza aportes de ativos específicos sem evidências de equidade ou de reciprocidade imediata, o valor desse parceiro cresce em importância para o outro, estimulando a afetividade, o desejo de continuidade da aliança e sua longevidade.

Por sua vez, os ganhos de capital relacional da díade na formação de um valor idiossincrático e próprio do seu relacionamento singular foram afetados, positivamente, tanto pela confiança na boa vontade como pela confiança na expertise.

Na medida em que os parceiros estreitavam os seus laços, estimulados pela confiança na expertise e boa vontade, o mercado regional passou a perceber as alianças não apenas como EN ou apenas como AR e sim como uma terceira entidade, a aliança propriamente dita. A literatura descreve esse fenômeno como uma decorrência desse relacionamento próximo, integrado e coeso (Dyer & Singh, 1998; Robson et al., 2019), que é capaz de gerar vantagens competitivas difíceis de imitar, por ser fruto da peculiaridade da díade (Liu et al., 2010; Wang & Rajagopalan, 2015).

Por fim, a confiança na integridade se mostrou mais efetiva nos ganhos de capital relacional de reputação em função das relações longevas mantidas pela EN e os ARs, pautadas pela idoneidade, seriedade e lealdade, tornando as firmas mais atrativas, como futuras parceiras em outras alianças, inclusive abrindo perspectivas de formação de portfólio de alianças. Em outras palavras, os ganhos de reputação habilitam as firmas a formar novas alianças com outros parceiros, uma vez que experiências anteriores bem-sucedidas aumentaram sua atratividade como futuros parceiros. Nesse sentido, a confiança na integridade tem sido tratada na literatura mais relacionada à decisão das firmas na seleção de futuros parceiros e na formação das alianças, em função de sua reputação positiva como parceiro, à solidez de seus princípios e comportamentos em situações de cooperação em alianças anteriores (Capaldo 2014; Norheim-Hansen, 2014). Vale ressaltar que, particularmente para a EN, esse ganho tem um significado ainda mais relevante na gestão do portfólio das alianças regionais com os ARs e na sua formação – quando as alianças com os ARs foram formadas, basicamente, o que os parceiros tinham era a confiança na integridade, inclusive, os relatos são incisivos nesse aspecto – e, também, por ser uma instituição que tem nas alianças uma das suas principais estratégias corporativas.

Os destaques da competência cooperativa, na dimensão da confiança, para a obtenção dos ganhos de conhecimento e de capital relacional estão representados, a título de síntese, na Figura 17.

Figura 17 - Destaques da confiança nos ganhos de conhecimentos e de capital relacional

Fonte: Elaborada pela autora.

4.6.4.2 A comunicação e os ganhos de conhecimentos e capital relacional

Entre os destaques da competência cooperativa, na dimensão da comunicação, para alcance dos ganhos de conhecimento para a inserção dos parceiros em novos mercados, estão a comunicação informal e a comunicação formal. A utilização de canais de comunicação mais ricos, por meio da comunicação informal, por exemplo, os contatos diretos, a comunicação face a face, as reuniões, as visitas técnicas entre as lideranças da EN, os ARs, clientes e professores, permitiu às firmas acessar conhecimentos tácitos valiosos, enraizados nos relacionamentos, “aprender fazendo”, como apontado por Szulanski et al. (2016). A proximidade criada pela comunicação informal também contribuiu para o fortalecimento dos laços afetivos, levando os parceiros a se manifestarem mais livremente, nutrindo o fluxo de conhecimentos tácitos, incentivando uma comunicação bilateral e a prática de *feedback*, em linha com a literatura (Panahi et al. 2012; Sárka, 2014; Walter et al., 2014). Esses aspectos corroboram os trabalhos de Kwok et al. (2019) e Vlasisavljevic et al. (2016), que ressaltam a necessidade de uma comunicação informal mais intensa quando o conhecimento a ser transacionado é predominantemente tácito, pois permite observar o que é feito no seu ambiente natural de forma espontânea.

Ao mesmo tempo, a comunicação formal também trouxe uma contribuição importante para a EN e os parceiros, ao institucionalizar agendas, procedimentos, regras, registros das demandas e solicitações, uma vez que, na ausência dessa

formalização, os ruídos de comunicação, a falta de clareza e a tempestividade das informações geravam insatisfações e conflitos. Esses achados seguem Tang et al. (2014), que enfatizam a necessidade de a gestão das alianças lidar estrategicamente com a comunicação formal e informal, explorando os pontos fortes e as limitações das abordagens em seus respectivos canais e métodos, ativando ora canais mais ricos ou menos ricos, em função das possibilidades de exploração ou *exploração* do conhecimento.

Vale ainda ressaltar que, por meio da comunicação formal, foram constituídos vários repositórios de conhecimentos mais acessíveis para os parceiros – principalmente no ciclo de amadurecimento, com os investimentos da EN nas tecnologias de comunicação –, consolidando conhecimentos valiosos no nível de portfólio das alianças que beneficiaram todas as díades, inclusive as mais recentes, ou seja, formando capacidades de aliança. Como sugerem Christoffersen, (2013), Kohtamäki et al. (2018) e Wassmer (2010), a capacidade de aliança implica apreender conhecimentos relacionados à gestão da aliança, codificando, acumulando e integrando esses conhecimentos de modo que possam ser utilizados em outras alianças.

Já em relação aos ganhos de conhecimentos para o desenvolvimento de produtos e inovações, a comunicação informal e a comunicação gerencial foram as categorias da comunicação que mais influenciaram positivamente os parceiros na obtenção desses ganhos. À medida que os parceiros trocavam mais conhecimentos tácitos facilitados pela comunicação informal, pela proximidade e comunicação frequente entre as lideranças dos ARs e da EN, a dinâmica dessas abordagens estimulava a captura de oportunidades no mercado para a criação de novos produtos e atendimento de novos segmentos. Conforme postulado por Oke and Indiagbon-Oke (2010), Tang et al. (2014) e Pesch (2015), os processos de desenvolvimento de produto envolvem intensa comunicação interacional e canais de comunicação mais ricos, como a comunicação informal e a comunicação gerencial. A atuação dos diretores e gerentes dos parceiros também se mostrou determinante, ao facilitar o entendimento entre as partes, conciliando as diferentes linguagens, culturas, dirimindo conflitos que pudessem ser caracterizados como oportunismo, como sugerem os estudos de Espinosa and Roig-Dobon (2011), Lavie et al. (2012) e Malik and Zhao, (2013). Dessa forma, a qualidade da comunicação gerencial e da comunicação informal permitiu às díades perceber com maior precisão o ambiente de negócios,

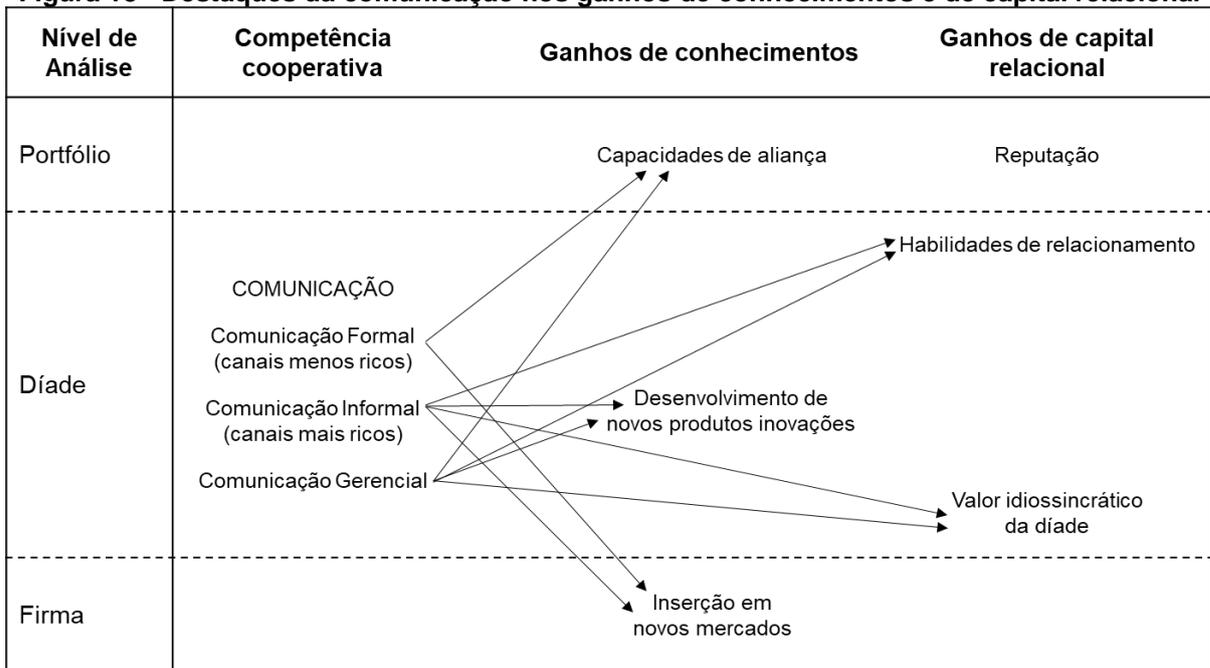
compartilhar *insights* e desenvolver as respostas mais adequadas aos clientes, aspectos que se encontram em linha com a literatura (Ali & Larimo, 2016; Shin et al., 2012).

Em relação aos destaques da comunicação para a obtenção dos ganhos de conhecimento na formação das capacidades de aliança, a comunicação gerencial e a comunicação formal se mostraram mais importantes. Isto porque as díades foram apreendendo e formalizando as melhores práticas de comunicação nas alianças, e a EN foi convertendo esse conhecimento em benefícios para todo o portfólio das alianças regionais. A criação da área de relacionamento com os Associados – uma função dedicada exclusivamente às alianças – contribuiu significativamente com esse processo de aprimoramento da comunicação entre os parceiros, em nível da díade e em nível de portfólio. Por meio da ação do setor dedicado às alianças, foi possível lidar com maior assertividade com a diversidade e a dispersão geográfica dos parceiros, e o gerente do setor, juntamente com sua equipe, passaram a compartilhar e implementar as melhores práticas de comunicação assimiladas das experiências das díades. Esse achado se encontra, mais uma vez, em linha com a literatura, enfatizando a importância de as firmas codificarem, assimilarem e aplicarem os conhecimentos adquiridos por meio de suas parcerias, na gestão do portfólio de alianças (Cabello-Medina et al., 2019; Kohtamäki et al., 2018; Wassmer, 2010).

Já em relação aos ganhos de capital relacional, especificamente às habilidades de relacionamento e à formação de valor idiossincrático, obtidas pelos parceiros no nível da díade, a comunicação informal e a comunicação gerencial se apresentaram de forma mais contributiva, uma vez que estimularam os contatos face a face, as oportunidades de interações presenciais, a prática de *feedback*, a utilização de canais de comunicação mais ricos, fortalecendo os vínculos e os laços entre os parceiros, como Kwok et al. (2019) e Sárka (2014) apontam em seus trabalhos. Esse achado também enfatiza aspectos salientados por Badir and O'Connor (2015) e Sambasivan et al. (2011), que confirmam em seus estudos como a comunicação frequente e rica, gradativamente, converte a habilidade dos parceiros de se relacionar em um ativo de capital relacional, valioso e raro, por ser próprio da singularidade da díade.

Os destaques da competência cooperativa, na dimensão da comunicação, para a obtenção dos ganhos de conhecimento e de capital relacional, estão representados, a título de síntese, na Figura 18.

