

CAPACIDADES RELACIONAIS NA GESTÃO DE ALIANÇAS DA BLANVER FARMACÊUTICA

RELATIONAL CAPABILITIES IN ALLIANCES MANAGEMENT OF BLANVER PHARMACEUTICAL

**CAPACIDADES RELACIONALES EM LA ADMINISTRACIÓN DE ALIANZAS DE BLANVER
FARMACÉUTICA**

Maria Helena Rossetto

Mestre em Administração pela Universidade Federal do Paraná (UFP)
Endereço: Rua João Fernandes França, n. 54, CEP: 8263-0080. Curitiba, PR, Brasil
Telefone: (41) 9129-4257
E-mail: mhrossetto@ufpr.br

Andréa Paula Segatto

Pós-Doutorado em andamento na Universidade de São Paulo (USP)
Professora na Universidade Federal do Paraná (UFP)
Endereço: Rua Prefeito Lothário Meissner, n. 632, DAGA/SCSA, Gabinete 23, Jardim Botânico, CEP:80210170.
Curitiba, PR, Brasil
Telefone: (41) 3360-4360
E-mail: aps@ufpr.br

Artigo recebido em 04/11/2013. Revisado por pares em 14/11/2013. Reformulado em 14/02/2014. Recomendado para publicação em 16/02/2014 por Ademar Dutra (Editor Científico). Publicado em 20/04/2014. Avaliado pelo Sistema *double blind review*.



RESUMO

O objetivo deste estudo é verificar de que forma se diferem as capacidades relacionais na gestão de alianças internacionais em relação às nacionais. Para tanto, busca-se conhecer o processo de internacionalização de uma empresa representativa do setor farmacêutico brasileiro, a fim de identificar a consolidação de alianças estratégicas; analisar as parcerias estratégicas constituídas por ela para atuação no mercado interno e no mercado externo, em termos de suas características principais e de gestão; e identificar as capacidades relacionais de gestão desenvolvidas por meio de rotinas. A pesquisa classifica-se como qualitativa, com estudo de caso único, sendo caracterizada como pesquisa de campo, documental, *ex post facto*. Em conclusão, observou-se que há consonância entre as características das alianças observadas e a literatura, e que há diferenças entre as alianças nacionais e internacionais no tocante às capacidades relacionais, embora pequenas.

Palavras-chave: Aliança estratégica, Gestão da aliança, Capacidades relacionais de gestão.

ABSTRACT

The purpose of this study is to identify how the relational capabilities of managing international alliances differ according to those developed in national alliances. Thereunto, these paper investigates the internationalization process of a Brazilian company in the pharmaceutical sector, in order to identify the consolidation of strategic alliances, to analyze the strategic partnership formed by this company to operate in domestic and foreign market, in terms of its main characteristics and ways of management, to identify the relational management capabilities developed (technological, human, based in managing systems and cultural) by means of specific routines (coordination, learning, sensing and transformation) and to compare the results. The research is classified as qualitative with a single case study, characterized as field research, documentary, *ex post facto*. In conclusion, it was observed that there is parity between the characteristics of the observed alliances and the literature, and that there are differences between national and international alliances, regarding to relational capabilities, although small ones.

Key-words: Strategic Alliance; Alliance Management; Relational capabilities of management.

RESUMEN

El objetivo de ese estudio es verificar de qué manera se distinguen las capacidades relacionales en la administración de alianzas internacionales en relación con las nacionales. Para eso se busca conocer el proceso de internacionalización de una empresa representativa del sector farmacéutico brasileño, para identificar la consolidación de alianzas estratégicas; analizar las asociaciones estratégicas constituidas por la empresa para actuación en el mercado interno y en el mercado externo, en términos de sus características principales y de administración; e identificar las capacidades relacionales de administración desarrolladas por medio de rutinas. La investigación está clasificada como cualitativa, con estudio de caso único, y caracterizada como investigación de campo, documental, *ex post facto*. En conclusión se observó que hay consonancia entre las características de las alianzas estudiadas y la literatura, y que hay diferencias entre las alianzas nacionales e internacionales con relación de las capacidades relacionales, mismo que pequeñas.

Palabras-clave: Alianza estratégica; Administración de alianza; Capacidades relacionales de administración.

1 INTRODUÇÃO

As alianças estratégicas são estudadas há alguns anos. e sob diferentes perspectivas (HEIMERIKS & DUYSTERS, 2007; LAVIE & MILLER, 2008; BOUQUET *et al.*, 2009; BANALIEVA & ATHANASSIOU, 2010; PAGNUSSATT, 2010): constituição, fatores de sucesso, características, riscos e gestão. Este último aspecto, segundo Mendel e Ferreira (2006), relaciona-se ao papel das alianças como respostas à crescente evolução tecnológica e às mudanças do ambiente econômico, uma vez que proporcionam acesso a novos mercados, a recursos complementares e/ou à redução de custos e investimentos. A afirmação corrobora-se no estudo de Tavares e Macedo-Soares (2003), segundo os quais, dois terços das maiores empresas líderes no Brasil estabelecem alianças estratégicas em busca de compartilhamento de recursos, competências complementares e redução de custos.

As alianças estratégicas internacionais, por sua vez, ganharam maior destaque na academia a partir da década de 1980 e, desde então, mencionam a globalização, a competição acirrada e a redução dos ciclos de vida do produto como motivadores das parcerias, e as consideram meios de otimização das operações e de superação das dificuldades potenciais das empresas que procuram manter-se competitivas também em mercados internacionais (OHMAE, 1989). Reconhecida a importância das parcerias com abrangência no exterior, e dados os número da crescente abertura das empresas brasileiras com operações internacionais (CBE, 2011; FDC, 2012), busca-se, neste trabalho, conhecer a importância das alianças no processo de expansão internacional das empresas.

O setor farmacêutico brasileiro é representativo na economia nacional, tendo, em 2012, apresentado crescimento de 15,8% em relação ao ano anterior, com faturamento de R\$ 49,6 bilhões (ISTOEDINHEIRO, 2013), tendo sofrido avanço de 3,1% na produção em 2012, conforme o IBGE (2012). A indústria farmacêutica nacional também foi incluída como atividade-chave para o desenvolvimento do Brasil, com o anúncio da Política Industrial Tecnológica e de Comércio Exterior (PITCE), a partir da qual essa indústria passou a ser alvo de ações e políticas verticais em que se envolvem tanto órgãos governamentais, quanto ações de classe e empresas (PALMEIRA FILHO *et al.*, 2012).

Além disso, considerando a abrangência brasileira na América Latina, assim como seu amplo mercado consumidor de medicamentos, o setor atrai investimentos estrangeiros e, a

cada ano, passa a enfrentar maior concorrência estrangeira (FURTADO & URIAS, 2009). Exemplos disso são: a fabricação de parte da linha de embalagens de contraceptivos e medicamentos para reposição hormonal da Wyeth do Brasil, a partir de 2006; e a produção de medicamentos absorvida no Brasil da Bristol-Myers Squibb do Brasil (B-MS) (FURTADO & URIAS, 2009).

