

**Universidade Presbiteriana Mackenzie  
Centro de Ciências Sociais e Aplicadas  
Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas**

**OS MECANISMOS DE ALINHAMENTO DE INTERESSES  
ENTRE DESENVOLVEDORAS DE *SOFTWARE* E EMPRESAS  
DE SERVIÇOS DE CONSULTORIA NAS ALIANÇAS  
ESTRATÉGICAS CONTRATUAIS GLOBAIS**

**FÁBIO NEVES DA ROCHA**

**SÃO PAULO  
2013**

R672m Rocha, Fábio Neves da

Os mecanismos de alinhamento de interesses entre desenvolvedoras de *software* e empresas de serviços de consultoria nas alianças estratégicas contratuais globais / Fábio Neves da Rocha - 2013.

136f.: 30 cm

Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) – Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2013.

Orientação: Prof. Dr. Walter Bataglia

Bibliografia: f. 105-112

1. Alianças estratégicas contratuais. 2. Mecanismos de alinhamento de interesse. 3. ERP. 4. *Softwares* empresariais.  
I. Título.

CDD 658.044

**FÁBIO NEVES DA ROCHA**

**OS MECANISMOS DE ALINHAMENTO DE INTERESSES  
ENTRE DESENVOLVEDORAS DE *SOFTWARE* E EMPRESAS  
DE SERVIÇOS DE CONSULTORIA NAS ALIANÇAS  
ESTRATÉGICAS CONTRATUAIS GLOBAIS**

Dissertação apresentada à Universidade  
Presbiteriana Mackenzie, como requisito  
para obtenção do título de Mestre em  
Administração de Empresas.

**ORIENTADOR: PROF. DR. WALTER BATAGLIA**

**SÃO PAULO  
2013**

**Reitor da Universidade Presbiteriana Mackenzie  
Professor Dr. Ing Benedito Guimaraes Aguiar Neto**

**Decano de Pesquisa e Pós-Graduação  
Professor Dr. Moisés Ari Zilber**

**Diretor do Centro de Ciências Sociais e Aplicadas  
Professor Dr. Sergio Lex**

**Coordenadora do Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas  
Professora Dra. Darcy Mitiko Mori Hanashiro**

Dedico esse trabalho aos meus pais, Sérgio e Nilcéa, que não pouparam esforços para proporcionar aos meus irmãos e a mim oportunidades para o nosso desenvolvimento como pessoas.

À minha esposa Mayumi, companheira de todas as horas, toda a minha gratidão pelo apoio incondicional, sem o qual esse trabalho nunca poderia ter sido completado.

Agradeço a todos os executivos que, atenciosamente, se dispuseram a colaborar com esse trabalho, aportando informações indispensáveis para a sua realização.

Meu orientador e eu agradecemos à FAPESP, CNPq e MackPesquisa pelo suporte financeiro dedicado a esse trabalho. Destaca-se que as opiniões, hipóteses e conclusões ou recomendações expressas neste trabalho são de responsabilidade do autor e não necessariamente refletem a visão dessas agências de fomento.

“A coisa mais indispensável a um homem é reconhecer o uso  
que deve fazer do seu próprio conhecimento”

—Platão

Sobre a diferenciação básica entre *software* e *hardware*:  
“*Software* é aquele que você xinga; *hardware* é aquele que você chuta”

—Conceito popular da área de informática



## RESUMO

A crescente adoção de *softwares* empresariais no Brasil tem levado o mercado nacional a um nível mais elevado de maturidade no uso e exploração de tais tecnologias, inicialmente entre as grandes corporações, e mais recentemente também pelas médias e pequenas empresas. Tal adoção tem atraído muita atenção da literatura profissional, especialmente sobre a capacidade de alinhamento de interesses divergentes entre as empresas desenvolvedoras de *software* e as de consultoria de tal forma a torna-las capazes de trazer inovação tecnológica para o mercado. Nesse sentido, a pesquisa objetivou identificar os mecanismos de alinhamento de interesses divergentes entre as grandes empresas de consultoria globais e desenvolvedoras globais de *software* para a introdução de novas tecnologias. Para tanto, ela foi desenhada como qualitativa exploratória descritiva, dada a lacuna que existe sobre esse tema na literatura, e utilizou a metodologia de estudo de casos múltiplos, trazendo dois casos, escolhidos por conveniência, envolvendo seis empresas distintas. Cada caso conta com uma consultoria, uma desenvolvedora de *software* e um cliente. A coleta de dados se baseou em entrevistas estruturadas e documentos de acesso público e de acesso autorizado, e sua análise foi feita de forma temática categorial com o uso de categorias definidas *a priori* e com o cruzamento dos casos. O trabalho trouxe à tona 11 mecanismos de ajustes de interesse que existem na relação de alianças entre empresas desenvolvedoras de *software* e as consultorias de implementação, tanto formais quanto informais, que são usados nos seus processos de adaptação. O caminho de identificação dos mecanismos acabou por encontrar, também, contrapontos com a teoria existente, como o uso da escalação hierárquica em conflitos ao invés de mediação ou arbitragem, e sobre o perfil dos participantes de alianças para inovação, nas quais os processos observados contam tanto com empresas que têm estratégia corporativa de liderança em produto, quanto com empresas de estratégia orientada ao cliente, em oposição à teoria que sugere a prevalência das empresas com estratégia de liderança em produto. A matéria-prima angariada para essa pesquisa apenas resvalou na superfície do universo complexo e dinâmico desses atores. Foram colocadas algumas reflexões finais que lançam possibilidades tanto para a exploração dela *in statu quo*, ou de sua ampliação, para o entendimento mais abrangente do relacionamento de alianças estratégicas entre empresas do segmento de *softwares* empresariais. Os mecanismos de inovação

colaborativa, por exemplo, merecem estudo sob o ponto de vista da estratégia de desenvolvimento de produtos, de forma a auxiliar os executivos no planejamento e políticas de P&D. A interdependência que existe entre desenvolvedoras de *software* e consultorias se apresenta como fator chave da longevidade e estabilidade das alianças, o que por um lado traz um a contribuição importante para a literatura, na busca por uma explicação consistente sobre a existência duradoura das formas organizacionais híbridas nos mercados, e por outro faz emergir a necessidade da análise detalhada dos graus de interdependência existentes, a fim de subsidiar o planejamento e a gestão das formas de governança mais adequadas no processo de adaptação dos parceiros. A partir de uma melhor compreensão dos mecanismos de alinhamento de interesses nas alianças estratégicas contratuais—em específico sobre a relação entre as empresas desenvolvedoras de *software* e as consultorias nessa indústria—poderá ser aberta uma nova agenda de pesquisa sobre as dimensões do relacionamento entre as empresas na indústria de *software*.

**Palavras-chave:** alianças estratégicas contratuais, mecanismos de alinhamento de interesse, ERP, *softwares* empresariais

## ABSTRACT

The increasing adoption of enterprise software in Brazil has led domestic market to a higher level of maturity on the usage and exploitation of such technology, first among large corporations, and most recently among medium and small companies as well. It has attracted much attention in the practitioner literature, especially about the capacity of software houses and consulting firms to cooperate in such a way that makes them capable for bringing software innovation to the market. In this sense, this research aimed to identify the mechanisms of alignment of divergent interests among large global consulting firms and global software houses for the introduction of new technologies. It was designed as a qualitative, exploratory and descriptive research, given the gap in the literature on the abovementioned topic, and used the multiple case studies methodology, bringing two cases chosen by convenience that involve six different companies, each of them having one consulting firm, one software house and one customer. The data gathering was based on structured interviews and documents both publicly accessible and accessed upon authorization, having a categorical thematic analysis using predefined categories, along with a cross-case analysis. The research has brought to light 11 mechanisms, both formal and informal, that promote the alignment between software houses and consulting firms in their adaptation processes. In addition to the contributions that complement the existing literature, it has found some elements that contradict it, such as the use of hierarchical escalation, in opposition to mediation or arbitration; or the diversity of the corporate strategy among partners in a co-innovation venture, what was meant to have only product leadership kind of constituents. The research's raw material has just scratched the surface of the complex and dynamic universe of the abovementioned actors. At the end of the paper, there are some reflections that cast possibilities for both exploitation of the material *in statu quo*, or its expansion in order to broadly understand the strategic alliances relationship among firms of the enterprise application software segment. The collaborative innovation mechanisms, for instance, deserve study under the product development strategy point-of-view, in order to provide practitioners with substance for their R&D planning and policies. The interdependence between software houses and consulting firms is presented as a key factor for longevity and stability of alliances, which on one hand brings a major contribution to the literature in the search for a consistent explanation

about the durable existence of hybrid organization forms in the markets, and on the other hand gives rise to the need for detailed analysis of the interdependence degree, in order to support the planning and management of the most appropriate governance forms in the process of adaptation. Starting from a better understanding of the mechanisms of interest alignment in contractual strategic alliances—in particular on the relationship between software houses and consulting firms—a new research agenda can be set for the discovery of the alliance relationship dimensions among the firms in the software industry.

**Key words:** contractual strategic alliances, mechanisms of interest alignment, ERP, enterprise software

## LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 — Transações comerciais.....	13
QUADRO 2 — Atributos que definem três modos viáveis de governança .....	17
QUADRO 3 — Formas básicas de alianças estratégicas .....	21
QUADRO 4 — Identificação do modelo de escalada do Caso 1 .....	67
QUADRO 5 — Identificação dos contratos do Caso 1 .....	71
QUADRO 6 — Identificação da interdependência do Caso 1 .....	72
QUADRO 7 — Identificação da inovação do Caso 1 .....	75
QUADRO 8 — Identificação dos mecanismos de ajustes de interesse do Caso 1 .....	76
QUADRO 9 — Identificação dos contratos do Caso 2.....	88
QUADRO 10 — Identificação da interdependência do Caso 2 .....	88
QUADRO 11 — Identificação da inovação do Caso 2.....	91
QUADRO 12 — Identificação dos mecanismos de ajustes de interesse do Caso 2 .....	91
QUADRO 13 — Caracterização do tipo de relação entre desenvolvedoras de <i>software</i> e consultorias de implementação.....	93
QUADRO 14 — Compartilhamento de propriedade intelectual na relação de alianças	93
QUADRO 15 — Caracterização da inovação em <i>software</i> .....	95
QUADRO 16 — Identificação da complementariedade entre as empresas da aliança..	95
QUADRO 17 — Identificação da concorrência entre as empresas da aliança .....	96
QUADRO 18 — Identificação do principal valor buscado nas propostas conjuntas da aliança.....	97
QUADRO 19 — Identificação dos mecanismos de ajustes de interesses comuns aos dois casos .....	99

## LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 — Adaptação do modelo de análise social de quatro níveis de Williamson	11
FIGURA 2 — Falha institucional de Williamson .....	15
FIGURA 3 — Organizações a partir das respostas às mudanças em frequência.....	18
FIGURA 4 — Custos de governança em função da especificidade de ativos .....	19
FIGURA 5 — Relacionamentos entre os atores em uma aliança de serviços de consultoria .....	33
FIGURA 6 — Modelo geral de conflito.....	36
FIGURA 7 — Tipos de inovação de TI .....	47
FIGURA 8 — Escolhas de produto e processo, prioridades competitivas e estratégia competitiva .....	50
FIGURA 9 – Fatia de mercado das principais SHs .....	57

## LISTA DE TABELAS

TABELA 1— Empresas participantes do Caso 1 .....	59
TABELA 2— Empresas participantes do Caso 2 .....	77

## SUMÁRIO

<b>LISTA DE QUADROS .....</b>	<b>XIII</b>
<b>LISTA DE FIGURAS.....</b>	<b>XIV</b>
<b>LISTA DE TABELAS.....</b>	<b>XIV</b>
<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>3</b>
1.1 Problema de Pesquisa .....	6
1.2 Objetivos Geral e Específicos.....	7
1.3 Delimitações .....	7
<b>2. ECONOMIA DOS CUSTOS DE TRANSAÇÃO (TCE) .....</b>	<b>9</b>
2.1 A TCE dentro do contexto da Nova Economia Institucional (NIE).....	10
2.2 Transações e Pressupostos Comportamentais .....	12
2.3 Estruturas de Governança.....	15
2.4 Formas Organizacionais Híbridas .....	20
2.5 As Formas Contratuais e o Ajuste Mútuo .....	22
<b>3. ALIANÇAS ESTRATÉGICAS CONTRATUAIS .....</b>	<b>29</b>
3.1 Interdependência.....	33
3.2 Mecanismos de Alinhamento de Interesses.....	34
3.3 Criação de Valor.....	42
<b>4. INOVAÇÃO DE SOFTWARE.....</b>	<b>46</b>
4.1 O Papel das Alianças e o Papel dos Clientes na Inovação de <i>Software</i> .....	51
<b>5. METODOLOGIA .....</b>	<b>53</b>
5.1 Modelo de Pesquisa.....	53
5.2 Escolha das Empresas.....	53
5.3 Estratégia de Coleta de Dados .....	54
5.4 Estratégia de Análise de Dados .....	55
<b>6. RESULTADOS.....</b>	<b>56</b>

6.1 O Setor de <i>Softwares</i> Empresariais do Brasil.....	56
6.2 Estudo de Caso 1: Inovação na Área de Compras.....	58
6.3 Estudo de Caso 2: Inovação em Gestão de Processos.....	76
6.4 Análise Cruzada.....	92
<b>7. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>100</b>
<b>8. REFERÊNCIAS.....</b>	<b>105</b>
<b>APÊNDICES.....</b>	<b>113</b>
Apêndice A — Estrutura do Protocolo de Estudo de Caso.....	113
Apêndice B — Matriz de consistência entre Problema de Pesquisa, Variáveis e Roteiro .....	115
Apêndice C — Roteiros de Entrevistas.....	119



## 1. INTRODUÇÃO

*Softwares* empresariais são um tipo de *software* cujo propósito é suportar as operações de uma organização de forma integrada (MENDES; ESCRIVÃO FILHO, 2002; MOON, 2007; PESSANHA, 2007). Ele teve sua introdução ao mercado no início dos anos 1990, na forma de ERP (*Enterprise Resource Planning*, planejamento de recursos empresariais em tradução nossa), vindo da evolução dos sistemas MRP (*Material Requirement Planning*, planejamento de requisições de materiais em tradução nossa), que foram criados duas décadas mais cedo. A sua capacidade de integrar transações e processos corporativos (MOON, 2007) os transformou em verdadeiras plataformas, que reúnem componentes tanto generalistas (atendem aos processos que são comuns a uma grande variedade de empresas) quanto especialistas (se prestam ao atendimento processos específicos de grupos restritos de empresas), onde muitos deles podem ser externos ao ERP, sem que haja perda da integração. Ou seja, além do ERP, os demais componentes que se integram a essa plataforma podem também ser chamados de *softwares* empresariais, uma vez que suportam operações de uma organização. Todos os *softwares* empresariais vêm à vida quando instalados no ambiente de tecnologia da informação de uma empresa.

As empresas desenvolvedoras de *software* (daqui em diante chamadas de SHs, como acrônimo para *Software Houses*) são aquelas empresas que criam os *softwares* empresariais, podendo ser também responsáveis por sua implementação. No entanto, na grande maioria dos casos, empresas de serviços de consultoria (daqui em diante chamadas de CCs, como acrônimo para *Consulting Companies*) são as que se encarregam da implementação do *softwares* empresariais nos clientes. As CCs são empresas ou unidades de negócios de empresas dedicadas aos serviços de consultoria, que podem envolver a área de gestão, como por exemplo modelagem de processos de negócios, como também tecnologia, quer seja na implementação de sistemas, quer seja na manutenção e até desenvolvimento de sistemas. Estes serviços de consultoria são prioritariamente intensivos em capital humano.

A relação entre as SHs e as CCs é tal que, do ponto de vista das SHs, elas têm o papel de fazer a definição das estratégias de introdução de seus produtos e serviços no mercado e as CCs têm a função de executar tais estratégias, da mesma forma que ocorre entre as SHs e seus canais de venda e distribuição (GRINDLEY, 1995). A relação entre

SHs e CCs é definida via acordos colaborativos contratuais, os quais expressam os seus interesses e a forma de atuação conjunta. Com isso, é senso comum entre os executivos das SHs e das CCs que o grau de difusão da inovação no mercado é uma função da eficiência da estrutura de governança das relações de troca entre elas, permitindo que as estratégias sejam plenamente executadas. Na verdade, o sucesso dessa relação requer das duas partes um trabalho cuidadoso (TAYLOR, 2005) de forma a trazer ao mercado uma proposta de valor combinando *software* e serviços que contemple as requisições feitas pelos clientes. Em outras palavras, SHs e CCs são organizações híbridas (MÉNARD, 2002, 2006; WILLIAMSON, 1991), cujos arranjos organizacionais não se pautam nem pelos mercados, nem pelas hierarquias para coordenar suas relações, principalmente por ser o negócio em que estão embrenhadas fundamentalmente baseado em conhecimento, no qual a decisão de fazer internamente ou comprar de terceiros (*make or buy*) tem outras nuances (CONNER; PRAHALAD, 1996).

A relação entre uma SH e uma CC pode ser definida como uma aliança (GULATI; SINGH, 1998; GULATI, 1998), caracterizada por serviços complexos nos quais ativos humanos possuem um papel crucial e cuja associação extrai vantagens de marcas comerciais (*brand names*); há também desenvolvimento e transferência de tecnologia entre as partes (MÉNARD, 2002), e as relações são estabelecidas em redes de acoplamento tênue (*loosely coupled networks*) chamadas ecossistemas de negócio (MOORE, 1993; PELTONIEMI, 2005; WILLIAMSON, P.; DE MEYER, 2012).

Um dos maiores desafios enfrentados por SHs e CCs em sua relação de negócios é a conquista de um acordo mútuo sobre o conteúdo da proposição de valor, que consiste na seleção de um conjunto de produtos e/ou serviços que atenda às necessidades de um segmento específico de clientes (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010). Essa composição é resultado de um alinhamento técnico e comercial (O'FARRELL; WOOD, 1999) entre a SH e a CC que envolve, por exemplo, a confrontação das opções de tecnologia baseadas na interpretação de cada parte sobre os requerimentos de mercado *vis-à-vis* seus recursos e capacidades para atendê-los.

As SHs tendem a enxergar as necessidades do mercado pelas lentes do estado da arte de sua tecnologia inovadora. Mais do que um viés de seus recursos e capacidades, trata-se de um tipo de estratégia corporativa: SHs possuem a estratégia de liderança em produto, onde “[a] função crítica é Pesquisa, Desenvolvimento e Engenharia” (FLEURY, A. *et al.*, 2004, p. 171), com vistas ao ganho de escala de forma a alcançar

adoção massiva o mais rápido possível. Nesse esforço, as SHs acabam por entrar em contato direto com o mercado, oferecendo seus produtos e respectivos serviços de implementação para uma parcela restrita de clientes, notadamente de grande porte e de reputação internacional, de forma a criar referenciais para os futuros adeptos, maximizar o investimento de vendas diretas (devido a sua escalabilidade limitada), e estabelecer um canal de comunicação que poderá retroalimentar sua função de P&D&E (pesquisa, desenvolvimento e engenharia de *software*). A inovação proeminente, no final, se apresenta na forma de *softwares* empresariais que reúnem as melhores práticas em processos de negócios.

Por sua vez, as CCs não possuem compromisso com a inovação *per se*. Como empresas de serviços, elas possuem uma estratégia corporativa diferente das SHs: elas são orientadas ao cliente, nas quais vendas e marketing são as funções críticas para o desenvolvimento de serviços que possam otimizar a estratégia competitiva de seus clientes (FLEURY *et al.*, 2004; STABELL; FJELDSTAD, 1998). As CCs buscam identificar em cada um deles as deficiências que oneram o cumprimento dos objetivos aos que se propõem. Assim que identificadas, elas são estudadas à luz do contexto de cada cliente, de forma a desenvolver opções para resolvê-las, podendo envolver o desenvolvimento ou aperfeiçoamento de processos, por exemplo, com a adoção de tecnologia de *software* que os operacionalize. Apesar de não ser uma meta, pode haver inovação, que se revela comumente através dos serviços de consultoria, como por exemplo no desenvolvimento de um processo de negócios inovador; a tecnologia de *software* indicada que porventura o operacionaliza também pode ser inovadora, dependendo do contexto dessa cliente específica. A falta de compromisso com inovação, por desenho, tende a dificultar a mudança das CCs na direção da adoção de inovação (HANNAN; FREEMAN, 1984). Este é um cenário dinâmico, pois a partir da possibilidade de replicação de um conteúdo de serviços (digamos, um determinado processo de negócio) associado a um conteúdo de tecnologia de *software* (uma funcionalidade ou um pequeno sistema), algumas CCs já começam a ingressar no negócio de *software*, desenvolvendo os sistemas que completam sua oferta de serviços para os clientes. Com frequência são sistemas desenhados para se acoplarem às tecnologias das diversas SHs. Em alguns casos, porém, estes sistemas constituem ativos especializados (WILLIAMSON, 1991), ligados especificamente a uma determinada tecnologia de uma SH.

Uma vez que as SHs têm capacidade de execução de serviços de implementação de suas tecnologias, por um lado, e que as CCs também têm nutrido desenvolvimento de *software* em suas operações, fica patente a tensão competição-cooperação (DAS; TENG, 2000; LOWENBERG, 2010; MÉNARD, 2006) entre estas empresas, que dá origem a conflitos que dificultam o acordo sobre o conteúdo de uma proposição de valor conjunta.

O acordo entre as SHs e as CCs acaba por estabelecer a integração de recursos e capacidades de ambos os integrantes que forma tal proposição, além da necessária definição do *modus operandi* que propiciará que ela seja executada. Além do acordo, outro desafio é precisamente a execução da proposta de valor, cujos atributos, desempenho desses atributos e consequências decorrentes do uso da solução proposta (*software* mais serviços) precisam produzir os benefícios planejados (WOODRUFF, 1997) de forma adequada, ou seja, obtendo os resultados de TI (tecnologia da informação) no prazo estimado, dentro do orçamento, com o desempenho planejado e integrada à infraestrutura legada (BARNEY; CLARK, 2007). Adicione-se a esses desafios o risco da ocorrência de comportamento oportunista por qualquer uma das partes.

A crescente adoção de *softwares* empresariais a partir da segunda metade dos anos 1990 tem conduzido o mercado brasileiro a um nível mais alto de maturidade no uso e exploração dessa tecnologia, especialmente entre as grandes corporações. Mais recentemente, como consequência do desenvolvimento econômico que o país vem experimentando, mais e mais médias e pequenas empresas têm também se juntado ao grupo de usuários. Esse fenômeno tem chamado a atenção da literatura executiva, especialmente sobre tendências tecnológicas, como por exemplo computação nas nuvens (*cloud computing*), mobilidade e aplicativos, sistemas de análise de grandes quantidades de dados (*big data analytics*), e soluções de última geração (IDC, 2011), associadas com os desafios para SHs e CCs na jornada para transformar tais tendências em realidade (IDC, 2012).

### **1.1 Problema de Pesquisa**

Com esse cenário em mente, este trabalho busca responder à seguinte questão de pesquisa: **Como SHs e CCs ajustam seus interesses de forma a construir e executar**

**propostas de valor que envolvam inovação em *software* que venham ao encontro das expectativas dos clientes?**

## **1.2 Objetivos Geral e Específicos**

A pesquisa tem como objetivo primário a identificação dos principais mecanismos de ajustes de interesses utilizados pelas SHs e CCs no âmbito do seu relacionamento de alianças para o desenvolvimento de negócios. No percurso para a elucidação desse objetivo, três alvos específicos foram endereçados: 1) caracterizar a aliança entre a SH e a CC; 2) caracterizar a inovação nos *softwares* empresariais e como foi implementada; e, finalmente, 3) analisar o processo de ajuste de interesses na implantação da inovação.

## **1.3 Delimitações**

A pesquisa proporcionará ao leitor uma breve revisão da literatura de TCE (*Transaction Cost Economics*, Economia dos Custos de Transação em tradução nossa) que conta com autores como Coase (1937) e O. E. Williamson (1979, 1981, 1985, 1991, 1993, 2000, 2003, 2005, 2010), que apontará para as estruturas de governança, atributos de transações e formas híbridas com o apoio de, entre outros, Gulati e Singh (1998), Ménard (2002, 2006) e Reuer e Ariño (2007). As relações entre SHs e CCs serão vistas sob as lentes de alianças estratégicas contratuais, por meio de autores como Doz *et al.* (2000), Gulati *et al.* (2005), O. E. Williamson (1979, 1991) e O'Farrell e Wood (1999), que abrirão as portas para a identificação dos conflitos existentes, apoiada em Bataglia e Yu (2008) e Thomas (1992), sua capacidade de adaptação, com Das e Teng (2000), Doz (1996) e O'Farrell e Moffat (1991), entre outros, e mecanismos de resolução, com o auxílio de autores como Milkovich e Boudreau (1997), Pruitt e Rubin (1986), Ring e Van de Ven (1992).

A inovação de *software* é conceituada por autores como Cottrell e Nault (2004), Lyytinen e Rose (2003) e Slaughter *et al.* (2006), subsidiando o conhecimento de um dos componentes da proposta que objetiva gerar valor tanto para SHs e CCs, quanto também para os clientes. Com isso, há o auxílio de Osterwalder e Pigneur (2010), Porter (1998a, 1998b) e Prahalad e Ramaswamy (2004), entre outros, para que a geração de valor seja substanciada.

A característica multinacional de todas as empresas escolhidas é um fator decisivo para a pesquisa, na medida em que consideramos que a experiência acumulada (e compartilhada) com o desenvolvimento de negócios por suas subsidiárias em diferentes países e continentes torna seus relacionamentos de parceria mais ricos em termos de complexidade dos mecanismos de ajuste de interesses, que são objeto dessa investigação. Processos que são desenvolvidos e bem-sucedidos em uma localidade, por exemplo, podem ser exportados para toda uma região ou mesmo para a corporação em âmbito mundial; trata-se de uma situação corriqueira nas relações de alianças globais. No entanto, a padronização não evita que idiosincrasias locais, como legislação e regulamentações, por exemplo, impactem o *modus operandi* das parcerias no âmbito local, podendo ser necessário tanto o desenvolvimento de mecanismos locais, quanto o ajuste dos mecanismos para o alcance de coesão de âmbito global. Ou seja, justamente essa perspectiva global que o trabalho traz pode significar um viés que deixará de evidenciar detalhes interessantes dos relacionamentos de parcerias entre CCs e SHs puramente locais.

## 2. ECONOMIA DOS CUSTOS DE TRANSAÇÃO (TCE)

Este capítulo traz uma breve revisão da literatura de TCE, primeiramente fazendo sua contextualização dentro da Nova Economia Institucional (NIE) na seção 2.1. Em seguida, parte para a conceituação de transações na seção 2.2, as quais dão forma para as estruturas de governança, tratadas na seção 2.3. A próxima seção, 2.4, coloca em evidência as formas organizacionais híbridas, que são as encontradas nas relações de alianças. Tais relações são vistas sob as lentes de alianças estratégicas contratuais, na seção 2.5, que provê uma visão geral das formas contratuais e os ajustes entre seus participantes.

Coase, em 1937, foi o primeiro a trazer o conceito de custos de transação nas discussões sobre empresas e mercados, em seu artigo ‘A Natureza da Firma’. À época, ele questionou a visão simplista que muitos dos estudiosos contemporâneos tinham sobre a economia, como sendo um sistema automático, totalmente elástico e de adaptação instantânea (RUESTER, 2010). Essa automaticidade trazia pressupostos que, em sua opinião, deveriam ser esclarecidos:

“O propósito... é lançar uma ponte sobre o que parece ser uma lacuna na teoria econômica entre a pressuposição (feita para alguns propósitos) de que recursos são alocados por meio de mecanismo de preços e a pressuposição (feita para outros propósitos) de que essa alocação é dependente do empreendedor-coordenador. Nós temos que explicar em que bases, na prática, essa escolha entre alternativas é efetuada” (COASE, 1937, p. 389, tradução nossa).

O conceito que preenche essa lacuna é, precisamente, o ‘custo de transação’ (WILLIAMSON, 2010). Porém, tal lacuna permaneceu intransponível até meados de 1960, quando Coase demonstrou em seu artigo ‘O Problema do Custo Social’, de forma inequívoca, a existência dos custos de transação.

A TCE postula que a escolha da governança—atributos institucionais que compõem a capacidade de adaptação da firma de forma a manter a integridade da transação—está diretamente ligada aos custos relativos dos arranjos institucionais alternativos, que por sua vez dependem das características das transações em questão. Em outras palavras, trata-se de uma análise comparativa das estruturas de governança com o intuito de maximizar as trocas econômicas em relação à soma tanto da produção quanto dos custos de transação (RUESTER, 2010).

O tema deste trabalho de pesquisa tem a TCE como arcabouço teórico fundamental. Dessa forma, será explorado em mais detalhes nos tópicos subsequentes.

## 2.1 A TCE dentro do contexto da Nova Economia Institucional

A NIE (*New Institutional Economics*, Nova Economia Institucional em tradução nossa) tem sua origem no caminho aberto por Coase em 1937. Trata-se de “uma abordagem multidisciplinar combinando pesquisas do campo da economia, direito, ciências políticas e sociais, teoria organizacional e gestão estratégica” (RUESTER, 2010, p. 2, tradução nossa), cujo foco está na busca do entendimento sobre as interações das instituições com os arranjos organizacionais. Essa abordagem se diferencia da neoclássica tradicional por considerar que a) as firmas são mais do que simples transformadoras de matéria-prima em bens e serviços, pois são instituições criadas pelos agentes econômicos cuja conformação organizacional possui um certo tipo de governança com a finalidade econômica de reduzir os custos e riscos da transação; b) os preços de mercado não contêm todas as informações relevantes para a tomada de decisão; c) os indivíduos não têm acesso a todas as informações relevantes e não atuam sempre de forma racional (racionalidade limitada); d) as transações possuem custos inerentes e não ocorrem necessariamente de forma instantânea; e e) podem existir conflitos e disputas cuja resolução não passa necessariamente pelas cortes do judiciário. Em suma, a NIE leva em consideração uma série de fatores dentro da equação para a maximização dos lucros além de uma dada tecnologia, preço e demanda (RUESTER, 2010; WILLIAMSON, 2000, 2005).

Instituições, para North (1991), são:

“[R]estrições... inventadas que estruturam as interações políticas, econômicas e sociais. Elas consistem em restrições tanto informais (sanções, tabus, costumes, tradições e códigos de conduta) quanto formais (constituições, leis, direitos de propriedade)” (p. 97, tradução nossa).

Dessa forma, as instituições se prestam a guiar o comportamento dos indivíduos. Coletivamente, como arranjos institucionais (*institutional arrangements*), governam unidades econômicas nas suas interações de cooperação e competição (RUESTER, 2010). O. E. Williamson (2000) pôs as instituições dentro de uma perspectiva de análise social. Ele as dividiu em quatro níveis temporais de mudança—muito longo prazo, longo prazo, médio prazo e curto prazo, chamando-os respectivamente de incorporação



social (*social embeddedness*), ambiente institucional (*institutional environment*), arranjos institucionais (*institutional arrangements*) e alocação de recursos e emprego (*resource allocation and employment*). O primeiro lida com as instituições informais; o segundo trata das instituições formais; o terceiro trabalha com a aplicação das instituições formais e informais na modelagem comportamental dos agentes em suas interações; e o último coloca o ponto de vista da economia neoclássica, enxergando a empresa como uma típica unidade de produção. A Figura 1 sumariza o modelo de análise social de quatro níveis:

Nível	1 - Incorporação Social	2 - Ambiente Institucional	3- Arranjos Institucionais	4 - Alocação de Recursos e Emprego
	Instituições informais, costumes, tradições, normas, religião	Regras formais do jogo	Jogar o jogo	Preços, quantidades, incentivos para alinhamento
<b>Propósito</b>	Geralmente incalculável e espontâneo	Acerto do ambiente institucional	Acerto das estruturas de governança	Acerto das condições marginais
<b>Perspectiva</b>	Muito longo prazo	Longo prazo	Médio prazo	Curto prazo

Figura 1 — Adaptação do modelo de análise social de quatro níveis de Williamson  
 Fonte: Ruester (2010), tradução nossa

Além da lógica temporal, há a possibilidade de leitura do modelo de forma hierárquica, no qual o nível antecessor impõe restrições aos níveis subsequentes. Por sua vez, cada nível subsequente alimenta seu antecessor com informações que poderão influenciá-los. Segundo O. E. Williamson (2000), a NIE tem maior interesse nos segundo e terceiro níveis. Cada um deles provê uma visão alternativa, porém que se complementam mutuamente, sobre a teoria da firma: o ambiente institucional permite o desenvolvimento da teoria dos direitos de propriedade; o nível dos arranjos institucionais sustenta a TCE.

### 2.1.1 Teoria dos Direitos de Propriedade (*Property Rights Theory*)

Os direitos de propriedade são instrumentos da sociedade. Sua importância deriva do fato de que eles dão respaldo a um indivíduo na formação de expectativas

sobre a propriedade de forma a entender-se como razoável que tal indivíduo detenha tais expectativas nas relações com outros indivíduos.

“Essas expectativas encontram expressão nas leis, usos e costumes de uma sociedade. Um proprietário de direitos de propriedade possui o consentimento do próximo para lhe permitir atuar de forma particular. Um proprietário espera que a comunidade evite que outros interfiram em suas ações, desde que estas ações não sejam proibidas pelas especificações de seus direitos.”

“[D]ireitos de propriedade especificam como pessoas podem ser beneficiadas ou prejudicadas, e, portanto, quem deve pagar a quem para modificar as ações tomadas por pessoas” (DEMSETZ, 1967, p. 347, tradução nossa)

A teoria dos direitos de propriedade avançou seu desenvolvimento depois da confirmação empírica da TCE. Não é surpresa, portanto, que sua crescente importância advinha da incompletude dos contratos. Ruester (2010) mostra que na teoria dos direitos de propriedade a firma é limitada pelos ativos que dispõe, os quais são objeto de dois tipos de direitos contratuais: específicos (*contractible specific rights*), verificáveis e passíveis de explicitação, e indescritíveis (*non-contractible residual rights*), que não podem ser verificados e explicitados. Com isso, são três as principais implicações práticas: 1) os ativos altamente complementares—aqueles que seu valor é função do seu uso como uma única peça (TEECE, 2009)—precisam estar sob propriedade conjunta, enquanto que ativos independentes devem permanecer sob propriedade individual; 2) funcionários em execução de atividades rotineiras não devem ter direitos de propriedade, pois os direitos residuais não devem implicar em aumento de faturamento da empresa; e 3) a propriedade sobre ativos não humanos leva à propriedade dos ativos humanos deles decorrentes. No caso tanto da indústria de *software* quanto da de serviços, um dos principais ativos é o humano, cujos direitos são chamados de propriedade intelectual.

## 2.2 Transações e Pressupostos Comportamentais

A transação é definida por O. E. Williamson (1985) como sendo a transferência de um bem ou serviço por meio de interfaces tecnologicamente separadas. A razão para se organizar as transações comerciais reside no objetivo estritamente instrumental de redução dos custos destas transações, quer sejam elas intrínsecas à produção sob a hierarquia, quer sejam custos provenientes das relações extra firma.