Figura 18 - Destaques da comunicação nos ganhos de conhecimentos e de capital relacional



Fonte: Elaborada pela autora.

4.6.4.3 A coordenação e os ganhos de conhecimentos e capital relacional

Entre os destaques da competência cooperativa, na dimensão da coordenação, para obtenção dos ganhos de conhecimento visando à inserção em novos mercados, estão a coordenação das dissimilaridades e a coordenação das relações interacionais. Conforme argumentam Christoffersen (2013) e Estrada et al. (2016), as diferenças entre os parceiros – de metas, porte, idade da firma, experiência, perfil de clientes, rotinas, entre outras diferenças – exigem esforços de coordenação para a formação do ambiente cooperativo, de modo que essas diferenças não comprometam o alcance dos resultados pretendidos pela aliança. No caso, a EN e os seus parceiros tiveram de empenhar esforços específicos de coordenação para superar, principalmente, suas dissimilaridades em relação ao porte das empresas e suas respectivas dinâmicas operacionais, uma vez que as estruturas dos Associados eram menores, mais ágeis e mais próximas dos clientes, demandando maior velocidade nas operações. Já a EN, uma organização transitando de médio para grande porte, com atuação nacional e internacional, atendendo a grandes empresas brasileiras e multinacionais, com um portfólio de produtos bastante diversificado, apresentava maior complexidade nas suas operações. Os parceiros lidaram com a questão coordenando a inserção gradativa dos produtos nos mercados, começando com o PGME, até que as suas

habilidades em coordenar os processos e rotinas fossem aprimoradas e sincronizadas, criando mecanismos para lidar com as diferenças, no nível das firmas. Esse aprimoramento da coordenação das díades contribuiu para acelerar o acesso e comercialização de todos os produtos da EN pelos ARs, como demonstrado na Figura 18, potencializando os resultados de inserção e ampliação da participação de mercado.

Do mesmo modo, a coordenação das relações interacionais entre os parceiros representou um destaque para o alcance nos resultados de inserção no mercado, por promover oportunidades de alinhamento entre as partes, de modo a criar um clima de trocas favorável ao aprendizado, conciliando as culturas e rotinas, estimulando o fluxo de conhecimentos tácitos e o fortalecimento dos vínculos pessoais, em linha com a literatura (Patriotta et al., 2013; Tortoriello et al., 2012). Foi também por meio da coordenação das relações interacionais associadas ao amadurecimento dos parceiros na gestão da aliança que as inovações começaram a surgir como fruto de um ambiente cooperativo focado na busca conjunta dos parceiros para a resolução de problemas e de resultados do tipo “ganha-ganha”. Esses achados acompanham Chung et al. (2014) e Patriotta et al. (2013), que afirmam que quanto mais coordenação e interações houver entre os parceiros, mais oportunidades eles terão de compartilhar e combinar os conhecimentos. Pesch et al. (2015) ainda evidenciam que esses esforços geram um processo de produção de sentido (*sensemaking*) que impacta positivamente a geração das inovações e inserção dos produtos no mercado.

Em relação aos ganhos de conhecimentos para a formação de capacidades de aliança, a categoria da coordenação que mais se destacou para a obtenção desse ganho foi a coordenação da gestão das alianças. Particularmente, a criação da área dedicada exclusivamente à gestão das alianças regionais da EN – a área de Relacionamento com os Associados – impulsionou a conversão dos conhecimentos, das melhores práticas presentes nas díades, em conhecimentos a serem implementados em todo o portfólio das alianças regionais. A centralização da coordenação e a atuação do gerente-coordenador e de sua equipe trouxeram ganhos significativos, adaptando e recombinao conhecimentos de um variado número de fontes, minimizando os custos de transferência e gerando mais valor para as díades e para o portfólio, como sugere Lichtenthaler (2016). Esse aspecto também evidencia as afirmações de Cabello-Medina et al. (2019) e Kohtamäki et al. (2018) em relação à importância da formalização do gerenciamento de processos que se mostraram

aderentes em outras alianças, bem como a padronização de ferramentas de gestão e métricas de desempenho comuns a todas as alianças que formam um portfólio, o que potencializa os resultados das firmas, das díades e do portfólio.

Em relação aos ganhos de capital relacional, especificamente, na criação do valor idiossincrático das díades, o destaque da coordenação foi a coordenação das dissimilaridades. Levando-se em conta o conjunto das várias dissimilaridades existentes entre a EN e os parceiros (de região, de cultura, de porte, de experiência, entre outras), o sucesso na coordenação dessas diferenças – algumas das parcerias já somam mais de duas décadas – possibilitou às díades se estabelecerem nesses mercados com um modo de atuação próprio, singular, fruto do enraizamento de suas relações. Como reportado em muitos relatos, formou-se uma terceira identidade, em que não se trata apenas da EN, ou do AR, e sim da aliança EN/AR. Essa simbiose representa uma vantagem competitiva única, rara e valiosa, descrita por Dyer and Singh (1998) e Pak et al. (2014) como vantagens que não se derivam apenas dos recursos das firmas, mas, também, da dificuldade de imitar as capacidades desses relacionamentos diádicos.

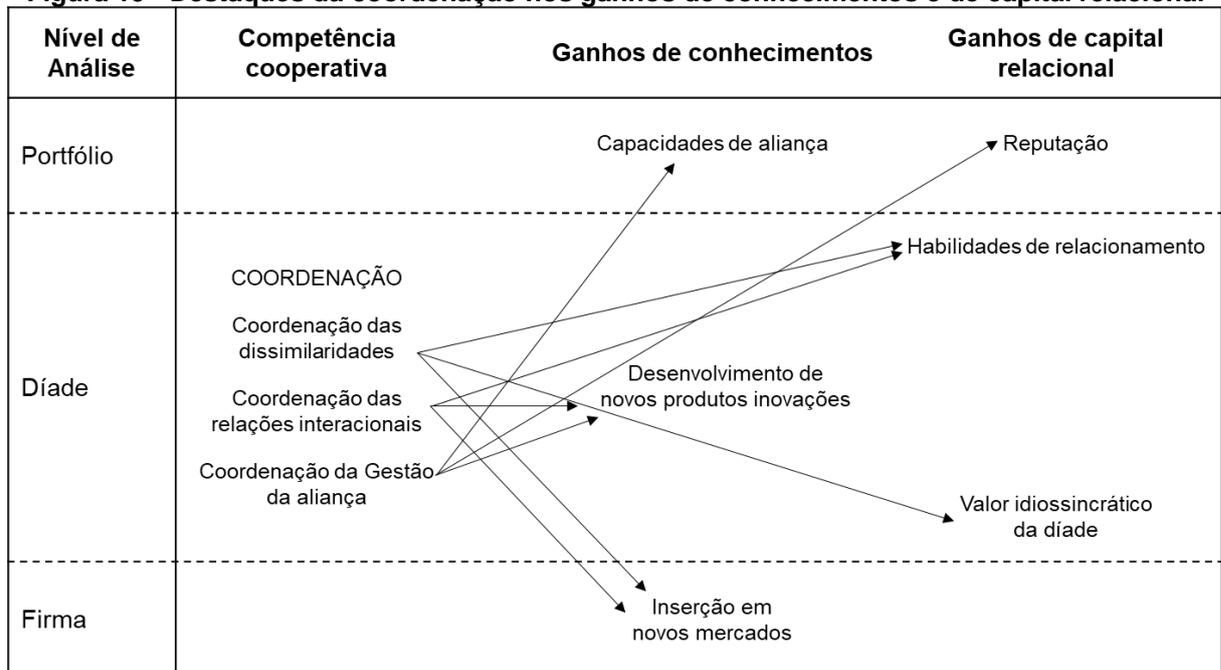
Nesse sentido, a obtenção dos ganhos de capital relacional, em função do valor idiossincrático constituído pelas díades, está intrinsecamente ligada aos ganhos de habilidades de relacionamento entre os parceiros que, também, foram influenciados positivamente pela coordenação das dissimilaridades e pela coordenação das relações interacionais nas alianças. As relações de proximidade e afetividade estabelecidas entre a EN e os ARs foram estimuladas por encontros presenciais, acesso às lideranças e à alta administração da instituição. Além disso, essas interações previam uma intensa agenda de visitas técnicas e contatos diretos com professores e corpo técnico da EN. Esse aspecto está em linha com a literatura, que enfatiza a importância de promover a coordenação das relações interacionais com estratégia e intencionalidade, uma vez que a qualidade das relações interacionais favorece a integração produtiva das firmas, sua coesão e comprometimento, levando ao desenvolvimento de habilidades relacionais próprias de sua dinâmica peculiar (Pak et al., 2014; Robson et al., 2006, 2019).

Por fim, para a obtenção dos ganhos de capital relacional de reputação, o destaque é a coordenação de gestão da aliança. Isto porque os resultados obtidos pelos parceiros ao longo dos anos – resultados de mercado, satisfação com a aliança e, principalmente, longevidade das parcerias – demonstra a reputação positiva das

firmas como bons gestores de alianças, aumentando sua atratividade para a formação de futuras parcerias. Esse é um importante ganho para a EN, gestora do portfólio das alianças regionais e, também, para os ARs, que têm a experiência de aliança chancelada por um parceiro de expressão como a EN. Essa perspectiva foi assinalada nos estudos de Capaldo (2014), Meier et al. (2016) e Norheim-Hansen (2014), em que os autores apontam a importância da reputação de uma firma como parceira, por credenciá-la para negócios futuros, uma vez que, quando uma firma procura um parceiro potencial, sua experiência bem-sucedida em outras alianças e sua capacidade de gestão de alianças se constituirão um fator que aumentará sua atratividade, passando a ser valioso ativo de capital relacional.

Os destaques da competência cooperativa, na dimensão da coordenação, para a obtenção dos ganhos de conhecimento e de capital relacional estão representados, a título de síntese, na Figura 19.