Neste contexto, observa-se a evolução da indústria farmacêutica brasileira, mesmo com ampliação concorrencial, inclusive com a entrada de empresas estrangeiras, multinacionais, globais e internacionais, com mais experiência e expertise. Este trabalho intenta verificar se este comportamento positivo guarda relação com as alianças estabelecidas no setor e se, de alguma forma, há diferença entre as parcerias nacionais e aquelas voltadas especificamente ao mercado externo.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Alianças estratégicas vão desde os simples acordos de *aperto de mãos* aos contratos rigorosamente constituídos (ELMUTI *et al*, 2004). Podem implicar duas companhias compartilhando recursos ou tecnologias, mas também pode ser muito mais complexa, envolvendo diversas companhias localizadas em distintos países (VYAS *et al.*, 1995). Para Harrigan (1988), alianças são estabelecidas entre empresas para que trabalhem em conjunto, visando a atingir determinado objetivo estratégico. No caso das alianças internacionais, Lavie e Miller (2008) sugerem que, além de ultrapassar fronteiras nacionais e ampliar a vantagem competitiva da empresa em mercados exteriores, as carteiras internacionais de aliança podem proporcionar maior flexibilidade, agilidade, adaptabilidade às condições do mercado global, e a redução do risco e da incerteza, em comparação com carteiras nacionais de aliança.

As parcerias podem ser estabelecidas para que diferentes objetivos sejam alcançados. Prahalad e Ramaswamy (2004) sugerem que os objetivos para realização de uma aliança estratégica são: (i) melhoria da duração dos ciclos e redução dos custos; (ii) consecução do escopo e escala; (iii) acesso ao conhecimento; (iv) alavancagem de investimento; (v) método para a mudança; e (vi) distribuição do risco. Heimeriks e Duysters (2007), por sua vez, acreditam que as alianças são usadas como meio para entrar em novos

mercados, dividir custos, aumentar seu alcance de mercado, e providenciar soluções completas para os clientes.

Dentre os fatores motivacionais à formação das alianças, citam-se: entrada em mercados globais, quebra de barreiras à entrada em novos mercados internacionais, proteção à posição de mercado, expansão da linha de produtos / preenchimento de lacunas destas linhas, entrada de novos produtos no mercado, redução de potencial competição, elevação das barreiras de entrada de concorrentes, aprimoramento do uso eficiente de recursos, extensão de recursos e aquisição de novos conhecimentos (VARADARAJAN & CUNNINGHAM, 1995); compartilhamento de recursos e competências, criação de valor para os acionistas (COTTA & DALTO, 2010); compartilhamento de custos e riscos (LIMA & CAMPOS FILHO, 2009; COTTA & DALTO, 2010); ampliação das operações organizacionais, ampliação da competitividade, competitividade global em crescimento, crescente necessidade de inovação em produtos e processos, menores despesas com P&D (ELMUTI et al, 2005); oportunidades de transferência de tecnologia (ELMUTI et al, 2005; MITREGA, 2012); fortalecimento da posição competitiva, absorção de conhecimento e capacidades específicos, acesso a mercados (LIMA & CAMPOS FILHO, 2009), manutenção da capacidade de inovação (BADIR et al., 2009; MITREGA, 2012).

Os objetivos e motivadores de constituição das alianças estratégicas são vistos em todos os tipos de alianças estratégicas. Pagnussatt (2010) classifica os diferentes formatos de alianças: cooperação informal; cooperação formal, *joint venture* e participação societária.

No que se refere aos níveis das parcerias, Hitt *et al.* (2002) sugerem dois:

- a) Nível de unidades de negócio: Inclui as alianças complementares, alianças para redução da competição, alianças de resposta à competição e alianças para redução de incerteza;
- b) Nível corporativo – Inclui as alianças de diversificação, alianças sinérgicas e franchising.

Já Lima e Campos Filho (2009) recomendam que as alianças podem ser classificadas em *downstream* e *upstream*. No primeiro caso são compostas por empresas que realizam etapas distintas e subsequentes na cadeia. No segundo, empresas pertencentes a etapas anteriores na cadeia de valor. Baum, Calabrese e Silverman (2000) ilustram essa classificação pelo exemplo de parcerias no setor de biotecnologia, em que alianças *downstream* ocorrem

com as empresas de marketing, farmacêuticas e químicas; e *upstream* com universidades, institutos de pesquisa, laboratórios governamentais, hospitais e associações industriais.

2.1 GESTÃO DA ALIANÇA

A gestão de alianças é uma atividade organizacional complexa, devido às dificuldades e incertezas inerentes ao gerenciamento de projetos além das fronteiras organizacionais (ROTHAERMEL & DEEDS, 2006). Estudos tratam sobre os fatores de sucesso da aliança (DOZ & HAMEL, 2000; HEIMERIKS & DUYSTERS, 2007; COTTA & DALTO, 2010), mas não há consenso acerca dos fatores determinantes da bem-sucedida gestão da aliança. Segundo Cotta e Dalto (2010), a chave de sucesso para a solidez da aliança é a escolha do parceiro, dado a isso a importância conferida aos objetivos estratégicos convergentes, princípios corporativos semelhantes, necessidades e capacidades complementares e espírito de cooperação.

O sucesso de gestão da aliança, para Bruno e Vanconcellos (1996), passa pela consideração de aspectos relevantes para a gestão do relacionamento, tais como: a seleção do parceiro, a negociação do acordo, a confiança mútua, a comunicação, a definição de regras claras, a definição de uma gerência específica para a aliança, a colaboração, a transferência do conhecimento e a avaliação da aliança (ERTEL *et al*, 2001). Kelly *et al* (2002) afirmam que a transformação de acordos cooperativos em produtivos relacionamentos é o maior desafio da gestão da aliança. Neste sentido, as capacidades relacionais, também são apontadas como fatores de sucesso da aliança (SCHILKE & GOERZEN, 2010; NGUGI *et al*, 2010; DA COSTA *et al*, 2012), e são o ponto focal deste estudo, que as busca identificar na gestão das alianças estudadas.

2.2 CAPACIDADES RELACIONAIS DE GESTÃO DA ALIANÇA

As capacidades da organização são definidas como habilidades específicas e dinâmicas, que são definidas pelos ativos e pelos caminhos percorridos pela firma na criação e na disseminação do conhecimento (ALVES, *et al*, 2005, *apud* OLIVEIRA *et al*, 2008). No contexto das capacidades relacionais, a capacidade de gestão da aliança refere-se a um “tipo

de capacidade dinâmica com habilidade para propositalmente criar, ampliar ou modificar a base de recursos da empresa, aumentada para incluir os recursos de seus parceiros da aliança" (HELFAT, 2007, p. 66). Schilke e Goerzen (2010) consideram a gestão da aliança como um domínio crítico estratégico que permite que a empresa altere sua base de recursos, e corroboram desta visão quando afirmam que a capacidade de gestão da aliança dinâmica e distinta.