A transação ideal, tanto na literatura jurídica quanto na econômica, é caracterizada por um acordo claro *ex ante* e um desempenho claro *ex post* em conformidade com o acordado (WILLIAMSON, 1979, 1991). De uma forma geral, a transação possui três dimensões críticas, em ordem de importância, segundo O. E. Williamson (1979): 1) incerteza; 2) tipo de investimento; e 3) a frequência com que ela ocorre. A incerteza é a dimensão que media as outras duas. No que diz respeito aos investimentos, o autor os classifica em três tipos: 1) não específicos (*nonspecific*), que podem ser feitos independentemente da transação; 2) mistos (*mixed*), onde os investimentos são feitos para uma determinada transação, mas eventualmente podem servir para outras transações; e 3) específicos da transação (*transaction-specific investments*), chamados também de idiossincráticos, aqueles investimentos em capital humano e físico que geram bens e serviços exclusivos à transação. O Quadro 1 dispõe os tipos de transação e provê exemplos práticos de cada um deles:

Quadro 1 — Transações comerciais

		Características do investimento		
		<i>Não específico</i>	<i>Misto</i>	<i>Idiossincrático</i>
Frequência	<i>Ocasional</i>	Compra de um equipamento padrão	Compra de um equipamento personalizado	Construção de uma planta fabril
	<i>Recorrente</i>	Compra de um material padrão	Compra de um material personalizado	Transferência de produtos intermediários exclusivos de uma planta em sucessivos estágios

Fonte: O. E. Williamson (1979, p. 247), tradução nossa

Os investimentos idiossincráticos—também conhecidos como ativos idiossincráticos—geram dependência bilateral, onde a substituição de uma das partes torna os ativos quase ou totalmente sem valor, pois não podem ser reaproveitados para transações com uma nova parte, abrindo as portas para comportamentos oportunistas. O. E. Williamson (1991) identificou seis tipos de ativos idiossincráticos: 1) especificidade de local (*site specificity*), onde uma ou ambas as partes se realocam geograficamente para maximizar vantagens logísticas; 2) especificidade de ativo físico (*physical asset specificity*), como por exemplo o desenvolvimento de um equipamento para a produção

de um determinado componente; 3) especificidade de ativo humano (*human asset specificity*), que surge em decorrência de aprendizagem prática na lida com as atividades entre as partes; 4) ativos dedicados (*dedicated assets*), investimentos incrementais feitos no ambiente produtivo geral de forma a atender requisitos de um determinado cliente; 5) capital de marca (*brand name capital*), como por exemplo taxas (*royalties*) que as empresas franqueadas pagam às franqueadoras; e 6) especificidade temporal (*temporal specificity*), tipo de especificidade de local onde a pronta resposta dos ativos humanos baseados naquela localidade é imprescindível.

O. E. Williamson (1979) afirma que sempre que os ativos são idiossincráticos, o aumento do grau de incerteza torna mandatório para as partes a elaboração de um mecanismo de ajuste, uma vez que as lacunas contratuais aumentam e a necessidade de novas adaptações crescem, tanto em número quanto em importância. O. E. Williamson (*op. cit.*) identifica duas possibilidades para enfrentar essa situação: 1) as partes abrem mão dos diferenciais dos produtos ou serviços, passando a realizar investimentos mistos ou não específicos, e com isso gerando produtos ou serviços mais padronizados, ou 2) mantêm tais diferenciais, implicando necessariamente na elaboração de uma governança mais robusta, com o intuito de facilitar a adaptação.

Do ponto de vista comportamental, a TCE vê os agentes econômicos como possuidores de racionalidade limitada e capazes de comportamentos oportunistas, interagindo em um ambiente de incerteza e complexidade. A racionalidade limitada é a limitação cognitiva das pessoas que as impede de possuir estoques idênticos de conhecimento (CONNER; PRAHALAD, 1996). Em relação ao oportunismo, O. E. Williamson (1993) argumenta que apesar das partes prometerem de início divulgar candidamente todas as informações relevantes e se comportar de forma cooperativa durante a execução do contrato e no intervalo de suas renovações, além de afirmarem que todas as promessas serão autoimpostas (*self-enforcing*), há uma minoria de casos em que tais promessas não se materializam. Com isso, as estruturas de governança devem incorporar mecanismos para mitigar os riscos de oportunismo. O. E. Williamson (*op. cit.*) chama a atenção para o fato de que esses mecanismos não se propõem a ser incentivos à obediência. Na realidade, eles pretendem representar uma garantia aos que cumprem suas promessas de que não serão prejudicados por aqueles que não as cumprem.

Se não houvesse restrições à racionalidade, os agentes econômicos poderiam prever o futuro e esclarecer todas as incertezas, permitindo que todas as transações pudessem ser guiadas por contratos clássicos (aqueles que são altamente descritivos e prescritivos, contendo todas as contingências relevantes às probabilidades de circunstâncias futuras—será abordado com mais detalhes na seção 2.5 ‘As Formas Contratuais e os Ajustes Mútuos’). A ausência de comportamento oportunista, por sua vez, dispensaria inclusive a necessidade de uso de contratos, pois as partes sempre optariam pelo melhor resultado conjunto. Se uma destas pressuposições, ou ambas, ocorressem, não haveria inicialmente a opção de integração vertical, já que todas as transações poderiam ser realizadas eficientemente pelo mercado (DUINKERKEN, 2010). A Figura 2 traz, gráfica e sumariamente, a composição do panorama que contempla a racionalidade limitada, oportunismo, incerteza e complexidade, o que O. E. Williamson (1973) chamou de falha institucional:

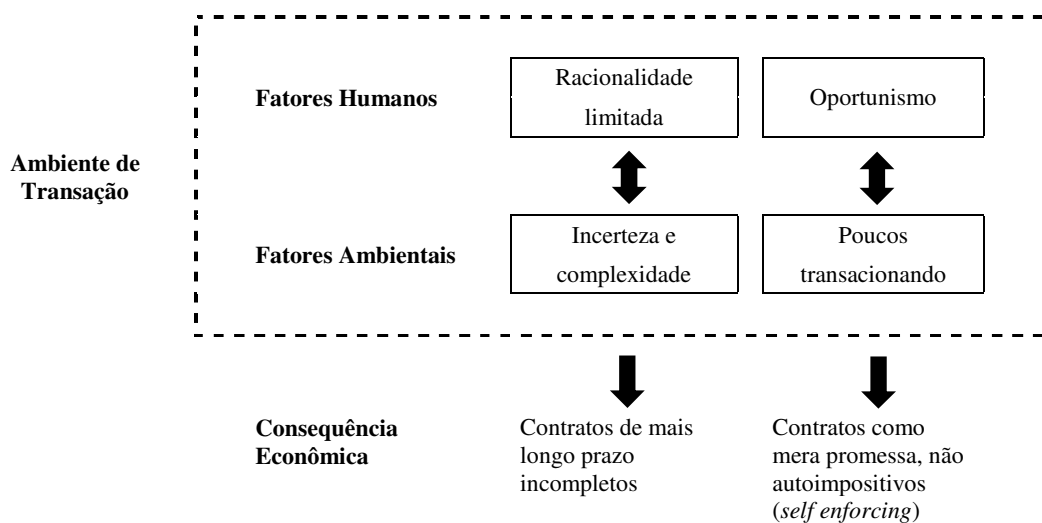


Figura 2 — Falha institucional de Williamson

Fonte: Ruester (2010, p. 10), tradução nossa

### 2.3 Estruturas de Governança

Ao transitar pelo caminho aberto por Coase em 1937 em busca pela natureza da firma, estudiosos têm investigado as transações interempresas de compra e venda de fatores de produção, expandindo o entendimento das firmas como *locus* não só da produção propriamente dita (transformação de matéria-prima em bens e serviços), mas também de espaço de coordenação das ações dos agentes econômicos (MEIRELLES,

2011). Essa coordenação, concebida por Coase, pode ocorrer tanto via mercado quanto internalizada pela firma (como, por exemplo, integração vertical ou horizontal). A via mercado utiliza o preço como mecanismo de coordenação, cuja utilização implica em custos tanto relacionados intrinsecamente com a definição de preço, quanto às negociações e tratamento de vários contratos. A internalização pela firma, conhecida como hierarquia, ocorre quando a alternativa de mercado é economicamente menos atrativa, tendo como vantagem adicional a diminuição do número de contratos para apenas um. Qualquer contrato tem uma dose de incerteza por causa da dificuldade de se determinar seu estado futuro *ex ante*. Quanto mais longo o prazo de duração contratual, maior é o nível de incerteza, especialmente em se tratando de contratos de serviços (COASE, 1937).

Mudanças tornam incerto o que é certo. As mudanças são a fonte dos problemas econômicos, e a adaptação a elas é um tema central. Nessa perspectiva, O. E. Williamson (1991) faz uma distinção entre os tipos de mudanças (*disturbances*): a) sem consequência (*inconsequential disturbances*), quando os custos de ajuste são maiores que seus ganhos; b) consecucionais (*consequential disturbances*), nas quais as provisões contratuais conseguem conduzir a transição à adaptação; e c) altamente consecucionais (*highly consequential disturbances*), quando as mudanças ultrapassam a capacidade dos contratos de promoverem a adaptação, incentivando o comportamento oportunista.

Duinkerken (2010) destaca dois tipos de incerteza que dizem respeito à TCE: 1) incerteza ambiental (*environmental uncertainty*), tanto interna quanto externa, relacionada à demanda (*demand uncertainty*), tecnologia (*technological uncertainty*), e suprimentos (*supplier uncertainty*); e 2) incerteza comportamental (*behavioral uncertainty*), ligada ao desempenho dos parceiros ou complexidade da relação com eles.

Os tipos genéricos de governança—hierarquia, mercado e híbrida—são definidos como “uma síndrome de atributos internos consistentes os quais acumulam diferentes forças e fraquezas adaptativas” (WILLIAMSON, O. E., 2003, p. 925, tradução nossa). Em outras palavras, as estruturas de governança diferem em suas capacidades de responder às mudanças externas (RUESTER, 2010). Pelas lentes do contrato, essas forças e fraquezas impedem que um modo de governança consiga replicar um atributo particular de outro modo de governança, sob pena de comprometer sua integridade. O Quadro 2 mostra os atributos genéricos principais de cada uma das formas de governança.

Quadro 2 — Atributos que definem três modos viáveis de governança

		Atributos		
		<i>Intensidade de Incentivo</i>	<i>Controle Administrativo</i>	<i>Regime Legal de Contratos</i>
Estruturas de Governança	<i>Mercado</i>	Alta	Baixo	Alto
	<i>Híbrida</i>	Média	Médio	Médio
	<i>Hierarquia</i>	Baixa	Alto	Baixo

Fonte: adaptado de O. E. Williamson (2003)

As estruturas de governança propostas por O. E. Williamson (*op. cit.*) estão dispostas de forma a haver uma oposição diametral entre mercado e hierarquia, tendo a híbrida como uma estrutura intermediária entre estes dois polos. Com isso, o controle administrativo—o conjunto de mecanismos que acompanham e garantem a execução de processos—para o mercado é débil, pois uma firma não consegue estender, efetivamente, a maior parte dos seus mecanismos de controle aos processos executados por entidades fora de seu domínio. Já a hierarquia possui um controle amplo de seus processos, uma vez que eles são todos internos. Na híbrida, por sua vez, os processos têm execução parte internamente, parte externamente, requerendo que se estabeleçam um número mínimo de controles extra firma.

O mercado se satisfaz com incentivos de alta potência (*high-powered incentives*), aqueles que atrelam a recompensa diretamente ao desempenho (ZENGER; HESTERLY, 1997). A intensidade de incentivo é baixa para a hierarquia, pois o alinhamento é conseguido via o controle administrativo (*fiat*). Para a híbrida, a intensidade de incentivo é média, na medida em que o alinhamento é endereçado parcialmente pelo controle administrativo. No que tange aos contratos, o mercado estabelece um tratamento altamente legalista, no qual as disputas são direcionadas para os tribunais, portanto possuindo um regime legal alto. A hierarquia tem como corte suprema a sua própria estrutura de poder, ou seja, possui um regime legal baixo. A híbrida não consegue resolver suas disputas apenas com o poder de sua estrutura, mas tão pouco tem contratos suficientemente delimitados para resolvê-las nos tribunais. Encaminha, então, suas controvérsias para mediações e arbitragens, de uma forma geral.

O. E. Williamson (1991) traçou uma correlação entre a frequência das mudanças e a especificidade de ativos, também com o intuito de complementar os contornos dos tipos genéricos de governança. A Figura 3 mostra essa correlação:

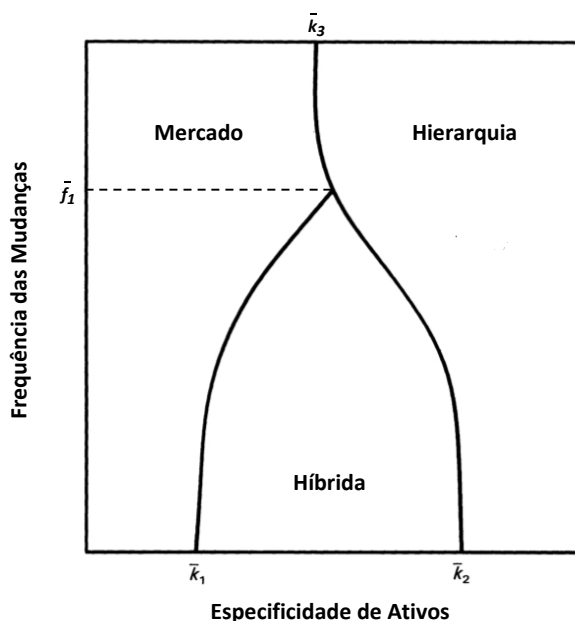


Figura 3 — Organizações a partir das respostas às mudanças em frequência  
 Fonte: adaptado de O. E. Williamson (1991)

A baixa especificidade de ativos ( $\bar{k} < \bar{k}_1$ ) privilegia a adoção do mercado, para qualquer nível de frequência de mudanças. A alta especificidade de ativos ( $\bar{k} > \bar{k}_2$ ), aponta para a adoção da hierarquia como tipo de governança mais adequada. A governança híbrida surge como alternativa quando a especificidade de ativos se encontra em um nível intermediário ( $\bar{k}_1 < \bar{k} < \bar{k}_2$ ), desde que a frequência de mudanças não seja alta ( $\bar{f} < \bar{f}_1$ ), pois a partir daí o tipo híbrido de governança torna-se inviável, restando mercado e hierarquia como opções a serem escolhidas com base em um novo marco divisor do nível de especificidade de ativos ( $\bar{k}_3$ ). Nessa nova condição, a especificidade de ativos abaixo do marco ( $\bar{k} < \bar{k}_3$ ) indicam a adoção do mercado; do contrário ( $\bar{k} > \bar{k}_3$ ), a hierarquia deverá ser a escolha. No caso das intersecções, quando a especificidade de ativos se encontra no limite entre alta e intermediária ( $\bar{k} = \bar{k}_1$ ), tanto mercado como híbrida apresentam-se como opções de governança. Já no limite entre especificidade intermediária e alta ( $\bar{k} = \bar{k}_2$ ), as opções disponíveis são híbrida ou hierarquia. Mercado e hierarquia tornam-se opções quando a especificidade de ativos atinge o ponto  $\bar{k}_3$ , mas somente no caso de alta frequência de mudanças ( $\bar{f} > \bar{f}_1$ ). Por sua vez, quando a frequência atinge o ponto em que é considerada alta ( $\bar{f} = \bar{f}_1$ ), qualquer um dos três tipos de governança poderá ser adotado.



A incerteza *per se*, retratada na Figura 3 através do eixo ‘Frequência das Mudanças’, não é suficiente para sugerir o tipo de governança mais adequado; é necessário se ter a especificidade de ativos como ingrediente fundamental para ser feita essa análise. Segundo Duinkerken (2010), muitos estudiosos não se atentaram a esse detalhe, e ao buscar uma relação causal entre frequência e modo de governança, acabaram por encontrar evidências fracas, levando-os a apontar uma suposta fragilidade da TCE neste quesito. Esse é um equívoco bastante corriqueiro, também, entre os executivos responsáveis pelo planejamento estratégico de diversas empresas.

O. E. Williamson (1991) estabeleceu um modelo heurístico que correlaciona os custos de governança com a especificidade de ativos. A Figura 4 o coloca de forma gráfica:

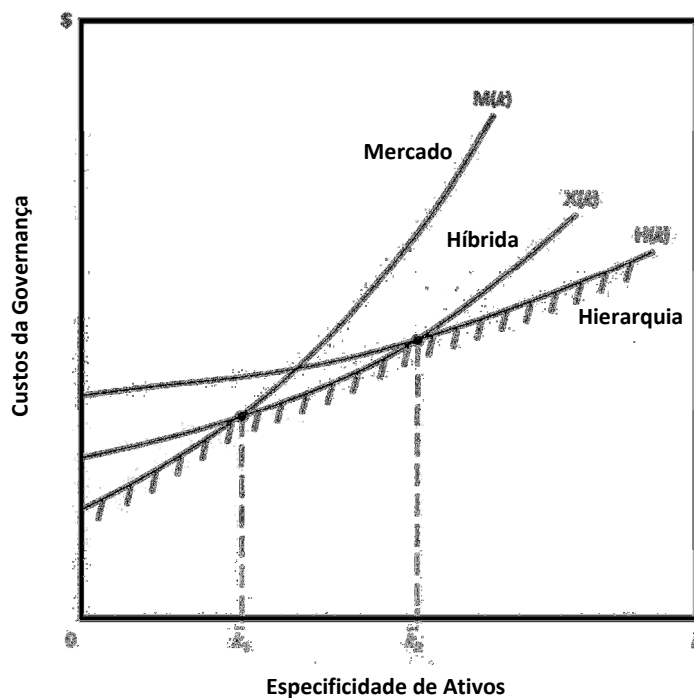


Figura 4 — Custos de governança em função da especificidade de ativos  
Fonte: O. E. Williamson (1991, pg. 284), tradução nossa

De forma similar ao mostrado na Figura 3, a baixa especificidade de ativos ( $\bar{k} < \bar{k}_1$ ) aponta para a adoção do mercado, pois seus custos são os menores. A alta especificidade de ativos ( $\bar{k} > \bar{k}_2$ ), traz a hierarquia como tipo de governança menos custoso. A governança híbrida é economicamente mais atraente quando a especificidade de ativos se encontra em um nível intermediário ( $\bar{k}_1 < \bar{k} < \bar{k}_2$ ). Na intersecção entre especificidade alta e intermediária ( $\bar{k} = \bar{k}_1$ ), tanto mercado como híbrida apresentam-se

como opções de governança. Já no limite entre especificidade intermediária e alta ( $\bar{k} = \bar{k}_2$ ), híbrida ou hierarquia são as opções disponíveis.

A seguir se aprofundará a síntese sobre a forma híbrida, objeto de estudo deste trabalho.

## 2.4 Formas Organizacionais Híbridas

Até recentemente, estudiosos estiveram desenvolvendo a análise de hierarquia e mercado basicamente como alternativas organizacionais mutuamente exclusivas, dando pouca atenção às outras modalidades, que até então eram consideradas incomuns, instáveis e transitórias (GULATI, 1998; MÉNARD, 2006; RING; VAN DE VEN, 1992; WILLIAMSON, O. E., 1991). As transações entre o nível diático se tornou muito mais comum nos anos de 1980, denominadas por O. E. Williamson, (1991) como ‘híbridas’, caracterizadas por “incentivos meio fortes, um grau intermediário de aparato administrativo,... adaptações meio fortes de ambos os tipos, e esforço de regime de direito contratual semilegalista” (p. 281, tradução nossa). Para Gulati e Singh (1998), as híbridas são chamadas ‘aliadas’, e qualquer arranjo entre elas é considerado uma aliança. Em outras palavras, qualquer acordo cooperativo voluntário entre firmas que envolve troca, compartilhamento ou codesenvolvimento, e que pode incluir investimentos de capital, tecnologia ou ativos específicos às firmas é chamado aliança (GULATI; SINGH, 1998; GULATI, 1998). Reuer e Ariño (2007), por sua vez, distinguem dois grandes grupos de alianças: a) o das acionárias (*equity alliances*), onde há forte hierarquização por conta de participação patrimonial e compartilhamento de propriedade e controle; e b) o grupo das não acionárias (*non-equity alliances*), as puramente contratuais. O’Farrell e Wood (1999) ressaltam a importância da definição de objetivos para alcance de benefícios mútuos que nortearão a cooperação entre as empresas. Todeva e Knoke (2005), depois de uma revisão da literatura, identificaram 13 formas básicas de relações interfirmas, tendo hierarquia e mercado como opostos em cada extremo da lista, e 11 formas híbridas entre elas. O Quadro 3 sumariza a descrição de cada uma das 13 formas:

Quadro 3 — Formas básicas de alianças estratégicas

<b>Tipos de alianças estratégicas</b>	<b>Características</b>
<i>Relações hierárquicas</i>	Por meio de fusão ou aquisição, uma firma assume o controle total dos ativos de outra e coordena ações a partir dos mecanismos de direito de propriedade
<i>Joint ventures</i>	Duas ou mais firmas criam uma organização legal de propriedade compartilhada, que serve para propósitos limitados pelas suas controladoras, como por exemplo P&D ou marketing
<i>Acionárias</i>	Uma participação maioritária ou minoritária de uma firma com a compra direta de ações de uma outra firma
<i>Cooperativas</i>	Uma coalizão de pequenas empresas que combinam, coordenam e gerenciam seus recursos coletivos
<i>Consórcio de P&amp;D</i>	Acordos interfirmas para colaboração em pesquisa e desenvolvimento, tipicamente formados em ambientes de rápidas mudanças tecnológicas
<i>Acordos cooperativos estratégicos</i>	Redes de negócios contratuais baseadas em controle estratégico conjunto multiparte, com os parceiros colaborando em decisões estratégicas-chaves e compartilhando responsabilidades para alcance dos resultados
<i>Cartéis</i>	Grandes corporações conspiram para restringir a competição por meio do controle cooperativo da produção e/ou preços dentro de um setor econômico específico
<i>Franquias</i>	Um franqueador concede a um franqueado o direito de usar a identidade de marca dentro de uma área geográfica, mas retém controle sobre precificação, marketing e normas padronizadas de serviços
<i>Licenciamentos</i>	Uma companhia concede à outra o direito de uso de tecnologias patenteadas ou processos produtivos patenteados em troca de pagamento de <i>royalties</i> e taxas
<i>Redes de terceirização</i>	Firmas interconectadas onde um contratante negocia com seus fornecedores preços de longo prazo, ciclos de produção e prazos de entrega
<i>Grupos para criação de padrões industriais</i>	Comitês que estabelecem entre seus membros acordos de adoção de padrões técnicos para manufatura e comercialização
<i>Lobistas</i>	Coalizões de curta duração cujos membros coordenam seus esforços para influenciar as políticas públicas
<i>Relações de Mercado</i>	Transações normais de mercado entre organizações coordenadas apenas por meio do mecanismo de preços

Fonte: Todeva e Knoke (2005, pp. 124-125), tradução nossa

As diversas formas de entendimento das híbridas, gerando um amplo leque de definições, podem ser genericamente divididas em abordagens com foco no relacionamento entre os participantes e com foco no resultado da aliança esperado pelas partes (LOWENBERG, 2010). Ménard (2006), cuja abordagem é focada no relacionamento, argumenta que um crescente volume de estudos empíricos tem revelado algumas regularidades importantes das híbridas. O uso de recursos compartilhados em atividades sob coordenação mútua é um dos pontos em comum. Outro é a existência de um contrato relacional não ordinário que conecta atividades e recursos entre os parceiros que simultaneamente operam transações não relacionadas com aquelas envolvidas nas suas atividades de coordenação. Uma terceira característica está

relacionada à competição, por conta da combinação complexa entre interdependência e autonomia.

“Parceiros [permanecem] responsáveis por suas próprias decisões em última instância. Nesse contexto, as pressões competitivas têm duas dimensões. (a) Embora eles cooperem em algumas questões, os parceiros também competem entre si. Mesmo acordos bilaterais com contratos de longo prazo podem estar sujeitos à concorrência interna uma vez que suas estratégias permanecem distintas... (b) Híbridas geralmente competem com outras modalidades, incluindo outras híbridas. Na verdade, elas se desenvolvem em mercados altamente competitivos em que o uso de recursos compartilhados é uma forma de lidar com as incertezas e para sobreviver” (MÉNARD, 2006, p. 31, tradução nossa).

Quando o grau de interdependência é muito alto, há uma tendência favorável à adoção da hierarquia como estrutura de governança, pois é a mais adequada para promover o comportamento cooperativo e, conseqüentemente, para se adaptar às mudanças de forma cooperativa. Por outro lado, a total autonomia favorece a implementação da estrutura de mercado, em que a adaptação se faz em função dos preços e da utilização imediata das informações. Para a híbrida, as adaptações não podem ser feitas apenas com o uso da autoridade (*fiat*), como no caso da hierarquia, nem de forma unilateral, como acontece com a estrutura de mercado; trata-se de um ajuste mútuo consensual.

## **2.5 As Formas Contratuais e o Ajuste Mútuo**

Por definição, qualquer sistema de contrato tem o propósito de facilitar as trocas (WILLIAMSON, 1979). Em outras palavras, são eles que majoritariamente orientam as transações, em qualquer tipo de governança existente—hierarquia, híbrida ou mercado, uma vez que a ocorrência de transações ideais tende a ser utópica. Os contratos devem harmonizar seus mecanismos de governança com os atributos das transações para alcançar eficiência (WILLIAMSON, 1991). Mais especificamente, quando um contrato disponibiliza salvaguardas e mecanismos de governança em excesso para transações relativamente simples, as partes experimentarão ineficiências indevidas; no outro extremo, as partes ficam altamente expostas a comportamentos oportunistas na operação.

São vários tipos de contratos diferentes, a serem aplicados dependendo do tipo de governança existente. O. E. Williamson (1979) classificou-os em três tipos: clássicos, neoclássicos e relacionais.

### 2.5.1 Contratos Clássicos

Segundo o autor, existem características marcantes que distinguem os contratos clássicos dos outros. Eles pretendem ser altamente descritivos e prescritivos, contendo todas as contingências relevantes às probabilidades de circunstâncias futuras, de forma a torná-los percebíveis ou realizáveis no presente. No que tange às identidades das partes, os contratos clássicos as consideram irrelevantes. A natureza do acordo é cuidadosamente delimitada, elencando mecanismos formais para darem conta tanto das contestações de seus termos formais (escritos, por exemplo) quanto informais (orais, por exemplo). Com isso, a remediação é pormenorizada buscando respaldo em regras legais, documentação formal e transações autoliquidatórias, com o intuito de se atingir autossuficiência tal que dispense a participação de uma terceira parte (tribunal, mediação ou arbitragem).

Devido a tais características, fica perceptível a dificuldade da aplicação desse tipo de contrato com um horizonte de longo prazo, onde o nível de incerteza torna a previsibilidade descritiva e prescricional impossível ou extremamente custosa. Existem pelo menos três razões que impedem o uso do contrato clássico no longo prazo: 1) nem todas as contingências para futuras adaptações conseguem ser antecipadas à época da elaboração do contrato; 2) as adaptações necessárias não são evidentes para muitas das contingências definidas até que as circunstâncias se materializem; e 3) as mudanças circunstanciais não previstas podem dar margem a disputas de motivação oportunista. Algumas alternativas são apresentadas por O. E. Williamson (*op. cit.*) para enfrentar a situação: a) renunciar às transações por completo; b) absorver as transações não contingenciadas pela hierarquia; ou c) estabelecer uma nova relação contratual alternativa à clássica. Essa relação é chamada neoclássica.

### 2.5.2 Contratos Neoclássicos

Os contratos neoclássicos advém do “reconhecimento de que o mundo é complexo, que os acordos são incompletos, e que alguns contratos nunca serão executados em sua plenitude até que ambas as partes tenham confiança nos mecanismos de ajuste” (WILLIAMSON, O. E., 1979, p. 238, tradução nossa). Como contratos adequados para horizontes de mais longo prazo, eles possuem algumas características distintas: a) a existência de lacunas no seu planejamento; b) a presença de um leque de processos e técnicas que visam criar flexibilidade para ao mesmo tempo endereçar as

lacunas e evitar descrições e prescrições; e c) a proposição de assistência de terceiros para a resolução de disputas e avaliação de desempenho. Dessa forma, o contrato neoclássico facilita continuidade e adaptação, capacidades que, porém, o tornam incompleto, requerendo “mecanismos de adaptação especiais para efetuar o realinhamento e restaurar a eficiência quando afetada por distúrbios não antecipados” (WILLIAMSON, O. E., *op. cit.*, p. 272, tradução nossa) como descrito nas características b) e c). Além disso, o autor alerta para a existência de custos envolvidos, chamados ‘custos de governança’, relacionados com a confecção, negociação e salvaguardas do contrato, somados aos custos *ex post* de consumo de recursos decorrentes da administração, má adaptação, disputa (*haggling*) e envolvimento psicológico (*bonding*).

### 2.5.3 Contratos Relacionais

A constante demanda por ajustes aliada à necessidade de horizontes mais longos não só motivou o desenvolvimento dos contratos neoclássicos a partir da superação dos clássicos, como os próprios neoclássicos acabaram por dar origem aos contratos relacionais. Nestes últimos, os processos de ajuste passam a endereçar de forma mais completa as transações específicas de cunho administrativo e de caráter contínuo. A capacidade discriminatória é totalmente abandonada, uma vez que a relação assume as características de uma minissociedade com um vasto conjunto de normas que vão além daquelas relacionadas com a transação em si ou seus processos imediatos. O ponto de referência para ser efetuado o ajuste deixa de ser o acordo original, como ocorre nos contratos neoclássicos, para a relação como um todo, que foi desenvolvida até então, podendo ou não incluir o acordo original.

De acordo com Reuer e Ariño (2007), contratos relacionais como os de alianças podem conter pelo menos dois tipos de contingências: 1) compulsórias (*enforcement provisions*), aquelas mais restritivas, relacionadas com propriedade intelectual e com sanções severas que implicam em processos judiciais e adjudicações de terceiros; e 2) de coordenação (*coordination provisions*), contingências mais brandas, de caráter informativo, que objetivam o monitoramento e a adaptação da aliança.

### 2.5.4 Ajustes Mútuos

Qualquer que seja o tipo de contrato, ajustes serão demandados por conta do aumento da complexidade do ambiente de negócios, que geram incompatibilidade de cada um dos parceiros com este ambiente, e instabilidade no seu relacionamento com a outra parte. As alianças tendem a ter taxas de instabilidade relativamente altas, e com isso, apesar de sua proliferação alimentada pela globalização e aumento da competição, são menos bem-sucedidas se comparadas às organizações formais (DAS; TENG, 2000). Por instabilidade entenda-se “grandes mudanças no status do relacionamento dos parceiros que não são planejadas e são prematuras da perspectiva de um ou ambos os parceiros” (INKPEN; BEAMISH, 1997, p. 177, tradução nossa). Após uma revisão da literatura em busca das causas da instabilidade nas alianças, Das e Teng (2000) identificaram oito explicações, cada qual atrelada a uma perspectiva distinta: 1) falta de confiança entre as partes (Contratos)<sup>1</sup>; 2) o comportamento oportunista (TCE)<sup>2</sup>; 3) falta de cooperação entre os parceiros (Teoria dos Jogos)<sup>3</sup>; 4) rompimento da aliança após aquisição dos recursos desejados de uma parte pela outra (Dependência de Recursos)<sup>4</sup>; 5) mudança do poder relativo de barganha (Poder de Barganha)<sup>5</sup>; 6) decisões gerenciais sobre o relacionamento de alianças à serviço de interesses individuais dos gestores (Teoria da Agência)<sup>6</sup>; 7) definição de objetivos díspares ou não plausíveis para a aliança (Gestão Estratégica)<sup>7</sup>; e 8) evolução das alianças para outras formas organizacionais (Transitoriedade).

No que diz respeito à TCE, os autores argumentam que esta abordagem não considera, de forma geral, que mercados eficientes podem desencorajar comportamentos oportunistas dos parceiros no longo prazo. Isto porque há a crença de que as alianças são intrinsicamente instáveis, uma vez que possuem um alto grau de flexibilidade, baixo grau de compromissos irreversíveis e lastreadas por contratos incompletos (WILLIAMSON, 1985, 1991), portanto incapazes de levar a cabo projetos de longo prazo. A possibilidade empiricamente comprovável das alianças perdurarem no longo prazo, em mercados eficientes, pode implicar que o comportamento

---

<sup>1</sup> Principal autor: I. R. Macneil

<sup>2</sup> Principal autor: O. E. Williamson

<sup>3</sup> Principal autor: R. Axelrod

<sup>4</sup> Principais autores: J. Pfeffer e G. R. Salancik

<sup>5</sup> Principais autores: S. B. Bacharach e E. J. Lawler

<sup>6</sup> Principais autores: M. C. Jensen e W. H. Meckling

<sup>7</sup> Principal autor: M. Porter

oportunista talvez não seja o único fator que mereça relevância como causa da instabilidade das alianças, como os estudiosos da TCE acreditam. Das e Teng (*op. cit.*) apontam outros fatores, como por exemplo as escolhas, os arranjos estruturais, ou mesmo a orientação temporal dos parceiros como fatores igualmente críticos.

### **2.5.5 Escolhas: Cooperação e Competição**

A existência de cooperação e competição, simultaneamente, entre parceiros é uma característica marcante dos relacionamentos de alianças (LOWENBERG, 2010). Cooperação é definida como o alinhamento de interesses (GULATI *et al.*, 2005), com forte ênfase na boa vontade entre as partes para o alcance de benefícios mútuos. É notória, dessa forma, sua importância no relacionamento entre parceiros. Competição, por sua vez, significa a busca de seus próprios interesses às custas dos interesses de outrem (DAS; TENG, 2000), não raro desencadeando comportamento oportunista para a satisfação destes interesses unilaterais. Sua importância reside no fato de que “ela protege um parceiro de perder a vantagem específica de sua empresa por desatenção” (p. 86, tradução nossa). Nessa coexistência, é fundamental que haja um equilíbrio entre cooperação e competição na relação de aliança para mantê-la estável. A prevalência da colaboração, por um lado, acaba por facilitar a transferência indiscriminada de conhecimentos e competências que poderão corroer a interdependência, tornando as partes autossuficientes e, finalmente, provocar uma renegociação da aliança ou mesmo decretar o seu término. Já a prevalência da competição incitará o comportamento oportunista, levando à falta de confiança entre as partes e à incapacidade de manter o relacionamento de negócios.

### **2.5.6 Arranjos Estruturais: Rigidez e Flexibilidade**

As características estruturais exercem grande influência nas relações entre os parceiros, onde a rigidez e a flexibilidade demarcam os dois extremos destas características. Rigidez, neste contexto, é entendida como o grau de conectividade entre os membros, tanto no que se refere à ligação entre parceiros, como às destes com outras empresas do setor. Relacionamentos pautados por estritos compromissos financeiros e contratuais servem como exemplo de alto nível de rigidez. Por sua vez, flexibilidade é o grau de liberdade que os parceiros têm para modificar os arranjos estruturais na aliança



com vistas à adaptação às mudanças do ambiente, como acontece em relacionamentos que não envolvem participação acionária ou criação de patrimônio.

Enquanto que na hierarquia é possível se determinar claramente seus níveis—é alto o nível de rigidez interna e alto o de flexibilidade externa—para as alianças esta tarefa é mais difícil, pois a forma híbrida de organização transcende os perímetros da hierarquia tradicional, tornando a visualização dos níveis interno e externo bastante turva. Porém, Das e Teng (*op. cit.*) afirmam que os níveis de uma híbrida são intermediários, tendo uma maior rigidez externa e uma maior flexibilidade interna se comparadas às da hierarquia. Além disso, sustentam que as alianças só se realizam quando nem rigidez nem flexibilidade são preponderantes, pois a supremacia da rigidez afeta negativamente a capacidade de adaptação às mudanças ambientais, enquanto que o excesso de flexibilidade deixa de orientar a cooperação, torna indefinidos os direitos de propriedade e enfraquece a autoridade e o controle. Equilibradas, rigidez e flexibilidade dão sustentação a uma governança consistente: a rigidez alinha os interesses dos parceiros, desencoraja oportunismo e provê um mecanismo para a distribuição dos resíduos enquanto que a flexibilidade controla os riscos, reduz o compromisso de recursos, permite a adaptação às mudanças ambientais e restringe as dificuldades para os parceiros saírem da relação de alianças.

### **2.5.7 Orientação Temporal: Curto Prazo e Longo Prazo**

As condições temporais são especialmente importantes em alianças, não só porque os parceiros podem ter distintas expectativas de tempo sobre a realização dos objetivos traçados para o relacionamento (DAS; TENG, 2000; DOZ, 1996), como também por conta da ambiguidade da duração da própria relação de alianças. Com isso, fica estabelecido um dilema estratégico entre a exploração (*exploitation*) da aliança e o investimento (*exploration*) nela. Explorar, colher os frutos da relação determina um viés de curto prazo; investir, semear para uma colheita futura implica em um horizonte de mais longo prazo. Uma vez que as alianças são empreendimentos mais instáveis e mais arriscadas que as hierarquias, é natural que os parceiros adotem uma postura de abordagem incremental.