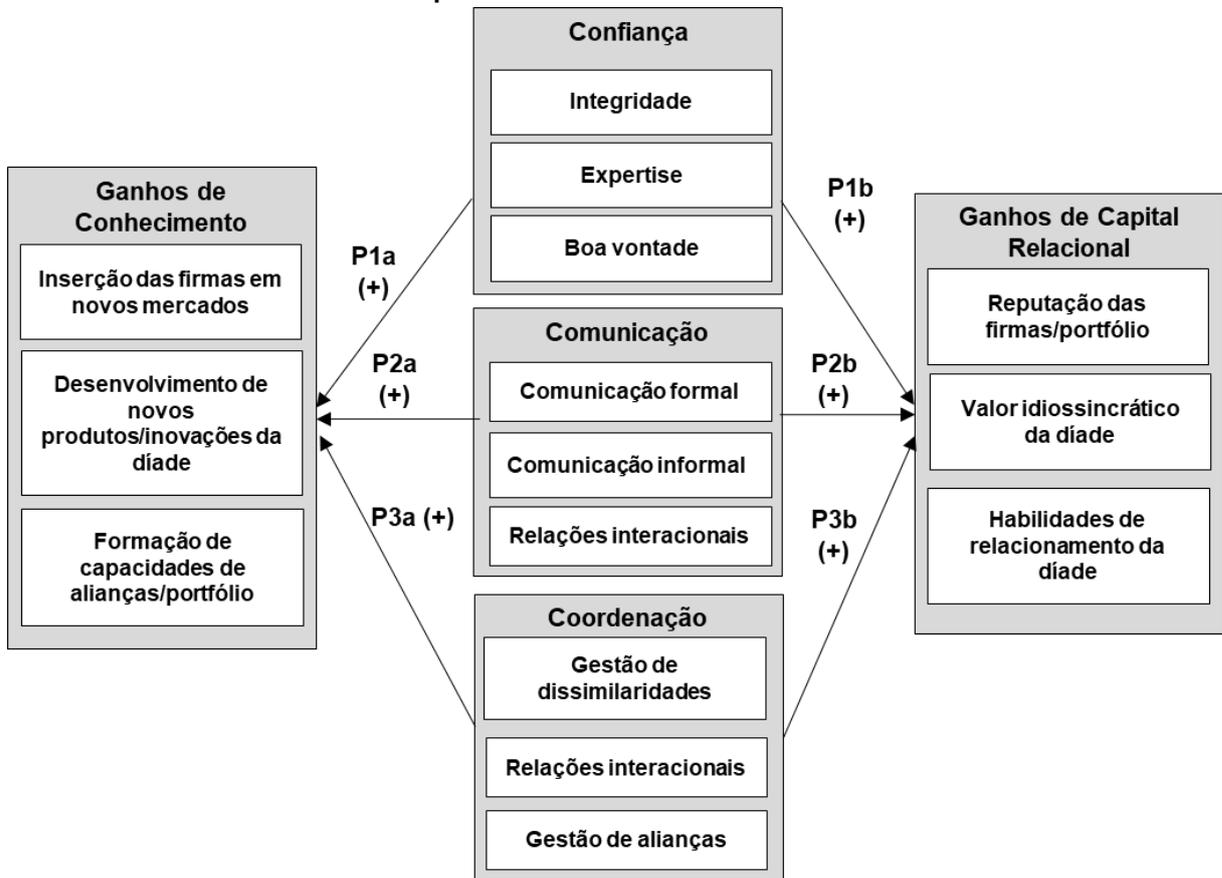
Figura 19 - Destaques da coordenação nos ganhos de conhecimentos e de capital relacional



Fonte: Elaborada pela autora.

Considerando todos os aspectos analisados em relação à influência da competência cooperativa, nas dimensões da confiança, comunicação e coordenação, para a obtenção dos ganhos de conhecimento nas alianças estratégicas, são apresentadas as seguintes proposições teóricas, sintetizadas na Figura 20.

Figura 20 - Proposições Teóricas – influência da competência cooperativa nos ganhos de conhecimentos e de capital relacional nas AE no contexto da transferência e compartilhamento de conhecimentos



Fonte: Elaborada pela autora.

P1a: A percepção de confiança no parceiro (confiança na expertise) se relaciona favoravelmente com os ganhos de conhecimento na aliança (conhecimento para inserção das firmas em novos mercados e conhecimento para o desenvolvimento de novos produtos e inovações da díade).

P1b: A percepção de confiança no parceiro (confiança na integridade, confiança na expertise e confiança na boa vontade) se relaciona favoravelmente com ganhos de capital relacional (habilidades de relacionamento e criação de valor idiossincrático da díade e reputação para formação de portfólio de alianças).

P2a: A comunicação (comunicação formal, comunicação informal e comunicação gerencial) se relaciona favoravelmente com ganhos de conhecimento na aliança (conhecimento para inserção das firmas em novos mercados, conhecimento para o desenvolvimento de novos produtos e inovações da díade e conhecimento para formação de capacidades de aliança).

P2b: A comunicação (comunicação informal e comunicação gerencial) se relaciona favoravelmente com ganhos de capital relacional na aliança (habilidades de relacionamento e criação de valor idiossincrático da díade).

P3a: A coordenação (coordenação das dissimilaridades, coordenação das relações interacionais e coordenação da gestão da aliança) se relaciona favoravelmente com ganhos de conhecimento na aliança (conhecimento para a inserção das firmas em novos mercados, conhecimento para o desenvolvimento de novos produtos e inovações da díade e conhecimento para a formação de capacidades de aliança).

P3b: A coordenação (coordenação das dissimilaridades, coordenação das relações interacionais e coordenação da gestão da aliança) se relaciona favoravelmente com ganhos de capital relacional na aliança (habilidades de relacionamento e criação de valor idiossincrático da díade e reputação das firmas para formação de portfólio de alianças).

5 CONCLUSÕES

5.1 Principais Resultados

As alianças estratégicas se constituem um fenômeno significativo e crescente nas últimas décadas, principalmente para as firmas acessarem ou desenvolverem conhecimentos de que necessitam para se manterem competitivas e que não seria possível desenvolverem isoladamente. É também por meio das alianças que muitas firmas têm criado relacionamentos qualificados e duradouros, formando um valioso ativo de capital relacional, fruto da efetividade da cooperação com os seus parceiros. No entanto, o processo de formação e evolução das alianças é complexo, marcado por aspectos multidimensionais que concorrem simultaneamente para o alcance dos resultados pretendidos pelos parceiros. Portanto, compreender essas várias dimensões tem sido um desafio permanente para acadêmicos e praticantes.

Especificamente, o propósito da pesquisa foi investigar a influência da competência cooperativa, formada pelas dimensões da confiança, comunicação e coordenação, para a obtenção de ganhos de conhecimento e capital relacional em processos de compartilhamento e transferência de conhecimentos nas alianças estratégicas, no nível das firmas, das díades e do portfólio de alianças. Os principais ganhos de conhecimento analisados se relacionaram aos seguintes aspectos: (i) inserção das firmas em novos mercados; (ii) desenvolvimento de produtos e inovações e (iii) formação de capacidades de aliança. Em termos de ganhos de capital relacional foram considerados: (i) o desenvolvimento das habilidades de relacionamento das firmas; (ii) a criação de valor idiossincrático da díade e (iii) a reputação das firmas como parceiros, para formação de outras alianças.

Para analisar a influência da competência cooperativa na busca desses ganhos de conhecimento e de capital relacional nas alianças estratégicas, foi escolhida como objeto empírico uma instituição de educação executiva e empresarial brasileira, com ampla experiência em formação e desenvolvimento de alianças, de reconhecida atuação nacional e internacional, e suas parcerias com Associados Regionais, para comercialização de seus produtos em todo o território nacional. Por meio de metodologia exploratória e qualitativa, foram analisadas, longitudinalmente, quatro alianças entre essa Escola de Negócios/EN e Associados Regionais/ARs em diversos

ciclos evolutivos: ciclo de formação, ciclo de desenvolvimento e ciclo de amadurecimento.

A análise intracasos e intercasos permitiu comparar e contrastar os principais efeitos da confiança, comunicação e coordenação da aliança, na busca pelos ganhos de conhecimento e de capital relacional no nível das firmas, das díades e do portfólio de alianças, nos seus processos de compartilhamento e transferência de conhecimentos. Como principais achados, foram destacados nas três dimensões da competência cooperativa os atributos que se mostraram mais críticos para a obtenção desses ganhos, proporcionando um aprofundamento da compreensão de como determinados aspectos da confiança, comunicação e coordenação afetaram especificamente um determinado resultado.

Por exemplo, nos ganhos de conhecimento para a inserção das firmas em novos mercados, a confiança na expertise dos parceiros se mostrou mais importante do que a confiança na boa vontade ou a confiança na integridade. Isto porque, uma vez que os parceiros identificaram que detinham conhecimentos complementares valiosos, principalmente conhecimentos de maior tacitidade, eram hábeis em trocar esses conhecimentos e entregar os resultados pactuados; os riscos de não obterem os ganhos pretendidos foram minimizados, ancorados na confiança das respectivas expertises. Esse resultado é semelhante à pesquisa de Becerra et al. (2008) e convergente com a de Jiang et al. (2015). Enquanto Becerra et al. (2008) identificaram em seu trabalho a influência positiva da confiança na expertise para os parceiros acessarem conhecimentos tácitos relevantes para o sucesso das alianças, considerando como taxa de sucesso a satisfação dos parceiros com as alianças e o alcance de metas pretendidas, Jiang et al. (2015) associaram a confiança na expertise, especificamente, com o acesso ao conhecimento tácito para alcançar os ganhos de inserção das firmas no mercado (marketing, *know-how* de vendas, entre outros aspectos), como sinalizado no caso em questão.

Do mesmo modo, a confiança na expertise se apresentou de forma mais evidente, no nível da díade, para o desenvolvimento de novos produtos e inovações entre a EN e os ARs, porque os parceiros se sentiam confiantes com a capacidade recíproca de gerar soluções, estimulando a troca de *insights* e de conhecimentos tácitos, que permitiam acessar, combinar e explorar esses conhecimentos, estimulando o desejo de continuidade da parceria. Esse achado está em linha com a pesquisa de Capaldo (2014), que também identificou a influência positiva da confiança

na expertise para o desenvolvimento de novos produtos e inovações, ressaltando a importância dessas experiências exitosas para a longevidade da aliança e para a formação de um círculo virtuoso de compartilhamento, assimilação e aplicação dos conhecimentos entre os parceiros.

Já em relação aos ganhos de capital relacional, a confiança na boa vontade se destacou na obtenção dos ganhos de habilidades de relacionamento, no nível da díade, demonstrando que o comportamento altruísta do parceiro – aportando recursos sem evidências de equidade ou reciprocidade imediata – fortalecia os vínculos e a proximidade entre as firmas, levando a um maior comprometimento mútuo e desejo de continuidade da parceria. Esses resultados são convergentes aos apontados por Toon et al. (2012) que, também, identificaram a confiança na boa vontade relacionada aos ganhos de capital relacional nas alianças, por fortalecerem os laços entre as firmas e gerarem maior comprometimento diante do comportamento de um parceiro que se mostra disposto a ir além do acordado, em benefício da aliança, demonstrando uma visão de longo prazo no relacionamento, e não o foco no horizonte de curto prazo de ganhos imediatos.

Juntas, a confiança na boa vontade e a confiança na expertise afetaram mais a obtenção dos ganhos de capital relacional na criação de valor idiossincrático da díade, isto porque, à medida que os parceiros forjavam um relacionamento enraizado na confiança em suas habilidades e no seu altruísmo, foram constituindo uma identidade própria e singular, decorrente desse relacionamento coeso. Esse achado é semelhante aos trabalhos de Dyer and Singh (1998), Robson et al. (2019) e Wang and Rajagopalan (2015), que também descreveram em seus estudos como a confiança contribui para a criação de uma dinâmica relacional própria da aliança, capaz de gerar vantagens competitivas inimitáveis. Entretanto, esses trabalhos tratam a confiança numa perspectiva unidimensional, e a presente pesquisa vai além dos resultados dos autores, aprofundando a compreensão dos efeitos da confiança na formação do valor idiossincrático das díades, no caso, especificamente o efeito da confiança na expertise e a confiança na boa vontade.

Por fim, a confiança na integridade foi o maior destaque na formação dos ganhos de capital relacional de reputação, no nível do portfólio, devido à história de sucesso construída pelos parceiros, que passou a credenciá-los para a formação de outras futuras alianças, aumentando sua atratividade como parceiro potencial, em função da sua credibilidade, idoneidade e lealdade, aspectos relacionados

diretamente à confiança na integridade. Esse resultado é convergente com o trabalho de Norheim-Hansen (2014), que, também, pesquisou a influência da confiança, numa perspectiva multidimensional, na formação da reputação da firma como parceiro potencial para futuras alianças, encontrando evidências de que a confiança na integridade foi a dimensão que exerceu maior efeito sobre a atratividade da reputação das firmas como futuros parceiros.