As capacidades relacionais compreendem competências técnicas e interpessoais necessárias à gestão do processo de parceria, desde a identificação de oportunidades ao seu estabelecimento, até a avaliação e internalização de seus resultados, em um processo contínuo de aprendizagem (FERRO, 2010).

Pagano (2009) sugere os mecanismos intraorganizacionais para o desenvolvimento de capacidades relacionais em alianças internacionais:

- a) Em primeiro lugar, a criação de funções que são definidas como "posições individuais ou unidades que gerenciam uma série de tarefas críticas para uma empresa com relação às suas alianças" (HEIMERIKS, 2004, *apud* PAGANO, 2009, p. 905);
- b) Em segundo lugar, esta abordagem aponta o grau de apoio dado por ferramentas específicas sobre os processos de gestão do conhecimento dentro da empresa;
- c) O terceiro componente é representado por controle e gestão de processos, que são definidos como "os mecanismos voltados para apoio a aspectos específicos da gestão aliança", como medidas de controle e incentivos (HEIMERIKS, 2004, *apud* PAGANO, 2009, p. 905);
- d) O último componente é representado por partes externas, definidas como ativos utilizados pelas empresas "para complementar seu conhecimento" (HEIMERIKS, 2004, *apud* PAGANO, 2009).

Para Johnsen e Ford (2006) e Ngugi *et al* (2010), as capacidades relacionais são identificáveis em quatro tipos: capacidade de interação tecnológica, capacidade de interação humana, capacidade de interação baseada em sistemas de gestão e capacidade de interação cultural. A primeira envolve procedimentos ou conjunto de normas relativas ao

desenvolvimento tecnológico e seu entrelaçamento nas relações. Para Leonard-Barton (1992), a tecnologia incorporada em sistemas técnicos e habilidades reflete seus traços originários nos produtos da empresa, além de que evolui ao longo do tempo em função da interpretação dos funcionários sobre seu papel na organização. A capacidade humana diz respeito ao desenvolvimento de conhecimento por parte dos funcionários de fornecedores e de clientes (LEONARD-BARTON, 1992 *apud* JOHNSEN & FORD, 2006). Já a capacidade baseada em sistemas de gestão relacional, segundo Hakansson e Snehota (1995) *apud* Ngugi *et al* (2010), relaciona-se com as estruturas únicas e os métodos que permitem a criação de conhecimento que dão, a cada empresa, a sua própria personalidade. Por fim, a capacidade de interação cultural refere-se às abordagens próprias da empresa para sua interação, que permitem que ela lide com as diversas culturas e valores de seus colegas (JOHNSEN & FORD, 2006).

Schilke e Goerzen (2010) indicam que a gestão da aliança é um domínio crítico estratégico que possibilita que a organização altere a sua base de recursos. Para tanto, os autores sugerem quatro tipos de rotinas organizacionais como mecanismos de mudança efetiva na base de recursos, as rotinas de capacidade relacional.

2.3 ROTINAS DA CAPACIDADE RELACIONAL

Para Becker (2005) as rotinas organizacionais são vistas, na literatura de negócios, sob três perspectivas:

- a) Regularidades comportamentais (WINTER, 1964, 1986; GERSICK & HACKMAN, 1990; DOSI *et al.*, 1992, *apud* BECKER, 2005). É comum o uso de *rotinas* para padrões de comportamento coletivo, enquanto os *hábitos* referem-se aos padrões individuais.
- b) Regras, procedimentos operacionais padronizados (COHEN, 1991; EGIDI, 1996; CF. MARCH & SIMON, 1958; CYERT & MARCH, 1963, *apud* BECKER, 2005).
- c) Disposições (HODGSON, 2003; HODGSON & KNUDSEN, 2003, 2004a, b, *apud* BECKER, 2005). Os autores visualizam as rotinas como disposições de se expressar certo comportamento ou pensamento.

Segundo Becker *et al.* (2005), um conjunto amplo de pesquisas considera que as rotinas são os componentes básicos do comportamento organizacional e o repositório das capacidades organizacionais. Desta forma, são o aspecto crucial de como as empresas realizam suas atividades em sociedade. Nelson e Winter (2004) propõem que mais alta competência é usualmente alcançada quando habilidade e rotinas podem ser aprendidas e aperfeiçoadas pela prática. Assim, este trabalho considera *rotina* como regularidade comportamental, que se destaca neste trabalho.

As rotinas definidas como cruciais à aliança, conforme Schilke e Goerzen (2010), focam-se em quatro tipos genéricos de rotinas, estando de acordo com o modelo das capacidades dinâmicas de Teece (2007). Elas são detalhadas no Quadro 1.

Quadro 1 – Rotinas De Capacidades Relacionais

Rotina	Justificativa
Coordenação	Suporta-se na existência de dependência entre os parceiros, que exige coordenação; na premissa de que os parceiros raramente contam com os mesmos objetivos, o que gera a necessidade de se estabelecerem mecanismos de conciliação de interesses; e de que os parceiros não têm todas as informações necessárias, automaticamente, para alinhar suas próprias ações com as atividades do outro parceiro e para harmonizá-las a fim de alcançar mútuos objetivos com a aliança (SCHILKE & GOERZEN, 2010)
Aprendizagem	Transferência de conhecimento além dos limites organizacionais. Esta rotina impacta positivamente na extensão dos recursos obtidos através de alianças estratégicas.
Proatividade (<i>sensing</i>)	Importante para a identificação de oportunidades de entrada em alianças estratégicas, implica no esforço para identificar oportunidades de parcerias potencialmente valiosas.
Transformação	Sugere que não se pode esperar que um perfeito ajuste entre os parceiros ocorra desde o início da aliança

Fonte: elaborado pelos autores (2013).

Com base nas justificativas dispostas no Quadro 1, a interação e a adaptação entre eles são necessárias, e a flexibilidade da forma de organização da aliança é vista como uma de suas maiores vantagens.

3 METODOLOGIA

Esta pesquisa classifica-se como qualitativa, com foco no processo e tendo a empresa como unidade de análise. O estudo é exploratório-descritivo, já que, conforme Babbie (2007), esta classificação é devida aos casos em que há exploração de tema pouco abordado e há observação dos fenômenos. Conforme Vergara (1998), o estudo é, quanto aos meios, documental, pela utilização de recursos documentais na pesquisa; de campo, por se realizar no local em que ocorreu o fenômeno; *ex post facto*, por ser uma investigação de fenômeno já ocorrido.

O estudo de caso, realizado por meio de pesquisa em profundidade, foi selecionado para responder a questão tipo *como* (YIN, 2005). A análise de conteúdo, por sua vez, realizou-se na avaliação dos resultados, e permitiu gerar conhecimentos sobre as condições de produção e de recepção de mensagens por meio de procedimentos sistemáticos e objetivos, que descrevem o conteúdo dos documentos analisados (BARDIN, 2006).