A frequência das interações bem-sucedidas pode fortalecer a reciprocidade (PARKHE, 1993; RING; VAN DE VEN, 1992; ZANINI, 2007), alargando gradativamente a janela de tempo. A ampliação dessa janela propicia inovar:

investimentos para a criação de inovação, comumente a partir de ativos coespecializados (TEECE, 2009) frutos do relacionamento específico (HELFAT *et al.*, 2007) de alianças, requerem orientação para o longo prazo. É a orientação para o longo prazo que, também, provê o alinhamento dos incentivos, uma vez que as perspectivas tanto de ostracismo quanto de repetição de negócios minimiza o oportunismo individual (RING; VAN DE VEN, 1992). Dessa forma, “uma estratégia que reflita apenas uma orientação temporal não é compatível com os fundamentos para uma aliança... sustentável” (DAS; TENG, 2000, p. 88). Segundo O’Farrell e Wood (1999), as alianças de serviços de consultoria—os quais possuem alta especialização e são intensivos em conhecimento técnico e relacional (O’FARRELL; MOFFAT, 1991)—tipicamente se estabelecem como consequência de um ou dois processos: 1) da demanda específica de um cliente, que ativamente promove ou encoraja a formação da aliança; e 2) da consolidação de uma aliança a partir do atendimento bem-sucedido das demandas do mercado. As alianças provenientes do primeiro processo tendem a se estabelecer mais facilmente que a do segundo; porém, tendem a se dissolver tão logo cesse o relacionamento com os clientes que as patrocinaram, a não ser que consigam replicar os serviços para outros clientes do mercado, se utilizando, portanto, do segundo processo. As alianças vindas do segundo processo, apesar de um início mais vulnerável, tendem a ser mais perenes justamente por contar com um conjunto de clientes amplo o suficiente para lhe conferir sustentabilidade.

Do ponto de vista de contratos, Reuer e Ariño (2007) argumentam que alianças com tempo de duração definido tendem a requerer contratos mais complexos, contendo mais provisionamentos que as de término indefinido, pois a) estão expostas a um nível maior de comportamento oportunista pelo fato de haver pouco incentivo para autoimposição (*self enforcement*); e b) há uma facilidade maior para a previsão de contingências relevantes, pois não há expectativas de evolução da aliança para além dos limites pré-estabelecidos, portanto não havendo necessidade de maior flexibilidade para adaptação.

### 3. ALIANÇAS ESTRATÉGICAS CONTRATUAIS

Este capítulo focaliza as principais características das alianças estratégicas contratuais. A seção 3.1 trata da interdependência entre os participantes; a seção 3.2 traz os conflitos e os mecanismos de alinhamento de interesses; e a seção 3.3 trabalha com a criação de valor nas alianças.

Existem várias razões para se optar por alianças. Geralmente elas são formadas para criar valor de uma forma que as partes, sozinhas, não conseguiriam, como por exemplo no compartilhamento de custos, riscos e instalações de produção, ou de acesso a determinados recursos financeiros, etc. (GULATI; SINGH, 1998). Em outras palavras, a força motriz por trás da formação e da estabilidade da aliança é a expectativa de um valor líquido positivo a ser obtido pelas partes, sugerindo que o desempenho de uma aliança é função do padrão de seus retornos (PARKHE, 1993). Para setores econômicos de alta tecnologia, Hagedoorn (1993) identificou alguns poucos motivos realmente significativos para o estabelecimento das alianças: a) complementaridade tecnológica; b) redução do tempo de geração de inovação; e c) acesso aos mercados e influência estrutural. Todeva e Knoke (2005) elencaram 18 motivos pelos quais as alianças são formadas: 1) busca de mercado; 2) aquisição de meios de distribuição; 3) acesso a novas tecnologias e tecnologias convergentes; 4) aprendizagem e internalização de habilidades tácitas e coletivas; 5) obtenção de economia de escala; 6) alcance de integração vertical, recriando e estendendo conexões de suprimentos de forma a se ajustar às mudanças ambientais; 7) diversificação em novos negócios; 8) reestruturação para melhoria de desempenho; 9) compartilhamento de custos e recursos; 10) desenvolvimento de produtos, tecnologias, recursos; 11) redução de riscos e diversificação de riscos; 12) desenvolvimento de padrões técnicos; 13) alcance de vantagem competitiva; 14) cooperação entre potenciais rivais, ou ‘esvaziamento’ (*pre-emptying*) de competidores; 15) complementaridade de bens e serviços para mercados; 16) coespecialização; 17) superação de barreiras legais ou regulamentares; e 18) legitimação, efeito multidão (*bandwagon effect*) seguindo tendências da indústria.

Um resumo conciso das necessidades genéricas que impelem à busca de alianças provavelmente envolve ganho financeiro, escala, conhecimento, acesso, ou a combinação destes elementos. No entanto, o que as empresas efetivamente extraem desse tipo de relacionamento depende de suas capacidades adaptativas, tanto dentro ou

através das fronteiras da firma, de forma a alcançar cooperação (alinhamento de interesses) e coordenação (alinhamento de ações) a custos mais baixos (GULATI *et al.*, 2005; WILLIAMSON, 1991), uma vez que os níveis de desempenho aumentam quando os custos de governança são mais baixos, *ceteris paribus* (GULATI; NICKERSON, 2008).

Para Ménard (2006), alianças são uma opção:

“quando os investimentos entre os parceiros são específicos o suficiente para gerar substanciais riscos contratuais, sem que justifiquem a integração e seus encargos, e quando as incertezas são suficientemente consequentes para exigir uma coordenação mais estreita do que o que os mercados podem proporcionar” (p. 31, tradução nossa).

Os investimentos específicos aos que ele se refere são aqueles que criam ativos específicos (WILLIAMSON, 1979)—especialmente os ativos coespecializados descritos por Teece (2009)—que no final acabam por criar uma rede baseada em complementaridades, a qual Moore (1998, 2006) chamou de ecossistemas de negócios. Nela os participantes compartilham recursos muitas vezes relacionados com ativos humanos, como competências tecnológicas, por exemplo.

Em termos de incertezas, Ménard (2006) considera consequentes aquelas que afetam de forma adversa uma das partes, causadas por dois tipos de problemas: 1) o de entrada, relacionados com fatores não observados nos recursos ou serviços negociados, dificuldades em sua coordenação, ou nos recursos provenientes do mercado não compromissados com o empreendimento; e 2) o de saída, como resultado de dificuldades no controle da entrega em conformidade com o que foi planejado, ou à falta de flexibilidade para se adaptar às mudanças da demanda. Contextualizando para o ambiente de TI, o qual inclui o ambiente de *softwares* empresariais, o problema de saída pode ser visto como uma incerteza tecnológica. Do ponto de vista do fornecedor de tecnologia, a incerteza tecnológica está relacionada com a adoção da tecnologia pelos clientes (RING; VAN DE VEN, 1992); pelo lado do cliente que adota a tecnologia, a incerteza tecnológica está ligada ao risco do investimento nela feito (como, por exemplo, em *hardware*, *software*, infraestrutura de comunicação, etc.) não atingir os objetivos de desempenho planejados. Os riscos incluem a) dificuldades de implementação que impedem a obtenção dos resultados esperados da TI; b) custos de implementação mais altos do que os orçados; c) tempo de implementação mais longo do que o planejado; d) desempenho técnico abaixo do nível planejado no início do

investimento; e e) incompatibilidade entre ambiente de *hardware* e *software* (BARNEY; CLARK, 2007).

Alianças são tipicamente governadas por contratos neoclássicos, aqueles que mantêm autonomia dos constituintes, mas expressam dependência bilateral a um grau não trivial (WILLIAMSON, 1991), havendo uma crescente adoção de contratos relacionais, por conta do estabelecimento de uma relação de caráter contínuo e com características de uma minissociedade. Conforme Reuer e Ariño (2007), os contratos em alianças buscam a mitigação dos riscos e custos das transações quando explicitam os seus direitos e obrigações recíprocos, configurando os processos pelos quais as transações ocorrerão e eventuais disputas serão resolvidas. Além disso, é comum a definição do escopo da colaboração entre as partes, onde há a divisão das tarefas com identificação dos papéis e responsabilidades de cada um, quais são os resultados esperados decorrentes de sua execução, qual o período em que tal colaboração deve vigorar e como deve terminar. Há, também, o delineamento das restrições e obrigações externas, como a limitação da divulgação de informações (conhecido como acordo de confidencialidade) e o tipo de participação de terceiros para, por exemplo, resolução de conflitos.

Adaptação requer a habilidade da firma de ultrapassar obstáculos inerciais. A teoria da inércia estrutural argumenta que organizações existentes frequentemente enfrentam dificuldades para alteração de suas estratégias na velocidade suficiente para endereçar as demandas de ambientes incertos e em constante mudança (BAUM, 1999). Dificuldades para mudar, no entanto, não é sinônimo de total imobilidade. Hannan e Freeman (1984) acreditam que se faz necessária a contextualização da inércia estrutural em termos de sua relatividade e dinâmica: não só a relação capacidades-ambiente deve ser analisada; é preciso se adicionar à equação a análise de múltiplos ambientes, uma vez que a firma pode fazer parte de vários ambientes (ou ecossistemas), podendo ter alta inércia em um deles, por exemplo, mas não em outros.

Na análise do processo de adaptação, Hannan e Freeman (*op. cit.*) chamam a atenção para a dicotomia revelada pela teoria da inércia estrutural: a adaptação paradoxalmente causa inércia, na medida em que as empresas tendem a reproduzir suas estruturas quando a adaptação é alcançada, tornando-as resistentes às mudanças subsequentes, fenômeno que ainda se agrava com o crescimento em tamanho e com o avançar da idade dessas empresas. Alguns dos fatores associados à inércia estrutural são

internos às empresas, como custos incorridos em bens de capital; outros podem envolver o ambiente externo, como coalizões políticas, ou o que Burgelman e Grove (2007) chamam de ‘as regras do jogo’: “regras normativas baseadas nas soluções técnicas disponíveis... [ou] regras econômicas que refletem o poder de barganha entre as empresas... (geralmente capturadas em contratos)” (pp. 965-966, tradução nossa). De uma forma geral, existe a tendência das empresas em transformar experiências passadas em padrões normativos (HANNAN; FREEMAN, 1984; HELFAT *et al.*, 2007).

Do ponto de vista das alianças, Doz (1996) analisa o impacto inercial das condições iniciais desse tipo de relacionamento, identificando que interdependência na estrutura de tarefas, diferenças nas bases de conhecimento (complementaridades) e diferenças nas velocidades de ação (*clock-speed*) fazem com que o relacionamento entre as empresas parceiras seja bastante inercial, o que inclusive pode terminar afetando o desempenho da aliança.

O’Farrell e Wood (1999) argumentam que a literatura de alianças têm privilegiado o estudo em setores econômicos de produtos, cuja tangibilidade facilita o entendimento dos papéis dos participantes e dos limites de sua colaboração. As alianças que envolvem majoritariamente serviços de consultoria enfrentam mais dificuldades não só para a determinação dos papéis dos parceiros, mas principalmente para a identificação dos limites de cooperação, uma vez que os clientes, apesar de não integrarem a aliança, exercem influência decisiva no seu desempenho, quer seja na legitimação de um serviço executado ou mesmo em seu próprio desenvolvimento. Esse relacionamento entre todos esses atores foi sintetizado em três conjuntos: 1) as relações contratuais e sociais entre os parceiros da aliança que ocorrem independentemente das relações com os clientes; 2) as relações entre a aliança como um todo e os clientes; e 3) as relações entre cada um dos parceiros diretamente com cada um dos clientes. A Figura 5 mostra esses três conjuntos:

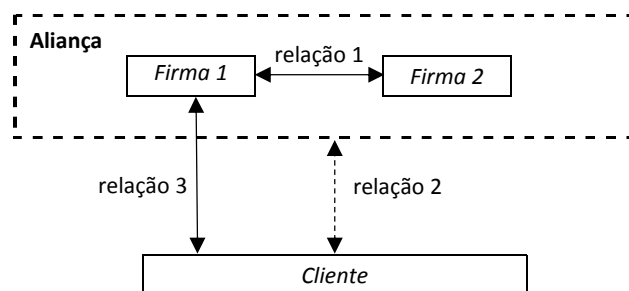


Figura 5 — Relacionamentos entre os atores em uma aliança de serviços de consultoria  
 Fonte: adaptado de O'Farrell e Wood (1999)

Os autores, em consonância com Doz (1996), apontam a complementaridade de conhecimento entre parceiros como fator crítico de sucesso da aliança, argumentando que tal complementaridade também é crítica entre os parceiros e os clientes. Além disso, elencam outros fatores igualmente importantes: a) a longevidade da aliança, incluindo qualquer outro pré-relacionamento entre os parceiros; b) existência de objetivos mútuos; c) tipos de mercado, caracterizados por diferentes setores econômicos, requisições específicas de clientes em cada setor, e natureza dos projetos; d) identificação de oportunidades de mercado em geral, em oposição às oportunidades específicas frutos de interações *ad hoc*; e) emergência de necessidades de mercado cujo escopo ultrapasse as capacidades individuais de cada parceiro; f) multiplicidade de projetos que provoquem, ciclicamente, restrições de capacidades; e g) rede de relacionamentos pessoais tanto para a formação quanto para o sustento da aliança.

### 3.1 Interdependência

A interdependência entre os constituintes de uma aliança é inerente a este tipo de relacionamento, sob a lógica de que os parceiros criam valor através da interação entre si (GULATI; SINGH, 1998). O grau de interdependência pode ser classificado em três tipos: 1) agrupado (*pooled*), onde as tarefas dependem umas das outras de maneira incremental e todas são suportadas pelo conjunto, mas cada uma presta uma contribuição individual discreta; 2) sequencial, onde as atividades são serialmente encadeadas, de forma que o resultado de uma tarefa é ponto de partida para outra; e 3) recíproco, quando existe troca simultânea de resultados das tarefas entre as partes (GULATI; SINGH, 1998; GULATI *et al.*, 2005). Relacionamentos interdependentes frequentemente apresentam oportunismo, cujos efeitos são moderados pelos níveis de confiança e interesses mútuos (DOZ *et al.*, 2000).

No caso de alianças que envolvem serviços, a interdependência ocorre não só entre seus constituintes, mas se estende também aos próprios clientes. As empresas de serviços produzem conhecimento primordialmente através de interação entre os integrantes da aliança e entre os clientes (O'FARRELL; WOOD, 1999), que é matéria-prima tanto para a entrega dos serviços correntes como para o desenvolvimento de novos serviços (que inclusive conta com a participação de clientes em muitos casos).

### 3.2 Mecanismos de Alinhamento de Interesses

Primeiramente, para a melhor compreensão do que vai ser tratado nessa seção, é necessário esclarecermos a noção de mecanismo. Para todos os autores que permearão a continuação desta leitura, a palavra mecanismo tem sentido *hobbessiano*, o qual encerra um determinado fenômeno que guarda referências com a matéria (observável, palpável), seus movimentos e as leis que os regem. De uma forma mais detalhada:

“[M]ecanismo significa (1) um raciocínio científico, que é independentemente verificável e de forma independente dá origem ao raciocínio teórico, que (2) proporciona o conhecimento sobre um processo componente (geralmente um com unidades de análise em um ‘nível mais baixo’) de outra teoria (normalmente uma teoria com unidades em um nível ‘superior’ diferente), com isso (3) aumentando a flexibilidade, precisão, complexidade, elegância, ou credibilidade da teoria no nível superior sem excessiva ‘multiplicação de entidades’ naquele nível, (4) sem violentar (na necessária simplificação no nível mais baixo para torná-lo adequado à teoria no nível mais alto) o que conhecemos como sendo os principais fatos no nível inferior.” (STINCHCOMBE, 1991, p. 367, tradução nossa com aspas do original).

O mecanismo está numa unidade de análise inferior, e por isso é classificado como fenômeno de micro nível, “como indivíduos, processos, estruturas, e/ou suas interações” (FELIN *et al.*, 2012, p. 1352, tradução nossa). Dessa forma, é possível melhorar o entendimento sobre os componentes primários que constituem uma teoria de nível superior. A partir da análise do comportamento desses mecanismos, pode-se ter uma noção clara de sua contribuição para a emergência ou agregação dessa teoria.

Neste trabalho, a teoria de mais alto nível é a TCE, e dentro dela, mais especificamente, a de alianças estratégicas contratuais. Os mecanismos que serão tratados, estão vinculados à teoria de resolução de conflitos e envolvem pessoas, processos, estruturas organizacionais, incentivos e a interação entre eles de forma a expor a dinâmica de adaptação que ocorre entre SHs e CCs de forma a alinharem seus interesses para uma oferta conjunta de proposta de valor.



O. E. Williamson (1991) argumenta que a sobrevivência da firma depende de sua habilidade em manter um complexo equilíbrio através de reajustes internos de processos, pelos quais a adaptação é alcançada.

“As partes que têm uma relação de dependência bilateral de longo prazo necessitam reconhecer que os contratos incompletos requerem complementações e às vezes [até] sair do alinhamento. ...É sempre do interesse coletivo das partes autônomas o preenchimento das lacunas, correção de erros, e alcance de realinhamento eficiente” (p. 278, tradução nossa).

A complexidade da transação está diretamente relacionada com a dificuldade e seus custos para fazer a encapsulação das características *ex ante* dos contratos com suas previsões de adaptação *ex post* (MÉNARD, 2006). Quando partes interdependentes falham em responder fácil e rapidamente às mudanças, por conta de desacordos e barganhas com vistas a interesses unilaterais, incorrem em custos por má adaptação. Gulati *et al.* (2005) analisam a capacidade de adaptação em termos de diferenciação e integração. Diferenciação se refere às diferenças entre as estruturas organizacionais das partes, as quais aumentam a capacidade de resposta da aliança e, portanto, de sua adaptabilidade. Integração está relacionada com o alcance da cooperação (alinhamento de interesses) e da coordenação (alinhamento de ações). Atingir integração entre partes interdependentes, segundo o autor, é necessário para se dar uma resposta efetiva às mudanças. A incapacidade de se atingir a integração, por outro lado, gera conflitos.

### 3.2.1 Conflitos de Interesse

Nas ciências comportamentais, a palavra conflito é usada para substantivar uma ampla série de fenômenos. De modo geral, há duas macro abordagens: 1) conflito interno, que aborda incompatibilidades de um indivíduo com ele mesmo; e 2) conflito social, relativo ao conflito entre duas ou mais partes, que podem ser grupos de pessoas, organizações ou mesmo países (THOMAS, 1992; WALL; CALLISTER, 1995). A dissertação explorará esta segunda abordagem, com foco no conflito entre empresas.

Conflito pode ser definido como “o processo que começa quando uma parte percebe que a outra tem afetado, ou está em vias de afetar negativamente algo que ele ou ela estima” (THOMAS, 1992, p. 653, tradução nossa). Com base nessa definição, o conflito de interesse pode ser entendido como a percepção de incompatibilidades ou pontos de vista opostos sobre o que é desejável entre partes envolvidas em um processo decisório (BATAGLIA; YU, 2008).

O conflito ocorre como um processo, uma sequência de eventos que acontece entre as partes. Thomas (1992) afirma que esses eventos possuem cada um sua lógica interna e um encadeamento entre eles, no qual um evento predecessor dá causa a eventos subsequentes e consequências relacionadas. A dinâmica geral do conflito, segundo o autor, não é aleatória. Tem as suas etapas moldadas por parâmetros—chamados coletivamente de condições estruturais—que influenciam os eventos na interface entre as partes, que incluem suas propriedades (conjunto de experiências próprias, por exemplo) e contexto no qual elas interatuam (percepção de uma parte sobre o comportamento aparente da outra em uma determinada situação, por exemplo). Moldadas pelas condições estruturais, as etapas produzem consequências do conflito, que são os resultados primários do litígio. Podem incluir consequências tanto em termos de cumprimento de tarefas quanto de manutenção do sistema social. Inicialmente o conflito envolve apenas os principais membros de cada uma das partes. Dependendo das consequências da sucessão de eventos, uma terceira parte pode integrar o processo com o intuito de gerir o conflito. Ela pode ser representada por indivíduos, como por exemplo um mediador ou um árbitro, ou uma coletividade, como por exemplo um conselho de diretores ou um órgão governamental. Nesse momento, a terceira parte é vista como aquela que possui a função de controle do conflito, tanto no monitoramento como também em eventuais intervenções. Geralmente, a terceira parte oferece perspectivas menos enviesadas que as propostas de cada uma das partes, e estão menos afetadas por compromissos anteriores (PRUITT, 2005). A Figura 6 mostra o modelo geral de conflitos:

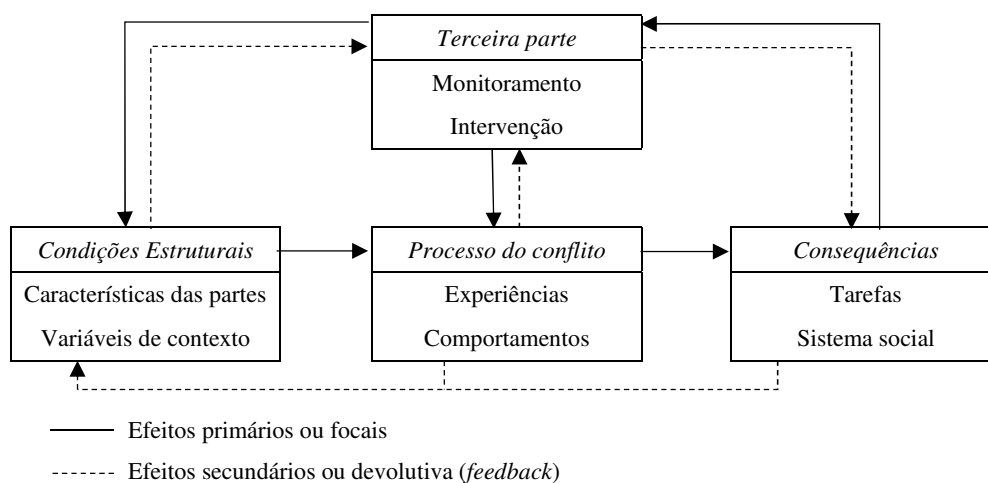


Figura 6 — Modelo geral de conflito

Fonte: adaptado de Thomas (1992)

A literatura identifica uma grande quantidade de estímulos para conflitos, como a) períodos de rápida expansão, quando as aspirações das partes tendem a crescer; b) ambiguidade sobre o poder relativo, levando uma das partes a pensar que é mais forte que a outra e com isso gerando aspirações incompatíveis; c) comparações entre as partes, onde uma delas passa a acreditar que seus méritos são superiores aos da outra, levando a aspirações discordantes; d) inconsistência do sistema de status, quando existem múltiplos critérios para a definição de méritos e contribuições; e) consenso normativo fraco, onde há uma instabilidade das regras que governam o comportamento do grupo; e f) mentalidade de soma zero, que é a suposição de que o ganho de uma parte necessariamente significa perda para a outra parte (BATAGLIA, 2006).

Existem cinco táticas comuns usadas em processos de negociação: 1) concessão ou acomodação, onde uma parte cede às requisições da outra parte; 2) competição, onde uma parte persuade a outra a ceder às suas requisições, levando ao uso competitivo de táticas de poder; 3) solução de problemas ou colaboração, onde as partes tentam desenvolver e adotar soluções ganha-ganha alinhadas às suas aspirações; 4) inação, quando as partes simplesmente se omitem ou fazem o mínimo possível; e 5) retirada, que significa abandono da negociação (BATAGLIA, *op.cit.*).

As táticas de poder, citadas na descrição da tática de competição usada em processos de negociação, podem ser usadas como ferramenta para o alcance de uma solução conjunta. “Nesse contexto, o poder é habilidade para fazer com que os outros se comportem de acordo com as preferências de outrem e de impor sanções caso contrário” (BATAGLIA; YU, 2008, p. 88). Algumas das táticas comuns incluem a) amizade, com o uso de adulação, demonstração de boa vontade, humildade e proximidade antes de fazer uma requisição; b) coalizão, arregimentando respaldo de outros para dar sustentação à requisição; c) cooptação, que reside no envolvimento de protagonistas-chave na decisão para evitar eventual resistência; d) barganha, quando se promove uma decisão consensual grupal quando existem interesses próprios; e) asserção, com o uso de uma abordagem direta e forte, como por exemplo a exigência pela obediência às regras ou a conformidade a determinadas requisições; f) senso de urgência, com o uso de fatos e informações de forma a criar emergência em relação a uma requisição; g) salvaguarda, com a criação de mecanismos que impeçam ou evitem situações que possam ter reflexos desfavoráveis; h) autoridade superior, que é a busca por suporte em

níveis mais altos da organização para dar sustentação às aspirações e interesses; e i) sanções, com o uso de recompensas e punições (BATAGLIA, 2006).

O conflito muitas vezes toma grandes proporções, crescendo em intensidade e abrangência. Esse fenômeno é chamado escalada.

Pruitt e Rubin (1986) definem a escalada como sendo derivada de uma desigualdade de poder entre as partes, falta de opções integrativas, ou quando ambas possuem aspirações incompatíveis. É caracterizada pela utilização de táticas de influência mais pesadas à medida que o processo evolui. “Esse fenômeno envolve a ampliação da alocação de recursos, a generalização dos temas envolvidos, a evolução da competição e a formação de coalizões” (BATAGLIA, 2006, p. 64). Psicologicamente, as partes se tornam mais raivosas, temerosas e emocionalmente excitadas, acabando por desenvolverem atitudes negativas com relação à outra parte, havendo troca de acusações sobre deflagração do conflito e sobre a hostilidade. Com isso, a capacidade de empatia e confiança das partes é erodida, e a mentalidade de soma zero passa a ser o direcionador atitudinal (PRUITT; RUBIN, 1986).

Existem dois modelos que explicam o processo de escalada. O primeiro, chamado ‘Agressor-Defensor’, é aquele onde uma das partes—a agressora—assume o papel preponderante de promover a escalada, enquanto que a outra parte apenas reage ao processo. O segundo modelo, ‘Espiral do Conflito’, caracteriza-se pela alternância da iniciativa da escalada, uma em resposta à outra (BATAGLIA, 2006).

As normas sociais de limitação de conflito, o medo de uma escalada, obrigações sociais e equilíbrio de poder tendem a promover a estabilidade da relação. As normas sociais podem desencorajar a escalada prescrevendo respostas pacificadoras e conciliatórias ou uma abordagem de resolução de problemas para o conflito. A sociedade também oferece as instituições e fóruns de gestão de conflitos já comentados (tribunais, mediação, arbitragem). A consciência dos perigos de uma escalada de conflitos pode tornar as pessoas mais conciliadoras e menos propensas a empregar táticas controversas. Porém, ironicamente, ameaças e punições podem também ser eficientes para evitar uma escalada. “[A]meaças e sanções são onipresentes nas relações sociais, potencialmente dissuadindo outros de tomar medidas hostis.” (PRUITT; RUBIN, 1986, p. 81, tradução nossa). As ameaças vão desde manifestações comportamentais de desaprovação, como por exemplo um semblante contrariado, até intenções explícitas de busca por punições criminais.

Quando a escalada torna-se fato, existem pelo menos seis possibilidades para encerrá-la: 1) subjugação de uma parte pela outra; 2) eventual vantagem unilateral; 3) desistência de uma das partes; 4) a extinção da razão das divergências de interesses; 5) *stalemate* (imobilização, em tradução nossa), quando o processo se interrompe pelo esgotamento de recursos (capital, tempo, apoio), ou seus custos passam a ser proibitivos; e 6) *de-escalation* (*desescalada*, neologismo nosso), que ocorre após o *stalemate* e estabelece a retomada das negociações com o abandono da mentalidade de soma zero e com a adoção de uma abordagem de resolução de problemas numa relação de interdependência (BATAGLIA, 2006; PRUITT; RUBIN, 1986; WALL; CALLISTER, 1995).

### 3.2.2 Problemas de Cooperação

Problemas de cooperação emergem de conflitos de interesse. A partir de interesses unilaterais, ou oportunismo, benefícios mútuos não se materializam devido às ações motivadas por benefícios privados para os indivíduos. Os diferentes papéis descritos por Iansiti e Levien (2004)<sup>8</sup> dos atores na aliança dentro do ecossistema de negócios apontam as potenciais dificuldades para o estabelecimento de mecanismos para uma cooperação efetiva. Quando custos diretos, disfunções colaterais, vazamento de competências essenciais, etc., tendem a neutralizar benefícios ou mesmo gerar resultados líquidos negativos, os parceiros ficam susceptíveis a evitar a cooperação (PARKHE, 1993). Em termos mais abrangentes, o dilema do prisioneiro ou variantes como o problema de *hold-up* (a cooperação não é alcançada pelo temor de uma das partes de que, ao colaborar, diminuirá seu poder de barganha e com isso afetará negativamente a maximização de seus benefícios) ou o problema de agência (refração entre os interesses dos gestores e dos acionistas) tipificam os problemas de cooperação, deixando claro que se trata essencialmente de uma questão de motivação (GULATI *et al.*, 2005).

---

<sup>8</sup> Os autores identificaram três principais papéis: pilar (*keystone*), dominador e empresa de nicho. O papel de pilar, exercido pelas SHs, implica que elas sirvam como um ente central (*hub*) nas interações do ecossistema, melhorando as chances gerais de sobrevivência face às mudanças ao prover benefícios para o ecossistema como um todo; o papel de dominadora, exercido geralmente pelas grandes CCs (multinacionais ou não), é a de reduzir a diversidade do ecossistema: se apoderar das funções das empresas as quais eliminam, ou eliminá-las por completo, aumentando tamanho e relevância; e o papel de empresa de nicho cabe às CCs menores, representam precisamente a diversidade qualitativa que as pilares buscam ter para que os nichos sejam criados e inovações sejam geradas.

Problemas de cooperação podem ser endereçados pelo alinhamento de interesses com o auxílio de mecanismos formais como contratos (WILLIAMSON, 1979), que podem garantir o poder da decisão de uma parte sobre a outra, ou criar um corpo neutro com autoridade e poder de controlar questões específicas (TODEVA; KNOKE, 2005), sanções (WILLIAMSON, 1985), monitoramento, propriedade conjunta de ativos e especulações sobre futuras interações (GULATI *et al.*, 2005). Os mecanismos informais envolvem identificação *ex ante* de parceiros que sejam confiáveis e estejam incorporados ao setor (GULATI; SYTCH, 2008; GULATI *et al.*, 2005). Todos os mecanismos de alinhamento para a cooperação podem usar de processos de negociação como meio para alcançá-la.

A seguir, alguns dos principais mecanismos de cooperação (alinhamento de interesses), tema central deste trabalho, serão vistos com mais detalhes.

### **3.2.3 Mediação e Arbitragem**

A direção de um processo de negociação é estabelecida pelos negociadores a partir das demandas, objetivos e limites para as aspirações das partes. Geralmente as demandas são mais ambiciosas que os objetivos, que por sua vez são mais ambiciosos que os limites. Dependendo do nível de complexidade da divergência, o alinhamento pode se tornar extremamente difícil de ser alcançado sem auxílio externo. Como alternativa aos tribunais, mais e mais empresas estão optando por mediação ou arbitragem, principalmente por conta do crescimento do uso de contratos neoclássicos e relacionais: quanto mais flexíveis os contratos, maior a necessidade de se prever a assistência de terceiros para a resolução de disputas (REUER; ARIÑO, 2007; WILLIAMSON, 1979); na mesma direção, quanto maior o grau de flexibilidade dos contratos, menor a eficiência de resolução dos tribunais, direcionando a escolha para mediação ou arbitragem.

Mediação é definida como um processo pelo qual uma terceira parte, profissional e neutra, é convidada pelas partes para ajudar a remover o impasse nas negociações (MILKOVICH; BOUDREAU, 1997).

Arbitragem é definida como um processo pelo qual as partes de um litígio concordam em acatar a decisão de um árbitro independente (MILKOVICH; BOUDREAU, *op. cit.*).

Ambas as opções, por definição, envolvem uma terceira parte—um indivíduo ou um grupo, por exemplo—que é alheio à disputa. A intervenção de um mediador é uma facilitação que pode ser classificada em dois tipos: 1) contratual, exercida por um especialista nos tópicos que estão em discussão; ou 2) emergente, liderada por um não especialista que possui algum interesse em que o conflito seja resolvido. No caso da arbitragem, ela pode ser também de dois tipos: 1) voluntária, onde as partes não estão obrigadas por lei (ou outro tipo de obrigação) a concordar com a decisão do árbitro; ou 2) compromissada, onde a decisão do árbitro possui respaldo legal ou se apoia em compromissos anteriores das partes, devendo necessariamente ser respeitada (BATAGLIA, 2006).

### 3.2.4 Confiança

Um importante mecanismo de resolução de problemas de cooperação é a confiança. Ela pode ser definida como o aceite de um investimento de risco de forma antecipada e voluntária, quando há a expectativa de que a outra parte cumprirá suas obrigações, se comportará de maneira previsível e evitará agir de forma oportunista (GULATI; SYTCH, 2008; ZANINI, 2007). Ring e Van de Ven (1992) têm uma ideia bastante ampla sobre as origens e a evolução da confiança:

“Geralmente a confiança emerge de duas formas. Primeiro ela pode ser baseada em normas de equidade que definem o grau em que uma parte julga que a outra cumprirá seus compromissos e que a relação é equitativa. [Também há] o desejo de ser visto como confiável... [pois] existem diversas sanções não legais que tornam conveniente para indivíduos e organizações a realização de [seus] compromissos... Repetidas interações pessoais entre empresas encorajam um nível mínimo de cortesia e consideração, e a perspectiva de ostracismo entre pares minimiza o oportunismo individual. No âmbito organizacional, a perspectiva de repetição de negócios desestimula tentativas de busca por uma pequena vantagem de curto prazo... Quanto mais frequente as partes têm transações bem-sucedidas, maior a probabilidade de trazerem níveis mais altos de confiança para as transações subsequentes. Na medida em que aumenta o nível de confiança, maior respaldo pode ser dado às ações da parte confiável” (p. 489, tradução nossa).

A confiança emerge de contatos anteriores (REUER; ARIÑO, 2007), uma vez que através de interações corriqueiras as firmas aprendem umas sobre as outras, desenvolvendo confiança ao redor de normas de equidade, ou em outras palavras, confiança baseada em conhecimento. A frequência das interações pode fortalecer a reciprocidade, reduzir o risco de ações oportunistas para pequenos ganhos de curto prazo e melhorar a robustez da cooperação (O’FARRELL; WOOD, 1999; PARKHE,

1993; ZANINI, 2007). Além disso, os contatos anteriores promovem a confiança baseada em dissuasão, pois os laços criados acabam servindo como freio ao comportamento oportunista face às potenciais sanções, que podem implicar em dissolução da aliança e perda de reputação (GULATI; SINGH, 1998). Ring e Van de Ven (1992) afirmam que a capacidade em se apoiar na confiança é inversamente proporcional ao risco inerente em uma transação, *ceteris paribus*, o que está em sintonia com Pfeffer e Salancik (2003), na crença que a previsibilidade em relações sociais repousa na capacidade dos atores sociais em confiar uns nos outros, de modo que cada um pode contar com as garantias dadas pelo outro. Reuer e Ariño (2007) acrescentam que a confiança pode ser um eficiente substituto às provisões contratuais formais em contratos de menor complexidade, pois as partes já investiram na construção do relacionamento que respalda seus interesses e terão que arcar com custos adicionais caso queiram se apoiar em salvaguardas alternativas. “A falta de confiança entre as partes, dificuldades em abrir mão do controle, a complexidade de um projeto em conjunto e a capacidade diferencial de aprender novas habilidades são todas barreiras para a [cooperação] efetiva” (POWELL *et al.*, 1996, p. 117, tradução nossa). Tais barreiras são ultrapassadas com a maturidade da aliança, pois “na medida em que os relacionamentos se solidificam ao longo do tempo, as ações organizacionais crescem mais integradas e mutuamente controladas por mecanismos operacionais, estratégicos e sociais entrelaçados” (TODEVA; KNOKE, 2005, p. 135, tradução nossa). Estes últimos argumentam que a confiança é um fator presente em uma aliança tanto como um produto dela quanto um indicativo de seu sucesso.

### **3.3 Criação de Valor**

O desempenho da aliança acaba por impactar os indicadores econômicos dos parceiros que dela fazem parte, como preço das ações, lucros, produtividade, participação de mercado, etc. (HELFAT *et al.*, 2007; TODEVA; KNOKE, 2005). Dessa forma, valor pode ser entendido como as vantagens apropriadas pela firma, através de uma combinação única de recursos e capacidades que são distribuídos heterogeneamente em um dado setor, são raros, imperfeitamente transferíveis, difíceis de serem replicados, e capazes de produzir redução de custos ou incremento de receitas para quem os detém (BARNEY, 1991; BARNEY *et al.*, 2001; GRANT, 1991). Valor



pode também ser entendido como a redução de custos ou incremento de desempenho para seus clientes (PORTER, 1998a), que em outras palavras significam o excedente trazido aos clientes como parte dos benefícios líquidos gerados, chamado de ‘valor para o cliente pelo investimento feito’ (*customer’s value for money*) por Peteraf e Barney (2003).