Em relação à comunicação, a comunicação formal e informal foram os atributos que se mostraram mais críticos na obtenção dos ganhos de conhecimento das firmas para a inserção em novos mercados, seguindo os trabalhos de Kwok et al. (2019) e Vlaisavljevic et al. (2016). Isto porque, para acessar e estabelecer o fluxo de conhecimentos tácitos – mais valiosos e enraizados nas experiências e relacionamentos das firmas –, os parceiros recorreram aos meios de comunicação mais ricos, presentes na comunicação informal (reuniões, visitas técnicas, “aprender fazendo”, entre outros). Esses achados confirmam a pesquisa de Szulanski et al. (2016), que destacam a importância de os parceiros utilizarem uma comunicação baseada na observação, “aprenderem fazendo” para acessar conhecimentos de maior tacitidade. Do mesmo modo, a comunicação formal também se mostrou crítica na obtenção desses ganhos, por meio da organização de agendas, procedimentos, regras, registros e fluxo de demandas e solicitações que deram mais agilidade, clareza e tempestividade no compartilhamento de informações valiosas, como apontado, também, por Tang et al. (2014).

Já em relação aos ganhos de conhecimento para o desenvolvimento de novos produtos e inovações, a comunicação informal também é destaque, juntamente com a comunicação gerencial, que possibilitaram, além do estabelecimento do fluxo de conhecimentos tácitos, maior proximidade e frequência da comunicação entre as lideranças, levando as firmas a capturarem novas oportunidades no mercado para a criação e oferta de novos produtos, resultados em linha com Oke and Indiagbon-Oke (2010) e Tang et al. (2014). Pesch et al. (2015) também encontraram em sua pesquisa evidências positivas da importância da comunicação informal e da comunicação gerencial, no desenvolvimento de novos produtos e inovações por meio de abordagens face a face, reuniões gerenciais, que permitiram capturar com maior velocidade a demanda e a dinâmica do mercado e dos clientes, aspectos convergentes com os achados do presente estudo.

Nos ganhos de conhecimentos para a formação de capacidades de aliança, a comunicação gerencial e a comunicação formal contribuíram mais para que os parceiros convertessem as melhores práticas presentes nas díades em práticas gerenciais acessíveis e institucionalizadas em todo o portfólio das alianças. Nesse sentido, esta pesquisa avança na compreensão de como os parceiros podem capturar valor criado nas alianças, convertendo esses valores em capacidades de aliança, aspecto apontado por Wang and Rajagopalan (2015) como uma importante questão a ser investigada no campo das alianças. Ao identificar e associar a comunicação gerencial e a comunicação formal como dimensões críticas para a conversão da experiência dos parceiros em capacidades de aliança – aspecto que, até o momento, não havia sido tratado especificamente pela literatura com evidências empíricas –, a pesquisa vai além dos estudos atuais sobre formação de capacidades de aliança e gestão de portfólio de alianças, agregando uma perspectiva multidimensional da comunicação e seus respectivos efeitos.

Os destaques da comunicação na obtenção de ganhos de capital relacional se deram no aprimoramento das habilidades de relacionamento entre os parceiros e de formação do valor idiossincrático da díade. Tanto a comunicação informal como a comunicação gerencial utilizaram amplamente uma mídia mais rica, como os contatos face a face, as interações presenciais, a movimentação das equipes, o acesso às lideranças, entre outras, que permitiu o fortalecimento dos laços e dos vínculos entre os parceiros, consolidando dinâmicas de relacionamento próprias da díade. Em outras palavras, as díades foram constituindo uma vantagem competitiva única, rara e inimitável inserida no enraizamento de suas relações singulares, conforme apontado, também, pelos estudos de Badir and O'Connor (2015) e Sambasivan et al. (2011), com a contribuição de uma comunicação clara, tempestiva e com a utilização de canais de comunicação mais ricos.

Na dimensão da coordenação, as categorias que se mostraram mais presentes nos ganhos de conhecimento para a inserção das firmas no mercado foram a coordenação das dissimilaridades e a das relações interacionais. Sem o empenho da coordenação para o gerenciamento das diferenças entre as firmas, os parceiros não teriam superado diferenças de dinâmicas operacionais críticas, decorrentes, principalmente, de características do porte das organizações. Nesse sentido, a coordenação das relações interacionais apoiou esses esforços, promovendo o alinhamento das culturas e rotinas, estimulando o fluxo do conhecimento tácito e o

vínculo entre os parceiros. Esse resultado é convergente com o trabalho de Estrada et al. (2016), que, também, identificaram em sua pesquisa evidências da influência positiva da coordenação das dissimilaridades e da coordenação das relações interacionais para que os parceiros realizassem seus objetivos mercadológicos, promovendo interações para a construção de soluções conjuntas e *feedbacks* frequentes.

Foi, também, em função da efetividade da coordenação das relações interacionais e da coordenação de gestão da aliança que as díades foram construindo um ambiente favorável para a obtenção dos ganhos de desenvolvimento de novos produtos e inovações, criando oportunidades para compartilhar, combinar e explorar os conhecimentos, achados que estão em linha com os estudos de Chung et al. (2014), Pattriotta et al. (2013) e Pesch et al. (2015), que apontaram evidências positivas em suas pesquisas de quanto mais coordenação e interações entre os parceiros, mais oportunidades de compartilhar e combinar os conhecimentos.

A coordenação da gestão das alianças ainda levou as firmas à obtenção de ganhos significativos de conhecimentos para a formação de capacidades de aliança, formalizando as melhores práticas gerenciais presentes nas díades e convertendo esses conhecimentos em benefícios para todo o portfólio, como sinalizado por Cabello-Medina et al. (2019), Kohtamäki et al. (2018) e Lichtenthaler (2016). A criação de uma função dedicada às alianças foi um aspecto relevante para concretização da captura de valor das experiências anteriores e, em curso, no portfólio das alianças da EN com os ARs. Esse achado confirma o trabalho de Sachetto e Bataglia (2016), que também encontraram evidências em sua pesquisa sobre a importância da criação da função dedicada às alianças para centralização das demandas dos parceiros, que, além de se constituir a principal interface entre as firmas, foi responsável pela captura das melhores práticas presentes nas díades e no seu compartilhamento com todo o portfólio de alianças.

Tendo em vista os ganhos de capital relacional para a criação de valor idiossincrático das díades, o principal destaque da coordenação foi a coordenação das dissimilaridades. As muitas dissimilaridades presentes entre os parceiros – de região geográfica, cultura, porte, experiência, entre outras – foram gerenciadas pela habilidade de os parceiros tirarem partido das diferenças, explorando sua complementaridade, como descrito por Park et al. (2014) e Vlaisavljevic et al. (2016), cujas pesquisas também sinalizaram a importância de os parceiros coordenarem a

diversidade de suas experiências e habilidades, uma vez que elas podem se constituir oportunidades de mais aprendizado e se constituírem fonte de inovação. No caso em questão, essa efetividade da coordenação das dissimilaridades, ao longo do tempo, proporcionou a criação de um valor único e próprio do relacionamento da EN com os ARs, constituindo uma vantagem competitiva inimitável e valiosa.

Esse ganho se conecta aos ganhos de capital relacional por meio do aprimoramento das habilidades de relacionamento entre os parceiros, também influenciados positivamente pela coordenação das dissimilaridades e pela coordenação das relações interacionais, que estimularam a proximidade, a afetividade e o fortalecimento dos vínculos, para criar uma maior coesão entre as firmas e suas dinâmicas operacionais. Esse resultado é convergente com as pesquisas de Zhao et al. (2018) e Estrada et al. (2016). Enquanto Zhao et al. (2018) apresentaram evidências empíricas da importância de os gestores coordenarem proativamente as dissimilaridades culturais entre os parceiros, Estrada et al. (2016) evidenciaram, além da coordenação das dissimilaridades das rotinas, estilos gerenciais e comunicação, como a coordenação das relações interacionais com ênfase na construção de soluções conjuntas e *feedbacks* frequentes, que levaram os parceiros a superar as diferenças e promover um ambiente cooperativo mais profícuo.

Por fim, os ganhos de capital relacional de reputação foram mais influenciados pela coordenação da gestão da aliança. A profissionalização da gestão das alianças levou os parceiros a maior longevidade, maior satisfação com os resultados de mercado e com a própria aliança, tornando as firmas atrativas como futuros parceiros, particularmente, pela sua competência em coordenar alianças bem-sucedidas, aumentando seu potencial para a formação ou ampliação de um portfólio de alianças, resultados em linha com a literatura (Cabello-Medina et al., 2019; Kohtamäki et al., 2018; Lichtenthaler, 2016).

O conjunto desses achados permitiu cumprir o objetivo da pesquisa, que foi de aprofundar o entendimento sobre como a competência cooperativa influencia a obtenção dos ganhos de conhecimentos e de capital relacional, em processos de compartilhamento e transferência de conhecimentos nas alianças estratégicas. A investigação de como a confiança, comunicação e coordenação se relacionaram simultaneamente para a obtenção desses ganhos proporcionou uma visão multidimensional da questão, destacando aspectos de cada uma das dimensões que se mostraram mais evidentes em relação a cada um dos ganhos pesquisados. Esse

fenômeno pôde ser observado em diferentes níveis de análise: no nível das firmas, das díades e do portfólio das alianças.

Ao final, os resultados revelaram vínculos positivos entre as três dimensões da competência cooperativa e os ganhos de conhecimento e de capital relacional nas alianças estratégicas, o que sugere o valor do construto e, ao mesmo tempo, a necessidade de maiores estudos, aprofundando a compreensão de como as diversas categorias da confiança, comunicação e coordenação exercem maior ou menor influência sobre os ganhos nas alianças. Nesse sentido, foi apresentado um conjunto de proposições a serem investigadas, futuramente, em novos estudos, utilizando outras metodologias e objetos empíricos.

5.2 Contribuições teóricas e práticas

Nas últimas duas décadas, a confiança, a comunicação e a coordenação têm sido, recorrentemente, tratadas na literatura sobre as alianças estratégicas. Entretanto, em que pese as valiosas contribuições e avanços que esses estudos proporcionaram para uma melhor compreensão da influência desses elementos no desempenho das alianças, são poucos os trabalhos que lidaram com essas três dimensões simultaneamente, o que se configura um aspecto a ser mais profundamente investigado, uma vez que a confiança, a comunicação e a coordenação se encontram intrinsecamente presentes nas alianças, e vários estudos já identificaram, isoladamente, vários aspectos dessas dimensões como fatores intervenientes desde a formação das alianças, passando por sua operação e desenvolvimento até a criação de valor e longevidade das parcerias.

A presente pesquisa buscou contribuir com o preenchimento dessa lacuna, seguindo os estudos iniciados por Sivadas and Dwyer (2000) e Chung et al. (2014), que trabalharam com o construto denominado “competência cooperativa”, formado pelas dimensões da confiança, comunicação e coordenação, para explicar seus efeitos nas alianças estratégicas no desenvolvimento de novos produtos e inovações, na exploração das competências técnicas dos parceiros e no compartilhamento e transferência de conhecimentos. Especificamente, este estudo buscou avançar na compreensão de como a competência cooperativa influencia os ganhos de conhecimentos e capital relacional, nos processos de compartilhamento e

transferência de conhecimentos nas alianças estratégicas, aspecto que, até o presente momento, conta com estudos escassos na literatura.