O procedimento técnico de coleta de dados utilizado trata-se de entrevista semiestruturada. A escolha ocorreu para a verificação de questões não identificadas anteriormente na pesquisa e pela proximidade com o participante (CRESWELL, 2007). A entrevista realizou-se com o proprietário e presidente da empresa.

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

4 ANÁLISE DE DADOS

Esta seção descreve a empresa estudada, bem como o seu processo de internacionalização por meio de alianças internacionais. Em seguida, apresenta capacidades relacionais e rotinas identificadas nas parcerias nacionais e internacionais para que, no fim, se pudessem comparar os resultados obtidos.

4.1 A BLANVER

A BLANVER enquadra-se no setor farmacêutico, fornecendo matérias-primas para a indústria alimentícia e farmacêutica (BLANVER, 2013). Foi criada na década de 1970, com o intuito de atender o mercado nacional de excipientes, e já na década posterior, visualizou a necessidade de penetrar no mercado internacional, possuindo, atualmente, distribuidores exclusivos em todos os continentes e escritórios próprios nos Estados Unidos e na Europa (BLANVER, 2013). A indústria emprega mais de 500 funcionários (EXAME, 2011) e seu portfólio de produtos abrange celulose microcristalina, croscarmelose sódica, glicolato de amido sódico e base efervescente (BLANVER, 2014).

Segundo Sergio Frangioni, presidente da empresa e entrevistado nesta pesquisa, a necessidade de se internacionalizar já foi percebida nos primeiros anos da empresa, uma vez que a condição do mercado brasileiro não justificava a existência de uma fábrica. O preço final do produto no Brasil era muito superior ao do mercado internacional e, devido ao controle da inflação no país, “impraticável”. A situação agravou-se ainda mais, segundo ele, depois da abertura do Brasil ao comércio internacional, o que tornava o produto nacional pouco competitivo com os estrangeiros então comercializados no país. Todas as respostas do entrevistado foram transcritas *ipsis litteris*, com o objetivo de transpor suas declarações da maneira mais fiel possível. Ao apresentar os motivos da internacionalização da BLANVER, o entrevistado assim explicou:

Vou ter que te explicar com uma fórmula. Eu sou engenheiro, então... então você tem: competitividade é igual a: economia de escala, mais inovação, mais investimento, mais capital humano, mais infraestrutura. Ok? Vamos imaginar isso aqui e vamos até fazer uma analogia, que isso aqui são os cinco sentidos. Uma é a visão, outra [é] olfato, audição e etc. Aí, pra você ser competitivo, se você vende mais, é natural que você venda mais barato, se você vende menos, é mais caro.

Neste sentido, conforme o entrevistado, para aumentar a economia de escala da BLANVER e tornar o produto competitivo, seria necessário investir em inovação, tecnologia, pessoas capacitadas e infraestrutura. Assim, a empresa, por muitos anos, reinvestiu todo o seu lucro para aumentar as vendas, tornar-se mais competitiva e ganhar mercado. De acordo com o entrevistado, a estratégia foi investir no *marketing* do produto, uma vez que o Brasil não era reconhecido internacionalmente, em termos de qualidade, como outros países do mundo. Assim, na contramão das empresas chinesas e indianas, que também não

eram conhecidas pela qualidade de produto, o caminho foi constituir e distribuir marca própria. As empresas dos países asiáticos mencionados optaram pela estratégia de preço, o que não seria uma opção sustentável para a BLANVER, segundo o entrevistado. Como resultado, atualmente, a empresa vende para mais de 100 países, e o seu número de parceiros no exterior supera os 50.

As parcerias bilaterais, estabelecidas exclusivamente para a distribuição de produtos da BLANVER, foram destacadas como cruciais no processo de internacionalização da empresa, desde que sejam respeitadas as condições preestabelecidas na aliança. O presidente da empresa citou o exemplo:

[...] como a gente começou a fazer o desenvolvimento, tinha o movimento de empresas que queriam comprar por preço. Então, vamos supor que eu estabeleci um distribuidor na Alemanha, aí vários clientes da Alemanha vinham procurar falar com a gente, *traders*, por exemplo. E a gente falava 'não, vá falar com o nosso distribuidor'. Porque o *trader* [sic] e o chinês não, ele vende pra quem comprar. Então, se o *trader* viesse e pedisse 10 toneladas, o cara vendia. Só que aí você tá deixando todo o trabalho para o distribuidor fazer, e o rendimento pro *trader*. Então não é justo. Então a gente estabeleceu essas parcerias bilaterais, então o que eu quero pra mim, eu quero pra você e vice-versa.

Dentre as dificuldades encontradas pela empresa no processo de internacionalização, o entrevistado cita fraquezas da empresa, bem como ameaças presentes no mercado de acordo com os cinco tópicos apontados por ele como imprescindíveis à competitividade (economia de escala, inovação, investimento, capital humano e infraestrutura). Segundo o presidente da empresa, a maior dificuldade da BLANVER, no passado, era a inflação brasileira, que fora compensada com altos investimentos em tecnologia. Atualmente, conforme o entrevistado, a maior barreira é a infraestrutura do país, especialmente no que se refere aos altos custos por energia elétrica, gás natural e mão de obra. Assim, a empresa precisa compensar em outros "sentidos", como a inovação, o investimento e o capital humano:

Então, aí você tem que compensar nos outros sentidos da empresa. Onde a gente ganha? Na economia de escala, na inovação; nós temos patente de processo, nós investimos muito. Todo resultado nosso, a gente reinveste. Capital humano, a gente investe muito no nosso pessoal, para o cara se especializar, a gente treina muito esse pessoal, o pessoal é devotado. Nós temos gente que trabalha com a gente há 30 anos, então é uma questão muito, vamos dizer, a gente procura, com o tempo, compensar o outro [sic].

4.2 ALIANÇAS NACIONAIS

As alianças nacionais da BLANVER focam-se na distribuição de produtos. O objetivo central de sua constituição trata-se do acesso ao conhecimento, percebido pelo trecho do discurso do entrevistado: “sempre buscamos onde a gente não tem, e não buscando um parceiro que tenha a mesma característica nossa pra melhorar”. Quanto aos motivos, observou-se: ampliação das operações organizacionais, exigência de mercado, acesso a mercados e compartilhamento de custos.

As alianças nacionais da BLANVER classificam-se, quanto ao tipo, como cooperações formais, devido à existência de contratos formais, conforme Pagnussatt (2010). E quanto ao nível, como *upstream*, em que se apresentem empresas pertencentes a etapas anteriores na cadeia de valor: “A nossa parceira local é com produtores de insumos farmacêuticos ativos, ou laboratórios oficiais do governo, ou laboratórios privados” (ENTREVISTADO).