A criação de valor para SHs e CCs, tanto para elas próprias quanto para seus clientes, requer uma proposta de valor conjunta, “um conjunto, ou pacote de benefícios que [elas ofertam] para os clientes” (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010, p. 22, tradução nossa). A combinação de *software* e serviços pode ser inovadora e representar uma ruptura em relação ao que é encontrado no mercado, o que tende a gerar mais valor. Ofertas similares às do mercado devem ser reforçadas com funcionalidades e atributos diferenciais de forma a poderem reivindicar valor adicional. A complementaridade entre SH e CC na composição da proposta de valor conjunta pode evoluir para uma coespecialização (TEECE, 2009), quando os serviços, por exemplo, são desenhados especificamente para determinada tecnologia de *software*.

Em alianças que envolvem serviços de consultoria, os parceiros se envolvem desde o princípio do desenvolvimento da proposta de valor (O’FARRELL; WOOD, 1999). Ela é resultado de uma negociação técnica e comercial entre a SH e a CC, envolvendo a confrontação de opções tecnológicas baseadas nas interpretações de cada uma das partes sobre as requisições do mercado e em suas capacidades para atendê-las. A SH tende a oferecer tecnologia inovadora, no estado da arte. Mais que uma questão de capacidade, trata-se de parte integrante sua estratégia de liderança em produto, onde “[a] função crítica é Pesquisa, Desenvolvimento e Engenharia (P&D&E)” (FLEURY, A. *et al.*, 2004, p. 171), com foco em ganho de escala da tecnologia com o intuito de alcançar grande adoção o mais rápido possível. “No passado, oportunidades comerciais ou problemas tecnológicos [eram os que] clamavam por inovação e soluções tecnológicas; hoje, soluções tecnológicas [é que] estão à procura de oportunidades comerciais para acionar, ou problemas tecnológicos para resolver” (GAMBARDELLA; MCGAHAN, 2010, p. 267, tradução nossa).

Por sua vez, a CC não está compromissada em trazer ao mercado inovação *per se*, a não ser que ela já faça parte de sua base de conhecimento. Diferentemente da SH, e como qualquer empresa de serviços, sua estratégia corporativa é orientada ao cliente, tendo vendas e marketing como funções críticas para direcionamento do

desenvolvimento de serviços (FLEURY *et al.*, 2004; O’FARRELL; WOOD, 1999) que otimizem a estratégia competitiva de seus clientes (e, portanto, sua própria); a relação direta com os clientes, que em última análise são responsáveis por sancionar os serviços (e em muitos casos até participam de seu desenvolvimento), é mais importante que a própria relação com os parceiros da aliança (O’FARRELL; WOOD, 1999). A falta de comprometimento com a inovação, por opção estratégica, é passível de dificultar a CC a se mover em direção à adoção de inovação (HANNAN; FREEMAN, 1984).

Especialmente no que tange ao mercado em que a CC se encontra, os processos de criação de valor para ela e para seu cliente são interdependentes. Serviços de resolução de problemas (STABELL; FJELDSTAD, 1998) que reduzem o risco tecnológico para os clientes são executados de forma a a) vencer dificuldades de implementação para obter os resultados de TI esperados; b) manter os custos de implementação dentro do planejado; c) manter o prazo de implementação conforme o plano; d) alcançar ou exceder o nível de desempenho técnico estipulado; e e) assegurar compatibilidade entre *hardware* e *software* (BARNEY; CLARK, 2007), além de transferir capital intelectual que acabará por auxiliar o cliente a atingir seus objetivos e propósitos (WOODRUFF, 1997), o que por sua vez reforçará os laços entre a CC e seu cliente, melhorará sua reputação, e promoverá sua diferenciação no setor (BARNEY; CLARK, 2007; BARNEY *et al.*, 2001). A receita proveniente da execução dos serviços, vistas de forma unilateral pela ótica da CC, representam apenas um valor de curto prazo que somente satisfaz as necessidades imediatas. O crescimento sustentável no longo prazo tem a reputação—“um conjunto de atributos econômicos e não econômicos atribuído a uma empresa, inferido a partir das ações passadas da empresa” (GEMSER; WIJNBERG, 2001, p. 565-566, tradução nossa)—como fator fundamental, o que implica necessariamente na execução dos serviços com mitigação de riscos tecnológicos e com transferência de conhecimento relevante para a evolução operacional do seu cliente.

A criação de valor para a SH possui as mesmas características da CC, porém contendo uma ênfase maior nas receitas de curto prazo. Isto ocorre porque o maior interesse da SH está na venda do *software*, que é a parte da proposta de valor pela qual ela é remunerada. Com isso, mantém sua dedicação ao nível mais elevado até o momento em que o *software* é vendido; a partir daí sua atenção é desviada para novas oportunidades de venda de *software*, enquanto que a dedicação da CC atinge seu ápice

ou mantém-se nele até que o *software* seja implementado e comece a gerar os benefícios prometidos ao cliente. A reputação também é chave para a SH, porém chega através das mãos da CC: implementações bem-sucedidas realçam tanto a tecnologia quanto os serviços para torna-la produtiva.

#### 4. INOVAÇÃO DE SOFTWARE

Este capítulo traz os conceitos básicos de inovação de *software*, para poder desenvolver, na seção 4.1, o papel das alianças e o papel dos clientes neste tipo de inovação.

Contando já com várias décadas de pesquisa<sup>9</sup>, a inovação tem sua definição amplamente aceita com sendo aquela que envolve a adoção de uma ideia, de um artefato material, ou mesmo um comportamento que é novo para quem adota (LYYTINEN; ROSE, 2003). Ou seja, a inovação tem um caráter relativo circunscrito a uma pessoa, organização ou comunidade. Outra característica importante da inovação está ligada a sua identificação: uma ideia, um artefato material ou um comportamento para serem inovadores necessitam conter uma determinada novidade que os distingam; porém, é frequente a dificuldade em se definir claramente tal novidade. A inovação, então, é identificada pela percepção da novidade, e não pelas características (definidas ou não) das novidades que a acompanham.

Levando o conceito para a área de tecnologia, a inovação em TI é definida de forma ampla como uma inovação nas tecnologias digitais e de comunicação e suas aplicações (SWANSON, 1994). Este tipo de inovação é resultado de melhorias exponenciais em *hardware* (velocidade de processamento de informações, aumento da capacidade de armazenamento, etc.), *software* (sistemas especializados, consolidadores de informação, etc.), infraestrutura de comunicação (velocidade de transferência de informações, acessibilidade, etc.) (LYYTINEN; ROSE, *op.cit.*).

Apesar da inovação em TI estar inerentemente ligada à melhoria contínua da relação capacidade-custo dos componentes tecnológicos (*hardware*, *software*, infraestrutura de comunicação), ela acaba transcendendo estes limites para alcançar inovações organizacionais que envolvem novas formas de cognição, significação, processos de tarefas e de negócios, estruturas organizacionais. Inovações específicas combinam esses elementos em diferentes proporções, afetando, conseqüentemente, o conteúdo, escopo e a organização dos processos de inovação dentro de uma firma ou indústria (SWANSON, *op. cit.*). Em outras palavras, a inovação de TI se apresenta, na verdade, como uma “complexa rede de inovações inter-relacionadas envolvendo a

---

<sup>9</sup> Exemplos contam com J. A. Schumpeter, com o livro ‘*Business Cycles*’, volume 1, de 1939, ou H. G. Barnett, com o livro ‘*Innovation: The basis of cultural change*’, de 1953.

descoberta de novas capacidades computacionais, o estabelecimento de novas capacidades de desenvolvimento e a formulação de novos serviços” (LYYTINEN; ROSE, *op. cit.*, pp. 560-561, tradução nossa). Conseqüentemente, a inovação acaba servindo como um veículo de renovação organizacional, onde a necessidade de desenvolvimento de novas competências requer, além da gestão do portfólio de produtos, a gestão do portfólio de competências (DANNEELS, 2002).

Lyytinen e Rose (2003) elaboraram uma classificação dos tipos de inovação de TI. A Figura 7 mostra os três tipos de inovação e suas subcategorias.

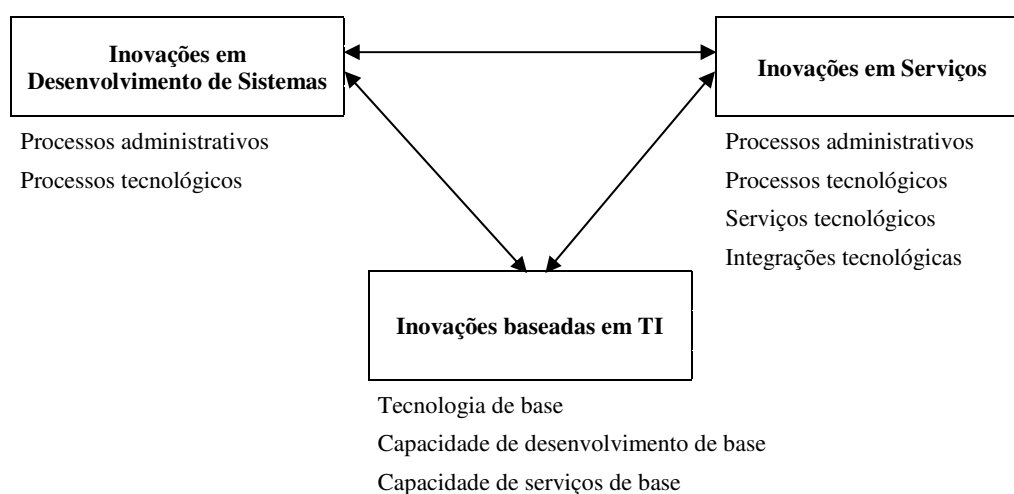


Figura 7 — Tipos de inovação de TI  
 Fonte: adaptado de Lyytinen e Rose (2003)

As inovações em desenvolvimento de sistemas envolvem aquelas relacionadas com processos de desenvolvimento de sistemas, que por sua vez estão divididos em dois subtipos: 1) processos administrativos, quando a inovação ocorre em processos de desenvolvimento de código aberto (*open source*), manutenção de sistemas, ou processos de gestão da área de TI, entre outros; e 2) processos tecnológicos, que englobam processos de programação, administração de dados, prototipação, etc.

As inovações baseadas em TI estão circunscritas à evolução dos componentes tecnológicos (*hardware*, *software* e infraestrutura de comunicação). São três os subtipos de inovação: 1) tecnologia de base, com mudanças em velocidade de processamento, funcionalidade, princípio arquitetônico, disponibilidade, confiabilidade, etc.; 2) capacidade de desenvolvimento de base, com inovações nos princípios de modelagem e desenho (*design*) ou na coordenação deles; e 3) capacidade de serviços de base, com melhorias nos serviços disponibilizados, como por exemplo interface gráfica dos

sistemas (*GUI – graphical user interface*) para relacionamento com o usuário, recursos multimidiáticos e comandos por meio de *click* do *mouse*.

Por sua vez, as inovações em serviços são aquelas que ocorrem nas empresas que adotam as inovações de TI. Estão divididas em quatro subtipos: 1) processos administrativos, quando a inovação ocorre em processos de gestão administrativa do adepto (contabilidade ou folha de pagamento, por exemplo); 2) processos tecnológicos, que englobam processos funcionais, como por exemplo processos de produção; 3) serviços tecnológicos, aquelas que expandem e dão suporte aos processos de relacionamento com clientes; e 4) integrações tecnológicas, que são as inovações que suportam processos e operações interorganizacionais, como por exemplo troca de dados entre empresas (*EDI – electronic data interchange*).

Os três tipos de inovação são mutuamente dependentes, implicando que um tipo de inovação pode desencadear inovações nos outros. Essa interdependência, representada na Figura 7 pelas flechas com setas duplas, se estabelece devido aos processos de inovação de TI sofrerem influência simultânea de forças a jusante e a montante (*push and pull*), isto é, “[a] inovação é mais provável de ocorrer quando uma necessidade e uma forma de resolver essa necessidade são simultaneamente reconhecidas” (ZMUD, 1984, p. 727, tradução nossa).

Inovações relacionadas com *software* podem ser encontradas nos três tipos descritos na Figura 7: as em desenvolvimento de sistemas podem envolver, por exemplo, ferramentas de apoio à programação, prototipação e testes; as inovações baseadas em TI incluem sistemas gerenciadores de banco de dados (*DBMSs – data base management systems*) e sistemas operacionais (que comandam o funcionamento do *hardware*); e as inovações em serviços são aquelas que envolvem aplicativos, como é o caso dos *softwares* empresariais.

Cottrell e Nault (2004) fizeram uma análise sobre os principais direcionadores que orientam as SHs no caminho da inovação. O estudo buscou um entendimento sobre escopo, integração, foco e variedade de produtos. Concluiu que a SH tem maiores chances de sucesso ao prover diversos segmentos de mercado com produtos integrados e baseados em um conjunto restrito de plataformas computacionais (como por exemplo, sistemas operacionais). Além disso, apontou para o favorecimento da introdução de novos produtos em detrimento da expansão dos limites dos produtos correntes. Slaughter *et al.* (2006) puderam detalhar com mais profundidade as estratégias de

desenvolvimento de inovações das SHs para prover os diversos segmentos de mercado. O trabalho se apoia no conceito de posicionamento estratégico de Porter (1998b), onde uma de duas estratégias genéricas podem ser adotadas: 1) liderança em custos, atingida a partir da produção de menor custo de produtos ou serviços padronizados, oferecidos a muitos clientes sem personalização significativa; ou 2) diferenciação, alcançada com a oferta de produtos ou serviços que contemplam todas ou a maioria das requisições idiossincráticas de cada um dos clientes de um grupo restrito, comumente a um preço acima da média. Uma vez que “A essência da estratégia é a escolha de um posicionamento único e de uma cadeia de valor distinta para executá-la” (PORTER; KRAMER, 2011, pp. 15-16, tradução nossa), ou seja, a estratégia necessita de uma coordenação de atividades e estruturas para ser realizada, Slaughter *et al.* (2006) combinaram o posicionamento estratégico de Porter à matriz produto-processo de Heyes e Wheelwright (HAYES; WHEELWRIGHT, 1984; WHEELWRIGHT; HAYES, 1985), cuja premissa fundamental é que, para se otimizar o desempenho, a firma deve fazer suas escolhas entre personalização de produto, volume e eficiência da produção. Essa premissa se baseia nos conceitos de economia de escala, quando uma redução de custos de produção é atingida com o aumento do volume produzido (PARKIN, 1995), e de economia de escopo, onde a redução de custos é alcançada a partir do compartilhamento de insumos e recursos entre linhas de produtos diferentes (PANZAR; WILLIG, 1981). A Figura 8 mostra o resultado da combinação entre posicionamento estratégico de Porter e a matriz produto-processo de Heyes e Wheelwright.

		Escolhas de Produtos			
		<i>Baixo volume, baixa padronização, exclusividade</i>	<i>Múltiplos produtos, baixo volume</i>	<i>Poucos produtos, alto volume</i>	<i>Alto volume, alta padronização, comoditização</i>
Escolhas de Processos	<i>Butique (Job Shop)</i>	X			
	<i>Lote (Batch Flow)</i>	X			
	<i>Linha de Montagem (Assembly Line)</i>	X			
	<i>Fluxo Contínuo (Continuous Flow)</i>	X			
Prioridades Competitivas		Desenho personalizado, reação rápida, flexibilidade	Desenho personalizado, reação rápida, flexibilidade, controle de qualidade	Confiabilidade, eficiência, desenho padronizado, produção de volume	Confiabilidade, eficiência, insumos padronizados, economia de escala
	Estratégia Competitiva	Diferenciação	Diferenciação	Liderança em custo	Liderança em custo

Figura 8 — Escolhas de produto e processo, prioridades competitivas e estratégia competitiva

Fonte: Slaughter *et al.* (2006, p.894), tradução nossa

Slaughter *et al.* (*op. cit.*) verificaram que as SHs que buscam diferenciação de seus sistemas são altamente conhecedoras dos processos de negócio do grupo restrito de clientes as quais atendem. Lidam com requerimentos muito específicos daquele grupo de empresas ou mesmo de cada uma delas em separado, o que requer das SHs agilidade e flexibilidade para atendê-los. A alta especialização, por outro lado, dificulta a transferência de conhecimento, onde são longas as curvas de aprendizagem. Além disso, existe uma tendência de baixa integração com ambiente de *hardware* e *software* existente. As SHs que desenvolvem sistemas à medida, exclusivos, possuem um processo de produção denominado ‘butique’; as que possuem linhas de produtos (e por isso conseguem estabelecer um determinado padrão de qualidade) produzem seus sistemas em ‘lote’.

Quando a estratégia é ter o menor custo, as SHs entram pelo caminho da massificação de seus produtos. Para tanto, apenas os requerimentos comuns à maior parte dos clientes são contemplados, de forma bastante padronizada. Se, por um lado, a



baixa especialização faz com que os sistemas tenham apenas uma pequena variedade de funcionalidades que em geral atendem apenas aos requisitos básicos de seus clientes, por outro lado permite rápida aprendizagem e favorece a transferência de conhecimento. O atendimento a um grande número de clientes, por sua vez, requer maior integração com uma grande diversidade de ambientes de *hardware* e *software*, além de robustez e eficiência que sustentem a aceitação por um grande volume de clientes. As SHs que possuem um portfólio pequeno de produtos, mas que alcançaram um desenho padronizado, têm seu processo produtivo identificado como ‘linha de montagem’. No extremo da padronização, que além do desenho inclui a reutilização intensiva de código (padronização de insumos) e com isso tendem a alcançar economia de escala (apesar de ser um feito bastante difícil de se conseguir (SAHAY, 2003)), estão as SHs que possuem a produção em ‘fluxo contínuo’.

#### **4.1 O Papel das Alianças e o Papel dos Clientes na Inovação de *Software***

O estabelecimento de alianças para o desenvolvimento de inovações segue a crença geral de que a criação de valor de forma conjunta será maior que individualmente (GULATI; SINGH, 1998). E, tradicionalmente, as empresas desenvolvedoras de produtos nos diversos setores econômicos escolhem empresas que têm características similares às suas (são orientadas ao desenvolvimento de produtos), conforme referenciado por Sahay (2003). Dentro da tradição, Kotabe e Swan (1995) e Stuart (2000) fizeram estudos em busca de fatores que propiciam o desenvolvimento de inovações. Os primeiros analisaram cerca de 900 lançamentos de novos produtos em diferentes indústrias de alta tecnologia; o segundo estudou cerca de 150 firmas dentro de um mesmo segmento industrial, também de alta tecnologia. Dentre os resultados obtidos, vale a pena salientar a) a ligação existente entre conhecimento e inovação, pois quanto maior a capacitação tecnológica dos participantes da aliança, maior a taxa de inovação (STUART, *op. cit.*), além do fato de que alianças estabelecidas entre parceiros de diferentes indústrias tendem a gerar produtos mais inovadores que os gerados por alianças entre parceiros de um mesmo setor industrial (KOTABE; SWAN, *op. cit.*); e b) a relação entre inovação gerada pelos participantes da aliança e volume de vendas, onde quanto maior a novidade tecnológica propiciada pela aliança, maior a taxa de

crescimento em vendas (STUART, *op. cit.*), estabelecendo, portanto, uma conexão entre inovação e geração de valor.

Mantendo a tradição, as SHs comumente privilegiam empresas à sua semelhança em suas alianças para o desenvolvimento de *software*, as quais não se confundem com as características das CCs. Porém, essa cultura tem passado por alterações. O advento da Internet e, mais recentemente, o fenômeno das tecnologias de redes sociais têm permitido que as desenvolvedoras (incluindo as SHs) interajam com diversos tipos de parceiros (incluindo as CCs), inventores independentes, universidades e clientes. Estes últimos, mais especificamente, têm liderado essa mudança: o acesso a um volume sem precedentes de informações lhes propicia a tomada de decisão muito mais consubstanciada; a queda das fronteiras geográficas faz com que os clientes estejam a par das inovações, produtos substitutos e preços, por exemplo, de diversos lugares do planeta, além do contato com os clientes consumidoras dessas localidades. Com isso, o processo de criação de valor se altera: até então empresas e clientes tinham papéis distintos, onde as primeiras produzem e os segundos consomem os produtos e serviços cujo valor era transacionado no mercado. Agora, os clientes vão gradativamente participando da própria definição do valor; a experiência de cocriação do consumidor se torna a base do valor (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004). As CCs, por sua vez, também assumem papel de protagonistas na geração da inovação, na medida em que identificam necessidades não atendidas pela tecnologia atual e partem para o desenvolvimento (em conjunto com as SHs ou não) de uma inovação que as enderece. Esse protagonismo se manifesta também nos casos em que as SHs as convidam a empreenderem um desenvolvimento de inovação a partir de ideias gestadas dentro das SHs, mas que não obtiveram conexão direta ou imediata com seus negócios correntes (CHESBROUGH, 2011). No entanto, o autor alerta que, apesar das perspectivas potenciais de expansão da inovação, existem novas questões e desafios que surgem, como por exemplo a gestão da propriedade intelectual de uma inovação que surge a partir desse processo.

## 5. METODOLOGIA

### 5.1 Modelo de Pesquisa

Uma lacuna prévia na teoria sobre um determinado assunto torna a abordagem exploratória adequada (COLLIS; HUSSY, 2005). Por sua vez, a pesquisa qualitativa é largamente utilizada para exame e reflexão das percepções de modo a chegar a um entendimento do fenômeno social e humano (EISENHARDT, 1989; FLICK, 2004; YIN, 1994). Decidiu-se desenvolver a pesquisa de forma descritiva, que pode ao mesmo tempo estreitar o foco—uma vez que faz a descrição do comportamento do fenômeno—e manter a mais alta fidelidade possível dos dados. Para a pesquisa foi escolhido o método de estudo de casos múltiplos (YIN, 1994) devido à falta de controle sobre o fenômeno objeto do estudo e também por conta do contexto ao qual o fenômeno está inserido (situações reais de conflito de interesse vividas por SHs e CCs que requisitaram mecanismos de cooperação para endereça-las). Devido à possibilidade do emprego de diversas fontes de evidência disponibilizadas pelo método de estudo adotado (YIN, *op. cit.*), foram utilizados tanto entrevistas sistemáticas quanto levantamento documental, que geraram evidências importantes na descrição dos processos de ajuste de interesses das SHs e CCs para construir e executar propostas de valor que atendessem às expectativas dos clientes nos casos estudados de aliança estratégica.

### 5.2 Escolha das Empresas

Um conjunto de empresas multinacionais, representando as SHs e CCs, foi selecionado como alvo para as entrevistas presenciais, a partir de publicações especializadas do setor (EXAME, 2012; SOFTEX, 2012). A característica multinacional é importante na medida em que se considera que a presença em diferentes países e continentes torna seus relacionamentos de parceria potencialmente mais ricos em termos de complexidade dos mecanismos que são objeto dessa pesquisa. A escolha das empresas dentro de um único setor—*software*—é intrínseco ao escopo da pesquisa, mas que acaba por controlar potenciais diferenças operacionais e financeiras, e consequente efeitos sobre o objeto de estudo da pesquisa (EISENHARDT, 1989). Primeiramente, foram selecionadas as SHs. A partir daí, foram identificadas as CCs multinacionais que fazem parte do rol de alianças de cada SH, o que permitiu a seleção das CCs. Tanto a

escolha das SHs quanto das CCs foram baseadas na análise de fontes secundárias e na experiência profissional do autor de mais de 25 anos na área de TI, sendo os últimos cinco anos dedicados à área de desenvolvimento de negócios com SHs e CCs.

As empresas que representam os clientes foram escolhidas por razões teóricas (portanto, não têm caráter estatístico), cujos casos visam ampliar entendimento do fenômeno social (FLICK, 2004). A seleção ocorreu a partir de reuniões com as SHs e CCs, de forma a identificar casos nos quais houvesse ocorrido uma situação de interesse da pesquisa que tanto a SH quanto a CC concordassem em compartilhar, e que não houvesse nenhum tipo de obstrução para tal, como por exemplo, acordo de confidencialidade com um cliente. Foram duas empresas clientes selecionadas, cada uma representando um caso de implementação cuja proposta foi desenvolvida e executada por uma SH e uma CC, fazendo com que cada caso possua um conjunto de SH, CC e cliente diferente. O número de casos—dois—reflete o limite atingido dentro do cronograma possível estruturado para a pesquisa.

### **5.3 Estratégia de Coleta de Dados**

Com vistas ao aumento de confiabilidade na coleta de dados, foram utilizados protocolos para cada um dos casos (veja Apêndice A – Estrutura de Protocolo de Estudo de Caso), de forma a orientar todo o processo de coleta de dados. O protocolo contém o instrumento, os procedimentos e as regras gerais que devem ser seguidas. “[Ele] é desejável em todas as circunstâncias, mas é essencial se você está usando estudo de casos múltiplos” (YIN, 1994, p. 63, tradução nossa). Os dados foram coletados de fontes secundárias públicas, como Internet, publicações do setor, além dos dados provenientes de documentos proprietários das empresas pesquisadas e de entrevistas gravadas tanto presenciais quanto por telefone. Tais entrevistas foram orientadas por roteiros estruturados contendo questões e tópicos lastreados na base teórica apresentada (veja os Apêndices B – Matriz de Consistência entre Problema de Pesquisa, Variáveis e Roteiro, e C – Roteiros de Entrevistas).

Através de contato telefônico, cada um dos entrevistados foi convidado a participar da pesquisa. Adicionalmente, o pesquisador informou do envio por correio eletrônico do roteiro da entrevista.

O conteúdo das entrevistas foi transcrito de forma a permitir a análise e interpretação de dados. Para todo o conjunto de dados coletados, os nomes das empresas e de seus respectivos representantes foram mantidos em segredo, de forma a respeitar os acordos de confidencialidade.

#### **5.4 Estratégia de Análise de Dados**

Os casos tiveram sua análise feita, primeiramente, de forma individual, para depois poderem ter uma análise conjunta. Para Yin (1994), o processo de análise individual de casos para posterior análise conjunta confere maior credibilidade à pesquisa.

Após a transcrição de cada entrevista, os dados foram categorizados. As categorias já estavam previamente definidas, conforme pode ser verificado no ‘Apêndice B – Matriz de Consistência entre Problema de Pesquisa, Variáveis e Roteiro’, a partir da literatura pertinente: contratos (WILLIAMSON, O. E., 1979, 1985, 1991), interdependência (GULATI; SINGH, HARBIR, 1998; GULATI *et al.*, 2005), inovação em TI (LYYTINEN; ROSE, 2003), mecanismos de alinhamento de interesses (GULATI *et al.*, 2005), e modelos de escalada de conflitos (PRUITT; RUBIN, 1986). O uso de categorias predefinidas é um dos dois processos de categorização, e quando “um sistema de categorias é disponibilizado, ...os elementos são distribuídos entre elas da melhor maneira possível” (BARDIN, 2007, p. 113).

Seguindo a metodologia de Bardin (*op. cit.*), o processo de categorização iniciou com uma fase de decomposição dos dados para a seleção das unidades de registro, que são frases extraídas das falas transcritas. Ambos os casos passaram por duas rodadas de seleção das unidades, até se chegar às unidades bem depuradas. Em seguida, foram definidas as unidades de contexto, de forma a dar significado a cada unidade de registro. Foram escolhidas palavras ou frases que pudessem, da forma mais ótima possível, trazer a compreensão de cada unidade de registro. Na sequência, os processos de classificação e agregação a cada uma das categorias predefinidas foram executados, de acordo com seus aspectos sintáticos e léxicos.

Após a estruturação da análise, o conteúdo de cada caso foi enviado para cada um dos entrevistados de seu caso correspondente para que eles pudessem revisá-lo, com o intuito de aumentar a qualidade e confiabilidade da pesquisa (YIN, 1994).

## 6. RESULTADOS

A partir do conjunto alvo foram selecionadas duas SHs e duas CCs. As SHs são líderes mundiais em *software* empresariais; as CCs são renomadas firmas multinacionais, líderes em serviços de consultoria para implementação de *softwares* empresariais, servindo grandes corporações no Brasil. Com relação às clientes, foram duas empresas selecionadas: 1) uma líder mundial no segmento de aços longos, e 2) uma grande empresa multinacional do setor de engenharia e construção.

Os principais executivos ligados aos casos foram alvo das entrevistas, de forma a prover fidelidade e riqueza aos dados de cada caso.

A seção 6.1 traz a contextualização do segmento de negócios onde os casos estudados estão ambientados, dando a visão mais abrangente desse ambiente.

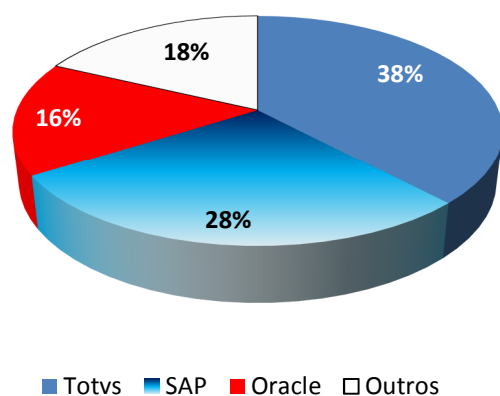
As seções 6.2 e 6.3 a seguir apresentam os casos, de acordo com a classificação de Yin (1994) para versão de casos múltiplos do relatório de estudo de caso clássico. O primeiro caso trata da implementação de uma tecnologia de gestão de compras, e o segundo sobre a implementação de uma tecnologia de gestão de processos. Cada caso discorre sobre o contexto de negócios envolvendo essas tecnologias e do relacionamento de aliança em que ocorrem os conflitos de interesse entre a SH e a CC, descreve o conflito em si, os mecanismos de ajuste de interesses que foram empregados, para então relatar o desfecho do conflito. Dentro de cada seção há uma subseção ‘Análise das Categorias’, onde é feita uma reflexão, organizada em blocos temáticos, sobre os pontos-chave de cada caso e a alocação dos elementos nas categorias pré-definidas, com destaque para a dos mecanismos de ajuste de interesses evidenciados e sua relação com a literatura.

A seção 6.4 faz a consolidação analítica das seções anteriores, correlacionando os casos estudados de forma cruzada.

### 6.1 O Setor de *Softwares* Empresariais do Brasil

A pesquisa feita pelo IDC (2011) faz uma breve comparação entre as principais economias emergentes (Brasil, Rússia, Índia, China e México), identificando um potencial muito interessante do Brasil em termos de investimento em tecnologia: trata-

se do segundo PIB (produto interno bruto) do bloco, atrás apenas da China, sendo que a proporção de gastos com TI brasileira em relação ao PIB é maior (2,2%) e possui uma ampla base instalada de computadores pessoais (58 milhões). Além disso, a pesquisa aponta para uma maior maturidade do mercado brasileiro na adoção de tecnologia, pois mostra um balanceamento maior entre os gastos com serviços, *software* e infraestrutura computacional que está mais próximo da média mundial do que seus pares do bloco. O trabalho de F. S. Meirelles (2013) sobre o uso de TI no Brasil aponta para a mesma direção. Além disso, ele dá uma ideia da dimensão e composição do setor de *softwares* empresariais do país, ao trazer a participação das principais SHs em número de estações de trabalho, conforme mostra a Figura 9.



**Totvs** (Bovespa: TOTS3): Empresa multinacional brasileira. <http://www.totvs.com>

**SAP** (NYSE: SAP): Empresa multinacional alemã. <http://www.sap.com>

**Oracle** (Nasdaq: ORCL) Empresa multinacional estadunidense. <http://www.oracle.com>

Figura 9 – Fatia de mercado das principais SHs

Fonte: adaptado de F. S. Meirelles (2013, p. 10)

As características de maior maturidade do mercado brasileiro de TI, segundo a pesquisa feita pelo IDC (*op. cit.*), permitem que as empresas possam planejar a expansão dos seus negócios nos médio e longo prazos. No que diz respeito à expansão, os CEOs (*Chief Executive Officers*, principais executivos das organizações) que fizeram parte da pesquisa declararam ser prioritário para seus negócios a melhoria de eficiência e o monitoramento mais apurado dos indicadores de desempenho, fazendo com que haja uma aceleração da adoção de tecnologias da chamada ‘terceira era tecnológica’, que inclui computação na nuvem (*cloud computing*), aplicativos para dispositivos móveis e para análise de grande volume de dados (*big data analytics*), as quais alcançarão milhões de usuários. Esse novo cenário representa um grande desafio para as SHs e CCs em seus relacionamentos de alianças de forma a atender às demandas com propostas de valor em conjunto. As alianças prescindirão de um nível mais alto de formalização e

gestão dos programas de parcerias, com uma ênfase ainda maior para a contribuição na receita gerada pela aliança, além da necessidade de especialização dos participantes em novas áreas de tecnologia, como as relacionadas à mobilidade e as modalidades de entrega ‘como serviço’ (capacidades computacionais que são disponibilizadas sem a necessidade de investimento em ativos; exemplo: SaaS (*software as a service, software como serviço em tradução nossa*) (IDC, 2012).

O ambiente é propício para a inovação, dado o dinamismo na área de tecnologia da informação, como apontado pelo IDC (2011) citado anteriormente, e as variações que ocorrem nos processos de negócios das organizações, devido a diversas razões (a regulação que instituiu a obrigatoriedade da nota fiscal eletrônica no país em 2007 é um bom exemplo).

A base de conhecimento do setor é caracterizada por ter uma parte significativamente tácita, relacionada com o conhecimento dos processos de negócios, e em constante transformação: ao mesmo tempo em que parte do conhecimento tácito vai sendo explicitado, ao ser capturado e incorporado pelos *softwares* empresariais (tornando-se melhores práticas), novos processos são criados de forma tácita na medida em que as empresas se desenvolvem e se adaptam às novas condições dos mercados. Essa base de conhecimento pode ser considerada de alta complexidade, pois reúne as disciplinas da Ciência da Computação, idiosincrasias tecnológicas de produtos, conhecimento de processos de negócios que variam dependendo do setor econômico e do mercado, além das próprias idiosincrasias organizacionais.

## **6.2 Estudo de Caso 1: Inovação na Área de Compras**

Este caso conta com a participação da SH1, que é uma empresa global de capital aberto desenvolvedora de *software*, com mais de 50 mil funcionários, com escritórios em mais de 120 países, e que alcançou uma receita de mais de 15 bilhões de dólares em 2011. A CC1 é uma empresa global de capital aberto que presta serviços de consultoria de gestão, tecnologia e outsourcing, com mais de 245 mil funcionários e com clientes em mais de 120 países, que geraram uma receita de mais de 25 bilhões de dólares em 2011. Já a Cliente1 é uma líder mundial no segmento de aços longos, com mais de 45 mil funcionários e operações industriais em 14 países, e cujo faturamento alcançou mais de 18 bilhões de dólares (2011).



Da SH1 foi entrevistado o vice-presidente de alianças e canais da subsidiária brasileira; a CC1 foi representada pelo diretor de alianças na América Latina; e pelo lado da Cliente1, os interlocutores foram o gerente sênior de processos de compras que é o líder mundial de projetos da área de compras e seu líder de tecnologia, que é gerente sênior de TI. A tabela 1 sumariza a disposição das empresas desse caso:

Tabela 1— Empresas participantes do Caso 1

	Desenvolvedora (SH1)		Consultoria (CC1)		Cliente (Cliente1)	
	<i>Faturamento</i>	<i>Informantes</i>	<i>Faturamento</i>	<i>Informantes</i>	<i>Faturamento</i>	<i>Informantes</i>
<b>Caso 1</b>	US\$ 15 bilhões	1	US\$ 25 bilhões	1	US\$ 18 bilhões	2

Em meados de 2001, a Cliente1 iniciou uma pesquisa para identificar quais eram as tecnologias disponíveis no mercado que fossem habilitadoras dos novos processos da área de compras, que haviam sido redesenhados com vistas ao aumento de produtividade. Os recursos da área de compras estavam assoberbados na busca do equilíbrio entre o atendimento aos processos de compras estratégicas, caracterizadas por um baixo volume de transações de alta monta financeira, e os processos de compras repetitivas, como peças de reposição de equipamentos, de alto volume de transações e baixo volume financeiro por transação. A estratégia adotada pela empresa para endereçar o problema, como conta o líder mundial de projetos, “era transformar todas as compras repetitivas em autosserviço”.