Portanto, a primeira contribuição teórica a ser destacada é que este estudo oferece um arcabouço teórico – modelo e proposições – para explicar a competência cooperativa em processos de compartilhamento e transferência de conhecimentos nas alianças e sua influência nos respectivos ganhos de conhecimento e capital relacional. O construto proposto oferece uma perspectiva multidimensional de cada uma das dimensões da competência cooperativa, que até então havia sido tratada nos estudos anteriores de forma unidimensional.

Outra contribuição teórica relevante foi a perspectiva de temporalidade que o estudo longitudinal proporcionou, enriquecendo a discussão sobre o desempenho das dimensões da competência cooperativa para a obtenção dos ganhos de conhecimento e de capital relacional nas alianças estudadas, desde o seu ciclo de formação até o desenvolvimento e amadurecimento. Essa perspectiva temporal, analisada sob a lente de uma metodologia qualitativa, por meio de estudos de casos incorporados – alguns com uma longevidade que já ultrapassa os vinte anos –, permitiu observar a dinâmica do comportamento da confiança, comunicação e coordenação, trazendo evidências dos efeitos positivos da sua evolução sobre a curva de aprendizagem dos parceiros. Em outras palavras, o estudo comparativo intercasos, comparando e contrastando os resultados das alianças mais antigas com as mais recentes, sugere que, à medida que os parceiros aprimoravam suas competências cooperativas, os ciclos de formação, desenvolvimento e amadurecimento das novas alianças ganhavam mais velocidade e, conseqüentemente, proporcionavam mais ganhos não só reduzindo custos operacionais, mas acelerando a conversão dos investimentos em ganhos de mercado, de desenvolvimento de produtos e inovações, de capacidades de aliança, nas habilidades de relacionamento e formação de valor idiossincrático e na reputação dos parceiros.

Como contribuição teórica, o estudo também trabalha com uma abordagem multidimensional da confiança, da comunicação e da coordenação, identificando quais as categorias que influenciaram com maior intensidade cada um dos ganhos analisados, tanto no âmbito dos ganhos de conhecimento como nos ganhos de capital relacional, no nível das firmas, das díades e do portfólio. São escassos os estudos que lidam simultaneamente com os três níveis de análise, usualmente a maioria se concentra nas firmas, nas díades ou no portfólio. Ao estabelecer essas conexões,

foram confirmados vários aspectos sugeridos anteriormente pela literatura em relação a cada uma das dimensões isoladamente, como também emergiram novas possibilidades e *insights*, sugeridas nas proposições que encerram a discussão dos resultados.

Há que se ressaltar ainda, como contribuição teórica, o fato de o objeto empírico em questão envolver alianças entre empresas de pequeno e grande portes em mercados emergentes. Até então, a competência cooperativa só havia sido pesquisada em empresas de grande porte, em mercados mais maduros e estáveis, e pode-se considerar que, de um modo geral, a literatura sobre as alianças nos países emergentes está dando os primeiros passos. Portanto, este estudo soma-se a vários outros que pretendem contribuir com o fortalecimento das pesquisas acadêmicas em torno desse contexto.

Em termos de contribuições práticas, a pesquisa, ao explorar a competência cooperativa nas alianças estratégicas, em seus diversos ciclos, estabelecendo conexões de seus principais atributos com os diferentes ganhos de conhecimento e de capital relacional, pode colaborar com os praticantes a aprofundar seu entendimento sobre os possíveis efeitos da presença, ou ausência, da confiança, comunicação e coordenação sobre os ganhos de conhecimentos e de capital relacional pretendidos pelo parceiros, numa perspectiva longitudinal. Do mesmo modo, as análises realizadas no nível das firmas, das díades e do portfólio, podem ajudar os gestores de alianças a perceberem com maior amplitude as possíveis contribuições específicas das categorias da confiança, comunicação e coordenação, nessas dimensões, levando as firmas a anteciparem dificuldades e potencializarem ganhos. Esse aspecto pode ser ainda mais relevante para gestores que se preparam para a formação de uma primeira aliança.

Nesse sentido, o relato vivo dos entrevistados na pesquisa, ao comentarem os principais fatos e eventos que marcaram a trajetória de suas parcerias – algumas com mais de vinte anos –, não apenas ilustra aspectos teóricos, mas fazem emergir por meio de suas narrativas muito da experiência de executivos e empreendedores, atores fundamentais da economia contemporânea. Levando em conta o contexto em que se inserem as unidades de análise pesquisadas – alianças entre empresas de pequeno e grande portes, em um país emergente, em diferentes regiões geográficas e culturas bem marcantes –, essas experiências relatadas ganham maior relevância, podendo vir a contribuir com a reflexão dos gestores de alianças sobre a influência da

competência cooperativa no enfrentamento dos desafios que se apresentam nesses mercados instáveis e dinâmicos.

5.3 Limitações da pesquisa e sugestões de temas para estudos futuros

Como em qualquer estudo, existem limitações da pesquisa que devem ser levadas em consideração e que, ao mesmo tempo, indicam possíveis abordagens para trabalhos futuros.

Primeiro, ao adotar uma metodologia qualitativa, por meio de um estudo de caso com unidades incorporadas, foram utilizadas medidas perceptivas, que podem conter vieses dos entrevistados, uma vez que essas medidas se baseiam em tendências de opinião e, não em replicabilidade e verificabilidade, portanto, sugere-se a realização de estudos quantitativos futuros, envolvendo estudos amostrais, ou ainda, combinando as duas metodologias.

Segundo, o estudo realizado se deu em um contexto nacional específico – de uma instituição de educação empresarial e executiva e suas parcerias regionais para comercialização de seus produtos e serviços –, o que não permite a generalização dos resultados, exigindo pesquisas futuras em outros segmentos empresariais e em outros contextos, por exemplo, nos segmentos industriais ou de varejo, ou novos segmentos, como as *startups*.

Por último, mas não menos importante, a pesquisa se deu em torno da influência da competência cooperativa na obtenção de ganhos de conhecimentos – como inserção nos mercados, desenvolvimento de produtos e inovações, capacidades de aliança – e ganhos de capital relacional – como habilidades de relacionamento, criação de valor idiossincrático da díade e reputação. Outros tipos de ganhos não foram investigados, o que abre a perspectiva para novas investigações sobre esse tema.

REFERÊNCIAS

- Aggarwal, V. & Kapoor, M. (2018). Innovation growth from knowledge transfer in international strategic alliances. *Journal of Strategy and Management*, 11(4), pp. 483-496. doi: 10.1108/JSMA-06-2018-0054.
- Akrout, H. & Diallo, M. F. (2017). Fundamental transformations of trust and its drivers: A multi-stage approach of business-to-business relationships. *Industrial Marketing Management*, 66, pp. 159-171. doi: 10.1016/j.indmarman.2017.08.003.
- Albers, S. & Zajac, F. W. E. J. (2016). Strategic Alliance Structures: an organization design perspective. *Journal of Management*, (42)3, pp. 582-614, doi: 10.1177/0149206313488209.
- Ali, T. & Larimo, J. (2016). Managing opportunism in international joint ventures: The role of structural and social mechanisms. *Journal of Management*, 32(2), pp. 86-96. doi: 10.1016/j.scaman.2016.03.002.
- Almeida, M., Marins, F., Salgado, A., Santos, F., & Silva, S. L. (2015). Mitigation of the bullwhip effect considering trust and collaboration in supply management: a literature review. *International Journal Manufacturing Technology*, 77, pp. 495-513. Doi: 10.1007/s00170-014-6444-9.
- Badir, Y. & O'Connor, G. (2015). The formation of tie strength in a strategic alliance's first new product development Project: the influence of Project and partners characteristics. *Journal of Product Innovation Management*, 32, pp. 154-169. doi: 10.1111/jpim.12222.
- Bardin, L. (1977). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições, p. 70.
- Barrie R. N. & Rajeev, K. T. (2001). Implementable mechanisms to coordinate horizontal alliances. *Management Science*, 46(6). doi.org/10.1287/mnsc.47.6.787.9808.
- Becerra, M., Lunnan, R., & Huemer, L. (2008). Trustworthiness, risk, and the transfer of tacit and explicit knowledge between alliance partners. *Journal of Management Studies* 45, pp. 691-713.
- Birkinshaw, J., Brannen, M. Y., & Tung, R. L. (2011). From a distance and generalizable to up close and grounded: Reclaiming a place for qualitative methods in international business research. *Journal of International Business Studies*, 42(5), pp. 573-581.
- Björkman, I., Stahl, K. G., & Vaara, E. (2007). Cultural differences and capability transfer in cross-border acquisitions: The mediating roles of capability complementarity, absorptive capacity and social integration. *Journal of International Business Studies* 38, pp. 658-672.
- Bradford, H., Guzmán, A., & Trujillo, M. (2017). Determinants of successful internationalization processes in business schools. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 39(4), pp. 435-452.

- Byun, J., Eung, S., T. E., & Park, H. W. (2018). A network analysis of strategic alliance drivers in ICT open ecosystem: with focus on mobile, cloud computing and multimedia. *Multimedia Tools and Applications*, 77(12), pp. 14725-14744. doi: 10.1007/s11042-017-5059-1.
- Cabello-Medina, C., Carmona-Lavado, A., & Cuevas-Rodriguez, G. (2019). A contingency view of alliance management capabilities for innovation in the biotech industry. *Business Research Quarterly*. doi: 10.1016/j.brq.2019.01.002.
- Castro, J. M., Diniz, D. M., Duarte, R. G., Dressler, M. & Carvalho, R. B. (2013). Fatores determinantes em processos de transferência de conhecimentos: um estudo de caso na Embrapa Milho e Sorgo e firmas licenciadas. *Revista de Administração Pública*, 47(5), pp. 1283-1306.
- Capaldo, A. (2014). Network governance: A cross-level study of social mechanisms, knowledge benefits, and strategic outcomes in joint-design alliances. *Industrial Marketing Management*, 43, pp. 685-703. doi: 10.1016/j.indmarman.2014.02.002.
- Chen, J. & Lovvorn, A. (2011). The speed of knowledge transfer within multinational enterprises: the role of social capital. *International Journal of Commerce and Management* 21(1), pp. 46-62. doi: 10.1108/10569211111111694.
- Christoffersen, J. (2013). A Review of Antecedents of International Strategic Alliance Performance: Synthesized Evidence and New Directions for Core Constructs. *International Journal of Management Reviews*, 15, pp. 66-85. doi: 10.1111/j.1468-2370.2012.00335.
- Chung, J., Yung, C., & Mo, A. (2014). Transfer mechanisms and knowledge transfer: the cooperative competency perspective. *Journal of Business Research*, 67, pp. 2531-2541. doi: 10.1016/j.jbusres.2014.03.011.
- Chung, J., Shi, H. & Yang, S. (2009). The role of intellectual capital in knowledge transfer. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 56(3), pp.403-411.
- Collins, J. D. & Hitt, M. A. (2006). Leveraging tacit knowledge in alliances: the importance of using relational capabilities to build and leverage relational capital. *Journal of Engineering and Technology Management*, 23, pp. 147-167. doi: 10.1016/j.jengtecman.2006.06.007.
- Costa, P., Braga Junior, S., Porto, G., & Martinez, M. (2018). Relational capability and strategic alliance portfolio configuration. A study of Brazilian technology firms. *International Journal of Emerging Markets*, 13(5), pp. 1026-1049. doi: 10.1108/IJoEM-07-2016-0167.
- Das, T. & Teng, B. (2001). Trust, Control and Risk in strategic alliances: an integrated framework. *Organization Studies*, 22, p. 251.
- Dyer, J. & Singh, H. (1998). The relational view: cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. *Academy of Management Review*, 23(4), pp. 660-679.