Capacidades Relacionais

Esta seção dedica-se a descrever e analisar as capacidades relacionais das alianças nacionais da BLANVER, bem como suas rotinas. Com esse propósito, por meio da entrevista, foram mapeadas as capacidades relacionais tecnológica, humana, baseada em sistemas de gestão e cultural e identificadas as rotinas existentes em cada uma delas.

a) Capacidade Relacional Tecnológica

- Aplicação em outras alianças – identificada a partir da afirmação do entrevistado de que visualiza a necessidade de estabelecer parcerias em período de teste, e depois realinha os objetivos e resultados tecnológicos para constituir novas alianças com a mesma empresa – “Então, o que a gente faz é uma *trial*, uma amostragem, de 2 anos, basicamente. Aí a gente vê como ele se desempenha e aí a gente promove... aí cada ano vem conversando e aí ajustando os objetivos” [sic].

ROTINAS percebidas: uso de mecanismos de conciliação de interesses (**coordenação**) e interação entre os parceiros (**transformação**), bem como atuação junto ao parceiro para adaptação à parceria (**transformação**), e transferência de experiência de um relacionamento para outro (**aprendizagem**).

- Integração de sistemas e procedimentos técnicos – identificada a partir da afirmação de que os sistemas mudam quando a aliança é com produtor de medicamento (laboratório), sendo necessário realinhamento de sistemas.

ROTINA percebida: adaptação de tecnologia (**transformação**).

b) Capacidade Relacional Humana

- Melhoria de áreas de conhecimento existentes – identificada a partir da afirmação de que a empresa passou a investir em maior escala, depois da constituição das alianças, no seu capital humano. Além disso, a partir do trecho: “Então você precisa ter uma expertise diferente em computação, em TI, que não tinha”.

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

- Interação de pessoal com desenvolvimento de conhecimento conjunto – “sim, nos dois (existe interação pessoal), mas menos no nacional. Nacional é mais difícil, por causa da cultura do brasileiro, o brasileiro é mais desconfiado”, e “porque a parceira, se você não tiver uma empatia pessoal, é muito difícil”.

ROTINA percebida: interação entre os parceiros, bem como atuação junto ao parceiro para adaptação à parceria (**transformação**), também desenvolvimento de novas condutas (**transformação**).

c) Capacidade Relacional baseada em Sistemas de Gestão

- Absorção e assimilação de novas abordagens de planejamento e estratégia, identificada a partir da afirmação do entrevistado: “existe, mas a gente determina o nível que é necessário pra gente. Aí o cara tem que se adequar. Se não, ele vai ser influenciado por data de entrega, qualidade, estoque, então a gente faz ele entender a necessidade mínima” [sic].

ROTINAS percebidas: desenvolvimento de novas condutas (**transformação**), bem como atuação junto ao parceiro para adaptação à parceria (**transformação**), e transferência de experiência de um relacionamento para outro (**aprendizagem**).

Essa capacidade é apontada pelo entrevistado como existente nas alianças que aumentam significativamente o faturamento da empresa – “Se você hoje fatura, por exemplo, por venda, brasileiro gosta muito de venda, 100 mil e faz uma parceria e o faturamento vai pra 1 milhão, aí você tem que se moldar pra essa nova gestão” [sic].

ROTINA percebida: adaptação da gestão (**transformação**).

d) Capacidade Relacional Cultural

- Desenvolvimento de padrões de comportamentos novos – identificada a partir da afirmação de que a expertise necessária nos colaboradores da empresa é diferente, devido à constituição das alianças. Em especial ao fato de que elas aumentaram os níveis de faturamento e de produção da BLANVER.

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

- Agregação e acréscimo de valores entre os parceiros – identificada por meio da declaração do entrevistado de que as alianças geraram conhecimento cultural que foi internalizado na empresa, embora em baixo nível, devido à constatação de que

“quando busca uma parceira, você vai buscar aquele cara que tá mais próximo da sua cultura” [sic].

ROTINAS percebidas: geração de conhecimento (**aprendizagem**) e esforço empenhado na busca por novos parceiros (**proatividade**).

As alianças nacionais apresentam, em todas as capacidades observadas, a rotina de transformação, enquanto a proatividade foi verificada apenas na capacidade relacional cultural. A aprendizagem é rotina da capacidade relacional tecnológica, naquela baseada em sistemas e cultural, enquanto a coordenação foi percebida apenas na capacidade tecnológica das alianças da BLANVER voltadas ao mercado nacional.

4.3 ALIANÇAS INTERNACIONAIS

As alianças internacionais da BLANVER, como se observou na entrevista, objetivam: diferenciação de produto, ganho de escala, aumento do alcance de mercado e aproximação ao mercado consumidor, acesso ao conhecimento e redução dos custos. Os motivos das parcerias com empresas no exterior são:

- Compartilhamento de recursos e competências – “nossas parcerias sempre foram complementares de áreas que a gente não tinha” [sic].
- Acesso a mercados – “quando a gente começou a fábrica, a condição de mercado, o mercado brasileiro era muito pequeno e não justificava uma fábrica no Brasil” [sic].
- Restrições no mercado local - “o Brasil estava com o mercado fechado”.
- Compartilhamento de custos; ampliação da competitividade; política de preços muito elevada; e controle governamental - “Eu teria que vender a 80, 100, aí era um valor absurdo, não tinha sentido. Porque, por outro lado, também o governo até que controlava essa questão da inflação” [sic].
- Inexistência de estrutura própria no exterior – “Porque se eu tivesse escritórios de venda em outros países, pra que eu ia querer parceiros?” [sic].

- Ganho de conhecimento - “A parceria só serve pra potencializar uma coisa que você tem, porque a parceira envolve um custo, no fundo” [sic].

As alianças internacionais da BLANVER classificam-se, majoritariamente, quanto ao tipo, como cooperações formais, mas também houve caso de participação societária com parceiro dos Estados Unidos. Quanto ao nível, classificam-se como *upstream*, com foco exclusivo na distribuição de produto.

Capacidades relacionais

Esta seção destina-se a descrever as capacidades relacionais, bem como as respectivas rotinas, identificadas nas alianças internacionais da BLANVER.

a) Capacidade Relacional Tecnológica

- Integração de sistemas e procedimentos técnicos – identificada por meio da afirmação do entrevistado de que é necessário alinhar objetivos na aliança, graças à existência de compartilhamento de sistemas técnicos.

ROTINAS percebidas: uso de mecanismos de conciliação de interesses (**coordenação**), transferência de conhecimento entre os parceiros (**aprendizagem**) e interação entre os parceiros (**transformação**).

- Absorção de lições tecnológicas dos parceiros – identificada, ainda que com restrições, no trecho: “se você atende, por exemplo, um mercado, você aprende X, se você atende 100, a tendência é que você aprenda muito mais. Embora esses distribuidores tenham, tecnologicamente, muito pouco a agregar, de conhecimento, né? É muito focado o nosso negócio, é muito restrito. Mas o que eles aportam, informações dos diversos 100 mercados, isso traz para o nosso pessoal, e aí a gente busca soluções pra cada questão” [sic].

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

- Aplicação a outros relacionamentos e alianças - “Aí, por exemplo, um caso na Polônia resolve um caso na Austrália, por exemplo. O que aprende num caso é aplicado em outros casos” [sic].