Entre outras empresas, SH1 foi contatada e ofereceu a alternativa do EBP (*Enterprise Buyer Professional*, comprador corporativo profissional em tradução nossa). Mais por conta de ser sua fornecedora principal de *software* empresariais do que por ter uma oferta capaz de atender aos requisitos, a alternativa da SH1 foi escolhida.

“[H]ouve uma decisão estratégica da [Cliente1] de seguir com a [SH1]. E foi estratégica em função de que a [SH1 tem] o *software* escolhido não só para *procurement*, mas para todos os outros processos.”

Essa escolha demandou um esforço adicional de desenvolvimento da cliente para complementar o EBP com as funcionalidades não atendidas:

“[S]e nós não tivéssemos feito tanta customização, ele não ia servir para nada, porque não é integrado com nada, não funcionava, não tinha as funcionalidades. Então nós criamos o [conjunto de funcionalidades complementares].”

O sistema acabou cumprindo razoavelmente o seu papel principal, atendendo cerca de 70% das compras repetitivas via autosserviço.

Com o passar dos anos, houve uma mudança no panorama empresarial do setor. A Cliente1 passa por uma forte internacionalização, tornando-se já em meados de 2007 a maior empresa do segmento de aços longos do mundo. Isso fez com que o sistema EBP se tornasse obsoleto, pois ele não contemplava a possibilidade de integração com os demais sistemas das diversas empresas adquiridas no exterior, além da degradação do tempo de resposta na função-chave de pesquisa de materiais que se intensificou com o passar do tempo.

Novamente a SH1 foi convidada a propor alternativas. Dessa vez ela apresentou o SRM (*Supplier Relationship Management*, gestão de relacionamento com fornecedores em tradução nossa) versão 6.0. Não era um produto absolutamente inédito, pois se tratava de um complemento do ERP. De acordo com o vice-presidente da SH1:

“O ERP tem toda uma área ligada ao que a gente chama de... gestão de materiais, todo processo de aquisição, de escolha de compra, de armazenamento de materiais. O SRM, em particular, é uma extensão desse processo.”

Dita como capaz de promover o novo nível de produtividade e de integração desejados, essa versão ainda não havia sido colocada em produção em nenhuma empresa cliente da SH1 no mundo. Para reduzir os riscos, a SH1 ofereceu adicionalmente, em uma proposta formal, os serviços de sua consultoria de implementação para esse projeto. Dada a urgência da melhoria do processo de compras, aliada ao seu espírito inovador em adoção de tecnologia, a Cliente1 estava inclinada a ser pioneira e participar do *ramp up* da SH1: trata-se de um programa de lançamento de novos produtos onde a SH1 convida clientes para serem os primeiros a experimentarem as inovações. Além de benefícios financeiros (preços e condições de pagamento promocionais), os clientes selecionados têm a oportunidade de atuar em contato direto com os desenvolvedores da SH1, podendo influenciar não só na correção de falhas, mas principalmente na melhoria ou mesmo na criação de novas funcionalidades.

No entanto, a consultoria CC1, que assessorava a Cliente1 na área de tecnologia empresariais, fez um contraponto ao pioneirismo que sua cliente queria empreender:

ponderou sobre a maturidade da tecnologia, ainda inédita dentre os clientes da SH1, que implicaria em riscos altos para um processo que havia se tornado relevante para a operação da Clientel. Além disso, questionava a própria disponibilidade da tecnologia, uma vez que o programa de *ramp up* da SH1 concebe flutuações na data de entrega do *software* para ser implementado. Para ela, a melhor opção seria a implementação da versão 5.0 do SRM, que apesar de não conter todas as funcionalidades prometidas na versão 6.0, seria capaz de proporcionar a integração necessária, já tinha um histórico de mercado, e poderia contar com consultores experimentados de sua equipe. A CC1 acabou formalizando essa sugestão em uma proposta.

Aqui, façamos um breve parêntesis para explicar a relação entre SH1 e CC1. Apesar de visões conflitantes nesse caso, SH1 e CC1 são velhas conhecidas. A SH1 e a CC1 possuem um relacionamento contratual de alianças que, mundialmente, tem mais de 30 anos; no Brasil, tem a idade da própria subsidiária da SH1. Segundo o vice-presidente da desenvolvedora de *software*:

“A [CC1] hoje é a maior prestadora de serviços, implementadora de [*software* da SH1] no mercado global e é uma empresa bastante respeitada certamente pelo mercado, pelos nossos clientes e também bastante conceituada dentro do ecossistema [da SH1]. É o nosso maior parceiro também no Brasil e é a empresa que, talvez, não seja a que tenha o maior número de consultores [da tecnologia da SH1], mas que provavelmente tem o melhor grupo de consultores qualificados [desta tecnologia] no mercado brasileiro.”

Desde o estabelecimento da aliança, o que une estas empresas é a complementaridade de negócios que existe entre elas, por um lado, e o acesso ao mercado, por outro, tanto quantitativamente (escala) quanto qualitativamente (alcance dos interlocutores-chave dos clientes e potenciais clientes).

“[A aliança] faz parte do modelo original da [SH1]. ...A opção da [SH1], desde o primeiro momento, foi focar sobre o negócio de *software* e deixar o negócio de serviços para essas grandes consultorias. Então, é uma aliança, certamente, de muita conveniência para todos. A [SH1] desenvolvendo *software* de gestão, *software* cuja implementação requer uma mudança de processos, tem uma complexidade importante de transformação no negócio dos clientes. Do outro lado, eu, [SH1], ...vou buscar as empresas que são especializadas nessa transformação e que já têm um relacionamento com esses grandes clientes, que são o *target* da [SH1].”

O diretor de alianças da CC1, por sua vez, ressalta que:

“No passado... a [SH1] tinha o *software*, mas não tinha a presença constante com os CIOs das empresas, nem com as áreas de negócio. ...Acho que foi mais o fato da presença [da CC1] no cliente, mais que nada, ...[a razão para estabelecer a aliança]. Hoje, pela própria estratégia comercial da [SH1] e pela experiência em clientes que ela já tem, eu acredito que seja mais pelo fato de não ter gente suficiente para abarcar o mercado. Então, ...os parceiros de implementação, os parceiros de revenda, complementação é que fazem o trabalho de configuração e instalação dos sistemas.”

Essa longevidade do relacionamento terminou por sedimentar uma confiança mútua, baseada na reputação adquirida com a realização de negócios (em conjunto ou não) e na comunicação fluente entre elas, o que proporciona aos constituintes da aliança um amplo espaço para tratamento de suas divergências. O executivo da SH1 comenta que:

“[A confiança] é o ponto fundamental e ele se constrói com o tempo. Quer dizer, com os casos de sucesso que as partes estabelecem, com o comportamento responsável em relação a atender as demandas dos clientes, a lidar com os casos de conflito não só entre as parcerias, mas com o próprio cliente.”

O executivo da CC1 complementa, dizendo que a confiança é, também, um fator da própria sustentação da relação de alianças:

“Hoje, o *software* da [SH1] é... totalmente confiável, experiente, maduro, poucos erros. ...Partindo dessa premissa, ...a consultoria tem que saber implantar o *software* de forma adequada. Implantando de forma adequada, deixa o cliente satisfeito, deixa a [SH1] satisfeita com a utilização do seu produto e consegue gerar mais oportunidades para a venda de mais *softwares*. Hoje, a forma de trabalho da [CC1] com os seus projetos duradouros, seguros e com resultados tangíveis, faz com que a [SH1] tenha mais confiança na execução da [CC1] e que a [CC1] tenha mais segurança na evolução do *software*. ...Isso é o principal, porque se a [CC1] falhasse na sua implementação, assim como a [SH1] não conseguisse lançar novos produtos ou mesmo preservar a qualidade dos produtos que têm, seguramente a [CC1] sairia desse jogo, assim como a [SH1] sairia desse jogo da mesma forma.”

A comunicação fluente deve se dar não só no âmbito das discussões de divergências, ou de forma geral nos procedimentos administrativos do trato cotidiano da aliança: ela é fundamental no âmbito técnico. Como nos diz a SH1:

“...essa é a essência do nosso negócio, é um negócio de tecnologia, um negócio de conteúdo e tecnologia constantemente em evolução. É sempre um enorme desafio para ambas as partes manterem-se atualizadas. Quer dizer, a [SH1] como desenvolvedor e a [CC1] como um integrador, quem leva essa tecnologia aos clientes e quem adapta os processos dos clientes para receber essa tecnologia. ...Obviamente [a tecnologia] é um fator constante de mudanças e, como fator de mudança, fator até de instabilidade, porque toda mudança traz uma instabilidade. Nessa hora, então, esse conhecimento [da tecnologia] sendo rapidamente assimilado e de forma consistente, é um fator crítico de sucesso na relação, porque é isso que acaba estabelecendo os casos de sucesso e aí a confiança a que a gente se referia anteriormente.”

Principalmente no âmbito técnico, essa comunicação—ou transferência de conhecimento—é muitas vezes onerosa. A SH1 transformou parte dela em uma área de negócios (treinamento, com desenvolvimento e entrega de cursos técnicos), fazendo com que essa transferência de conhecimento represente a maior parte dos custos que uma CC tenha que incorrer para participar da aliança. E do lado da SH1, há custos de promoção da tecnologia junto aos parceiros. O vice-presidente da desenvolvedora nos dá mais detalhes:

“Acho que do ponto de vista do parceiro, sem dúvida ele tem que estar qualificado, ele tem que fazer investimentos em formação. Do ponto de vista do fornecedor, da [SH1], eu acho que o maior esforço tem que ser, todo tempo, em motivar os parceiros pela inovação. No segmento tecnologia, o desafio é sempre saber usar as tecnologias mais recentes, disponíveis e saber usar em benefício... dos clientes. O passo seguinte é você motivar os parceiros por adotarem... e ajudarem a promover essa tecnologia. O que nem sempre é muito fácil, porque uma empresa de serviços vive das suas práticas internas e, sempre que você trata algo novo, está criando uma nova prática, que exige novos investimentos...”

[No caso da promoção da tecnologia junto aos parceiros], ...o principal é... primeiro mostrar que a tecnologia que está sendo oferecida já é uma tecnologia madura, de modo que não pareça um oportunismo. A partir daí, obviamente, o que mais interessa para todos é a oportunidade de negócio. ...Ou seja, clientes... potenciais [compradores] dessa iniciativa [para] se estabelecer uma aliança [entre SH1 e parceiro] na prática de como influenciar conjuntamente esse cliente, motivando para [adoção dessa tecnologia].”

Os investimentos em conhecimento da tecnologia da SH1 feitos pela CC1 ou qualquer outra CC parceira acabam por torná-la apta a desenvolver negócios em serviços que manipulem a tecnologia cujo conhecimento foi internalizado, tanto em conjunto com a SH1 ou em negócios próprios:

“[O retorno sobre o investimento do parceiro ocorre nos] dois casos. [O primeiro é]... de irmos juntos, o fornecedor e o parceiro em busca de uma oportunidade. ....Agora, na medida em que as duas empresas trocam esse conhecimento, ...nada impede que a própria consultoria, o próprio integrador vá ele mesmo buscar as suas oportunidades.”

Voltemos ao caso. Dentro do ambiente de confiança e comunicação que existe no relacionamento entre os parceiros, SH1 e CC1 promoveram reuniões entre si e com a Cliente1. Foi, então, tomada a decisão pela participação da Cliente1 no programa de *ramp up* do SRM versão 6.0, a partir de um acordo feito entre a SH1 e a CC1.

O *software* estava inicialmente programado para ser disponibilizado em junho de 2008. Porém, a SH1 postergou sucessivamente sua entrega, acabando por ser feita apenas sete meses depois. Nesse ínterim, por conta da impossibilidade de se manter uma

equipe de projeto completa sem atividades, houve novas reuniões para se encontrar uma resolução para a questão. SH1 e CC1, outra vez, tiveram posições conflitantes. A primeira seguia sustentado o direcionamento da implementação da versão 6.0, mesmo sem dar um compromisso firme sobre a disponibilização do *software*; a segunda voltou a defender sua proposta inicial de instalação da versão 5.0. A questão ultrapassou as fronteiras do país nas duas empresas, alcançando executivos dos quadros internacionais, através de uma escalção. O executivo da SH1 relata que:

“Essa discussão começa no nível local, [envolvendo a liderança de] alianças da [SH1] e mesmo os gestores de negócio..., e do lado [da CC1] a liderança da unidade de negócios. Existe uma primeira discussão; se essa discussão não chega a um bom termo, as partes não chegam a um acordo, certamente foi acionada a própria presidência da [CC1] no Brasil... . Então, houve a discussão nesse nível também [(presidentes de ambas as empresas)], e daí se partiu para uma escalção, porque não se chegou a um consenso, que envolve as lideranças globais tanto [da SH1] quanto [da CC1] em alianças.”

O processo de escalção não é necessariamente formal. Em alguns casos pode estar previsto em um contrato específico para um determinado negócio; porém, em geral, se trata de um processo informal, segundo nos conta o diretor de alianças da CC1:

“[O processo de escalção] é aquele que a gente utiliza mais pelos níveis hierárquicos da empresa. Então, quando a gente vê que [no] nível de conta não conseguimos entrar em um acordo, a gente vai escalando a situação para tentar solucionar e buscar de um lado, perder de um lado, ganhar de outro, em ambas as empresas. A escalção é isso, é nível hierárquico.”

O consenso foi alcançado e a equipe de projeto pôde voltar às atividades de implementação. A CC1 considerou aceitável o risco de instalação da 5.5, pois já existiam alguns clientes com ela em uso e a defasagem de conhecimento para ela era pequena. A SH1 pôde trabalhar na finalização da versão 6.0 com a perspectiva de implementá-la assim que fosse finalizada (o que veio a acontecer). Já a Cliente1 pôde usufruir dos benefícios que a versão 5.5 trazia, enquanto esperava a vinda da 6.0, pois essa versão intermediária continuava aquém do necessário, apesar de possuir alguns avanços de funcionalidades em relação à 5.0. Com isso, ela não obteve todos os benefícios originalmente planejados.

### 6.2.1 Análise das Categorias

Conforme a seção de metodologia, as unidades de registro puderam ser agrupadas dentro das categorias predefinidas, que são agora apresentadas nos seguintes blocos temáticos: ‘Escalada do Conflito’, ‘Escalção Hierárquica e Comitê de

Resolução’, ‘Confiança’, ‘Troca de Informações’, ‘Contratos’, ‘Interdependência’, e ‘Inovação e Valor’.

A narrativa começa pela identificação do conflito, enriquecida com a percepção de cada uma das partes. À medida que o conflito evolui, são trazidas à tona as unidades de registro, analisadas, correlacionadas com a literatura e alocadas em categorias sempre que possível, até o desfecho do caso. Para terminar a análise, é feita a consolidação de todos os mecanismos de ajuste de interesses encontrados.

### **Análise do Conflito**

O caso 1 apresentou um conflito de interesses entre a SH1 e a CC1 relacionado à diferença de pontos de vista sobre o risco tecnológico envolvido na implementação da inovação, o SRM versão 6.0, que poderia afetar negativamente (BATAGLIA; YU, 2008; THOMAS, 1992) a condução dos negócios com a Cliente1 de uma ou outra parte.

Os serviços de implementação oferecidos pela CC1 podem ser entendidos como serviços de resolução de problemas (STABELL; FJELDSTAD, 1998) de forma a auxiliar a Cliente1 a atingir seus objetivos (WOODRUFF, 1997) de promover a integração do processo de compra padronizado aos diversos sistemas das suas subsidiárias com um tempo de resposta mais adequado. Na percepção da CC1, os riscos de implementação do SRM versão 6.0 para a Cliente1 eram altos, pois a) não seria possível manter os custos de implementação dentro do planejado, uma vez que b) não havia compromisso da SH1 em manter o prazo de implementação conforme o plano (BARNEY; CLARK, 2007), pois o programa de *ramp up* facultava à SH1 postergar a entrega do *software*. O atraso da entrega estendia a permanência da equipe no projeto, alterando simultaneamente o prazo de implementação e seu custo. Além disso, c) havia dúvidas sobre a capacidade do *software* de alcançar o nível de desempenho técnico estipulado (BARNEY; CLARK, *op. cit.*), por conta de se tratar de uma versão inédita, sem histórico de desempenho no mercado.

Por sua vez, a SH1 entendia que a implementação da versão 6.0 do SRM era a melhor alternativa, pois atenderia aos objetivos que a Cliente1 havia estabelecido. Tinha a percepção de que a resistência da CC1 estava mais relacionada à sua deficiência técnica, uma vez que não tinha conhecimento consistente sobre a nova versão, conforme relatado pelo vice-presidente da desenvolvedora:

“E o fato [é] que, aparentemente, [a CC1] não tinha interesse em implementar a solução, até porque não tinha conhecimento suficiente para fazê-la...”

A postura da SH1 de não dar muita atenção aos riscos de aumento de custos e dilatação dos prazos talvez esteja ligada ao relativo baixo impacto que eles lhe exerciam, pois os custos da equipe de projeto estavam ligados ao contrato de serviços estabelecido entre a CC1 e a Cliente1, ao passo que eventuais atrasos de entrega do *software* estavam previstos no contrato do programa de *ramp up*, já mencionado. O diretor de alianças da CC1 conta que:

“...a [SH1]... tinha um acordo com a [Cliente1], dizendo que: ‘—Bom, se eu não conseguir liberar o produto na época determinada, também não tem problema.’ E [a SH1]... não podia ser punida pela [Cliente1], para a [Cliente1] poder utilizar o dinheiro da [potencial indenização] para pagar [os custos extras de alocação da equipe de projeto da CC1].”

A SH1 também não deu muita atenção ao risco de não ser alcançado o nível de desempenho técnico estipulado, mas desta vez por sua estratégia de liderança em produto (FLEURY *et al.*, 2004), pois visava conseguir o primeiro caso referencial que abriria caminho para massificação da adoção dessa tecnologia, de acordo com o executivo da desenvolvedora: “A [SH1] tinha todo interesse que essa versão fosse implementada, porque isso seria uma referência no mercado global”. Tal estratégia, também, pode potencialmente causar um descompasso nas expectativas de concretização do negócio. Não ocorreu no caso em estudo, mas ela pode conflitar com a estratégia de orientação aos clientes para resolução de seus problemas (FLEURY *et al.*, 2004; STABELL; FJELDSTAD, 1998), que privilegia a venda consultiva, que envolve serviços e tecnologia, conforme nos conta o executivo da CC1:

“...o cliente tem o *timing* dele: tem o *timing* para fechamento, tem o *timing* para compra, tem o *timing* de *budget*. Que quase nunca enquadra com o *timing* da [SH1], que ela tem a vontade de vender o *software* o mais rápido possível. A venda da [CC1] é uma venda consultiva, ela faz o que o cliente pede. E o que, muitas vezes, por razões comerciais, não é exatamente o que a [SH1] quer. [Isso] faz com que, muitas vezes, existam descompassos de ações no cliente.”

### **Escalada do Conflito**

Houve um rápido processo de escalada do conflito. Ele nasce com a ação da SH1 de propor a introdução de uma nova tecnologia (SRM versão 6.0) e sua implementação sem buscar prévio engajamento da CC1, que tinha um papel influente de assessoria à Cliente1 na área de tecnologia de *softwares* empresariais. No momento seguinte há uma



escalada, uma ampliação do conflito: a CC1 estabelece uma coalizão (BATAGLIA; YU, 2008) com a Cliente1 de forma a inviabilizar a proposta feita pela SH1. A escalada do conflito terminou por aí, com a negociação entre SH1 e CC1 para uma proposta em conjunto. Assim, não há elementos para se identificar, ao certo, qual o modelo de escalada ocorrido. Aparentemente, o modelo ‘Espiral de Conflito’ (PRUITT; RUBIN, 1986) é o que mais parece se identificar com o processo nesse caso, onde a CC1, em resposta à ação da SH1 de evitar seu engajamento na oportunidade prospectada de introdução da nova tecnologia, reagiu em defesa de sua primazia na execução de serviços de implementação na Cliente1, escalando o conflito. O processo de escalada não é considerado um mecanismo de alinhamento de interesses nessa pesquisa, por conta de sua natureza destrutiva e refratária. De acordo com a literatura, é caracterizado pela grave deterioração do relacionamento e de uso de táticas mais pesadas (BATAGLIA, 2006). Porém, curiosamente no caso estudado, colaborou para que a SH1 e a CC1 chegassem a um primeiro entendimento. O Quadro 4 consolida o achado deste bloco:

Quadro 4 — Identificação do modelo de escalada do Caso 1

<i>Modelo de Escalada</i>	<i>Descrição</i>
Espiral de Conflito	O conflito iniciado pela SH1 provoca uma reação na CC1, que promove uma coalizão com a Cliente1 para confrontar o posicionamento da SH1.

Fonte: elaboração nossa

### **Escalção Hierárquica e Comitê de Resolução**

Posteriormente, outro fenômeno foi observado: a ‘escalção hierárquica’ do conflito, que ocorre a partir dos atrasos de entrega do *software* pela SH1. Diferentemente da escalada do conflito da literatura, a escalção hierárquica se utiliza da hierarquia empresarial de cada uma das partes (gradativamente são alocados níveis superiores de decisão) com a abordagem de resolução de problemas como tática para a resolução do conflito. A ideia é permitir que um nível hierárquico superior, a princípio dotado de mais informação, experiência, compreensão da importância estratégica da aliança, e mais poder sobre a alocação de recursos, seja inserido no processo. O executivo da consultoria comenta sua dinâmica:

“Não adianta muito você ter uma boa relação [em conjunto com a SH] na conta só, porque quando... começa a apertar a situação com o cliente, ...esse assunto tem que subir e escalar... [para] outras pessoas mais experientes, que tenham um quadro maior da relação entre as duas empresas. E com a experiência mais global e de outras situações similares, tentar encontrar uma solução. A confiança que se tem aí, de altos níveis, com visões mais gerais, holísticas da parceria, buscando uma solução que, no fundo, sabem que é bom para as duas empresas e não para uma empresa só.”

A escalação hierárquica cria um comitê formado por participantes de ambas as empresas; os executivos de níveis superiores, quando acionados, passam a compor o comitê. Segundo o vice-presidente da desenvolvedora:

“Existem comitês... que se estabelecem, [envolvendo] os gestores mais importantes das organizações. E se criam, dentro desses comitês, os processos que vão levar à resolução de conflitos.”

Há alteração psicológica das partes no nível onde o conflito foi originado, conforme nos relata o diretor de alianças da CC1: “[Q]uando... começa a apertar a situação com o cliente, de todos os lados, a relação em nível de conta não fica [boa]”. Porém, ela não chega a evoluir para uma hostilidade capaz de estabelecer comportamento de soma zero (BATAGLIA, 2006).

O mecanismo de escalação hierárquica é, nesse caso, um processo informal (GULATI *et al.*, 2005). Porém, existem casos em que, para negócios específicos, são elaborados contratos onde esse processo é previsto e razoavelmente descrito e contingenciado no próprio contrato. A escalação hierárquica é bastante usual, e não uma alternativa secundária eventual depois de superadas as opções oferecidas pela sociedade (tribunal, mediação, arbitragem) (REUER; ARIÑO, 2007; WILLIAMSON, 1979), representando uma divergência em relação à literatura. O que a literatura considera como opções primárias são, neste caso, opções secundárias. E, dentre elas, é citada apenas a arbitragem, conforme explica o vice-presidente da SH1:

“Quando você tem uma questão financeira envolvida... [é que] as partes tendem a radicalizar mais, ou se alguma das partes teria um prejuízo relevante financeiro também numa decisão para um lado ou para o outro. Nesse caso, isso poderia até levar a uma situação [de necessidade de arbitragem]. Mas eu não conheço, inclusive na relação com a CC1, qualquer situação de arbitragem [que tenha ocorrido]. Isso tudo, eu acredito que várias vezes se resolveu nos níveis mais altos, os CEOs de ambas as organizações sentados juntos. Mas eu acho que isso foi o [máximo] que se chegou...”

A escalação hierárquica possui essas características, provavelmente, porque é um mecanismo que não está isolado. Na verdade, ele está lastreado em outros mecanismos que também estão concomitantemente em vigor, e que agem como pré-

requisitos para que a escalção hierárquica tenha tais características: a confiança, os contratos e o conhecimento.

### **Confiança**

A confiança tem um papel fundamental na resolução de conflitos, pois permite que haja a expectativa de uma parte à outra que se comportará de maneira previsível (conhecida, costumeira), evitará agir de forma oportunista e cumprirá os compromissos que forem acordados (GULATI; SYTCH, 2008; ZANINI, 2007). Em sintonia com Reuer e Ariño (2007), sua consolidação depende da construção de casos de referência em implementações de tecnologia (principalmente os em conjunto), os quais dão mostras de parte a parte (e também para o mercado) de seus conhecimentos técnicos e gerenciais, resultando em reforço da reputação de cada uma das empresas (GEMSER; WIJNBERG, 2001). Os casos de referência desenvolvidos em conjunto permitem que cada empresa aprenda com a outra as formas de trabalharem juntas, fortalecendo seus vínculos e sua capacidade de colaboração interempresarial (O'FARRELL; WOOD, 1999; PARKHE, 1993; ZANINI, 2007), desde os níveis hierárquicos locais, mais próximos de cada negócio, até os níveis mais altos da hierarquia internacional. O alcance desse patamar influencia decisivamente para que o processo de escalção hierárquica tenha as características mencionadas. O executivo da desenvolvedora sumariza:

“[A confiança] é o ponto fundamental e ele se constrói com o tempo. Quer dizer, com os casos de sucesso que as partes estabelecem, com o comportamento responsável em relação a atender as demandas dos clientes, a lidar com os casos de conflito não só entre as parcerias, mas com o próprio cliente.”

### **Troca de Informações**

O conhecimento da tecnologia “é a essência do... negócio”, conforme o vice-presidente da SH1. A CC1 teve de por à prova tanto a sua capacidade de absorção (COHEN; LEVINTHAL, 1990) da rara versão 5.5 do SRM quanto a de internalização de competências escassas (HAMEL, 1991) de sua implementação, de forma a cumprir seu papel de levar “de forma segura a implantação [dessa] inovação”, como conta o diretor de alianças da CC1.

Nos conflitos, o conhecimento técnico é instrumental para auxílio na identificação de alternativas, mas precisa estar aliado ao conteúdo de informações

adicionais, trocadas de parte a parte, que trazem os ingredientes processuais e políticos para a tomada de decisão de escolha. Segundo o executivo da consultoria:

“A gente... entendeu na época, que houve um atraso de entrega de *software*, porque atrasos acontecem. [E]... a situação nunca foi omitida [pela SH1], sempre foi bastante clara, sobre o status de como ia evoluindo. ...Então, isso ajudou bastante para buscar um interesse comum. Embora, logicamente, que ninguém tenha ficado contente com a situação. Mas todos trabalharam com a verdade dos fatos e da transferência de conhecimento do produto e do estado do produto; foi primordial para buscar uma solução conjunta.”

Além disso, em consonância com Doz (1996), a transferência de conhecimento de tecnologia e o compartilhamento dessas informações adicionais são também sinais de confiança que impactam diretamente a capacidade de adaptação e o desenvolvimento da aliança. Nas palavras do diretor de alianças da CC1, a fluência de comunicação é fator *sine qua non* para o estabelecimento da confiança: “Não pode haver uma confiança se você não tem troca de informações, de status atual e verdadeiro das situações”.

## **Contratos**

A relação existente entre a SH1 e a CC1 pode ser tipificada como aliança estratégica (GULATI; SINGH, 1998; GULATI, 1998) contratual (REUER; ARIÑO, 2007), uma vez que possuem um acordo cooperativo voluntário entre elas que envolve compartilhamento de propriedade intelectual—processos de negócios, em geral vindas da base de conhecimento da CC1; e tecnologia de *software* vinda da SH1—que por vezes permite que haja codesenvolvimento, como é o caso em questão, onde a CC1 foi também foi contratualmente protagonista no programa de *ramp up* da SH1, mas não há participação patrimonial e compartilhamento de propriedade e controle. Além disso, prescinde de investimentos em ativos específicos de conhecimento, notadamente humanos (WILLIAMSON, 1991). A aliança encerra as características de governança híbrida (GULATI, 1998; MÉNARD, 2006; RING; VAN DE VEN, 1992; WILLIAMSON, O. E., 1991), com destaque para a existência de um contrato relacional não ordinário (MÉNARD, 2006)—o contrato de alianças de serviços. Ele possui caráter contínuo (não tem prazo determinado para expirar) e nenhuma capacidade discriminatória, pois serve para orientar o relacionamento de negócios de *software* e serviços entre as partes no sentido mais amplo (ou seja, sem detalhar transações específicas que podem fazer parte desse relacionamento). Além disso, possui contingências compulsórias, relacionadas com propriedade intelectual (proteção dos

ativos intelectuais individuais e coletivos, confidencialidade de informações de negócios, etc.) e com o investimento em desenvolvimento do conhecimento em tecnologia. Somam-se à elas as contingências operacionais, que orientam o monitoramento e a adaptação do relacionamento (REUER; ARIÑO, 2007). A contingência compulsória de desenvolvimento do conhecimento em tecnologia implica em dois novos contratos: 1) contrato de treinamento, que diz respeito ao investimento em cursos técnicos que são ministrados pela SH1 com o intuito de transferir o conhecimento da tecnologia para a CC1; e 2) contrato de licenciamento de *software*, que é o investimento na tecnologia a qual a CC1 pretende tornar-se proficiente, de forma a ter à sua disposição um ambiente de laboratório com fins educacionais e de testes. Ambos os contratos são neoclássicos. Dada a natureza de seus objetos, projetam pouca incerteza e com isso conseguem ser relativamente descritivos e prescritivos (WILLIAMSON, 1979), contendo um certo grau de flexibilidade (em ajustes de preços e índices de correção monetária, por exemplo). O Quadro 5 consolida os tipos de contratos identificados na relação de alianças entre a CC1 e a SH1, conforme as categorias de O. E. Williamson (1979, 1985, 1991):

Quadro 5 — Identificação dos contratos do Caso 1

		<i>Contrato</i>	<i>Descrição</i>
Tipos de Contratos	<i>Relacional</i>	Contrato de Alianças	Contrato que estabelece as regras para participação da CC1 no programa de parceria de serviços da SH1. Contém escopo, obrigações, direitos, proteção de propriedade intelectual e de informações, sanções e contingências operacionais.
	<i>Neoclássico</i>	Contrato de <i>Ramp Up</i>	Contrato que estabelece as regras para codesenvolvimento do <i>software</i> , com ênfase para a proteção de propriedade intelectual e transferência de conhecimento.
		Contrato de Treinamento	Contrato que estabelece as regras para compra de treinamentos técnicos, volumes de treinamento dentro da vigência do contrato e respectivo valor financeiro.
		Contrato de Licenciamento de <i>Software</i>	Contrato que estabelece as regras para contratação e uso do <i>software</i> , além do número de usuários dentro da vigência do contrato e respectivo valor financeiro.

Fonte: elaboração nossa

É importante salientar o papel do contrato de alianças de serviços como solo fértil para o desenvolvimento da confiança e da fluência de comunicação interempresarial. Ele é o ponto de partida do estabelecimento formal da aliança, e sua estrutura de contingências compulsórias são seus guardiões mais básicos.

## Interdependência

Há uma outra característica no relacionamento de alianças destacada por Ménard (2006) em consonância com Lowensberg (2010), que é a coexistência de interdependência e autonomia.

A complementaridade de negócios que existe entre elas as torna interdependentes (GULATI; SINGH, 1998): a SH1 optou por ater-se à disponibilização da versão 5.5 do SRM, deixando os serviços de implementação a cabo da CC1. O diretor de alianças da CC1 nos conta que, neste e em outros casos, “pela própria estratégia comercial da [SH1]... os parceiros de implementação... é que fazem o trabalho de configuração e instalação dos sistemas”. Com isso, a CC1 necessitou investir em conhecer tecnicamente essa versão, para então poder realizar seus serviços. O investimento em conhecimento gerou ativos específicos, reforçando o argumento da interdependência (RIORDAN; WILLIAMSON, 1985; WILLIAMSON, 1979, 2003). Dado o contexto, é possível dizer que a interdependência entre SH1 e CC1 é do tipo sequencial (GULATI; SINGH, 1998; GULATI *et al.*, 2005), pois a disponibilização do *software* pela SH1 é que viabiliza a prestação de serviços de implementação da CC1, conforme mostrado no Quadro 6.

Quadro 6 — Identificação da interdependência do Caso 1

Tipo de Interdependência	Descrição
	Sequencial

Fonte: elaboração nossa

Com relação à autonomia, a SH1 atua de forma autônoma quando estabelece acesso direto ao mercado e privilegia a sua própria capacidade de prestar os serviços de implementação em detrimento da participação da CC1, que ocorreu quando da oferta da SH1 em prestar serviços de implementação da versão 6.0. Apesar de não haver paralelo no caso em estudo, uma CC pode usufruir de autonomia quando presta serviços na tecnologia da SH1 sem que impliquem em venda adicional de *software* (melhorias em parametrizações com vistas a ganhos de eficiência, por exemplo), ou quando ela própria desenvolve funcionalidades ou aplicativos.

Essa combinação complexa entre interdependência e autonomia (LOWENBERG, 2010; MÉNARD, 2006) é que acaba gerando competição entre a SH1 e a CC1. O vice-presidente da SH1 resume:

“Existe competição na medida em que alguma parte do nosso negócio é similar à dos parceiros, por exemplo, consultoria. ...Do outro lado, alguns... parceiros... são empresas que também têm um braço de desenvolvimento de *software*.”

### **Inovação e Valor**

A SH1 esteve acompanhando de perto a evolução do uso de tecnologia no processo de compras da Cliente1. Estava ciente dos desafios que ela passava, e com isso apresentou uma proposta de valor (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010), envolvendo o SRM 6.0 e os serviços de implementação, que endereçaria tais desafios (PETERAF; BARNEY, 2003; PORTER, 1998a; WOODRUFF, 1997), pois segundo o vice-presidente da SH1 “...é uma solução que atende à gestão de compras, ao processo de compras, à gestão de fornecedores e ao catálogo de produtos”. Em contrapartida, a SH1 teria o primeiro caso de referência para essa nova tecnologia—principal valor considerado por ela—além das receitas de licenciamento (abaixo do patamar médio, por conta das condições financeiras excepcionais proporcionadas pelo programa de *ramp up*) e de serviços de implementação.

A incorporação da CC1 ao negócio ocorreu após negociação técnica e comercial entre ela e a SH1, em linha com os estudos de O’Farrell e Wood (1999), havendo a confrontação entre as opções de instalação da versão 5.0 e 6.0. Foi desenvolvida uma nova proposta, onde a SH1 manteve intacto o valor que considerava principal (construção do caso de referência), mas abriu mão das receitas provenientes dos serviços de implementação em favor da CC1, que naquele momento poderiam ser considerados coespecializados (TEECE, 2009), pois seriam desenvolvidos especificamente para o SRM versão 6.0, ainda inédita no mercado. Conforme conta o diretor de alianças da CC1:

“Entramos em acordo com a [SH1] e fizemos uma proposta conjunta para [a implementação da versão] 6.0, que não estava pronta. ...A [área de consultoria da SH1] resolveu apoiar a [CC1] desde que fosse ofertada a versão 6.0.”

Com a impossibilidade de entrega do *software* dentro do cronograma possível do projeto, houve a necessidade de estruturação de nova proposta, envolvendo novas rodadas de negociações técnicas e comerciais. Na conformação final, a proposta apresentou o SRM versão 5.5 como alternativa. O executivo da consultoria nos conta que:

“...no final, a [CC1] instalou a versão 5.5, que foi uma versão totalmente controlada pela [SH1], porque ainda não tinha terminado a 6.0...”

Poucos clientes tiveram acesso à versão 5.5.”

Essa última proposta sabidamente não conseguia endereçar por completo os requisitos de produtividade esperados pela Cliente1. Houve avanços e retrocessos, de acordo com seu líder mundial de projetos:

“[A grande inovação] foi a tecnologia de construção do *software* e não as funcionalidades em si do *software*...”

[O] SRM trouxe a inovação do próprio fornecedor poder, por um portal, entrar os preços nas cotações, que antigamente eles faziam isso [manualmente]. Teve um belo de um ganho aí. Ganhei com uma funcionalidade para o fornecedor, tirei [esse encargo] do comprador. Mas também entrei com mais telas, com mais cliques para [o comprador] terminar o processo.”