- Easterby-Smith, M., Lyles, M. A., & Tsang, E. W. K. (2008). Inter-organizational knowledge transfer: current themes and future prospect. *Journal of Management Studies*, 45(4), pp. 677-690. doi: 10.1111/j.1467-6486.2008.00773.
- Eisenhardt, K. & Graebner, M. (2007) Theory building from cases: opportunities and challenges. *Academy of Management*, 50(1), pp.25-32.
- Elfenbein, D. W. & Zenger, T. (2014). What is a relationship worth? Repeated exchange and the development and deployment of relational capital. *Organization Science*, 25(1), pp. 222-244. doi: 10.1287/orsc.2013.0824.
- Emden, Z., Yaprak, A., & Cavusgil, S. T. (2005). Learning from experience in international alliances: antecedents and firm performance implications. *Journal of Business Research*, 58, pp. 883-892. doi: 10.1016/j.jbusres.2003.10.008.
- Espinosa, M. & Roig-Dobon, S. (2011). The influence of cultural differences in cooperative learning through joint ventures. *Service Business*, 5, pp. 69-85. doi: 10.1007/s11628-011-0102-1.
- Estrada, I., Faems, D., Martin Cruz, N., & Perez S., P. (2016). The role of interpartner dissimilarities in industry-university alliances: insights from a comparative case study. *Research Policy*, 45(10), pp. 2008-2022. doi: 10.1016/j.respol.2016.07.005
- Fang-Yi L., Stepicheva, A. & Peng, T., A. (2016). Relational capital, strategic alliances and learning: In-depth analysis of Chinese-Russian cases in Taiwan. *Chinese Management Studies*, 10, pp. 155-183. doi. org/10.1108/CMS-04-2-15-0090.
- Gamarra, M. (2018). La transferencia de conocimiento en las alianzas estratégicas para la innovación. *Revista de ciencias de la gestion*, 3, pp. 136-157. doi: 10.18800/360gestion.201803.006.
<https://doi.org/10.18800/360gestion.201803.006>
- Gomes, E., Barnes, B., & Mahmood, T. (2016). A 22 years review of strategic alliance research in the leading management journals. *International Business Review*, 25, pp. 15-27. doi: 10.1016/j.ibusrev.2014.03.005.
- Graça, S., Barry, J., & Doney, P. (2015). Performance outcomes of behavioral attributes in buyer-supplier relationships. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 30(7), pp. 805-817. doi: 10.1108/JBIM-04-2014-0072.
- Guardo, M., & Harrigan, K. (2012). Mapping research on strategic alliances and innovation: a co-citation analysis. *Journal of Technology Transfer*, 37, pp. 789-811. doi: 10.1007/s10961-011-9239-2.
- Guillotín, B. & Mangematin, V. (2015). Internationalization strategies of business schools: How flat is the world? *Thunderbird International Business Review*, 57(5), pp. 343-357. doi: 10.1002/tie.21705
- Gulatti, R., Wwohlgezogen, F., & Zhelyazkov, P. (2012). The two facets of collaboration: cooperation and coordination in strategic alliances. *Harvard*

University's DASH. <http://nrs.harvard.edu/urn-3:HUL.InstRepos:dashcurrent.terms-of-use#OAP>.

- Gulati, R. (1998). Alliances and networks. *Strategic Management Journal*, 19, pp.293-317.
- Hagedoorn, J. & Narula, R. (1996). Choosing organizational modes of strategic technology partnering: international and sectorial differences. *Journal of International Business Studies*, pp.241-260.
- Hamel, G. (1991). Competition for competence and inter-partner learning within international strategic alliances. *Strategic Management Journal*, 12, pp. 83-103.
- Ho, M. H. & Wang, F. (2015). Unpacking knowledge transfer and learning paradoxes in international strategic alliances: contextual differences matter. *International Business Review*, 24, pp. 287-297. doi: 10.1016/j.ibusrev.2014.08.002.
- Hoetker, G., & Mellewigt, T. (2009). Choice and performance of governance mechanisms: matching alliance governance to asset type. *Strategic Management Journal*, 30, pp.1025-1044. doi: 10.1002/smj.775.
- Hofstede, G. (1997). *Cultures and Organizations: software of the mind*. McGraw Hill.
- Howard, T., Cornuel, E., Wilson, D., & Thomas, H. (2012). The legitimacy of the business of business schools: what's the future. *Journal of Management Development*, 31(4), pp. 368-376. doi: 10.1108/02621711211219040.
- Inkpen, A. & Pien, W. (2006). An examination of collaboration and knowledge transfer: China-Singapore Suzhou Industrial Park. *Journal of Management Studies*, 43(4), pp. 779-811.
- Inkpen, A. & Tsang, E. (2005). Social Capital, Networks, and Knowledge Transfer. *Academy of Management Review*, 30(1), pp.146-165.
- Ireland, R., Hitt, M., & Vaidyanath, R. (2002). Alliance management as a source of competitive advantage. *Journal of Management*, 28(3), pp. 413-446.
- Jiang, X., Jiang, F., Cai, X., & Liu, H. (2015). How does trust affect alliance performance? The mediating role of resource sharing. *Industrial Marketing Management*, 45, pp. 128-138. doi: 10.1016/j.indmarman.2015.02.011.
- Jiang, X., Bao, Y., Xie, Y., & Gao, S. (2016). Partner trustworthiness, knowledge, knowledge flow in strategic alliances, and firm competitiveness: A contingency perspective. *Journal of Business Research*, 69, pp. 804-814. doi: 10.1016/j.jbusres.2015.07.009.
- Kale, P. & Singh, H. (2009). Managing strategic alliances: What do we know now, and where do we go from here? *Academy of Management Perspectives*, 23(3), pp. 45-62.

- Kale, P., Singh, H., & Perlmutter, H. (2000). Learning and a protection of proprietary assets in strategic alliances: building relational capital. *Strategic Management Journal*, 21, pp.217-237.
- Khalid, S. & Ali, T. (2017). An integrated perspective of social exchange theory and transaction cost approach on the antecedents of trust in international joint ventures. *International Business Review*, 26, pp. 491-501. doi: 10.1016/j.ibusrev.2016.10.008.
- Khamseh, H. & Jolly, D. (2008). Knowledge transfer in alliances: determinant factors. *Journal of Knowledge Management*, 12(1), pp. 37-50. doi:10.1108/13673270852377.
- Khanna, T., Ranjay G., & Nohria, N. (1998). The dynamics of learning alliances: competition, cooperation and relative scope. *Strategic Management Journal*, 19, pp. 193-210.
- Kemper, J., Schilke, O., & Bretter, M. (2013). Social capital as a microlevel origin of organizational capabilities. *Journal Product Innovation Management*, 30(3), pp.589-603.doi:10.1111/jpim.12004.
- Klindzic, M., Jelavic, S., & Braje, I. (2016). Overview of the obstacles and facilitators of learning and acquiring knowledge in strategic alliances – an empirical study. *Journal of Economic and Social Development*, 3(2), pp. 90-101.
- Kohtamäki, M., Rabetino, R., & Möller, K. (2018). Alliance capabilities: A systematic review and future research directions. *Industrial Marketing Management*, 68, pp. 188-201. doi: 10.1016/j.indmarman.2017.10.014.
- Kostova, T. (1999). Transnational transfer of strategic organizational practices: a contextual perspective. *Academy of Management Review*, 24(2), pp. 308-324.
- Krishnan, R., Geyskens, I., & Steenkamp, J. (2016). The effectiveness of contractual and trust-based governance in strategic alliances under behavioral and environmental uncertainty. *Strategic Management Journal*, 37(12), pp. 2521-2542. doi: 10.1002/smj.2469.
- Kwok, F., Sharma, P., Gaur, S., & Ueno, A. (2019). Interactive effects of information exchange, relationship capital and environmental uncertainty on international joint ventures (IJV) performance: An emerging markets perspective. *International Business Review*, 28, pp. 101481. doi: 10.1016/j.ibusrev.2018.02.008.
- Lakpetch, P. & Lorsuwannarat, T. (2012). Knowledge transfer effectiveness of university-industry alliances. *International Journal of Organizational Analysis*, 20(2), pp.128-186. doi: 10.1108/193448831211227819.
- Lavie, D., Haunschild, P., & Khanna, P. (2012). Organizational differences, relational mechanisms, and alliance performance. *Strategic Management Journal*, 33, pp. 1453-1479. doi: 10.1002/smj.1987.

- Lee, C. & Wu, F. (2012). Factors affecting knowledge transfer and absorptive capacity in multinational corporations. *The Journal of International Management Studies*, 5(2), pp.118-126.
- Lichtenthaler, U. (2016). Alliance portfolio capability: A conceptual framework for the role of exploration or exploitation alliances. *Journal of Strategy and Management*, 9(3), pp. 281-301. doi: 10.1108/JSMA-05-2015-0035.
- Lima, F. G. S. N. & Campos Filho, L. A. N. (2009). Mapeamento do Estudo Contemporâneo em Alianças e Redes Estratégicas. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 11(31), pp. 168-182.
- Li, Y, Ye, F., & Sheu, C. (2014). Social capital, information sharing and performance. *International Journal of Operations & Production Management*, 34(11), pp. 1440-1462. doi:10.1108/IJOPM-03-2013-0132.
- Li, Y., Zhang, Y, & Zheng, S. (2016). Social capital, portfolio management capability and exploratory innovation: evidence from China. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 31(6), pp. 794-807. doi: 10.1108/JBIM-09-2012-0166.
- Liu, C., Pervez, G., & Sinkovics, R. (2010) Understanding the impact of relational capital and organizational learning on alliance outcomes. *Journal of World Business*, 45, pp. 237-249. doi: 10.1016/j.jwb.2009.09.005.
- Liyanage, C., Elhag, T., Ballal, T., & Li, Q. (2009). Knowledge communication and translation – a knowledge transfer model. *Journal of Knowledge Management*, 13(3). pp. 118-131. doi:10.1108/13673270910962914.
- Lumineau, F. (2017). How contracts influence trust and distrust. *Journal of Management*, 43(5), pp. 1553-1577. doi: 10.1177/0149206314556656.
- Malik, T., & Zhao, Y. (2013). Cultural distance and its implication for the duration of the international alliance in a high technology sector. *International Business Review*, 22, pp. 699-712. doi: 10.1016/j.ibusrev.2012.11.001.
- Mamedio, D., Rocha, C., Szczepanik, D., & Kato, H. (2019). Strategic alliances and dynamic capabilities: a systematic review. *Journal of Strategy and Management*, 12(1), pp. 83-102. doi: 10.1108/JSMA-08-2018-0089.
- Martinkenaite, I. (2011). Antecedents and consequences of inter-organizational knowledge transfer. Emerging themes and openings for further research. *Baltic Journal of Management*, 6(1), pp. 53-70. doi: 10.1108/17465261111100888.
- Mayer, R., Davis, J., & Schoorman, D. (1995). An integrative model of organizational trust. *The Academy of Management Review*, 20(3), pp.709-734.
- Maurer, I., Bartsch, V. & Ebers, M. (2011). The value of intra-organizational social capital: how it fosters knowledge transfer, innovation performance, and growth. *Organization Studies*, 32(2), pp.157-185. doi: 10.1177/0170840610394301.
- Mendoza, M., Santos, O., & Gavilánez, C. (2014). Strategic alliances in higher education in Ecuador: the challenge of knowledge transfer and its effect on the