ROTINA percebida: transferência de experiência de um relacionamento para outro (**aprendizagem**).

b) Capacidade Relacional Humana

- Melhoria de áreas existentes - “E aí, dependendo dos mercados, você tem que ter advogados especializados em direito internacional, e outras questões” [sic].

ROTINA percebida: adaptação da gestão (**transformação**).

- Interação de pessoal com desenvolvimento de conhecimento conjunto – identificada a partir da afirmação de que há interação entre os colaboradores da BLANVER e dos parceiros, com maior ênfase às alianças internacionais – “e eles também vêm aqui, veem a nossa qualidade, podem inspecionar a fábrica a qualquer momento, e esse grupo avalia periodicamente os parceiros”.

ROTINA percebida: interação entre os parceiros (**transformação**) e uso de mecanismos de conciliação de interesses (**coordenação**).

- Compartilhamento de conhecimento gerando aprendizagem – “O caso do mercado externo foi isso. O que a gente aprendeu com uns e em outros não teve tanto

sucesso, então a gente foi aprimorando a metodologia na busca de parceiro lá fora” [sic].

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

- Programas de desenvolvimento conjuntos – embora não corroborados pelo entrevistado, identifica-se essa capacidade devido à afirmação de que é necessário buscar parceiros com características semelhantes às da empresa.

ROTINAS percebidas: transferência de conhecimento entre os parceiros (**aprendizagem**), esforço empenhado na busca por novos parceiros (**proatividade**), e atuação junto ao parceiro para adaptação à parceria (**transformação**).

c) Capacidade Relacional baseada em Sistemas de Gestão

- Absorção e assimilação de novas abordagens de planejamento e estratégia – identificada no parceiro da BLANVER por meio da análise do trecho: “você tem que estabelecer algumas regras para o cara ter sucesso” [sic].

ROTINAS percebidas: uso de mecanismos de conciliação de interesses (**coordenação**), transferência de conhecimento entre os parceiros (**aprendizagem**), adaptação da gestão (**transformação**), bem como atuação junto ao parceiro para adaptação à parceria (**transformação**).

- Desenvolvimento conjunto de estruturas e estratégias – “Então a gente estabeleceu essas parcerias bilaterais, então o que eu quero pra mim, eu quero pra você e vice-versa” [sic].

ROTINA percebida: interação entre os parceiros (**transformação**), bem como atuação junto ao parceiro para adaptação à parceria (**transformação**).

d) Capacidade Relacional Cultural

- Agregação e acréscimo de valores entre os parceiros – identificada nos trechos:

Então o produto naquela época, você tinha que fazer um *marketing* primeiro, pra mostrar, porque o Brasil não era reconhecido como a Alemanha em termos de qualidade [sic].

(...) nós sempre utilizamos a legislação brasileira e câmaras de arbitragem.

ROTINAS percebidas: transferência de conhecimento entre os parceiros (**aprendizagem**) e adaptação do parceiro (**transformação**), bem como adaptação de gestão (**transformação**).

- Novos padrões de comportamento – identificada pela afirmação de que a experiência com relacionamentos anteriores é inserida no padrão da análise dos novos parceiros.

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

As alianças internacionais apontaram rotinas de capacidade relacional e todos os quatro tipos. Destaca-se a importância da aprendizagem no tocante à absorção de lições tecnológicas, assim como ao compartilhamento de conhecimento e ao desenvolvimento de programas conjuntos. Coordenação, aprendizagem e transformação aparecem como rotinas importantes na gestão das parcerias voltadas ao mercado externo.

4.4 COMPARATIVO DAS ALIANÇAS

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

Quadro 2 – Características das alianças nacionais e internacionais da BLANVER.

Características	Alianças Nacionais	Alianças Internacionais
Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> • Acesso ao conhecimento. 	<ul style="list-style-type: none"> • Acesso ao conhecimento; • Diferenciação de produto; • Ganho de escala; • Aumentar o alcance de mercado; • Aproximação do mercado consumidor; • Redução dos custos.
Motivadores	<ul style="list-style-type: none"> • Acesso a mercados; • Compartilhamento de custos; • Ampliação das operações organizacionais; • Exigência de mercado; 	<ul style="list-style-type: none"> • Acesso a mercados; • Compartilhamento de custos; • Compartilhamento de recursos e competências; • Restrições no mercado local; • Ampliação da competitividade; • Política de preços muito elevada; • Controle governamental; • Inexistência de estrutura própria no exterior; • Ganho de conhecimento.
Tipo	<ul style="list-style-type: none"> • Cooperações formais. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cooperações formais; • Participação societária;
Nível	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Upstream</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Upstream</i>

Fonte: elaborado pelos autores (2013).

O único objetivo de constituição das alianças nacionais da BLANVER, identificado por meio da análise do conteúdo da entrevista, foi o acesso ao conhecimento. Destaca-se que essas parcerias são firmadas tanto com fornecedores, quanto clientes e distribuidores, não havendo aliança para produção.

Quanto aos motivadores das alianças nacionais, sobressai-se a importância apontada pelo entrevistado, da utilização de alianças como ferramentas para a concretização de objetivo estratégico. Em alguns momentos da pesquisa, o entrevistado indicou que as alianças não são capazes de alterar os modelos de planejamento e estrutura da BLANVER, mas que são importantes para "calçar (a empresa) por baixo", na fase de crescimento, indicando uma exigência do próprio mercado. O tipo (cooperação formal) e nível (*upstream*) das alianças da BLANVER parecem acordar com a finalidade dessas alianças.

Nas alianças internacionais, por sua vez, há particularidades, com especial ênfase ao objetivo da aliança relacionado ao ganho de escala. Essas alianças foram, para a BLANVER, necessárias à sobrevivência, tendo em vista as condições, indicadas pelo entrevistado, do cenário econômico brasileiro no início do negócio (década de 1980). Desta forma, além de permitir ganho de competitividade (por meio do ganho de escala, da diferenciação de produto e do aumento do alcance de mercado), a redução de custos e maior aproximação ao mercado consumidor, que se confirmou com a instalação de escritório da empresa em outros mercados, parecem ter sido objetivos das alianças internacionais da BLANVER.

Os motivadores das alianças internacionais também se diferem daqueles das nacionais, especialmente no que se refere às restrições do próprio mercado brasileiro (altos custos e preços, controle governamental, pequeno mercado consumidor) e da mudança na perspectiva da empresa quando da abertura do Brasil ao comércio exterior (ampliação da competitividade), que parecem ter impulsionado a constituição das alianças fora do país. Além disso, o entrevistado sugeriu, como motivador, o ganho de conhecimento do mercado estrangeiro por meio dos parceiros, assim como o compartilhamento de recursos e de competências com ele. Finalmente, a constituição das alianças internacionais somente ocorreu, de acordo com o entrevistado, devido à inexistência de estrutura própria da BLANVER no exterior.

Outra particularidade das alianças internacionais refere-se à existência de um caso em que houve aquisição de parte do parceiro no exterior (distribuidor estadunidense).