Não se sabe ao certo porque a versão 5.5 foi uma versão restrita a um grupo pequeno de clientes. Uma vez que o SRM é uma expansão dos limites do ERP, de uso geral, é possível que essa versão tenha sido um passo intermediário para o lançamento de uma versão mais robusta (a versão 6.0, por exemplo), que então assumiria de fato o seu caráter generalista (SLAUGHTER *et al.*, 2006). De qualquer forma, ela representou inovação tanto em TI quanto em serviços (LYYTINEN; ROSE, 2003). Em TI, ficou clara a inovação de tecnologia de base, com mudança na arquitetura do *software*, e também na capacidade de serviços de base, com a introdução de recursos de portal via Internet. Já em serviços, a inovação abrangeu três dos quatro subtipos: 1) processos administrativos, uma vez que o SRM lida com a gestão de compras; 2) processos tecnológicos, devido à ligação de parte dos ativos gerenciados com equipamentos produtivos e seus processos de manutenção; e 3) integrações tecnológicas, dando suporte aos processos e operações interorganizacionais tanto entre as subsidiárias da Cliente1 em diversas geografias, quanto entre elas e as empresas fornecedoras de suprimentos. O Quadro 7 sumariza os achados:



Quadro 7 — Identificação da inovação do Caso 1

	<i>Subtipos</i>	<i>Descrição</i>
<i>Baseadas em TI</i>	Tecnologia de Base	O SRM tinha diferença arquitetônica em comparação ao EBP.
	Capacidade de Serviços de Base	O <i>software</i> introduziu uma série de novas possibilidades e facilidades com o uso de recursos de portal via Internet.
<i>Baseadas em Serviços</i>	Processos Administrativos	O SRM se propõe a fazer a gestão completa do processo de compras.
	Processos Tecnológicos	Por conta da gestão de ativos relacionados à produção, como peças de reposição para equipamentos, o <i>software</i> acaba tendo integração com os processos produtivos no que diz respeito aos processos de manutenção.
	Integrações Tecnológicas	O SRM dá suporte aos processos e operações interorganizacionais, envolvendo subsidiárias e fornecedores de suprimentos em diversas geografias.

Fonte: elaboração nossa

Apesar da versão 5.5 estar aquém do esperado, os riscos tecnológicos (BARNEY; CLARK, 2007) percebidos pela Cliente1 eram menores nessa última proposta: as dificuldades de implementação foram reduzidas, uma vez que a defasagem de conhecimento da CC1 para versão 5.5 era menor que para a 6.0; o cronograma de implementação foi readequado, uma vez que a versão 5.5 estava disponível e já havia referências de implementação que puderam ajudar em uma estimativa consistente; e os custos foram realinhados, pois com a determinação do novo cronograma foi possível ter novamente um orçamento previsível. Os requisitos faltantes e a primeira referência de uso da versão 6.0 ficaram postergados para a ocasião em que ela estivesse pronta e uma nova proposta pudesse ser apresentada. A CC1, no final das contas, garantiu as receitas de implementação da versão 5.5 e abriu a possibilidade de novas receitas para a implementação da 6.0.

### **Consolidação dos Mecanismos de Ajustes de Interesse**

A partir da tipificação dos mecanismos de ajustes de interesse feita por Gulati *et al.* (2005), foi elaborado o Quadro 8 distribuindo os mecanismos identificados na relação da SH1 com a CC1.

Quadro 8 — Identificação dos mecanismos de ajustes de interesse do Caso 1

		<i>Mecanismo</i>	<i>Descrição</i>
<b>Tipo de Mecanismo</b>	<i>Formal</i>	Contrato de Alianças	Contrato que estabelece as regras para participação da CC1 no programa de parceria de serviços da SH1. Contém escopo, obrigações, direitos, proteção de propriedade intelectual e de informações, sanções e contingências operacionais.
		Contrato de <i>Ramp Up</i>	Contrato que estabelece as regras para codesenvolvimento do <i>software</i> , com ênfase para a proteção de propriedade intelectual e transferência de conhecimento.
		Contrato de Treinamento	Contrato que estabelece as regras para compra de treinamentos técnicos, volumes de treinamento dentro da vigência do contrato e respectivo valor financeiro.
		Contrato de Licenciamento de <i>Software</i>	Contrato que estabelece as regras para contratação e uso do <i>software</i> , além do número de usuários dentro da vigência do contrato e respectivo valor financeiro.
<i>Informal</i>	Escalção Hierárquica	Mecanismo para buscar resolução no nível hierárquico superior quando não se consegue equacioná-lo no nível hierárquico atual. As partes já têm identificados seus pares em cada estrutura, mas eventualmente uma parte pode designar um representante específico. O tratamento do conflito envolve táticas de negociação e poder em cada nível por que passa, sem que haja deterioração significativa do relacionamento, pois o intuito é a resolução conjunta do conflito.	
	Comitê de Resolução de Conflitos	Grupo que se estabelece a partir de um conflito e é formado pelos gestores mais importantes de cada uma das empresas. Tem o objetivo de criar os processos que vão levar à resolução de conflitos.	
	Confiança	Grau de julgamento de uma parte à outra que ela cumprirá consistentemente seus compromissos. A amplitude do grau se desenvolve com a frequência de construção de casos de sucesso conjuntos. A ocorrência de casos em diversas localidades constrói a abrangência da confiança, de âmbito local para internacional.	
	Troca de Informações	Mecanismo de auxílio na escolha de alternativas para a resolução de conflitos, promovendo o intercâmbio de conteúdo que traz os ingredientes processuais e políticos para a tomada de decisão de escolha.	

Fonte: elaboração nossa

### 6.3 Estudo de Caso 2: Inovação em Gestão de Processos

Esse caso envolve a SH2, que é uma empresa global de capital aberto que oferece infraestrutura computacional e de *software*, com mais de 400 mil funcionários, com escritórios em mais de 170 países, e que alcançou uma receita de mais de 105 bilhões de dólares (2011). Conta com a participação da CC2, que é uma empresa global de capital aberto dedicada aos serviços de consultoria, auditoria, assessoria financeira, gestão de riscos e serviços fiscais para clientes em todo o mundo, com mais de 180 mil funcionários e receitas de mais de 28 bilhões de dólares (2011). A Cliente2, por sua vez,

é uma empresa multinacional do setor de engenharia e construção, atuando nos segmentos de infraestrutura, energia, óleo e gás, e de construções industriais. Reúne mais de 20 mil funcionários distribuídos em oito países, e cujo faturamento alcançou mais de dois bilhões de dólares em 2011.

Os executivos ligados ao caso que foram entrevistados são: da SH2, seu gerente sênior de alianças; da CC2, seu gerente sênior de consultoria; e da Cliente2, seu CIO (*Chief Information Officer*, principal executivo da área de TI). A tabela 2 mostra a disposição das empresas desse caso:

Tabela 2— Empresas participantes do Caso 2

	Desenvolvedora (SH2)		Consultoria (CC2)		Cliente (Cliente2)	
	<i>Faturamento</i>	<i>Informantes</i>	<i>Faturamento</i>	<i>Informantes</i>	<i>Faturamento</i>	<i>Informantes</i>
<b>Caso 2</b>	US\$ 105 bilhões	1	US\$ 28 bilhões	1	US\$ 2 bilhões	1

A história da Cliente2 no setor de construção civil desde o início foi marcada por projetos de grande porte. À medida que a empresa crescia, avolumavam-se os projetos, cada vez mais complexos e de maior duração. No final da década de 1990 iniciou-se a internacionalização da empresa, que então passava a gerir projetos em outros países. A complexidade das operações aumentou, e a racionalização de processos comuns às diversas áreas de negócios e geografias se fez necessária, permitindo em meados de 1998 a criação de um centro de serviços compartilhados que pudessem centralizar tais processos e executá-los, mais barato e mais eficientemente, para toda a empresa. Com intensivo suporte tecnológico, este centro passou a prestar serviços de controladoria, tesouraria, suprimentos, TI, jurídicos, recursos humanos e segurança empresarial. Houve uma melhora significativa da eficiência desses serviços. Nos últimos anos, porém, o modelo deu sinais de exaustão na evolução das melhorias e economias. De acordo com o CIO da Cliente2, foi necessária a busca por novas alternativas:

“O Centro de Serviços Compartilhados da [Cliente2] já tem uma longa história, ...são mais de 10 anos, passou por várias fases, está em um ponto de maturidade bem alta, e o que a gente verificou no nosso planejamento estratégico era que, dado o nível bom que a gente se encontra, e como a nossa visão é ser excelência mundial, para subir mais o patamar, a gente precisava inovar e inovar na gestão dos nossos processos. É aí que entra a questão do BPM. Basicamente a gente busca elevar o nosso processo de gestão em relação aos processos que a gente executa...

Porque a gente quer entender como está cada processo, qual a produtividade de cada uma das equipes, qual a produtividade de cada uma das pessoas, onde estão os gargalos, atuar com proatividade nos gargalos... Então toda a engenharia de gestão que um *software* de BPM propicia, a gente quer embutir isso nos nossos gestores, nos nossos processos, para que a gente eleve esse nível de qualidade, essa redução de custos.”

Dada a relevância de sua presença tecnológica no ambiente empresarial da Cliente2, a SH2 foi contatada e ofereceu sua versão tecnológica de BPM (*Business Process Management*, gestão de processos de negócio em tradução nossa). A proposta apresentada pela SH2 objetivou promover um novo nível de produtividade, “...agilizando os processos dentro da empresa”, segundo seu gerente sênior de alianças, a partir de um redesenho e da integração de processos críticos, habilitados pela tecnologia do BPM. A análise da proposta, porém, detectou que ela estava ainda aquém das necessidades da Cliente2: a tecnologia atendia aos requisitos de integração, mais relacionados com infraestrutura de TI, mas não assistia adequadamente a gestão dos processos no nível requerido. A proposta, por fim, foi rejeitada.

A CC2, um ano mais tarde, analisou detalhadamente as áreas de oportunidade de melhorias em processos, juntamente com a Cliente2. Avaliou, também, diversas tecnologias de BPM, para verificar qual seria a mais adequada para o caso. Com a evolução da tecnologia do BPM da SH2, que havia comprado recentemente a empresa líder dessa tecnologia e, com isso, reforçou significativamente o seu *software* com a parte de gestão de processos, contando com melhorias tanto em funcionalidades quanto na interface de relacionamento com o usuário, essa nova versão do BPM da SH2 foi indicada como a melhor opção. A CC2, então, elaborou nova proposta com escopo bem diferente da proposta anterior. O conteúdo de serviços envolvia modelagem de processos e um número maior de processos; em termos de tecnologia, contava com a nova versão do BPM da SH2. Tratava-se de uma inovação pioneira no país, tendo raros exemplos no mundo, conforme relata o CIO da Cliente2:

“A gente pesquisou muito a questão do que tinha de BPM implantado nas empresas e eram poucos os *cases* efetivos de implantação. ...[V]i poucos casos no Brasil e poucos casos no mundo. ...O termo BPM é usado erroneamente para uma porção de coisas. ...A questão do BPM mais completo, de realmente gestão de todas as filas do processo, gestão do processo como um todo, de indicadores disto, indicadores de performance, indicadores das equipes, etc., a gente vê muito pouco implantado. Então acho que o primeiro fator é... de ser algo realmente inovador, ...[que vai gerar] uma mudança cultural de gerenciar filas, de se antecipar, [deixar] de ser matador de problema e [passar] a atuar preventivamente.”

Antes de prosseguirmos, entendamos a relação que existe entre a SH2 e a CC2. Trata-se de um relacionamento contratual de alianças que, mundialmente, tem mais de 10 anos, na qual as empresas se complementam uma à outra, tendo a SH2 oferecendo sua carteira de tecnologias, e a CC2 suas metodologias e experiência em serviços de consultoria, ajudando-se mutuamente no acesso ao mercado para ofertas conjuntas. O gerente sênior de alianças da desenvolvedora comenta que:

“...se você olhar a quantidade de soluções que a [SH2] tem, ela não tem braço para entregar tudo isso. Então nosso foco com essas grandes consultorias é exatamente alavancar o *delivery* das nossas soluções.”

O gerente sênior de consultoria da CC2, por sua vez, comenta a dimensão do relacionamento que existe entre as duas empresas:

“...a [SH2] e a [CC2] têm uma parceria global muito forte, porque... a [CC2] é cliente da [SH2] e a [SH2] é cliente da [CC2], e o terceiro ponto da parceria é de fazer negócios de *software* da [SH2].”

Essa década de trabalhos em conjunto permitiu o estabelecimento de uma relação de confiança mútua, baseada na ajuda de parte a parte na geração e concretização de negócios. O executivo da SH2 comenta, enfaticamente, que a confiança é um fator imperativo para a própria relação de alianças:

“A primeira coisa que eu digo é a seguinte: você só tem uma parceria se houver confiança. Não há parceria se não tiver confiança. ...Esse é o primeiro ponto. Então se existe uma parceria, é porque existe uma confiança.”

A efetividade da aliança requer uma comunicação constante entre as empresas parceiras. Principalmente no que se refere às novidades tecnológicas, para informar os parceiros sobre novos itens da carteira e atualização dos itens existentes, além da transferência do conhecimento de todo o conteúdo técnico que os acompanha. Como nos diz o gerente sênior de alianças da desenvolvedora:

“...a [SH2] vira e mexe está comprando empresas e mostrando toda uma razão para a compra dessas empresas, que é reforçar nossas soluções, [sendo importante] mostrar para o parceiro que tem uma razão de ser desta evolução de tecnologia que a [SH2] tem, qual é o objetivo, aonde ela quer chegar com isso, [concorre] contra o que já existe no mercado...”

Essa transferência de conhecimento implica em custos. A SH2 faz investimentos significativos (treinamento, com desenvolvimento e entrega de cursos técnicos, tanto presenciais quanto à distância), certamente representando a maior parte dos custos que a SH2 tem que incorrer para fomentar a aliança. Além disso, designa funcionários

especializados dedicados à aliança para promover desenvolvimento de negócios, conforme nos conta o gerente sênior de consultoria da CC2:

“Então, via contato global, a gente ganhou muito treinamento. Para você ter uma ideia, ganhamos um arquiteto para ficar dentro da [CC2]. Um arquiteto de *software* [da SH2].”

Do lado da CC2, há o esforço para disponibilização de seus consultores para adquirirem todo o conhecimento necessário sobre as tecnologias da SH2, para ela, a partir daí, passe a recomendá-la. O executivo da consultoria explica:

“[A CC2] precisa capacitar os profissionais no uso da tecnologia da [SH2]. Isso daí é o coração da parceria, ...porque vendedor nenhum da [SH2] vai indicar a [CC2] como parceiro de entrega se esse parceiro não estiver um histórico de sucesso e de conhecimento da implementação da ferramenta.”

Os investimentos em conhecimento da tecnologia da SH2 feitos pela CC2 objetivam torná-la apta a desenvolver negócios em serviços que incorporem a tecnologia, sendo somados aos seus conhecimentos de metodologias e processos de negócios. Conforme relata o gerente sênior da CC2:

“A estratégia de BPM da [CC2] nasceu com a ideia de que, como a [CC2] faz muitos projetos e revisão de processos, que o resultado desses trabalhos basicamente são recomendações em papel, ...[e] se a gente pudesse, além de entregar a recomendação, já entregasse um processo automatizado?...Então... a gente começou a procurar fornecedores de ferramentas de BPM de mercado ...E quando... a gente entendeu que a estratégia de produto [da SH2 era adequada], a gente entrou de cabeça na parceria com [ela].”

Continuemos com a narrativa do caso. O pioneirismo trouxe uma série de incertezas e expectativas, tanto no ciclo de vendas quanto no ciclo de implementação. No primeiro, existiu uma divergência de expectativas entre a SH2 e a CC2 com relação ao fechamento do negócio. O ritmo das negociações entre a CC2 e a Cliente2, considerado lento, fez com que a SH2 instituisse um comitê interno chamado ‘*Deal Clinic*’ (clínica de oportunidade de negócio, em tradução nossa). Nele, os diversos atores dentro da SH2 envolvidos com a proposta discutiram suas divergências com relação a como o processo estava sendo conduzido pela CC2 com a Cliente2, e o resultado desta discussão foi levado à consultoria por meio dos gestores da aliança da SH2, tratado entre as partes, e retornado pelos mesmos interlocutores ao comitê, para uma nova rodada de discussões. Esse ciclo se repetiu até que houvesse o fechamento do negócio, com o aceite da proposta pela Cliente2. Nas palavras do executivo da SH2:

“A [SH2] tem um procedimento, e é um processo muito bem definido, que a gente chama de *Deal Clinic*. [No]... *Deal Clinic* senta todo mundo em uma sala e o vendedor vai colocar todas as suas cartas na mesa... E eu como Aliança vou entender do lado da [CC2], ...e a gente define qual o melhor caminho. Aí vamos voltar para a [CC2] e vamos esclarecer esses pontos. Porque é como eu volto a dizer, às vezes tem um conflito de interesses do *timing* das coisas, então esse processo de *Deal Clinic* dentro da [SH2] é muito usado principalmente no fechamento de algum negócio.”

A partir dessa aprovação, o projeto pôde iniciar sua implementação, que ainda está em andamento. A implementação da primeira fase foi bem-sucedida, vindo a tornar-se uma referência mundial e cujo caso foi apresentado recentemente em uma convenção global da SH2.

### 6.3.1 Análise das Categorias

Em linha com a seção de metodologia, as unidades de registro puderam ser agrupadas dentro das categorias predefinidas, que são agora apresentadas nos seguintes blocos temáticos: ‘Escalação Hierárquica e Comitê de Resolução’, ‘Confiança’, ‘Troca de Informações’, ‘Contratos’, ‘Interdependência’, e ‘Inovação e Valor’.

Seguindo a mesma estrutura do caso 1, a narrativa inicia identificando o conflito, e com sua evolução são trazidas as unidades de registro para serem analisadas, correlacionadas com a literatura e alocadas nas categorias pré-definidas, até o desfecho do caso. A análise termina com a consolidação de todos os mecanismos de ajuste de interesses identificados.

### Análise do Conflito

O caso 2 apresentou um conflito de interesses relacionado à diferença de expectativas com relação ao fechamento do negócio.

A CC2, como uma típica empresa de serviços, prioriza o atendimento das necessidades da Cliente2 (FLEURY *et al.*, 2004; O’FARRELL; WOOD, 1999; STABELL; FJELDSTAD, 1998; WOODRUFF, 1997) para tornar mais eficiente a gestão dos processos do centro de serviços compartilhados. A CC2 priorizou o atendimento às melhorias de processos para posteriormente analisar a possibilidade do uso de tecnologia, como o BPM, para habilitar a gestão dos processos de forma mais eficiente. Em seguida, por conta do pioneirismo que o projeto ensejava, tanto em escopo, envolvendo a gestão do desempenho de processos de um centro de serviços compartilhados, quanto em termos da tecnologia habilitadora desta gestão, pois esse

tipo de projeto usando a nova versão do BPM da SH2 proposto havia sido pouco experimentada em empresas do Brasil e do exterior, era natural que toda a negociação da proposta fosse pormenorizada para permitir a identificação e a mitigação do maior número de riscos possível.

Na percepção da SH2, havia possibilidades de aceleração do processo, principalmente pelo fato dela se ater prioritariamente à questão do *software*, não dispensando o mesmo cuidado na problemática dos serviços. Para o gerente sênior de alianças da desenvolvedora, esse conflito exprime o principal desafio que há na aliança:

“O maior desafio com as empresas de consultoria versus o que a gente tem é casar os *timings*. O *timing* da consultoria nem sempre é o *timing* de venda do *software*. Então às vezes [a consultoria] quer fazer a definição do processo enquanto nós só estamos querendo vender o *software*. Já identificamos que [a adoção da tecnologia] é possível, mas às vezes eles querem... fazer primeiro o desenho do processo, para depois colocar o *software*. Então, o desafio é casar os *timings* das expectativas dos dois lados. Acho que este é o maior desafio que a gente tem.”

Além disso, o fechamento fora postergado algumas vezes, gerando frustrações e fazendo com que aumentasse a pressão sobre CC2. O gerente sênior da consultoria, acostumado com a dinâmica do trato com SHs nas alianças, comenta que:

“[A pressão que a SH2 exerceu] eu acho que é normal, em qualquer empresa de *software*, né, os caras são bem pressionados [para fechar os negócios de *software*].”

A diferente percepção de prioridades gerou tempos de reação distintos, o que Doz (1996) chamou de diferenças nas velocidades de ação (*clock-speed*).

Um dado curioso apontado pela CC2 é a existência de um temor por parte da SH2 de que a participação da CC2 em uma oportunidade tende a reduzir o valor potencial que a SH2 poderia receber, tendo em vista que os serviços são mais abrangentes e custosos, impelindo a CC2 a fazer um esforço adicional para lidar com a situação. O executivo da CC2 conta que:

“...a [CC2]... tem grandes clientes. E ela trabalha mais no sentido de construir a solução, então ela de uma certa maneira compete um pouquinho com algum time [da SH2], só que a diferença é que [a SH2] está muito mais [preocupada] em vender licenças [de *software*] do que vender serviços em cima. Então isso conflitava, [e] os vendedores da [SH2]... não gostavam de trabalhar muito conosco porque eles sabiam que, sei lá, dentro de um orçamento que o cliente tinha para gastar com BPM, ele gastaria com licença mais implementação da parametrização. E não tem nenhum orçamento para fazer a especificação funcional e técnica. Então nosso trabalho era muito grande, porque em determinados clientes a gente tinha que vender o nosso serviço mais as licenças [de *software*]; convencer o cliente a gastar mais [com] as licenças.”



Talvez essa seja mais uma faceta da diferença de percepção de prioridades por conta das diferentes opções estratégicas (FLEURY *et al.*, 2004): a SH2 na liderança de *software* e a CC2 na orientação de atendimento aos clientes. O gerente sênior da consultoria defende a estruturação da oferta para além do *software*, envolvendo todos os serviços necessários para que a tecnologia cumpra seu objetivo de gerar os benefícios planejados, pois, do contrário, o investimento na tecnologia pode não surtir efeito:

“...eu cansei de ver empresas que compram o *software* para implementar depois. E eles compram porque os vendedores [das SHs] têm suas técnicas de fazer o [cliente] pegar a caneta e assinar o contrato...”

[Como o risco de implementar depois é alto], ...tem cliente que nem implementa! Ele compra a licença, paga a manutenção de um ano e não usa. Eu já vi isso acontecer...”

### **Escalção Hierárquica e Comitê de Resolução**

O conflito sobre as expectativas de tempo para a realização do objetivo traçado (DAS; TENG, 2000; DOZ, 1996), que no caso é a venda do projeto, fez com que a SH2 instituisse o ‘*Deal Clinic*’, um comitê interno com processos semi-estruturados, caracterizando seu esforço na busca de meios para a resolução do conflito. Os diversos componentes responsáveis pelo relacionamento com a Cliente2, além dos gestores da aliança com a CC2 envolvidos com a proposta se reuniram nesse comitê para avaliar as alternativas de aceleração do processo, cujas decisões foram levadas à consultoria por meio dos gestores da aliança da SH2, tratadas entre as partes, e retornadas pelos mesmos interlocutores ao comitê, constituindo um processo cíclico que perdurou até que houvesse a resolução do conflito, ocorrida com o aceite da proposta pela Cliente2.

Apesar de ser interno, há casos em que a *Deal Clinic* recebe integrantes externos, como por exemplo, representantes de uma CC tanto de atendimento a um cliente comum, quanto de responsáveis pela aliança. Segundo o gerente sênior de alianças da desenvolvedora, “quando [as *Deal Clinics*] envolvem parceiros, ...às vezes a gente até chama alguém da consultoria para também se defender”. No caso em estudo, então, a *Deal Clinic* potencialmente poderia ter tido a participação de membros da CC2, o que não veio a ocorrer.

Existe, também, o mecanismo de escalção hierárquica, que nos casos em que a SH2 experimentou, teve caráter informal (GULATI *et al.*, 2005).

“...a escalção é o seguinte: se você chama o primeiro nível e o primeiro nível não deu certo, vamos chamar o segundo, nem que tenha que chamar a equipe mundial do produto para resolver... Isso é normal aqui dentro.”

Esse mecanismo é a alternativa de preferência para tratamento de conflitos em relação às opções oferecidas pela sociedade (tribunal, mediação, arbitragem) referenciadas por Reuer e Ariño (2007) e O. E. Williamson (1979). As opções primárias consideradas pela literatura são tidas como de absoluta exceção. Do alto de sua experiência de mais de 30 anos de mercado de tecnologia, muitos deles como principal executivo na abertura e condução de negócios de subsidiárias de empresas de *software* multinacionais no país, o gerente sênior de alianças da SH2 explica que:

“Eu nunca vi no mercado... uma arbitragem... E a arbitragem você só vai fazer quando você tem um contrato já existente em que e as partes não estão cumprindo alguma coisa desse contrato. E normalmente no contrato já está definido que vai ter uma arbitragem. ...E o nosso contrato global não tem isso, por isso que existem os seus Gerentes de Aliança exatamente para trabalhar esse tipo de coisa.”

### **Confiança**

Nesse caso estudado cabe à confiança um papel imprescindível na resolução de conflitos, já que “Não há parceria se não tiver confiança”, nas palavras do gerente sênior de alianças da desenvolvedora, considerando que “[o] papel da confiança na resolução [de conflitos] é 100%”. Além disso, os casos de referência desenvolvidos em conjunto são fundamentais para a construção e fortalecimento da confiança entre os parceiros, permitindo que cada empresa aprenda com a outra como trabalharem juntas, reforçando sua capacidade de colaboração interempresarial e a relação como um todo (O’FARRELL; WOOD, 1999; PARKHE, 1993; ZANINI, 2007):

“[A confiança se constrói] primeiro com *cases*. Você cria um caso, troca informações, leva um cliente para o parceiro, o [parceiro] traz uma oportunidade para nós... Esse caminho é de duas mãos e é muito forte.”

### **Troca de Informações**

A relevância da troca de informações é inerente à relação de alianças, conforme nos comenta o gerente sênior de alianças da SH2: “A [SH2] tem o maior interesse que o pessoal do lado [da CC2] esteja capacitado para entregar as nossas soluções”. A desenvolvedora investe, então, no desenvolvimento de conteúdo e em um amplo conjunto de recursos (instrutores, salas, sistemas de educação à distância) para propiciar o acesso da CC2 ao conhecimento técnico de suas tecnologias de forma subsidiada.

“[E]sses investimentos são grandes”, conta o executivo, pois eles precisam garantir que haja por parte da CC2 uma alta capacidade de absorção (COHEN; LEVINTHAL, 1990) do conhecimento de BPM e de outras tecnologias para, ao mesmo tempo, a) acelerar o processo de adoção da tecnologia pela CC2, de forma a rapidamente associá-la aos seus projetos de serviços; b) garantir implementações bem-sucedidas; e c) ser parceira de tecnologia preferencial em comparação às concorrentes, tendo em vista que “[a CC2] não tem parceria só com a [SH2]. Tem com outros fornecedores de tecnologia [também]”, conforme nos conta o executivo da desenvolvedora.

Esses investimentos, em geral, são alocados proporcionalmente a cada um dos parceiros, em função do volume de negócios (em termos de receita de *software*) gerados em conjunto. A SH2 criou um fundo para desenvolvimento de negócios, que operacionaliza essa divisão proporcional, no qual um percentual do valor pago pela tecnologia da SH2 envolvida em cada negócio com um determinado parceiro é depositado em uma ‘conta’ alocada para ele, cujo montante fica disponível para subsidiar ações regulamentadas de desenvolvimento de negócios, que incluem iniciativas de transferência de conhecimento, mas não estão restritas a elas. Em suma, o fundo ao mesmo tempo incentiva os parceiros a adotarem a tecnologia da SH2 e orienta os investimentos dela na aliança. O gerente sênior de alianças da SH2 nos dá mais detalhes:

“...se [a CC2] criou uma influência do cliente comprar uma tecnologia [da SH2], esse valor da compra que o cliente fez da tecnologia [SH2], parte desse dinheiro é guardado em um fundo mundial, ou seja, a [CC2] em vários países que ela atua junto com a [SH2], cada negócio que é feito vai para um fundo, que é uma grande cesta, ...onde esse dinheiro é direcionado exatamente para poder pagar treinamentos, para pagar para que eles participem de eventos que aconteçam na [SH2], às vezes pagar para fazer um POC<sup>10</sup>, então a gente tem um fundo para garantir isto.”

Uma CC local tem necessariamente que financiar o treinamento de recursos humanos dedicados à aliança nos conhecimentos tecnológicos específicos, que são faturados pela área de educação da SH2. Já a CC2, por ser uma parceira global, não dispense recursos financeiros para adquirir os conhecimentos disponibilizados. Porém, incorre em custos de oportunidade, uma vez que deixa de faturar as horas de serviços dos consultores que são dedicadas para a aquisição de conhecimento das tecnologias da

---

<sup>10</sup> POC: *proof of concept*, prova de conceito em tradução nossa. Trata-se de uma tática de vendas na área de TI, na qual um cenário é desenhado com o uso da tecnologia que se quer vender de forma a mostrar que as necessidades reais de uma empresa numa determinada área podem ser tratadas por aquela tecnologia.

SH2, configurando um investimento que pode ser mensurado financeiramente não pelo lado da despesa, mas pelo lado da receita (montante que não foi faturado). O executivo da CC2 traz mais detalhes:

“Funciona assim: normalmente, se eu for seu parceiro local, [tenho] que pagar tudo. [O parceiro local]... [paga] os treinamentos para a [SH2]. Então a [SH2] tem uma área de Educação e eles ganham dinheiro fazendo isso. Agora, como eu tinha essa parceria global, a gente tinha muito mais facilidades de conseguir treinamentos de graça.”

A facilidade da comunicação entre as empresas, sendo o conteúdo técnico ou negocial, é fundamental para a relação de alianças. Segundo o gerente sênior de alianças da desenvolvedora, “Não tem outro caminho a não ser trabalhar na confiança e transparência [da comunicação]”, e o processo de comunicação é encarado tão seriamente que a falta de cuidado com relação ao sigilo e acuracidade é punida severamente: “É demissão sumária, ponto”.

### **Contratos**

A relação existente entre a SH2 e a CC2 pode ser tipificada como aliança estratégica contratual (GULATI; SINGH, 1998; GULATI, 1998; REUER; ARIÑO, 2007), uma vez que possuem um acordo cooperativo voluntário envolvendo compartilhamento de propriedade intelectual—processos de negócios, em geral vindas da base de conhecimento da CC2; e tecnologia de *software* vinda da SH2. Apesar de não ter ocorrido no caso em estudo, existe a possibilidade de codesenvolvimento, no qual a CC2 poderia desenvolver um produto e/ou serviço que incorporasse tecnologia da SH1, contando inclusive com seu apoio.

A aliança requer que sejam feitos investimentos em ativos específicos humanos (WILLIAMSON, 1991), relacionados com a mescla de conhecimento em tecnologia com conhecimento em processos de negócios. A relação tem governança híbrida (GULATI, 1998; MÉNARD, 2006; RING; VAN DE VEN, 1992; WILLIAMSON, O. E., 1991), baseada no contrato global de aliança de *software* que pode ser caracterizado como relacional não ordinário (MÉNARD, 2006), pois nem tem prazo determinado para expirar e nem capacidade discriminatória, servindo prioritariamente para guiar o relacionamento de negócios de *software* e serviços entre as partes em alto nível, evitando detalhamento de transações específicas.

Adicionalmente, o contrato global de aliança de *software* prevê contingências compulsórias relativas à propriedade intelectual, além de contingências operacionais, que orientam o monitoramento e a adaptação da aliança (REUER; ARIÑO, 2007), principalmente no que tange ao exercício da influência que a CC2 tem para que haja a adoção da tecnologia da SH2 no mercado, conforme nos conta o gerente sênior de alianças da desenvolvedora:

“Se a gente olhar o caso da [CC2] especificamente, existe um contrato mundial onde são definidas algumas regras de como a gente tem que trabalhar. Entre essas regras, a principal delas é como a [CC2], como uma empresa de consultoria, influencia seu cliente ou seu *prospect* para que esse cliente utilize uma tecnologia [da SH2], desde que ela seja factível dentro desse projeto.

O contrato é anual e todo ano ele é renovado automaticamente, até que alguma parte diga não.”

Esse contrato é o marco inicial do estabelecimento formal da aliança de *software*, tendo seu conjunto de contingências como o garantidor de um ambiente apropriado para o desenvolvimento da confiança e da troca de informações entre as empresas parceiras.

O gerente sênior de alianças da SH2 nos conta que o codesenvolvimento com os parceiros é incentivado pela empresa:

“O próprio parceiro [pode] identificar uma necessidade do cliente que às vezes o nosso produto não atende, por alguma razão, e o próprio parceiro pode desenvolver, vamos dizer, um *asset*<sup>11</sup> dele e esse *asset* fazer parte da solução, carimbada com o nome [da CC2], ou qualquer outro parceiro. ...Isso é muito comum. Nós estamos falando de BPM, mas se você falar em outras soluções da [SH2], a [SH2] até incentiva o parceiro a desenvolver *assets* para complementar algumas coisas nossas.”

Quando há codesenvolvimento, é usado um contrato específico para este tipo de relacionamento, pois “...tem dinheiro envolvido, tem uma série de coisas”, segundo o executivo da desenvolvedora, e se faz necessária, principalmente, a governança sobre os ativos de relacionamento específico criados (HELFAT *et al.*, 2007). Esse contrato pode ser classificado como neoclássico, pois a natureza de seu objeto projeta pouca incerteza, contendo um certo grau de flexibilidade e conseguindo ser relativamente descritivo e prescritivo (WILLIAMSON, 1979).

---

<sup>11</sup> *Asset*: ativo, em tradução nossa. Na fala do entrevistado tem o significado de uma funcionalidade ou um *software* com utilização de tecnologia da SH2.

A partir das categorias de O. E. Williamson (1979, 1985, 1991), o Quadro 9 mostra os tipos de contratos identificados na relação de alianças entre SH2 e CC2:

Quadro 9 — Identificação dos contratos do Caso 2

	<i>Contrato</i>	<i>Descrição</i>
<b>Tipos de Contratos</b>	<i>Relacional</i>	Contrato de Alianças
	<i>Neoclássico</i>	Contrato de Codesenvolvimento

Fonte: elaboração nossa

### Interdependência

A aliança existente entre a SH2 e a CC2 convive com a coexistência de interdependência e autonomia (LOWENBERG, 2010; MÉNARD, 2006). A interdependência surge por conta da complementaridade de negócios que existe entre elas (GULATI; SINGH, 1998): a SH2 priorizou disponibilizar o BPM, deixando os serviços de implementação sob responsabilidade da CC2: o “conforto do *delivery*” para que a SH2 possa “vender o *software*”, nas palavras do gerente sênior de alianças da SH2. Para tanto, a CC2 necessitou investir no conhecimento técnico do *software*, de forma a estar capacitada para os serviços de implementação. Tal investimento gerou ativos específicos dedicados, reforçando a argumentação da interdependência (RIORDAN; WILLIAMSON, 1985; WILLIAMSON, 1979, 2003). É possível, inclusive, afirmar que a interdependência entre SH2 e CC2 é do tipo sequencial (GULATI; SINGH, 1998; GULATI *et al.*, 2005), uma vez que a partir da disponibilização do *software* feita pela SH2 é que a prestação de serviços de implementação da CC2 se torna viável, conforme mostrado no Quadro 10.

Quadro 10 — Identificação da interdependência do Caso 2

	<i>Descrição</i>
<b>Tipo de Interdependência</b>	<i>Sequencial</i>

Fonte: elaboração nossa

Em termos de autonomia, a SH2 atuou autonomamente ao acessar diretamente a Cliente2 para oferecer o BPM na primeira proposta, que terminou sendo descartada. Não houve ocorrência no caso estudado, mas a SH2 poderia ter concorrido com a CC2 nos serviços a serem prestados. A SH2 opera como se fosse uma espécie de *holding* (conglomerado de empresas), no qual suas áreas de negócios gozam de certa liberdade para atuarem no mercado, e com isso existe a possibilidade dessas áreas terem interesses conflitantes aos dos parceiros de *software*. São duas as áreas da SH2 de maior potencial de conflitos: 1) a área de consultoria, que entre outros serviços oferece os de implementação das tecnologias da SH2, e 2) a área de vendas indiretas, cujos parceiros de vendas, em determinadas situações, também podem se habilitar a executar os serviços de implementação das tecnologias licenciadas por determinação ou indicação da SH2.