- learning curve. *Suma de Negócios*, 5(12), pp. 96-104. Doi: 10.1016/j.neucir.2013.12.001.
- Meier, M. (2011). Knowledge Management in Strategic Alliances: A Review of Empirical Evidence. *International Journal of Management Reviews*, 13, pp. 1-23. doi: 10.1111/j.1468-2370.2010.00287.
- Meier, M., Lütkevitte, M., Mellewigt, T., & Decker C. (2016). How managers can build trust in strategic alliances: a meta-analysis on the central trust-building mechanisms. *Journal of Business and Economics*, 86, pp. 229-257. doi: 10.1007/s11573-015-0777-1.
- Milagres, R. & Burcharth, A. (2019). Knowledge transfer in interorganizational partnerships: what do we know? *Business Process Management Journal*, 25(1), pp. 27-68. doi: 10.1108/BPMJ-06-2017-0175.
- Morandi, V. (2013). The management of industry-university joint research projects: how do partners coordinate and control R&D activities? *Journal of Technology Transfer*, 38, pp. 69-92. doi: 10.1007/s10961-011-9228-5.
- Mowery, D., Oxley J., & Silverman, B. S (1996). Strategic Alliances and interfirm knowledge transfer. *Strategic Management Journal*, 17, pp. 77-91.
- Mu, J., Peng, G., & Love, E. (2008). Interfirm networks, social capital, and knowledge flow. *Journal of Knowledge Management*, 12(4), pp. 86-100. doi: 10.1108/13673270810884273.
- Müller, D. (2010). Alliance coordination, dysfunctions, and the protection of idiosyncratic knowledge in strategic learning alliances. *Econstor, Leibniz Information Centre for Economics*. <http://hdl.handle.net/10419/41039>.
- Muthusamy, S. K. & White, M. A. (2005). Learning and knowledge transfer in strategic alliances: a social exchange view. *Organization Studies*, 26(3), pp. 415-441.
- Nahapiet, J. & Ghoshal, S. (1998). Social capital, intellectual capital and the organizational advantage. *Academy of Management Review*, 23(2), pp. 242-266.
- Nguyen, N. & Aoyama, A. (2016). Achieving efficient technology transfer through a specific corporate culture facilitate by management practices. *Journal of High Technology Management Research*, 25(2), pp. 108-122. doi: 10.1080/02681102.2016.1155144.
- Nielsen, B. B. (2007). Determining International Strategic Alliance Performance. *International Business Review*, 16(3), pp. 337-361. doi: 10.1016/j.ibusrev.2007.02.004.
- Nieminen, H. T. (2005). Organizational Receptivity – Understanding the Interorganizational Learning Ability. *Electronic Journal of Knowledge Management*, 3(2), pp. 107-118.

- Norheim-Hansen, A. (2014). Are “Green Brsides” More Attractive? An Empirical Examination of How Prospective Partners’ Environmental Reputation Affects the Trust-Based Mechanism in Alliance Formation. *Journal of Business Ethics*, 132, pp. 813-830. doi: 10.1007/s10551-014-2342-1.
- Oke, A. & Idiagbon-Oke, M. (2010). Communication channels, innovation tasks and NPD project outcomes in innovation-driven horizontal networks. *Journal of Operations Management*, 28(5). pp. 442-453. doi: 10.1016/j.jom.2010.01.004.
- Okhuysen, G. A. & Bechkly, B. A. (2009). Coordination in organizations: An integrative perspective. *Academy of Management Annals*, 3, pp. 463-502.
- Ortiz, B., Donate, M., & Guadamillas, F. (2016). Relational and cognitive social capital: their influence on strategies of external knowledge acquisition. *Procedia Computer Science*, 99, pp. 91-100. doi: 10.1016/j.procs.2016.09.103.
- Pak, Y., Ra, W., & Park, Y. (2009). Understanding IJV performance in a learning and conflict mediated context. *International Business Review*, 18, pp. 470-480. doi: 10.1016/j.busrev.2009.07.006.
- Panahi, S., Watson, J. & Partridge, H. (2012). Social media and tacit knowledge sharing: developing a conceptual model. *World Academy of Science Engineering and Technology*, pp. 1095-1102.
- Park, C., Vertinsky, I. & Becerra, M. (2014). Transfers of tacit VS. Explicit knowledge and performance in international joint ventures: the role of age. *International Business Review*, 24, pp. 89-101. doi: 10.1016/j.ibusrev.2014.06.004.
- Parkhe, A. (1998a). Understanding Trust in International Alliances. *Journal of World Business*, 33(3), pp. 219-240.
- Parkhe, A. (1998b). Building Trust in International Alliances. *Journal of World Business*, 33(4), pp. 417-437.
- Parmigiani, A. & Santos-Rivera, M. (2011). Clearing a Path Through the Forest: A meta-Review of Interorganizational Relationships. *Journal of Management*, 37(4), pp. 1108-1136. doi: 10.1177/0149206311407507.
- Patriotta, G., Castellano, A. & Wright, M. (2013). Coordinating knowledge transfer: global managers as higher-level intermediaries. *Journal of World Business*, 48, pp. 515-526. doi: 10.1016/j.jwb.2012.09.007.
- Pentland, B. (1999). Building Process theory with Narrative: From description to Explanation. *The Academy of Management Review*, wr(4), pp. 711-724. <http://www.jstor.org/stable/259350>.
- Pesch, R., Bouncken, R., & Kraus, S. (2015). Effects of divergent communication schemes in new product development alliances. *Management Research Review*, 39(3). doi: 10.1108/MRR-08-2014-0188.

- Pérez-Nordtvedt, L., Kedia, B., Datta, D., & Rasheed, A. (2008). Effectiveness and efficiency of cross-border knowledge transfer: an empirical examination. *Journal of Management Studies*, 45(4), pp. 714-74.
- Ragin, C. & Becker, H. S. (1992). What's a case? Exploring the foundations of social inquiry. *Cambridge University Press*.
- Reagans, R. & McEvily, B. (2003). Network structure and knowledge transfer: the effects of cohesion and range. *Administrative Science Quarterly*, 48, pp. 240-267.
- Ridder, H., Hoon, C., & McCandless, A. (2009). The theoretical contribution of case study research to the field of strategy and management. *Research Methodology in Strategy and Management*, 5, pp. 137-175. doi: 10.1109/S1479-8387(2009)00000050007.
- Robson, M. J., Katsikeas, C., Schlegelmilch, B., & Pramböck, B. (2019). Alliance capabilities, interpartner attributes, and performance outcomes in international strategic alliances. *Journal of World Business*, 54, pp. 137-153. doi: 10.1016/j.jwb.2018.12.004.
- Robson, M. J.; Skarmears, D., & Spyropoulou, S. (2006). Behavioral attributes and performance in international strategic alliances. *International Marketing Review*, 23(6), pp. 585-609.
- Sachetto, R. & Bataglia, W. (2016). O papel dos artefatos na coordenação das alianças estratégicas no setor de tecnologia. *Revista de Gestão*, 23, pp. 254-263. doi: 10.1016/j.rege.2016.06.007.
- Sambasivan, M., Siew-Phaik, L., Abidin, M. Z., & Choy Leong, Y. (2011). Impact of interdependence between supply chain partners on strategic alliance outcomes. *Management Decision*, 49(4), pp. 548-569. doi: 10.1108/002517411111126486.
- Sárka, H. (2014). Tools of internal communication from knowledge transfer perspective. *Journal of Competitiveness*, 6, pp. 50-62. doi: 10.7441/joc.2014.04.04.
- Schreiner, M., Kale, P., & Corsten, D. (2009). What really is alliance management capability and how does it impact alliance outcomes and success? *Strategic Management Journal*, 30, pp. 1395-1419.
- Scott, C. & Sarker, S. (2010). Examining the role of the communication channel interface and recipient characteristics on knowledge internalization: a pragmatic view. *IEEE Transactions on Professional Communication*, 53(2), pp.116-131.
- Shakeri, R. & Radfar, R. (2017). Antecedents of strategic alliances performance in biopharmaceutical industry: A comprehensive model. *Technological Forecasting & Social Change*, 122, pp. 289-302. doi: 10.1016/j.techfore.2016.01.003.
- Shannon, C. E. & Weaver, W. (1949). *The Mathematical Theory of Communication*. Chicago, IL: University of Illinois Press.

- Shi, W., Sun, J., & Prescott, J. (2012). A temporal Perspective of Merger and Acquisition and Strategic Alliance Initiatives: Review and Future Direction. *Journal of Management*, 38(1), pp. 164-209. doi: 10.1177/014920631142492.
- Shin, J., Park, M., & Ingram, R. (2012). Market orientation and communication methods in international strategic alliances. *Journal of Business Research*, 65, pp.1606-1611. doi: 10.1016/j.jbusres.2011.02.046.
- Sivadas, E. & Dwyer, R. (2000). A comparison of organizational factors influencing new product success in internal and alliance-based processes. *Journal of Marketing*, 64(1), pp. 31-50.
- Syed, A., Sharifah, F., & Kitchen, P. (2014). Projecting corporate brand image and behavioral response in business schools: Cognitive of affective brand attributes? *Journal of business Research*, 67(11), pp. 2324-2336. doi: 10.1016/j.jbusres.2014.06.020.
- Szulanski, G. (1996). Exploring internal stickiness: impediments to the transfer of best practice within the firm. *Strategic Management Journal Special* (17), pp. 27-44.
- Szulanski, G., Ringov, D., & Jensen, R. (2016). Overcoming stickiness: How the Timing of Knowledge Transfer Methods Affects Transfer Difficulty. *Organization Science*, 27, pp. 233-504. doi: 10.1287/orsc.2016.1049.
- Tang, F., Mu, J, & Thomas, E. (2014). Who knows what in NPD teams: Communication context, mode, and task contingencies. *Journal of Product Innovation Management*, 32(3). pp. 404-423. doi: 10.1111/jpim.12226.
- Toon, M., Robson, M., & Morgan, R. (2012). A value-in-process analysis of relationship interactions in non-equity alliances. *Industrial Marketing Management*, 42, pp. 186-196. doi: 10.1016/j.indmarman.2011.11.016.
- Tortoriello, M., Reagans, R., & McEvily, B. (2012). Bridging the Knowledge Gap: The Influence of Strong Ties, Network Cohesion, and Network Range on the Transfer of Knowledge Between Organizational Units. *Organization Science*, 23, pp.1024-1039. doi: 10.1287/orsc.1110.0688.
- Tsai, W. (2002). Social Structure of "coopetition" within a multiunit organization: coordination, competition and intraorganizational knowledge sharing. *Organization Science*, 13(2), pp. 179-190. doi: 10.1287/orsc.13.2.179536.
- Tyler, B. (2001). The complementary of cooperative and technological competencies: a resource-based perspective. *Journal of Engineering and Technological Management*, 18, pp. 1-27.
- Van de Ven, A. & Poole, M. (2005). Alternative approaches for studying organizational change. *Organizations Studies*, 26, pp.1377-1397.
- Van Wijk, R.; Jansen, J. P.; Lyles, M. A. (2008). Inter and intraorganizational knowledge transfer: A meta-analytic review and assessment of its antecedents and consequences. *Journal of Management Studies*, 45(4), pp. 830-853.