O Quadro 3 demonstra as similaridades e diferenças (estas últimas destacadas em negrito), em termos de capacidades relacionais, das alianças nacionais e internacionais da BLANVER:

Quadro 3 – Capacidades relacionais e rotinas desenvolvidas na gestão das alianças nacionais e internacionais da BLANVER.

Capacidade Relacional Tecnológica		
	Alianças Nacionais	Alianças Internacionais
Capacidades	<ul style="list-style-type: none"> • Aplicação em outras alianças; • Integração de sistemas e procedimentos técnicos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aplicação a outros relacionamentos e alianças; • Integração de sistemas e procedimentos técnicos; • Absorção de lições tecnológicas dos

		parceiros.
Rotinas	<ul style="list-style-type: none"> • Coordenação; • Aprendizagem; • Transformação. 	<ul style="list-style-type: none"> • Coordenação; • Aprendizagem; • Transformação.
Capacidade Relacional Humana		
	Alianças Nacionais	Alianças Internacionais
Capacidades	<ul style="list-style-type: none"> • Melhoria de áreas de conhecimento existentes; • Interação de pessoal com desenvolvimento de conhecimento conjunto. 	<ul style="list-style-type: none"> • Melhoria de áreas existentes; • Interação de pessoal com desenvolvimento de conhecimento conjunto; • Compartilhamento de conhecimento gerando aprendizagem; • Programas de desenvolvimento conjuntos.
Rotinas	<ul style="list-style-type: none"> • Transformação; 	<ul style="list-style-type: none"> • Coordenação; • Aprendizagem; • Proatividade; • Transformação.
Capacidade Relacional baseada em Sistemas de Gestão		
	Alianças Nacionais	Alianças Internacionais
Capacidades	<ul style="list-style-type: none"> • Absorção e assimilação de novas abordagens de planejamento e estratégia. 	<ul style="list-style-type: none"> • Absorção e assimilação de novas abordagens de planejamento e estratégia; • Desenvolvimento conjunto de estruturas e estratégias;
Rotinas	<ul style="list-style-type: none"> • Aprendizagem; • Transformação. 	<ul style="list-style-type: none"> • Coordenação; • Aprendizagem; • Transformação.
Capacidade Relacional Cultural		
	Alianças Nacionais	Alianças Internacionais
Capacidades	<ul style="list-style-type: none"> • Agregação e acréscimo de valores entre os parceiros; • Desenvolvimento de padrões de comportamentos novos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Agregação e acréscimo de valores entre os parceiros; • Novos padrões de comportamento.
Rotinas	<ul style="list-style-type: none"> • Aprendizagem; • Proatividade; • Transformação. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aprendizagem; • Proatividade; • Transformação.

Fonte: elaborado pelos autores (2013).

A BLANVER parece demonstrar que suas alianças dedicam-se à colocação do produto no mercado, e que há maior exigência, em especial em termos de adaptação, do seu parceiro no relacionamento. Esta afirmação parece justificar-se pela constituição de "parcerias teste", durante as quais se analisam os objetivos e o desempenho do parceiro e,

possivelmente, firmam-se novas alianças. Essa prática realiza-se tanto nas alianças nacionais quanto nas internacionais, sendo que essas, particularmente, implicam na absorção de lições tecnológicas dos parceiros, o que se evidencia na reconhecida possibilidade de se aplicarem conhecimentos obtidos com o parceiro em novas alianças. Dados esses argumentos, parece convergir o desenvolvimento de rotinas similares em todas as alianças na BLANVER.

No que se refere à capacidade relacional humana, parece desenvolver-se maior número de capacidades nas alianças internacionais, o que pode se dever à maior necessidade de integração entre os parceiros, bem como no maior volume de alianças da BLANVER desse tipo. Nos mercados externos, a empresa encontra máxima exigência para especializar-se (contratar advogados especializados, por exemplo), e também há evidência de aprendizado replicado. Desta forma, justifica-se a presença da rotina de coordenação, na alocação de recursos para outras alianças, assim como de aprendizagem, na transferência de experiência entre os parceiros. A experiência também parece ser fator importante no desempenho da rotina de proatividade nas alianças internacionais.

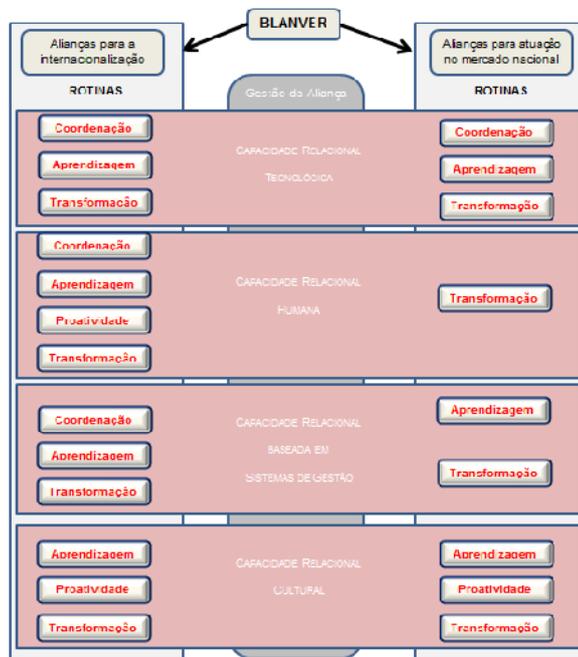
Nas capacidades relacionais baseadas em sistemas de gestão, as alianças internacionais desenvolveram aquela relacionada ao desenvolvimento conjunto de estruturas e estratégias. Destaca-se o posicionamento do entrevistado de que as alianças não interferem nos sistemas de gestão da empresa, os quais estão mais relacionados com a idade da organização. Exceção se faz às alianças que ampliam consideravelmente os níveis de produção, implicando, assim, alterações nos modelos de gestão utilizados. Segundo ele, “de uma parceira independe, a menos que a parceria faça com que a empresa se desenvolva muito”. Nessa capacidade também parece desenvolver-se a rotina de coordenação com exclusividade, o que se deve à existência de mecanismos para a conciliação dos interesses entre os parceiros. O entrevistado afirmou que, antes de encerrar uma parceria, há acompanhamento da BLANVER para garantir que os seus interesses, e também do parceiro, foram cumpridos.

Finalmente, ao se comparar as capacidades relacionais culturais, todas as alianças parecem ter exigido o desenvolvimento de novos padrões de comportamento na empresa, especialmente pelo aumento dos seus níveis de produção, assim como implicaram agregação de valores entre os parceiros. No entanto, mesmo que as alianças internacionais provoquem o relacionamento de parceiros com características culturais muito distintas, não

foram apontados pelo entrevistado indicativos de mudança de cultura organizacional. Esse fator pode se relacionar com a afirmação do entrevistado de que, ao buscar novos parceiros, tende-se a fazê-lo com empresas que apresentem características culturais semelhantes às da BLANVER, assim como não se pode esperar mudança nos valores do parceiro – “É como num casamento, você se identifica com a pessoa que tem uma afinidade, não vai ficar com uma pessoa e de repente esperar que ela mude praquilo que você queria que ele fosse. É a mesma coisa em uma parceria” [sic]. Nos dois tipos de aliança parece ter-se desenvolvido a capacidade cultural por meio da rotina de aprendizagem, segundo a qual o fracasso de parcerias anteriores pode reduzir aquele dos próximos relacionamentos. Ademais, a inexistência de ampla diferenciação entre alianças nacionais e internacionais parece justificar-se com a declaração do entrevistado: “hoje é tudo globalizado, tudo por internet. Não vejo diferenciação”.