A CC2, por sua vez, pode usufruir de autonomia quando desenvolve funcionalidades ou aplicativos que complementam a tecnologia da SH2, ou quando presta serviços nesta tecnologia sem que haja venda adicional de *software*. No caso estudado, a CC2 não agiu de forma autônoma.

A coexistência de interdependência e autonomia (LOWENBERG, 2010; MÉNARD, 2006) é que acaba gerando competição entre a SH2 e a CC2. O gerente sênior de alianças da SH2 conta que sua área de negócios de *software* não privilegia sua área coirmã de serviços, mas esta área (ou seja, a SH2, sob o ponto de vista corporativo) comumente concorre por oportunidades com a CC2 e os demais parceiros:

“A consultoria da [SH2] para mim, é uma outra consultoria, tanto quanto é uma [CC2], [ou outra] qualquer... Como uma área de *software* que eu sou, eu... trato [todas] igualmente.

Então, como *software*, eu dou as mesmas condições para todo mundo, e eles que briguem pelo serviço, que é o negócio deles. ...No caso, a [consultoria] que é nossa, vai brigar igual. Briga por preço de serviço, não por *software*. ...E isso dá muito atrito. Muito atrito.”

A CC2, por sua vez, afirma que:

“[Da consultoria da SH2] nós somos concorrentes diretos. ...Então, não quero nem chegar perto da [consultoria da SH2] e [ela] não quer nem chegar perto da gente.”

## **Inovação e Valor**

A proposta de valor (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010) apresentada pela CC2 envolvendo o BPM e os serviços de implementação correlatos tinha o objetivo de

auxiliar a Cliente2 a equacionar seus desafios (PETERAF; BARNEY, 2003; PORTER, 1998a; WOODRUFF, 1997) de tornar mais eficiente a gestão dos principais processos do centro serviços de compartilhados pois, segundo gerente sênior de alianças da SH2, esta tecnologia é capaz de agilizar significativamente os processos dentro da empresa. A SH2, nessa proposta, visava obter a receita pelo licenciamento do *software* e, sem dúvidas, obter um expressivo caso de referência, tão importante não só para a reputação em termos de mercado, mas também para que ele “permeie todas as estruturas do parceiro”, como ressalta o executivo da desenvolvedora, de forma a ampliar sua relevância como provedora de tecnologia dentro da CC2. Por sua vez, a CC2 objetivava obter um primeiro caso de referência, de acordo com o gerente sênior da consultoria:

“...no momento que você fecha este primeiro, você já tem experiência e você já pode usar isso como referência para vender o segundo, o terceiro, o quarto, e aí vai.”

Já a Cliente2 ficou satisfeita com o escopo da proposta, e a primeira fase de sua implementação já foi completada. Porém, tem sido um caminho de vários desafios, conforme relata seu CIO:

“...o BPM foi implantado no processo piloto, então foi em uma área só nossa, que é a área Financeira, e em três processos desse macroprocesso financeiro, que é Cobrança, Contas a Pagar e Contas a Receber. Então ainda é uma experiência pequena para dizer que alcançamos os objetivos que queríamos. ...Agora, a gente não tem nenhuma dúvida que o caminho é esse e já estamos iniciando o *rollout*<sup>12</sup> para outros formatos de processos.

[A primeira fase ocorreu] bem diferente do planejado. Demorou mais e custou mais. Alguns... fatores que levaram a isso: primeiro tem um lado efetivamente de inovação.

[Outro desafio é a coordenação.] Então são três áreas internas e três agentes externos. Então botar tudo isso na mesa e alinhar, não é fácil, não. Faz parte dos desafios do projeto.”

O BPM apresentado em ambas as propostas, independentemente de sua abrangência, representa uma inovação em serviços (LYYTINEN; ROSE, 2003), uma vez que trouxe novidades para a) processos administrativos, pois o BPM nesse caso lida com a gestão de desempenho de processos de controladoria, tesouraria, suprimentos, TI, jurídicos, recursos humanos e segurança empresarial; e para b) integrações tecnológicas, apoiando os processos e operações entre as diversas localidades. O Quadro 11 sumariza os achados:

---

<sup>12</sup> *Rollout*: execução de um processo, em tradução nossa. Na fala do entrevistado, tem o significado de implementação do BPM em outras áreas, conforme planejado.



Quadro 11 — Identificação da inovação do Caso 2

Tipos de Inovação	Subtipos	Descrição
	Baseadas em Serviços	Processos Administrativos
Integrações Tecnológicas		O BPM apoia os processos e operações interorganizacionais, envolvendo as subsidiárias de diversas geografias.

Fonte: elaboração nossa

### Consolidação dos Mecanismos de Ajustes de Interesse

A partir da tipificação dos mecanismos de ajustes de interesse feita por Gulati *et al.* (2005), foi elaborado o Quadro 12 distribuindo os mecanismos identificados na relação da SH2 com a CC2.

Quadro 12 — Identificação dos mecanismos de ajustes de interesse do Caso 2

Tipo de Mecanismo	Mecanismo	Descrição
	Formal	Contrato de Alianças
Contrato de Codesenvolvimento		Contrato que estabelece as regras para codesenvolvimento do <i>software</i> , com ênfase para a proteção de propriedade intelectual e transferência de conhecimento.
Fundo de Desenvolvimento de Negócios		Fundo formado por depósitos feitos pela SH2 calculados a partir de um percentual do valor de venda de sua tecnologia em cada negócio realizado em conjunto com cada CC, cujo montante fica disponível a cada CC para subsidiar ações específicas de desenvolvimento de mercado, que incluem iniciativas de transferência de conhecimento.
Comitê de Acompanhamento de Negócios		Grupo formado por integrantes das diversas áreas da SH2 para discussão e acompanhamento de uma oportunidade cujo andamento não condiz com as expectativas. Eventualmente é usado como fórum para tratamento de conflitos com parceiros, e pode incluir interlocutores destes parceiros no grupo.
Informal	Escalação Hierárquica	Mecanismo para buscar resolução no nível hierárquico superior quando não se consegue equacioná-lo no nível hierárquico atual.
	Confiança	Grau de julgamento de uma parte à outra que ela cumprirá consistentemente seus compromissos. A amplitude do grau se desenvolve com a frequência de construção de casos de sucesso conjuntos. A ocorrência de casos em diversas localidades constrói a abrangência da confiança, de âmbito local para internacional.
	Troca de Informações	Mecanismo de auxílio na escolha de alternativas para a resolução de conflitos, promovendo o intercâmbio de conteúdo que traz os ingredientes processuais e políticos para a tomada de decisão de escolha.

Fonte: elaboração nossa

## 6.4 Análise Cruzada

Com base na metodologia adotada, a análise cruzada confere ao trabalho maior credibilidade (YIN, 1994, 2003), dada a consistência que ele alcança. Ela está organizada a partir do problema de pesquisa, ‘Como SHs e CCs ajustam seus interesses de forma a construir e executar propostas de valor que envolvam inovação em *software* que venham ao encontro das expectativas dos clientes?’, e se utiliza das categorias pré-definidas que ordenaram a análise e interpretação dos dados (BARDIN, 2007): a) contratos (WILLIAMSON, O. E., 1979, 1985, 1991); b) incentivos para parcerias (WILLIAMSON, 2003); c) interdependência (GULATI; SINGH, HARBIR, 1998; GULATI *et al.*, 2005); d) inovação em TI; e e) mecanismos de alinhamento de interesses (GULATI *et al.*, 2005).

### Alianças Estratégicas Contratuais

Nos dois casos analisados, as relações existentes entre as SHs e as CCs ficaram caracterizadas como alianças estratégicas (GULATI; SINGH, 1998; GULATI, 1998) contratuais (REUER; ARIÑO, 2007), pois se tratam de acordos cooperativos voluntários entre elas envolvendo compartilhamento de propriedade intelectual (metodologias e processos de negócios, em geral vindas da base de conhecimento das CCs, e tecnologia de *software* vinda das SHs). Os contratos são do tipo relacional, pois têm caráter contínuo e nenhuma capacidade discriminatória, apenas orientando o relacionamento de negócios de *software* e serviços entre as partes no sentido mais amplo. Tais alianças permitem que haja codesenvolvimento (GULATI; SINGH, 1998; GULATI, 1998) de *software*, evidenciado no caso 1 e indicado como possibilidade no caso 2.

Quadro 13 — Caracterização do tipo de relação entre desenvolvedoras de *software* e consultorias de implementação

	<i>Estudo</i>	<i>Relatos dos Entrevistados</i>
Tipo de Relação  <i>Alianças Contratuais</i>	Caso 1	“[A aliança] faz parte do modelo original da [SH1]. ...A opção da [SH1], desde o primeiro momento, foi focar sobre o negócio de <i>software</i> e deixar o negócio de serviços para essas grandes consultorias . Então, é uma aliança, certamente, de muita conveniência para todos. A [SH1] desenvolvendo <i>software</i> de gestão, <i>software</i> cuja implementação requer uma mudança de processos, tem uma complexidade importante de transformação no negócio dos clientes. Do outro lado, eu, [SH1], ...vou buscar as empresas que são especializadas nessa transformação e que já têm um relacionamento com esses grandes clientes, que são o <i>target</i> da [SH1]”. (vice-presidente de alianças e canais da SH1)
	Caso 2	“...se você olhar a quantidade de soluções que a [SH2] tem, ela não tem braço para entregar tudo isso. Então nosso foco com essas grandes consultorias é exatamente alavancar o <i>delivery</i> das nossas soluções.” (gerente sênior de alianças da SH2) “...a [SH2] e a [CC2] têm uma parceria global muito forte, porque ...a [CC2] é cliente da [SH2] e a [SH2] é cliente da [CC2], e o terceiro ponto da parceria é de fazer negócios de <i>software</i> da [SH2].” (gerente sênior de consultoria da CC2)

Fonte: elaboração nossa

As bases de conhecimento, tanto das SHs quanto das CCs, estão em constante transformação. O investimento das CCs no conhecimento das tecnologias das SHs acabam gerando ativos humanos específicos dedicados ao relacionamento (HEL FAT *et al.*, 2007; WILLIAMSON, O. E., 1991), que mesclam conhecimentos técnicos da tecnologia específica de cada SH com as metodologias específicas das CCs e conhecimentos de processos de negócios.

Quadro 14 — Compartilhamento de propriedade intelectual na relação de alianças

	<i>Estudo</i>	<i>Relatos dos Entrevistados</i>
Implicações da Relação  <i>Compartilhamento de Propriedade Intelectual</i>	Caso 1	“...essa é a essência do nosso negócio, é um negócio de tecnologia, um negócio de conteúdo e tecnologia constantemente em evolução. É sempre um enorme desafio para ambas as partes manterem-se atualizadas . ...[E]ntão, esse conhecimento [da tecnologia] sendo rapidamente assimilado e de forma consistente, é um fator crítico de sucesso na relação.” (vice-presidente de alianças e canais da SH1)
	Caso 2	“Então a [CC2]... tem a responsabilidade de indicar ou endereçar para o cliente algumas soluções para aquele caso que ela está trabalhando. Dentro dessa indicação que ela faz, ela está apoiada provavelmente em uma arquitetura que ela desenhou, em um processo que ela redesenhou para o cliente, e como é que ela automatiza ou como é que ela usa a tecnologia para endereçar esse processo ou essa arquitetura que ela desenhou. Então esse é o nosso trabalho em conjunto: do lado da [SH2], a gente habilita a [CC2] em determinadas tecnologias que a [SH2] possui para apoiar esse cliente que ela tem.” (gerente sênior de alianças da SH2)

Fonte: elaboração nossa

Esses conhecimentos, quando empregados aos processos de desenvolvimento e codesenvolvimento de inovações em *software* vão, paulatinamente, sendo incorporados ao *software* como resultado da interação de alianças e com os clientes. À medida que os *softwares* são experimentados, a partir de sua instalação em ambientes produtivos, eles podem promover transformações nessas organizações que os adotaram. Além disso, outros tipos de influências, como mudanças nas regulamentações, também exercem pressões transformadoras, fazendo com que surjam novas necessidades, implicando na possibilidade de desenvolvimento de novas metodologias e processos de negócios, e assim o ciclo é realimentado. Dessa forma, fica evidenciada a importância do compartilhamento de propriedade intelectual entre os atores do setor de *softwares* empresariais, que se por um lado é um fator crítico para o seu próprio desenvolvimento, por outro reduz as condições de proteção do conhecimento à imitação (BATAGLIA *et al.*, 2011), colocando um desafio relacionado à sustentabilidade do posicionamento estratégico de cada empresa, principalmente no tocante à diferenciação (PORTER, 1998b) tanto de *software* quanto de serviços.

As inovações de *software* são resultantes do protagonismo dos três principais grupos de interesse que compõem o setor (SHs, CCs e clientes), cuja interação gera produtos que visam atender um grande número de clientes (SLAUGHTER *et al.*, 2006), muito em linha com a estratégia básica das SHs de liderança em produto (FLEURY *et al.*, 2004). No caso 1 a característica generalista não fica tão evidente, uma vez que a versão 5.5 do SRM (*Supplier Relationship Management*, gestão de relacionamento com fornecedores em tradução nossa), foi disponibilizada para um pequeno grupo de clientes; porém o objetivo explícito da tecnologia é ser generalista, e sua versão subsequente (6.0) realiza este objetivo. No caso 2, não há dúvidas sobre a generalidade do BPM (*Business Process Management*, gestão de processos de negócio em tradução nossa). Por se tratarem de *softwares* que buscam dar suporte às operações das organizações, é natural que tragam novidades em serviços (LYYTINEN; ROSE, 2003), como foi possível identificar, por exemplo, as inovações em processos administrativos (compras, no caso 1; controladoria, tesouraria, suprimentos, TI, jurídicos, recursos humanos e segurança empresarial, no caso 2) e em integrações tecnológicas, envolvendo as subsidiárias dos clientes em ambos os casos. Eventualmente, as inovações podem englobar outros tipos, como no caso 1, onde o SRM também trouxe novidades em tecnologia de base e capacidade de serviços de base.

Quadro 15 — Caracterização da inovação em *software*

		<i>Estudo</i>	<i>Relatos dos Entrevistados</i>
Caráter da Inovação	<i>Generalista</i>	Caso 1	“...a todo processo de compras, [o SRM] tende a dar mais agilidade, mais qualidade, acuracidade em todo esse processo de investimento, de aquisição, quer seja de produtos quanto de serviços. E tem, inclusive dentro dela, um processo relativamente novo, inovador, que é a questão dos leilões diretos, reversos e tal, que dão uma oportunidade de ganho significativo para as empresas, na medida em que elas podem adquirir por um valor cada vez mais baixo uma determinada mercadoria ou serviço.” (diretor de alianças da CC1)
		Caso 2	“O... BPM... automatiza, ...força o cumprimento dos processos através de algumas integrações que você faz com teu legado ou com algumas capturas de informações ao longo do processo, que possam entregar, por exemplo, pontos de controle e medições de eficiência do processo: tempo de execução, quantidade de pessoas que você utiliza para executar os processos etc.” (gerente sênior de consultoria da CC2)

Fonte: elaboração nossa

Os dois casos mostraram a complementariedade que existe entre as SHs e as CCs no desenvolvimento de propostas de valor em conjunto, nas quais as SHs desenvolvem e tornam os *softwares* disponíveis, viabilizando a prestação de serviços de implementação destes pelas CCs. Tal complementariedade de negócios as torna interdependentes (GULATI; SINGH, 1998), e essa interdependência é reforçada pelos ativos humanos específicos (WILLIAMSON, 1991) que são gerados nessa relação.

Quadro 16 — Identificação da complementariedade entre as empresas da aliança

		<i>Estudo</i>	<i>Relatos dos Entrevistados</i>
Complementariedade	<i>Sequencial</i>	Caso 1	“A [SH1] optou, no primeiro momento, por se especializar no negócio de software e desenvolver alianças com os implementadores [(CCs)], as grandes empresas de consultoria do mercado, para que estas prestassem os serviços [de implementação] para os clientes.” (diretor de alianças da CC1)
		Caso 2	“...você sabe que a [SH2] tem uma suíte de software muito grande e ... eles procuram usar parceiros para implementação.” (gerente sênior de consultoria da CC2)

Fonte: elaboração nossa

A interdependência convive com a autonomia das partes (LOWENBERG, 2010; MÉNARD, 2006), onde parceiros por vezes se apresentam como concorrentes—SHs prestam serviços de consultoria de implementação; CCs desenvolvem partes ou *softwares* completos—tornando complexo o equilíbrio da aliança. O caso 1 trouxe a ocorrência de concorrência, no qual a SH1 chegou a apresentar uma proposta envolvendo o SRM 6.0 e sua implementação, que seria executada por sua área de consultoria. O caso 2 não apresentou esse tipo de situação, mas há o relato de que ele ocorre nas relações de alianças.

Quadro 17 — Identificação da concorrência entre as empresas da aliança

		<i>Estudo</i>	<i>Relatos dos Entrevistados</i>
<b>Autonomia</b>	<i>Concorrência</i>	Caso 1	“Existe competição na medida em que alguma parte do nosso negócio é similar à dos parceiros, por exemplo, consultoria. ...Do outro lado, alguns... parceiros... são empresas que também têm um braço de desenvolvimento de <i>software</i> .” (vice-presidente de alianças e canais da SH1)
		Caso 2	“A consultoria da [SH2] para mim, é uma outra consultoria, tanto quanto é uma [CC2], [ou outra] qualquer... Como uma área de <i>software</i> que eu sou, eu... trato [todas] igualmente. ...No caso, a [consultoria] que é nossa, vai brigar igual. Briga por preço de serviço, não por <i>software</i> . ...E isso dá muito atrito. Muito atrito.” (gerente de alianças da SH2)

Fonte: elaboração nossa

Além da concorrência, há diferenças de percepção sobre prioridades (produto *versus* serviços), que acarretam diferentes velocidades de ação (DOZ, 1996), e, numa perspectiva mais ampla que enfoca o curto *versus* o longo prazo (DAS; TENG, 2000), acarretam diferentes expectativas com o relacionamento criado com os clientes a partir do encerramento do ciclo de vendas. Para as SHs significa o cumprimento da missão (curto prazo); para as CCs é apenas o primeiro passo para se iniciar o ciclo de implementação (longo prazo) que concretizará as promessas de valor feitas aos clientes.

No desenvolvimento das propostas de valor (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010), foi unânime a busca dos casos de referência de adoção de tecnologia como sendo o objetivo principal que a proposta de valor deveria satisfazer, tanto para as SHs quanto para as CCs, ficando em plano secundário o faturamento do projeto em si (*software* para as SHs; serviços para as CCs). Em se tratando de propostas que trazem inovação (LYYTINEN; ROSE, 2003) para os clientes, a conquista de um caso de referência dá mostras de capacidades diferenciais (BARNEY; CLARK, 2007) técnicas e gerenciais das SHs e CCs, resultando no reforço da reputação de cada uma das empresas (GEMSER; WIJNBERG, 2001), tanto de uma parte à outra, quanto também para o mercado. Os casos de referência desenvolvidos em conjunto permitem o aprendizado dos parceiros sobre formas de trabalharem juntos, fortalecendo seus vínculos e sua capacidade de colaboração interempresarial (O’FARRELL; WOOD, 1999; PARKHE, 1993; ZANINI, 2007), além de abrir possibilidades de novos trabalhos futuros.

Quadro 18 — Identificação do principal valor buscado nas propostas conjuntas da aliança

		<i>Estudo</i>	<i>Relatos dos Entrevistados</i>
Geração de Valor	<i>Casos de Referência</i>	Caso 1	“A proposta de valor para o parceiro, primeiro, obviamente, ...é uma oportunidade de ele vender seus serviços para implementação da solução. ...A proposta de valor adicional é [de novas vendas]. Outros clientes como esse vão se interessar por essa [inovação]. E esse parceiro, na medida em que ele fez essa implementação e adquiriu essa experiência, vai estar mais qualificado, melhor preparado para uma nova oportunidade [, ganhando] vantagem em relação a outros competidores em oportunidades similares. No caso da [SH1], sem dúvida, é quase a mesma coisa que na situação do parceiro. Novas oportunidades que a [SH1] venha a conseguir em clientes similares, de porte igual, um pouco menor e tal. E obviamente um diferencial maior em relação aos concorrentes da [SH1], os produtores de software no mercado.” (vice-presidente de alianças e canais da SH1)
		Caso 2	“O primeiro valor para a [SH2] foi ter um caso de implementação de um BPM junto com o parceiro [CC2]. Isso para nós tem um valor imenso. Até para divulgar dentro da [SH2] que nós temos um parceiro capacitado para fazer isso.” (gerente sênior de alianças da SH2)  “Para a [CC2] o valor foi que a gente queria pegar os primeiros casos de BPM para... se tornar referência no mercado.” (gerente sênior de consultoria da CC2)

Fonte: elaboração nossa

Para que o equilíbrio na aliança seja alcançado, ela necessita de uma flexibilidade que é possível de ser alcançada uma vez que ela não envolve compromissos financeiros significativos entre as partes, e seu contrato é relacional. Os mecanismos de ajustes de interesses são as ferramentas que os participantes da aliança têm para calibrá-la (WILLIAMSON, 1991).

### Mecanismos de Ajustes de Interesses

O dinamismo da área de TI (IDC, 2011, 2012) dá o tom da grande dificuldade que existe para se manter a aliança em alinhamento adequado. Os dois casos expuseram tais dificuldades na forma de conflitos. O caso 1 mostrou que o conflito esteve relacionado à velocidade de adaptação do produto *software* às demandas do mercado. A indisponibilidade da versão 6.0 do SRM gerou uma divergência sobre como a Cliente1 poderia ser atendida, acabando por se chegar a um consenso, com a escolha pela versão 5.5.

Já no caso 2 o conflito esteve ligado à velocidade de concretização do negócio, tendo a SH2 em busca de um fechamento mais rápido, e a CC2, mesmo tendo também o objetivo de concluir o processo de vendas o mais rápido possível, entende que as

características do projeto, que envolve uma série de serviços e conta com o ingrediente adicional da inovação no mercado, possui um ciclo mais longo do que a SH2 gostaria.

O ajuste de interesses, nos dois casos, parte dos mecanismos formais—notadamente os contratos de aliança—como base para auxiliar os mecanismos adicionais utilizados. Ambos os casos se utilizaram de comitês para o tratamento das divergências. Porém, são comitês tanto de natureza quanto de estruturação distintas: o caso 1 relata a criação *ad hoc* de um comitê especificamente para enfrentar o conflito. Ele se encontra embrenhado no processo de escalção hierárquica, e sua composição é acrescida dos gestores dos níveis superiores de ambas as empresas, na medida em que são alocados (escalados) para contribuir na resolução do conflito. Já o comitê do caso 2 é instaurado a partir da detecção, por parte da SH2, de que uma determinada oportunidade se desviara do caminho planejado. Trata-se de um processo estruturado e de gestão de oportunidades eminentemente interno à organização da SH2, mas que assume a função de resolução de conflitos quando a causa da refração está relacionada com a atuação de seus parceiros.

A confiança têm uma forte influência não só no tratamento dos conflitos, mas também na estabilidade da relação de alianças. Sua consolidação depende da construção de casos de referência (REUER; ARIÑO, 2007), que acaba congregando fatores como sintonia em termos técnicos e gerenciais, reputação (interna e de mercado), e valor dos negócios, tanto financeiros (total de faturamento gerado com a aliança) quanto mercadológico (acesso a um novo mercado, conversão de uma cliente da concorrência, inovação no setor, etc.). A confiança abre espaço para que haja a transferência de conhecimento (DOZ, 1996), tratada anteriormente, e para que haja uma fluência de comunicação interempresarial que é desejável tanto no dia-a-dia do relacionamento, mas principalmente durante o tratamento dos conflitos, onde clareza, acuracidade e sigilo são importantes para que o conteúdo das informações trocadas, geralmente formado por temas técnicos, processuais e políticos, possam levar os gestores à escolha das melhores alternativas para a resolução.



Quadro 19 — Identificação dos mecanismos de ajustes de interesses comuns aos dois casos

	<i>Estudo</i>	<i>Relatos dos Entrevistados</i>
<i>Contrato de Alianças</i>	Caso 1	“[A aliança] faz parte do modelo original da [SH1]. ...A opção da [SH1], desde o primeiro momento, foi focar sobre o negócio de <i>software</i> e deixar o negócio de serviços para essas grandes consultorias. Então, é uma aliança, certamente, de muita conveniência para todos. A [SH1] desenvolvendo <i>software</i> de gestão, <i>software</i> cuja implementação requer uma mudança de processos, tem uma complexidade importante de transformação no negócio dos clientes. Do outro lado, eu, [SH1], ...vou buscar as empresas que são especializadas nessa transformação e que já têm um relacionamento com esses grandes clientes, que são o <i>target</i> da [SH1].” (vice-presidente de alianças e canais da SH1)
	Caso 2	“Se a gente olhar o caso da [CC2] especificamente, existe um contrato mundial onde são definidas algumas regras de como a gente tem que trabalhar. Entre essas regras, a principal delas é como a [CC2], como uma empresa de consultoria, influencia seu cliente ou seu <i>prospect</i> para que esse cliente utilize uma tecnologia [da SH2], desde que ela seja factível dentro desse projeto.” (gerente sênior de alianças da SH2)
<i>Comitês</i>	Caso 1	“Existem comitês... que se estabelecem, [envolvendo] os gestores mais importantes das organizações. E se criam, dentro desses comitês, os processos que vão levar à resolução de conflitos.” (vice-presidente de alianças e canais da SH1)
	Caso 2	“A [SH2] tem um procedimento, e é um processo muito bem definido, que a gente chama de <i>Deal Clinic</i> . [No]... <i>Deal Clinic</i> senta todo mundo em uma sala e o vendedor vai colocar todas as suas cartas na mesa... E eu como Aliança vou entender do lado da [CC2], ...e a gente define qual o melhor caminho. Aí vamos voltar para a [CC2] e vamos esclarecer esses pontos. Porque é como eu volto a dizer, às vezes tem um conflito de interesses do <i>timing</i> das coisas, então esse processo de <i>Deal Clinic</i> dentro da [SH2] é muito usado principalmente no fechamento de algum negócio.” (gerente sênior de alianças da SH2)
<i>Confiança</i>	Caso 1	“[A confiança] é o ponto fundamental e ele se constrói com o tempo. Quer dizer, com os casos de sucesso que as partes estabelecem, com o comportamento responsável em relação a atender as demandas dos clientes, a lidar com os casos de conflito não só entre as parcerias, mas com o próprio cliente.” (vice-presidente de alianças e canais da SH1)
	Caso 2	“A primeira coisa que eu digo é a seguinte: você só tem uma parceria se houver confiança. Não há parceria se não tiver confiança. ...Esse é o primeiro ponto. Então se existe uma parceria, é porque existe uma confiança.” (gerente sênior de alianças da SH2)
<i>Troca de Informações</i>	Caso 1	“Não pode haver uma confiança se você não tem troca de informações, de <i>status</i> atual e verdadeiro das situações.” (diretor de alianças da CC2)
	Caso 2	“Não tem outro caminho a não ser trabalhar na confiança e transparência [da comunicação].” (gerente sênior de alianças da SH2)

Fonte: elaboração nossa

## 7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A questão central desta pesquisa, ‘Como SHs e CCs ajustam seus interesses de forma a construir e executar propostas de valor que envolvam inovação em *software* que venham ao encontro das expectativas dos clientes?’, ensejou a busca de subsídios na relação tripartite desenvolvedora de *software*—consultoria—cliente, os quais foram tratados segundo Bardin (2007). Os resultados da análise cruzada dos casos individuais, conforme metodologia proposta por Yin (1994), trouxeram à tona os diversos mecanismos formais e informais e seus processos que auxiliam os parceiros, dentro do segmento de negócios de *softwares* empresariais, a se relacionar através de alianças contratuais para levar ao mercado inovações tanto de tecnologia de *software* em si (inovações baseadas em TI) quanto dos serviços que a tecnologia habilita (inovações em serviços).

Dentre os mecanismos identificados, vale a pena destacar os contratos de alianças e de desenvolvimento cooperado (*ramp up* e codesenvolvimento), além da escalção hierárquica. O primeiro é um mecanismo consagrado, com literatura abundante. Porém, merece uma menção pela sua importância como alicerce estrutural da aliança, a partir do qual se apoiam os demais mecanismos. Essa relevância precisa estar muito clara para os gestores das empresas que optam por essa relação, pois, como alicerce, necessita ser cuidadosamente desenhado e implementado.

O contrato de *ramp up* constitui uma sistematização da inovação colaborativa, na qual participam tanto parceiros como clientes, que ao mesmo tempo estreitam seus vínculos de relacionamento e produzem inovações mais aderentes às necessidades do mercado. O contrato de codesenvolvimento tem características semelhantes, porém não envolve clientes no processo. Esses mecanismos merecem ser estudados do ponto de vista da estratégia de desenvolvimento de produtos (pois claramente o alinhamento de interesses é apenas um efeito colateral), de forma a auxiliar os executivos no planejamento e políticas de P&D, principalmente no que tange à propriedade intelectual, conforme alertado por Chesbrough (2011), e à nova dimensão de geração de valor, perspectiva trazida por Prahalad e Ramaswamy (2004).

Ainda nesse tema, faz-se necessária a investigação sobre o perfil das empresas participantes do empreendimento de inovação colaborativa no setor de *softwares* empresariais, pois os casos relataram perfis distintos—SH1, SH2 e Cliente1 são

orientadas ao desenvolvimento de produtos; CC1, CC2, e Cliente2 não o são—o que pode significar um contraponto com a literatura, pois Sahay (2003) afirma que as empresas desenvolvedoras de produtos, nos diversos setores econômicos, escolhem empresas que são orientadas ao desenvolvimento de produtos para colaborarem no desenvolvimento conjunto de inovações. A análise dos perfis pode incluir, também, nível de conhecimento tanto de tecnologia como de processos, de forma a testar a correlação existente entre capacitação tecnológica e taxa de inovação encontrada por Stuart (2000).

A relativamente baixa capacidade de proteção do conhecimento à imitação que existe nesse setor, devido ao fato dos *softwares* empresariais buscarem habilitar as melhores práticas de processos de negócios de forma massificada (BATAGLIA *et al.*, 2011), talvez seja um fator de aceleração do ciclo de inovações, pois a massificação provavelmente extingue a vantagem competitiva ou comparativa (BARNEY, 1991; BARNEY *et al.*, 2001) relacionada às propriedades intelectuais que uma empresa cliente ou uma CC tem ao compartilha-las, uma vez que acabam tornando-se melhores práticas incorporadas ao *software*, fazendo com que as empresas saiam em busca do desenvolvimento de novos processos ou metodologias, que terminarão realimentando a inovação de *software*. O caso 1 traz uma situação emblemática, na qual as pressões por inovação fizeram com que a SH1 propusesse a implementação de uma tecnologia que ainda não estava pronta, terminando por implementar uma versão anterior. Parece promissora a investigação da relação entre as condições de proteção do conhecimento à imitação do setor de *softwares* empresariais e a velocidade de inovação, apontando as suas implicações com o risco tecnológico.

Outro ponto a ser desvendado, ainda nesse tema, é se a relativamente baixa capacidade de proteção do conhecimento à imitação implica em aumento do custo de transação.

A escalação hierárquica com o intuito de alinhar interesses é um mecanismo muito utilizado na relação de alianças. Porém, no nosso conhecimento, é um processo pouco estudado e representa um contraponto à literatura, uma vez que seu controle é compartilhado entre os parceiros, ao invés de ser ou internalizado totalmente por uma das partes, ou terceirizada para mediadores ou árbitros. Existem trabalhos que tratam da escalação hierárquica, mas ao invés do conflito de interesses, o objeto é a resolução de

problemas técnicos, geralmente relacionados com defeitos de produtos<sup>13</sup>, nos quais existe um processo formal a ser seguido, previsto em contratos que frequentemente discriminam um conjunto de índices de qualidade de atendimento (chamado SLA, *service level agreement*, acordo de nível de serviço em tradução nossa). O aprofundamento do estudo da escalação hierárquica para alinhamento de interesses poderá trazer mais entendimento sobre seu funcionamento e características, inclusive podendo esclarecer o fenômeno de composição de comitês para resolução de conflitos, o qual esteve presente nos dois casos estudados. Além disso, talvez seja interessante adicionar a variável intensidade do conflito para se identificar, por exemplo, limites de tolerância da degradação do relacionamento para a condução bem-sucedida da resolução do conflito. Dessa forma, será possível ter uma visão mais clara do fenômeno, e o setor produtivo poderá ter mais subsídios para o planejamento e aperfeiçoamento de seus mecanismos de alinhamento de interesses.

O relacionamento de alianças é oneroso para as partes. A SH, empresa cujo *modus vivendi* é disseminar a inovação que produz, vê as CCs como grandes polinizadoras de inovação no mercado, portanto investe em ações que motivem seus parceiros à adoção de tecnologia. Por sua vez, as CCs necessitam investir em capacitação técnica das tecnologias as quais são objeto dos serviços de implementação. Quando se tratam de inovações, o investimento em seu conhecimento técnico configuram ativos idiossincráticos da aliança.

Uma reflexão pertinente, também, une alguns temas tratados nos parágrafos anteriores: contratos de desenvolvimento cooperado (*ramp up* e codesenvolvimento), escalação hierárquica e intensidade de incentivo. Aparentemente, decorrem da natureza do negócio que envolve SHs e CCs. Desde sua origem, a indústria de *software* sempre contou com certa diversidade de tipos de empresas na composição do segmento (desde o desenvolvimento de *software* até sua implementação), com clara complementariedade entre elas<sup>14</sup>. No início, as SHs contavam apenas com canais de distribuição; com a evolução do *software* que o tornou capaz de suportar as operações de uma organização de forma integrada, novos perfis passaram a compor o segmento, como é o caso das

---

<sup>13</sup> Um bom exemplo é trazido por Wright e Capps III (2008), com um trabalho sobre melhores práticas de suporte técnico para atendimento de clientes.

<sup>14</sup> O caso da Lotus Corporation, desenvolvido por Rangan *et al.* (1994), traz informações interessantes sobre o início da indústria de *software* como segmento; o livro '*Transforming your Go-to-Market Strategy*' de Rangan e Bell (2006) trata de canais de distribuição, envolvendo os de *software*.

CCs, especializadas em serviços. Avançando no processo de evolução, as funções das CCs, que inicialmente estavam confinadas às implementações, passaram a fazer parte do processo produtivo, influenciando no próprio desenvolvimento do *software*.

A interdependência que existe entre SHs e CCs, intensificada pela geração de ativos (cada vez mais) idiossincráticos, parece estar relacionada—ou ser a própria causa—tanto da longevidade quanto da estabilidade das alianças no segmento de *softwares* empresariais, o que traz um a contribuição valiosa para a literatura, a qual ainda não conseguiu convincentemente explicar a existência duradoura das formas organizacionais híbridas nos mercados, inclusive das alianças estratégicas contratuais.

O grau de interdependência pode explicar a utilização de mecanismos como escalção hierárquica e comitês de resolução de conflitos. Parece que o custo de coordenação que esses mecanismos apresentam é inferior às rendas geradas. Os parceiros se esmeram para evitar deterioração do relacionamento de forma a manter intactas as reputações de parte a parte e garantir a execução de negócios futuros, uma vez que não existem estímulos para a integração vertical no âmbito das suas unidades de negócios. Por outro lado, os clientes são atores ativos do setor, muitas vezes participando em coautoria na produção dos *softwares*, aumentando sobremaneira a importância do bom relacionamento nas alianças. Para os gestores, emerge a necessidade da análise pormenorizada dos graus de interdependência existentes, de forma a poder orientar o planejamento e a gestão das formas de governança que darão conta do ponto ótimo de equilíbrio entre rigidez e flexibilidade no processo de adaptação dos parceiros.

A escolha de empresas multinacionais de forma a poder analisar a relação de alianças que extrapola as fronteiras do país pôde trazer à pesquisa uma dimensão mais rica desta relação, como por exemplo, a construção passo-a-passo da confiança entre as empresas a partir de experiências de negócios em diversas geografias, fazendo com que esse ativo se transforme em mecanismo poderoso de alinhamento face a um conflito: sempre entra em cena o conjunto de todas as experiências globais, e não apenas as experiências locais. Porém, justamente essa perspectiva global, com a padronização de políticas e instrumentos (contratos, por exemplo), pode significar uma limitação para esta pesquisa que pode ter deixado de evidenciar detalhes particulares dos relacionamentos puramente locais de alianças. O avanço da pesquisa para os

relacionamentos entre SHs e CCs locais poderá trazer informações complementares interessantes.