- Vendrell-Herrero, E., Gomes O. F. & Karmel, M. (2018). Uncovering the role of cross-border strategic alliances and expertise decision centralization in enhancing product-service innovation MMNEs. *International Business Review*, 27(4), pp. 814-825. doi: 10.1016/j.ibusrev.2018.01.005.
- Vlaar, P., Van Den Bosch, F., & Volberda, H. (2007). Towards a dialectic perspective on formalization in interorganizational relationships: how alliance managers capitalize on the duality inherent in contracts, rules and procedures. *Organization Studies*, 28(04), pp. 437-466. doi: 10.1177/01708400607078003.
- Vlaisavljevic, V., Medina-Cabello, C., & Pérez-Luno, A. (2016). Coping with diversity in alliances for innovation: the role of relational social capital and knowledge codifiability. *British Journal of Management*, 27, pp. 304-322. Doi: 10.1111/467-8551.12155.
- Walter, S., Walter, A., & Müller, D. (2014). Formalization, communication quality and opportunistic behavior in R&D alliances between competitors. *Journal Product Innovation Management*, 32(6), pp. 954-970. doi:10.1111/jpim12209.
- Wang, Y. & Rajagopalan, N. (2015). Alliance Capabilities: Review and research agenda. *Journal of Management*, 41(1), pp. 236-260. doi: 10.1177/0149206314557157.
- Wassmer, U. (2010). Alliance Portfolios: A Review and Research Agenda. *Journal of Management*, 36(1), pp. 141-171. doi: 10.1177/0149206308328484.
- White, G. O., Guldiken, O., Hemphill, T. A., He, W., & Khoobdeh, M. S. (2016). Trends in international strategic management research from 2000 to 2013: text mining and bibliometric analyses. *Management International Review*, 56, pp. 35-65. doi: 10.1007/s11575-015-0260-9.
- Yin, R. K. (2005). *Projetando Estudos de Caso*. Porto Alegre: Bookman.
- Yin, R. K. (1981). The case study crisis: some answers. *Administrative Science Quarterly*, 26.
- Yoo, S., Sawyerr, O., & Tan, W. (2016). The mediating effect of absorptive capacity and relational capital in alliance learning of SMEs. *Journal of Small Business Management*, 54, pp. 234-255. doi: 10.1111/jsbm.12299.
- Zahra S., & George, G. (2002). Absorptive capacity: a review, reconceptualization, and extension. *Academy of Management Review*, 27(2), pp.185-203.
- Zhao, Y., Feng, Y., & Li, C. (2018). Effect of organizational cultural differences and mutual trust on contract management of nonequity construction project alliances. *Advances in Civil Engineering*, article ID 3534209. doi: 10.1155/2018/3534209.
- Zirger, B. J. & Maidique, M. A. (1990). A model of new product development: an empirical test. *Management Science*, 36(7), p. 867. doi: 10.1287/mnsc.36.7.867.

Zollo, M., Reuer, J., & Singh, H. (2002). Interorganizational routines and performance in strategic alliances. *Organizational Science*, 13(6), pp. 701-713.
doi.org/10.1287/orsc.13.6.701.503.

APÊNDICE A - Entrevista Associados

Data: _____ Duração: de _____ às _____

Dados Classificatórios

Empresa: _____

Nome do entrevistado: _____

Cargo/Função: _____

Formação: _____

Roteiro:

1. Dados Preliminares:

Breve histórico do profissional, descrevendo sua relação com a região onde atua.
Breve descrição da empresa (perfil da empresa, quantos empregados, envolvimento com a EN).

Idade da Aliança: _____

Formada em: ___/___/___

2. Como conheceu a EN e o PGME? (Explorar relações anteriores: foi aluno? Atuou como professor de algum programa? Qual a percepção inicial sobre a EN? E sobre o PGME?)
3. Como foi o *approach* das negociações iniciais? Foram realizadas visitas, reuniões, com quem? Foram realizadas visitas na sede da EN? (Explorar natureza da relação proposta: aliança, parceria, contrato...)
4. Quais eram as expectativas de resultados iniciais (para além de ganhos financeiros: acesso ao conhecimento? Que tipo de conhecimentos específicos? Prestígio? Maior atratividade no mercado local/regional? Novos contatos?).
 - 4.1 O que motivou a realização da parceria com a EN (qual a qualidade, o retorno, a vantagem que a EN traria e que nenhum outro parceiro proporcionaria)?

5. E o que a sua empresa oferecia em troca? (Conhecimento de mercado? capacidade de relacionamento com clientes locais? conhecimento consultivo?)
6. Quando foi decidida a formação da parceria/aliança, como foi a construção de alinhamento dos valores pessoais, da complementaridade do conhecimento entre EN e sua empresa? (Explorar treinamento em termos de como as partes lidavam com o acesso ao conhecimento/assimilação/compartilhamento e exploração do conhecimento parte a parte).
7. Agora vamos falar um pouco sobre o relacionamento construído entre as partes durante esses anos. Como você descreve as interações entre você/sua empresa e a EN? Fale um pouco como era e é esse relacionamento (explorar frequência, qualidade dessas interações).

Explorar:

- 7.1 Você percebe coerência entre expectativas recíprocas: discurso e prática (os parceiros agem conforme o discurso)?
- 7.2 As partes compartilham e dão acesso às informações importantes?
- 7.3 Fale um pouco sobre a disposição/ou não dos parceiros em ir além do que foi combinado; as partes se dispõem a dar mais do que foi estabelecido contratualmente ou formalmente? (Explorar esforços adicionais nesse sentido)
- 7.4 Em termos da expertise da EN, as habilidades atendem às suas expectativas? A EN compartilha essa expertise? Como?
- 7.5 Você acha que tem acesso fácil aos repositórios de conhecimento da EN? Como? Como se dá o entendimento sobre práticas e processos da EN?
- 7.6 Como você descreveria a comunicação entre as partes ao longo do relacionamento? (Explorar situações formais e informais)
- 7.7 Como as informações cotidianas trafegam? E as informações fora da rotina? Sempre foi dessa forma?
- 7.8 As plataformas tecnológicas utilizadas na comunicação, nas rotinas, são amigáveis? Permitem trocas? São úteis? Resolvem sua demanda? E quando não existiam esses recursos?

- 7.9 E a comunicação face a face? Quem são suas principais interfaces? Fale um pouco das reuniões, dos encontros, dos processos de escuta e *feedback*. Como você participa? Ao longo do tempo isso mudou?
- 7.10 Em relação ao contato com lideranças e gestores, vocês também têm contato com a alta administração da EN? Como você caracteriza esses contatos?
- 7.11 Você identifica diferenças e similaridades entre a cultura da sua empresa e a da EN? Como são alinhadas essas culturas?
- 7.12 Como você descreve a coordenação dos processos na aliança ao longo do tempo? Como descreveria os principais aspectos que caracterizam essa coordenação como facilitadora dos processos de acesso e assimilação do conhecimento?
- 7.13 Como foram estabelecidas as rotinas? E a construção de soluções conjuntas? Como lidam com questões de acesso/compartilhamento de conhecimento, experiências? E *feedback*?
- 7.14 Existem facilitadores da EN atuando diretamente com você, coordenando as atividades? Como são esses relacionamentos?
(Para finalizar explorar)
8. No início da entrevista, mencionamos as expectativas de ganhos parte a parte com essa aliança entre sua empresa e a EN. Após essa conversa, e pensando nessa trajetória de convivência entre as partes, como você caracteriza os ganhos obtidos? (Explorar quais os ganhos de conhecimento e de capital relacional)

APÊNDICE B - Entrevista EN

Data: _____ Duração: de _____ às _____ (_____ minutos)

Dados Classificatórios

Nome do entrevistado: _____

Cargo: _____

Formação: _____

Tempo de trabalho na empresa: _____

Roteiro:

1. Como conheceu a EN? (Explorar relações anteriores: Foi aluno? Atuou como professor de algum programa? Quando começou a trabalhar com os ARs?)
2. Qual a sua interface com as alianças regionais e os Associados? (Explorar há quanto tempo, o quanto conhece da história de formação e trajetória da EN x ARs).
3. Quais eram as expectativas de resultados iniciais da EN com as alianças regionais? (Para além de ganhos financeiros: acesso ao conhecimento? Que tipo de conhecimentos específicos? E outros ganhos? Maior atratividade no mercado local/regional? Novos contatos?).
4. E o que os ARs ofereciam em troca? (Conhecimento de mercado? Capacidade de relacionamento com clientes locais? Conhecimento consultivo?)
5. Quando foi decidida a formação da parceria/aliança, como foi a construção de alinhamento dos valores pessoais, da complementaridade do conhecimento entre EN e os ARs? (Explorar treinamento em termos de como as partes lidavam com o acesso ao conhecimento/assimilação/compartilhamento e exploração do conhecimento parte a parte)
6. Agora vamos falar um pouco sobre o relacionamento construído entre as partes durante esses anos. Como você descreve as interações entre você/EN e os ARs? Fale um pouco como era e é esse relacionamento (explorar frequência, qualidade dessas interações ao longo dos anos).

7. Explorar (confiança, comunicação e coordenação):
 - 7.1 Você percebe coerência entre expectativas recíprocas: discurso e prática (os parceiros agem conforme o discurso)? Sempre foi assim?
 - 7.2 As partes compartilham e dão acesso às informações importantes?
 - 7.3 Fale um pouco sobre a disposição/ou não dos parceiros em ir além do que foi combinado; as partes se dispõem a dar mais do que foi estabelecido contratualmente ou formalmente? (Explorar esforços adicionais nesse sentido).
 - 7.4 Em termos da expertise dos ARs, as habilidades atendem às expectativas? Os ARs compartilham essa expertise? Como?
 - 7.5 Você acha que tem acesso fácil aos repositórios de conhecimento dos ARs? Como? Como se dá o entendimento sobre práticas e processos da EN com os ARs?
 - 7.6 Como você descreveria a comunicação entre as partes ao longo do relacionamento? (Explorar situações formais e informais).
 - 7.7 Como as informações cotidianas trafegam? E as informações fora da rotina? Sempre foi dessa forma?
 - 7.8 As plataformas tecnológicas utilizadas na comunicação, nas rotinas, são amigáveis? Permitem trocas? São úteis? Resolvem as demandas? E quando não existiam esses recursos?
 - 7.9 E a comunicação face a face? Quem são suas principais interfaces? Fale um pouco das reuniões, dos encontros, dos processos de escuta e *feedback*. Como você participa? Ao longo do tempo isso mudou?
 - 7.10 Em relação ao contato com lideranças e gestores, há contato entre a alta administração da EN com os ARs? Como você caracteriza esses contatos?
 - 7.11 você identifica diferenças e similaridades entre a cultura da EN com os ARs? Como são alinhadas essas culturas?
 - 7.12 Como você descreve a coordenação dos processos nessas alianças ao longo do tempo? Como descreveria os principais aspectos que caracterizam essa coordenação como facilitadora dos processos de acesso e assimilação do conhecimento?

- 7.13 Como foram estabelecidas as rotinas? E a construção de soluções conjuntas? Como lidam com questões de acesso/compartilhamento de conhecimento, experiências? E *feedback*?
- 7.14 Existem facilitadores dos ARs atuando diretamente com você, coordenando as atividades? Como são esses relacionamentos?
(Para finalizar, explorar)
8. No início da entrevista, mencionamos as expectativas de ganhos parte a parte, com essa aliança, a EN e os ARs. Após essa conversa e, pensando nessa trajetória de convivência entre as partes, como você caracteriza os ganhos obtidos? (Explorar quais os ganhos de conhecimento e de capital relacional nos diversos momentos da aliança)