O entendimento desses mecanismos é cada vez mais relevante para os gestores das empresas participantes das alianças estratégicas contratuais entre SHs e CCs, uma vez que esse relacionamento é marcado pela coexistência de cooperação e competição entre elas, e seu equilíbrio tende a tornar-se cada vez mais difícil à medida em que um novo contexto tecnológico mais desafiador se aproxima (IDC, 2012).

## 8. REFERÊNCIAS

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2007.

BARNEY, J. B. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. **Journal of Management**, v. 17, n. 1, p. 99–120, 1991.

BARNEY, J. B.; CLARK, D. N. **Resource-Based Theory: Creating and Sustaining Competitive Advantage**. New York: Oxford University Press, 2007.

BARNEY, J. B.; WRIGHT, M.; KETCHEN JR, D. J. The resource-based view of the firm: Ten years after 1991. **Journal of Management**, v. 27, n. 6, p. 625–641, 2001.

BATAGLIA, W. **As Competências Organizacionais de Resolução de Conflitos e o Consenso no Processo Decisório Estratégico em Ambientes Organizacionais Instáveis, Complexos e Não Munificentes: Um Estudo no Setor de Telefonia Fixa**, 2006. University of São Paulo.

BATAGLIA, W.; SILVA, A. A.; KLEMENT, C. F. F. Dimensões da Imitação Entre Empresas: Um Estudo Na Indústria De Transformação. **Revista de Administração de Empresas**, v. 51, n. 2, p. 160–174, 2011.

BATAGLIA, W.; YU, A. S. O. A Sincronização da Tomada de Decisão Estratégica com o Planejamento Estratégico Formal. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 9, n. 5, p. 82–111, 2008.

BAUM, J. A. C. Ecologia Organizacional. In: S. Clegg; C. Hardy; W. R. Nord; et al. (Eds.); **Handbook de Estudos Organizacionais**. p.135–193, 1999. São Paulo: Editora Atlas.

BURGELMAN, R. A.; GROVE, A. S. Let Chaos Reign , Then Rein In Chaos — Repeatedly: Managing Strategic Dynamics For Corporate Longevity. **Strategic Management Journal**, v. 28, p. 965–979, 2007.

CHESBROUGH, H. W. The Era of Open Innovation. **MIT Sloan Management Review**, , n. Sloan Select Collection - Winter, p. 35–41, 2011.

COASE, H. R. The Nature of the Firm. **Economica**, v. 4, n. 16, p. 386–405, 1937.

COHEN, W. M.; LEVINTHAL, D. A. Absorptive Capacity: A New Perspective on and Innovation Learning. **Administrative Science Quarterly**, v. 35, n. 1, p. 128–152, 1990.

COLLIS, J.; HUSSY, R. Entendendo as pesquisas. **Pesquisa em Administração**. p.15–28, 2005. São Paulo: Bookman.

CONNER, K. R.; PRAHALAD, C. K. Resource-based Theory of the Firm: Knowledge Versus Opportunism. **Organization Science**, v. 7, n. 5, p. 477–501, 1996.

COTTRELL, T.; NAULT, B. R. Product Variety and Firm Survival in the Microcomputer Software Industry. **Strategic Management Journal**, v. 25, n. 10, p. 1005–1025, 2004.

DANNEELS, E. The Dynamics of Product Innovation and Firm Competences. **Strategic Management Journal**, v. 23, n. 12, p. 1095–1121, 2002.

DAS, T. K.; TENG, B.-S. Instabilities of Strategic Alliances: An Internal Tensions Perspective. **Organization Science**, v. 11, n. 1, p. 77–101, 2000.

DEMSETZ, H. Toward a Theory of Property Rights. **The American Economic Review**, v. 57, n. 2, p. 347–359, 1967.

DOZ, Y. L. The Evolution Of Cooperation In Strategic Alliances: Initial Conditions Or Learning Processes? **Strategic Management Journal**, v. 17, p. 55–83, 1996.

DOZ, Y. L.; OLK, P. M.; RING, P. S. Formation Process of R&D Consortia: Which Path to Take? Where Does It Lead? **Strategic Management Journal**, v. 21, n. 3, p. 239–266, 2000.

DUINKERKEN, W. VAN. **Transaction Cost Economics in Software Ecosystems**, 2010. Universiteit Utrecht.

EISENHARDT, K. M. Building Theories from Case Study Research. **Academy of Management**, v. 14, n. 4, p. 532–550, 1989.

EXAME. Maiores e Melhores 2012. **Revista Exame**, 2012.

FELIN, T.; FOSS, N. J.; HEIMERIKS, K. H.; MADSEN, T. L. Microfoundations of Routines and Capabilities: Individuals, Processes, and Structure. **Journal of Management Studies**, v. 49, n. 8, p. 1351–1374, 2012.

FLEURY, A.; FLEURY, M.; SILVA, S. M.; BATAGLIA, W. Gestão de Competências para a Produção Industrial de Serviço. In: R. Sbragia; S. V. Galina (Eds.); **Gestão da inovação no setor de telecomunicações**, 2004. São Paulo: Universidade de São Paulo.

FLICK, U. A pesquisa qualitativa: relevância, história, aspectos. **Uma introdução à Pesquisa Qualitativa**. p.17–28, 2004. São Paulo: Bookman.

GAMBARDELLA, A.; MCGAHAN, A. M. Business-Model Innovation: General Purpose Technologies and their Implications for Industry Structure. **Long Range Planning**, v. 43, n. 2-3, p. 262–271, 2010. Elsevier Ltd.

GEMSER, G.; WIJNBERG, N. M. Effects of Reputational Sanctions on the Competitive Imitation of Design Innovations. **Organization Studies**, v. 22, n. 4, p. 563–591, 2001.



GRANT, R. M. The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation. **California Management Review**, v. 33, n. 3, p. 114–135, 1991.

GRINDLEY, K. **Managing IT at Board Level: The Hidden Agenda Exposed**. 2nd ed. London: The Financial Times/Pitman Publishing, 1995.

GULATI, R. Alliances and Networks. **Strategic Management Journal**, v. 19, n. 4, p. 293–317, 1998.

GULATI, R.; LAWRENCE, P. R.; PURANAM, P. Adaptation in vertical relationships: Beyond incentive conflict. **Strategic Management Journal**, v. 26, n. 5, p. 415–440, 2005.

GULATI, R.; NICKERSON, J. A. Interorganizational Trust, Governance Choice, and Exchange Performance. **Organization Science**, v. 19, n. 5, p. 688–708, 2008.

GULATI, R.; SINGH, H. The Architecture of Cooperation: Managing Costs and Coordination Concerns Appropriation in Strategic Alliances. **Administrative Science Quarterly**, v. 43, n. 4, p. 781–814, 1998.

GULATI, R.; SYTCH, M. Does Familiarity Breed Trust? Revisiting the Antecedents of Trust. **Managerial and Decision Economics**, v. 29, p. 165–190, 2008.

HAGEDOORN, J. Understanding the Rationale of Strategic Technology Partnering: Interorganizational Modes of Cooperation and Sectoral differences. **Strategic Management Journal**, v. 14, n. 5, p. 371–385, 1993.

HAMEL, G. Competition For Competence And Inter-Partner Learning Within International Strategic Alliances. **Strategic Management Journal**, v. 12, n. Special Issue: Global Strategy, 1991.

HANNAN, M. T.; FREEMAN, J. Structural Inertia and Organizational Change. **American Sociological Review**, v. 49, n. 2, p. 149, 1984.

HAYES, R. H.; WHEELWRIGHT, S. C. **Restoring our competitive edge: Competing through manufacturing**. New York: John Wiley & Sons, 1984.

HELFAT, C. E.; FINKELSTEIN, S.; MITCHELL, W.; et al. **Dynamic Capabilities: Understanding Strategic Change in Organizations**. Malden: Blackwell Publishing, 2007.

HELFAT, C. E.; FINKELSTEIN, S.; MITCHELL, W.; et al. Executives, Dynamic Capabilities, and Strategic Change. **Dynamic Capabilities: Understanding Strategic Change in Organizations**. p.46–64, 2007. Malden: Blackwell Publishing.

IANSTITI, M.; LEVIEN, R. **The Keystone Advantage: What the New Dynamics of Business Ecosystems Mean for Strategy, Innovation, and Sustainability**. Boston: Harvard Business School Press, 2004.

- IDC. **O mercado de TI no Brasil: Oportunidades e Desafios**. 2011.
- IDC. **Worldwide Software Channel and Alliances 2012: Top 10 Predictions**. 2012.
- INKPEN, A. C.; BEAMISH, P. W. Knowledge, Bargaining Power, and the Instability of International Joint Ventures. **The Academy of Management Review**, v. 22, n. 1, p. 177–202, 1997.
- KOTABE, M.; SWAN, K. S. The Role of Strategic Alliances in High-Technology New Product Development. **Strategic Management Journal**, v. 16, n. 8, p. 621–636, 1995.
- LOWENBERG, D. A. A “new” view on “traditional” strategic alliances’ formation paradigms. **Management Decision**, v. 48, n. 7, p. 1090–1102, 2010.
- LYYTINEN, K.; ROSE, G. M. The Disruptive Nature of Information Technology Innovations: The Case of Internet Computing in Systems Development Organizations. **MIS Quarterly**, v. 27, n. 4, p. 557–596, 2003.
- MEIRELLES, D. S. Teorias da Firma. In: D. S. Meirelles (Ed.); **Formação e evolução da grande empresa brasileira: estudos de caso baseados na Teoria da Firma**. p.17–91, 2011. São Paulo: Editora Mackenzie.
- MEIRELLES, F. S. **21ª Pesquisa Anual do Uso de TI**. São Paulo: Fundação Getúlio Vargas, 2013.
- MÉNARD, C. The Economics of Hybrids Organizations. International Society for New Institutional Economics. **Anais...** p.1–33, 2002.
- MÉNARD, C. Hybrid Organization Of Production And Distribution. **Revista de Análisis Económico**, v. 21, n. 2, p. 25–41, 2006.
- MENDES, J. V.; ESCRIVÃO FILHO, E. Sistemas integrados de gestão ERP em pequenas empresas: um confronto entre o referencial teórico e a prática empresarial. **Gestão e Produção**, v. 9, n. 3, p. 277–296, 2002.
- MILKOVICH, G. T.; BOUDREAU, J. W. Unions. **Human Resource Management**. 8th ed., p.567–602, 1997. Chicago: Irwin.
- MOON, Y. Enterprise Resource Planning (ERP): a review of the literature. **International Journal of Management and Enterprise Development**, v. 4, n. 3, p. 235–264, 2007.
- MOORE, J. F. Predators and Prey: A New Ecology of Competition. **Harvard Business Review**, p. 75–86, 1993.
- MOORE, J. F. The Rise of a New Corporate Form. **The Washington Quarterly**, v. 21, n. 1, p. 167–181, 1998.

MOORE, J. F. Business ecosystems and the view from the firm. **The Antitrust Bulletin**, v. 51, n. 1, p. 31–75, 2006.

NORTH, D. C. Institutions. **Journal of Economic Perspectives**, v. 5, n. 1, p. 97–112, 1991.

O'FARRELL, P. N.; MOFFAT, L. A. R. An interaction model of business service production and consumption. **British Journal of Management**, v. 2, p. 205–221, 1991.

O'FARRELL, P. N.; WOOD, P. A. Formation of strategic alliances in business services: Towards a new client-oriented conceptual framework. **The Services Industry Journal**, v. 19, n. 1, p. 133–151, 1999.

OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. **Business Model Generation**. Hoboken: John Wiley & Sons, 2010.

PANZAR, J. C.; WILLIG, R. D. Economies of Scope. **American Economic Review**, v. 71, n. 2, p. 268–272, 1981.

PARKHE, A. Strategic Alliance Structuring: A Game Theoretic and Transaction Cost Examination of Interfirm Cooperation. **The Academy of Management Journal**, v. 36, n. 4, p. 794–829, 1993.

PARKIN, M. **Microeconomics**. 3rd. ed. New York: Addison-Wesley, 1995.

PELTONIEMI, M. Business Ecosystem: A Conceptual Model of an Organisation Population from the Perspectives of Complexity and Evolution. **Research Reports 18**, 2005. Tampere: University of Tampere.

PESSANHA, V. História do ERP. ,2007. Rio de Janeiro: PUC-RJ.

PETERAF, M. A.; BARNEY, J. B. Unraveling The Tangle. **Managerial and Decision Economics**, v. 24, p. 309–323, 2003.

PFEFFER, J.; SALANCIK, G. R. **The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective**. Stanford: Stanford University Press, 2003.

PORTER, M. E. **Competitive advantage: creating and sustaining superior performance**. New York: Free Press, 1998a.

PORTER, M. E. **Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors**. New York: Free Press, 1998b.

PORTER, M. E.; KRAMER, M. R. Creating Shared Value. **Harvard Business Review**, , n. February, p. 1–17, 2011.

POWELL, W. W.; KOPUT, K. W.; SMITH-DOERR, L. Interorganizational Collaboration and the Locus of Innovation: Networks of Learning in Biotechnology. **Administrative Science Quarterly**, v. 41, n. 1, p. 116, 1996.

PRAHALAD, C. K.; RAMASWAMY, V. **The Future of Competition: Co-Creating Unique Value with Customers**. Boston: Harvard Business School Press, 2004.

PRUITT, D. G. Whither Ripeness Theory? **White Paper**, , n. 25, p. 1–40, 2005.

PRUITT, D. G.; RUBIN, J. Z. **Social Conflict: Escalation, Stalemate, and Settlement**. New York: Random House, 1986.

RANGAN, V. K.; BELL, M. **Transforming your Go-to-market Strategy**. Boston: Harvard Business School Press, 2006.

RANGAN, V. K.; SCOTT, D. R.; BONOMA, T. V. Lotus Development Corporation - Channel Choice: Direct Versus Distribution. ,1994.

REUER, J. J.; ARIÑO, A. Strategic Alliance Contracts: Dimensions and determinants of contractual complexity. **Strategic Management Journal**, v. 28, p. 313–330, 2007.

RING, P. S.; VEN, A. H. VAN DE. Structuring Cooperative Relationships. **Strategic Management Journal**, v. 13, n. 7, p. 483–498, 1992.

RIORDAN, M. H.; WILLIAMSON, O. E. Asset Specificity and Economic Organization. **International Journal of Industrial Organization**, v. 3, p. 365–378, 1985.

RUESTER, S. Recent Developments in Transaction Cost Economics. **Working Paper WP-RM-18**, , n. January, p. 1–39, 2010.

SAHAY, S. Global software alliances: The challenge of “standardization.” **Scandinavian Journal of Information Systems**, v. 15, p. 3–21, 2003.

SLAUGHTER, S. A.; LEVINE, L.; RAMESH, B.; PRIES-HEJE, J.; BASKERVILLE, R. Aligning Software Processes with Strategy. **MIS Quarterly**, v. 30, n. 4, p. 891–918, 2006.

SOFTEX. **Software e Serviços de TI: A Indústria Brasileira em Perspectiva**. Campinas: Softtex, 2012.

STABELL, C. B.; FJELDSTAD, O. D. Configuring Value for Competitive Advantage: on Chains, Shops, and Networks. **Strategic Management Journal**, v. 19, n. 5, p. 413–437, 1998.

STINCHCOMBE, A. L. The Conditions of Fruitfulness of Theorizing About Mechanisms in Social Science. **Philosophy of the Social Sciences**, v. 21, n. 3, p. 367–388, 1991.

STUART, T. E. Interorganizational Alliances and the Performance of Firms: A Study of Growth and Innovation Rates in a High-Technology Industry. **Strategic Management Journal**, v. 21, n. 8, p. 791–811, 2000.

SWANSON, E. B. Information Systems among Innovation Organizations. **Management Science**, v. 40, n. 9, p. 1069–1092, 1994.

TAYLOR, A. An operations perspective on strategic alliance success factors: An exploratory study of alliance managers in the software industry. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 25, n. 5, p. 469–490, 2005.

TEECE, D. J. **Dynamic Capabilities and Strategic Management: Organizing for Innovation and Growth**. New York: Oxford University Press, 2009.

THOMAS, K. W. Conflict and negotiation process in organizations. In: M. Dunnette; L. M. Hough (Eds.); **Handbook of Industrial and Organizational Psychology**. Second ed., p.651–717, 1992. Palo Alto: Consulting Psychologists Press.

TODEVA, E.; KNOKE, D. Strategic alliances and models of collaboration. **Management Decision**, v. 43, n. 1, p. 123–148, 2005.

WALL, J. A.; CALLISTER, R. R. Conflict and Its Management. **Journal of Management**, v. 21, n. 3, p. 515–558, 1995.

WHEELWRIGHT, S. C.; HAYES, R. H. HBR Competing Through Manufacturing. **Harvard Business Review**, p. 1–12, 1985.

WILLIAMSON, O. E. Markets and Hierarchies: Some Elementary Considerations. **American Economic Review**, v. 63, n. 2, p. 316–325, 1973.

WILLIAMSON, O. E. Transaction-Cost Economics: The Governance of Contractual Relations. **Journal of Law and Economics**, v. 22, n. 2, p. 233–261, 1979.

WILLIAMSON, O. E. **The Economic Institutions of Capitalism**. New York: Free Press, 1985.

WILLIAMSON, O. E. Comparative Economic Organization: The Analysis of Discrete Structural Alternatives. **Administrative Science Quarterly**, v. 36, n. 2, p. 269–296, 1991.

WILLIAMSON, O. E. Opportunism and its Critics. **Managerial and Decision Economics**, v. 14, n. 2, p. 97–107, 1993.

WILLIAMSON, O. E. The New Institutional Economics: Taking Stock, Looking Ahead. **Journal of Economic Literature**, v. 38, n. 3, p. 595–613, 2000.

WILLIAMSON, O. E. Examining economic organization through the lens of contract. **Industrial and Corporate Change**, v. 12, n. 4, p. 917–942, 2003.

WILLIAMSON, O. E. The Economics of Governance. **The American Economic Review**, v. 95, n. 2, p. 1–18, 2005.

WILLIAMSON, O. E. Transaction Cost Economics: The Natural Progression. **American Economic Review**, v. 100, n. June, p. 673–690, 2010.

WILLIAMSON, P.; MEYER, A. DE. Ecosystem advantage: How to boost your success by harnessing the power of partners. **California Management Review**, v. 55, n. 1, p. 24–46, 2012.

WOODRUFF, R. B. Customer value: The next source for competitive advantage. **Academy of Marketing Science**, v. 25, n. 2, p. 139–154, 1997.

WRIGHT, M. K.; CAPPS III, C. J. Information Technology Customer Service: “Best Practices” Processes For Operations. **The Journal of Applied Business Research**, v. 24, n. 3, p. 63–76, 2008.

YIN, R. K. **Case Study Research**. 2nd ed. Thousand Oaks: SAGE Publications, 1994.

YIN, R. K. **Applications of Case Study Research**. 2nd. ed. Thousand Oaks: SAGE Publications, 2003.

ZANINI, M. T. **Confiança: o principal ativo intangível de uma empresa**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

ZENGER, T. R.; HESTERLY, W. S. The Disaggregation of Corporations: Selective Intervention, High-powered Incentives, and Molecular Units. **Organization Science**, v. 8, n. 3, p. 209–222, 1997.

ZMUD, R. W. An Examination of “Push-Pull” Theory Applied to Process Innovation in Knowledge Work. **Management Science**, v. 30, n. 6, p. 727–738, 1984.

## APÊNDICES

### Apêndice A — Estrutura do Protocolo de Estudo de Caso

#### SUMÁRIO

1. Objetivos
2. Estrutura teórica
  - Características-chave do método de estudo de caso
  - Caracterização da aliança estratégica contratual
  - Caracterização da inovação de *software*
  - Caracterização de ecossistemas de negócios
3. Organização do protocolo
  - Escolha dos casos
  - Definição do roteiro das entrevistas
  - Definição dos entrevistados
  - Definição de cronograma de entrevistas
  - Revisão das informações preliminares
  - Definição de fontes adicionais de informação

#### 4. Protocolo para abordagem das questões

Características das alianças entre SHs e CCs

Tópicos

Notas

Contextualização das alianças entre SHs e CCs no ecossistema de *softwares* empresariais

Tópicos

Notas

Características da inovação em *software* de aplicativo empresarial

Tópicos

Notas

Identificação dos papéis das alianças e clientes em relação à inovação em *software* de aplicativo empresarial

Tópicos

Notas

#### 5. Plano de análise

Transcrição das entrevistas

Consolidação das fontes de informação

Categorização

Relatórios do estudo de caso individual



## Apêndice B — Matriz de consistência entre Problema de Pesquisa, Variáveis e Roteiro

<p><b>Problema de pesquisa:</b> Como SHs e CCs ajustam seus interesses de forma a construir e executar propostas de valor que envolvam inovação em software que venham ao encontro das expectativas dos clientes?</p>
<p><b>Objetivo geral:</b> Identificar que mecanismos e incentivos têm sido relevantes para que as empresas de serviços de consultoria de implementação de <i>softwares</i> empresariais e as desenvolvedoras de <i>software</i> alinhem seus interesses de forma a desenhar e entregar uma proposta conjunta de valor.</p>
<p><b>Observação:</b> O caso de proposta de valor baseada na inovação do <i>software</i> aplicativo empresarial implantada em cliente via uma aliança SH-CC será identificado antes da execução desse roteiro, o qual se aplica a SH, CC e cliente.</p>

Objetivos	Construtos e Referencial Teórico	Perguntas do questionário/roteiro entrevistas
1. Caracterizar a aliança entre a SH e a CC	1.1 Escopo e interdependência (DOZ et al., 2000; GULATI; SINGH, 1998; GULATI, 1998; LOWENBERG, 2010; MÉNARD, 2006; O'FARRELL; WOOD, 1999; REUER; ARIÑO, 2007; RING; VEN, VAN DE, 1992; TODEVA; KNOKE, 2005; WILLIAMSON, 1991)	1.1.1 Quais são as características do relacionamento com o parceiro em termos de duração, escopo e dependência nessa aliança? 1.1.2 Quais são as principais razões pelas quais a empresa recorreu ao parceiro ao invés de atender ao mercado sozinha? 1.1.3 O retorno desses investimentos dependem da relação com o parceiro para se efetivarem, ou seu retorno pode também ser obtido fora desta relação?

	<p>1.2 Investimentos idiossincráticos (CONNER; PRAHALAD, 1996; DUINKERKEN, 2010; RUESTER, 2010; WILLIAMSON, 1973, 1979, 1985, 1991, 1993)</p> <p>1.3 Estrutura de governança (COASE, 1937; DUINKERKEN, 2010; MEIRELLES, 2011; RUESTER, 2010; WILLIAMSON, 1991, 2003); (ZENGER; HESTERLY, 1997)</p> <p>1.4 Ajuste mútuo a partir de causas ambientais (DAS; TENG, 2000; DOZ, 1996; GULATI et al., 2005; HELFAT; FINKELSTEIN; MITCHELL, WILL; et al., 2007; INKPEN; BEAMISH, 1997; LOWENSBERG, 2010; O'FARRELL; MOFFAT, 1991; O'FARRELL; WOOD, 1999; PARKHE, 1993; REUER; ARIÑO, 2007; RING; VEN, VAN DE, 1992; TEECE, 2009; WILLIAMSON, 1979, 1985, 1991; ZANINI, 2007)</p>	<p>1.2.1 Existe algum tipo de investimento necessário para se estabelecer a relação da empresa com o parceiro? Qual?</p> <p>1.3.1 Existe algum tipo de formalização na relação da empresa com o parceiro nessa aliança? Qual?</p> <p>1.4.1 Qual é o impacto causado pelas mudanças do mercado (atuação de concorrentes, novos requisitos de clientes, novas regulamentações, nova tecnologia desenvolvida pela própria empresa) no relacionamento com o parceiro?</p> <p>1.4.2 Como que a empresa reage a essas mudanças?</p> <p>1.4.3 Existe competição entre a empresa e o parceiro? Ela está relacionada às mudanças?</p> <p>1.4.4 Como você avalia a flexibilidade da empresa para se adaptar às mudanças do mercado? (entenda-se por flexibilidade o grau de liberdade que os parceiros têm para modificar o arranjo estrutural na aliança (DAS; TENG, 2000))</p>
<p>2. Caracterizar a inovação no <i>softwares</i> empresariais e como foi implementada no cliente</p>	<p>2.1 Inovação em software (COTTRELL; NAULT, 2004; DANNEELS, 2002; LYYTINEN; ROSE, 2003; PANZAR; WILLIG, 1981; PARKIN, 1995; PORTER; KRAMER, 2011; PORTER, 1998b; SLAUGHTER et al., 2006; SWANSON, 1994; ZMUD, 1984)</p>	<p>2.1.1 Qual foi o principal tipo de inovação em <i>software</i> de aplicativo empresarial para o caso em questão?</p> <p>2.1.2 Essa inovação promoveu a expansão dos limites de algum produto atual ou é inédita?</p> <p>2.1.3 Essa inovação pode ser utilizada por outros clientes em geral ou ela se concentra no atendimento de grupos restritos de clientes?</p> <p>2.1.4 Qual é o propósito dessa inovação?</p>

	<p>2.2 O papel da aliança e o papel do cliente</p> <p>(CHESBROUGH, 2011; GULATI; SINGH, 1998; KOTABE; SWAN, 1995; PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004; SAHAY, 2003; STUART, 2000)</p>	<p>2.2.1 Qual é o papel da empresa em relação a essa inovação?</p> <p>2.2.2 Qual é o papel do parceiro em relação a essa inovação?</p> <p>2.2.3 Qual é o papel do cliente em relação a essa inovação?</p>
<p>3. Caracterizar e analisar o processo de ajuste de interesses na implantação da inovação</p>	<p>3.1 Criação de valor para SH e CC</p> <p>(BARNEY; CLARK, 2007; BARNEY, 1991; BARNEY et al., 2001; FLEURY et al., 2004; GAMBARDELLA; MCGAHAN, 2010; GRANT, 1991; HANNAN; FREEMAN, 1984; HELFAT; FINKELSTEIN; MITCHELL, W.; et al., 2007; HELFAT; FINKELSTEIN; MITCHELL, WILL; et al., 2007; O'FARRELL; WOOD, 1999; OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010; PETERAF; BARNEY, 2003; PORTER, 1998b; STABELL; FJELDSTAD, 1998; TEECE, 2009; TODEVA; KNOKE, 2005)</p> <p>3.2 Valor percebido pelo cliente</p> <p>(BARNEY; CLARK, 2007; GEMSER; WIJNBERG, 2001; OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010; PETERAF; BARNEY, 2003; PORTER, 1998b; WOODRUFF, 1997)</p> <p>3.3 Mecanismos de ajuste de interesses</p> <p>(BATAGLIA; YU, 2008; BATAGLIA, 2006; GULATI; SYTCH, 2008; GULATI et al., 2005; IANSITI; LEVIEN, 2004; MÉNARD, 2006; MILKOVICH; BOUDREAU, 1997; PARKHE, 1993; PRUITT; RUBIN, 1986; REUER; ARIÑO, 2007; THOMAS, 1992; TODEVA; KNOKE, 2005; WILLIAMSON, 1991)</p>	<p>3.1.1 Qual foi o valor que se pretendeu gerar com a proposta da implementação dessa inovação tanto para a empresa, quanto para o parceiro e para o cliente?</p> <p>3.2.1 A proposta de implantação dessa inovação conseguiu endereçar todos os requerimentos necessários solicitados pela empresa?</p> <p>3.2.2 Qual a sua percepção sobre o processo de implementação?</p> <p>3.2.3 Qual a sua percepção sobre o valor gerado pela tecnologia de <i>softwares</i> empresariais após sua implementação?</p> <p>3.3.1 Quais são os principais desafios para se atingir o nível esperado de ajuste de interesses com o parceiro para implantação da inovação?</p> <p>3.3.2 Na aliança há salvaguardas contratuais para resolução de conflitos de interesses? Caso positivo, quais? Foram utilizadas?</p> <p>3.3.3 Há processo de escalação para resolução de conflitos de interesses na aliança? Caso positivo, descreva-o. Foi utilizado na implantação dessa inovação?</p> <p>3.3.4 Em situações de conflito de interesses na implantação dessa inovação, os parceiros buscaram persuadir a outra parte a seguir suas demandas?</p>

	<p>3.4 Confiança</p> <p>(GULATI; SINGH, 1998; GULATI; SYTCH, 2008; O'FARRELL; WOOD, 1999; PARKHE, 1993; PFEFFER; SALANCIK, 2003; POWELL et al., 1996; REUER; ARIÑO, 2007; RING; VEN, VAN DE, 1992; TODEVA; KNOKE, 2005; ZANINI, 2007)</p>	<p>3.3.5 Em situações de conflito de interesses na implantação da inovação, os parceiros buscaram desenvolver e adotar soluções que satisfizessem as aspirações de todas as partes?</p> <p>3.3.6 Foi utilizada a mediação em conflitos de interesses entre os parceiros? Caso positivo, como ocorreu esse processo?</p> <p>3.3.7 Foi utilizada arbitragem para resolução de conflitos de interesses? Caso positivo, como ocorreu esse processo?</p> <p>3.4.1 Qual o papel da confiança na resolução dos conflitos de interesses entre os parceiros nesse caso?</p> <p>3.4.2 Qual é o papel da transferência e compartilhamento de informações, conhecimento, tecnologia na resolução de conflitos de interesses entre os parceiros nesse caso?</p>
--	---	--

## Apêndice C — Roteiros de Entrevistas

### *SHs – Empresas Desenvolvedoras de Software*

- 1) Como essa aliança se contextualiza no ecossistema de negócios da empresa? (entenda-se por ecossistema de negócios rede de empresas)
- 2) Existe algum tipo de formalização na relação da empresa com o parceiro nessa aliança? Qual?
- 3) Quais são as características do relacionamento com o parceiro em termos de duração, escopo e dependência nessa aliança?
- 4) Quais são as principais razões pelas quais a empresa recorreu ao parceiro ao invés de atender ao mercado sozinha?
- 5) Existe algum tipo de investimento necessário para se estabelecer a relação da empresa com o parceiro? Qual?
- 6) O retorno desses investimentos dependem da relação com o parceiro para se efetivarem, ou seu retorno pode também ser obtido fora desta relação?
- 7) Quais são os principais desafios para se atingir o nível esperado de ajuste de interesses com o parceiro para implantação da inovação?
- 8) Na aliança há salvaguardas contratuais para resolução de conflitos de interesses? Caso positivo, quais? Foram utilizadas?
- 9) Há processo de escalção para resolução de conflitos de interesses na aliança? Caso positivo, descreva-o. Foi utilizado na implantação dessa inovação?
- 10) Em situações de conflito de interesses na implantação dessa inovação, os parceiros buscaram persuadir a outra parte a seguir suas demandas?
- 11) Em situações de conflito de interesses na implantação da inovação, os parceiros buscaram desenvolver e adotar soluções que satisfizessem as aspirações de todas as partes?
- 12) Foi utilizada a mediação em conflitos de interesses entre os parceiros? Caso positivo, como ocorreu esse processo?
- 13) Foi utilizada arbitragem para resolução de conflitos de interesses? Caso positivo, como ocorreu esse processo?

- 14) Qual o papel da confiança na resolução dos conflitos de interesses entre os parceiros nesse caso?
- 15) Qual é o papel da transferência e compartilhamento de informações, conhecimento, tecnologia na resolução de conflitos de interesses entre os parceiros nesse caso?
- 16) Qual é o impacto causado pelas mudanças do mercado (atuação de concorrentes, novos requisitos de clientes, novas regulamentações, nova tecnologia desenvolvida pela própria empresa) no relacionamento com o parceiro?
- 17) Como que a empresa reage a essas mudanças?
- 18) Existe competição entre a empresa e o parceiro? Ela está relacionada às mudanças?
- 19) Como você avalia a flexibilidade da empresa para se adaptar às mudanças do mercado? (entenda-se por flexibilidade o grau de liberdade que os parceiros têm para modificar o arranjo estrutural na aliança)
- 20) Qual foi o valor que se pretendeu gerar com a proposta da implementação dessa inovação tanto para a empresa, quanto para o parceiro e para o cliente?
- 21) Qual foi o principal tipo de inovação em *software* de aplicativo empresarial para o caso em questão?
- 22) Essa inovação promoveu a expansão dos limites de algum produto atual ou é inédita?
- 23) Essa inovação pode ser utilizada por outros clientes em geral ou ela se concentra no atendimento de grupos restritos de clientes?
- 24) Qual é o propósito dessa inovação?
- 25) Qual é o papel da empresa em relação a essa inovação?
- 26) Qual é o papel do parceiro em relação a essa inovação?
- 27) Qual é o papel do cliente em relação a essa inovação?

### ***CCs – Empresas de Consultoria de Implementação***

- 1) Existe algum tipo de formalização na relação da empresa com o parceiro nessa aliança? Qual?
- 2) Quais são as características do relacionamento com o parceiro em termos de duração, escopo e dependência nessa aliança?
- 3) Quais são as principais razões pelas quais a empresa recorreu ao parceiro ao invés de atender ao mercado sozinha?
- 4) Existe algum tipo de investimento necessário para se estabelecer a relação da empresa com o parceiro? Qual?
- 5) O retorno desses investimentos dependem da relação com o parceiro para se efetivarem, ou seu retorno pode também ser obtido fora desta relação?
- 6) Quais são os principais desafios para se atingir o nível esperado de ajuste de interesses com o parceiro para implantação da inovação?
- 7) Na aliança há salvaguardas contratuais para resolução de conflitos de interesses? Caso positivo, quais? Foram utilizadas?
- 8) Há processo de escalção para resolução de conflitos de interesses na aliança? Caso positivo, descreva-o. Foi utilizado na implantação dessa inovação?
- 9) Em situações de conflito de interesses na implantação dessa inovação, os parceiros buscaram persuadir a outra parte a seguir suas demandas?
- 10) Em situações de conflito de interesses na implantação da inovação, os parceiros buscaram desenvolver e adotar soluções que satisfizessem as aspirações de todas as partes?
- 11) Foi utilizada a mediação em conflitos de interesses entre os parceiros? Caso positivo, como ocorreu esse processo?
- 12) Foi utilizada arbitragem para resolução de conflitos de interesses? Caso positivo, como ocorreu esse processo?
- 13) Qual o papel da confiança na resolução dos conflitos de interesses entre os parceiros nesse caso?
- 14) Qual é o papel da transferência e compartilhamento de informações, conhecimento, tecnologia na resolução de conflitos de interesses entre os parceiros nesse caso?

- 15) Qual é o impacto causado pelas mudanças do mercado (atuação de concorrentes, novos requisitos de clientes, novas regulamentações, nova tecnologia desenvolvida pela própria empresa) no relacionamento com o parceiro?
- 16) Como que a empresa reage a essas mudanças?
- 17) Existe competição entre a empresa e o parceiro? Ela está relacionada às mudanças?
- 18) Como você avalia a flexibilidade da empresa para se adaptar às mudanças do mercado? (entenda-se por flexibilidade o grau de liberdade que os parceiros têm para modificar o arranjo estrutural na aliança)
- 19) Qual foi o valor que se pretendeu gerar com a proposta da implementação dessa inovação tanto para a empresa, quanto para o parceiro e para o cliente?
- 20) Qual foi o principal tipo de inovação em *software* de aplicativo empresarial para o caso em questão?
- 21) Essa inovação promoveu a expansão dos limites de algum produto atual ou é inédita?
- 22) Essa inovação pode ser utilizada por outros clientes em geral ou ela se concentra no atendimento de grupos restritos de clientes?
- 23) Qual é o propósito dessa inovação?
- 24) Qual é o papel da empresa em relação a essa inovação?
- 25) Qual é o papel do parceiro em relação a essa inovação?
- 26) Qual é o papel do cliente em relação a essa inovação?



### ***Empresas Clientes***

- 1) Qual foi o principal tipo de inovação em *software* de aplicativo empresarial para o caso em questão?
- 2) A proposta de implantação dessa inovação conseguiu endereçar todos os requerimentos necessários solicitados pela empresa?
- 3) Qual a sua percepção sobre o processo de implementação?
- 4) Qual a sua percepção sobre o valor gerado pela tecnologia de *softwares* empresariais após sua implementação?
- 5) Qual é o papel do cliente em relação a essa inovação? (inovações tanto com relação às empresas desenvolvedoras de *software* quanto às empresas de serviços de consultoria)