A Figura 1 representa, graficamente, as rotinas desenvolvidas nas alianças da BLANVER.

Figura 1 – Representação gráfica das rotinas desenvolvidas nas alianças da BLANVER.



Fonte: elaborado pelos autores (2013).

Por meio da Figura 1, pode-se observar a expressividade das rotinas percebidas nas parcerias internacionais em relação às nacionais. A transformação é rotina presente em

todas as alianças, nas quatro capacidades classificadas. O Quadro 4, por sua vez, relaciona as rotinas e identifica sua presença nas alianças nacionais, internacionais, ou em ambas.

Quadro 41 – Representação gráfica das rotinas desenvolvidas nas alianças da BLANVER.

BLANVER	ROTINAS	Coordenação	Aprendizagem	Proatividade	Transformação
CAPACIDADES RELACIONAIS	Tecnológica	N/I	N/I	-	N/I
	Humana	I	I	I	N/I
	Sistemas de Gestão	I	N/I	--	N/I
	Cultural	-	N/I	N/I	N/I

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

Fonte: elaborado pelos autores (2013).

Observa-se, assim, que a maior parte das rotinas observadas está presente tanto nas parcerias nacionais quanto nas internacionais, sendo que nenhuma é exclusiva das nacionais. Ademais, percebe-se que a proatividade foi a rotina menos observada no estudo.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

No que se refere à caracterização das alianças nacionais da empresa, observa-se que os objetivos estão de acordo com as teorias discutidas neste estudo. Já os objetivos das alianças internacionais incluem novos fatores, possivelmente inerentes à estratégia da BLANVER, como a diferenciação de produto, ganho de escala e aproximação ao mercado consumidor, mencionados pela empresa. Na análise das características das alianças internacionais, por sua vez, identificam-se mais motivadores não abrangidos pelos autores selecionados neste estudo. Os aspectos parecem relacionar-se à complexidade do mercado brasileiro, bem como à necessidade das empresas do setor farmacêutico de constituir alianças para conquistar mercados externos. Outra justificativa parece ser a hostilidade do mercado nacional, assim como suas limitações.

As parcerias *upstream* realizam-se em todos os casos, e apenas em alianças internacionais da empresa observou-se a participação societária. Outro ponto de destaque refere-se à unânime formalização, por meio de contrato, das alianças, caracterizando-as como cooperações formais.

Quanto às capacidades relacionais, verifica-se a diferença entre as parcerias nacionais e internacionais, sendo essas, destaques em termos de rotinas de capacidade relacional desenvolvidas para sua gestão. Tal fato se observa devido à inexistência de rotinas exclusivas às parcerias nacionais. Ademais, a maior parte das rotinas se demonstra em todos os casos, o que pode indicar pequena distinção em termos de gestão das parcerias. A adaptação (rotina de transformação) junto ao parceiro e à parceria parece ser premissa das alianças da empresa estudada, uma vez que a rotina se visualiza em todas as capacidades da BLANVER.

Apontam-se como limitações do estudo: o método de pesquisa adotado contém risco de vieses do entrevistado e do entrevistador, embora o rigor científico tenha buscado dirimi-los; a própria pesquisa *ex post facto* pode implicar em distorções da realidade ao longo do tempo; as distintas finalidades das alianças não foram ressaltadas; e a generalização não pode ser considerada.

Dentre as oportunidades vislumbradas para estudos futuros, a partir desta pesquisa, destaca-se: a replicação em outro setor, a fim de verificar se as capacidades relacionais de gestão de alianças divergem entre diferentes ramos de negócio; o desenvolvimento de estudo quantitativo no setor farmacêutico. que possibilite mensurar as rotinas de capacidades relacionais para averiguar se influenciam no sucesso ou fracasso das alianças nacionais e internacionais, bem como em qual intensidade.

REFERÊNCIAS

BABBIE, E. **The practice of social research**. 12 ed. Belmont: Thomson Learning, 2007.

BADIR, Y. F.; BUCHEL, B.; TUCCI, C. L. The performance impact of intra-firm organizational design on an alliance's NPD projects. **Research Policy** [S.l.], v. 38, n. 8, p. 1350–1364, 2009.

BANALIEVA, E. R.; ATHANASSIOU, R. Regional and global alliance network structures of triad multinational enterprises. **Multinational Business Review** [S.l.], v. 18, n. 1, p. 1 – 24, 2010.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Tradução Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro. Lisboa: Edições 70, 2006.

BAUM, J.A.C.; CALABRESE, T.; SILVERMAN, B. S. Don't go it alone: alliance network composition and startup' performance in Canadian biotechnology. **Strategic Management Journal**, Chichester, v. 21, n. 3, p. 267-294, 2000.

BECKER, M. C. A framework for applying organizational routines in empirical research: linking antecedents, characteristics and performance outcomes of recurrent interaction patterns. **Industrial and Corporate Change** [S.l.], v. 14, n. 5, p. 817-846, 2005.

BECKER, M. C.; *et al.* Applying organizational routines in understanding organizational change. **Industrial and Corporate Change** [S.l.], v. 14, n. 5, p. 775-791, 2005.

BLANVER: Institucional, 2013. Disponível em: < <http://www.blanver.com.br/institucional>>. Acesso em: 14 set.2013.

BLANVER: Produtos, 2014. Disponível em: < <http://www.blanver.com.br/farmaceuticos>>. Acesso em: 14 fev. 2014.

BOUQUET, C., A. MORRISON; J. BIRKINSHAW. International attention and multinational enterprise performance. **Journal of International Business Studies** [S.l.], v. 40, n. 1, p. 108-131, 2009.

BRUNO, M. A.; VASCONCELLOS, E. Eficácia da aliança tecnológica: estudos de caso no setor químico. **Revista de Administração**, v. 31, n. 2, p. 73-84, 1996.

CBE. Capitais brasileiros no exterior (2011). Disponível em: < <http://www4.bcb.gov.br/rex/cbe/port/cbe.asp>>. Acesso em: 16 fev. 2013.

COTTA, C. E. G.; DALTO, E. J. Aliança estratégica no canal de marketing: o caso ALE Combustíveis S. A. **Produção**, v. 20, n. 2, p. 160-171, 2010.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

DA COSTA, P. R.; PORTO, G. S.; DA SILVA, A. T. B. **Capacidades dinâmicas de inovação e cooperação: aspectos da trajetória e da maturidade das multinacionais brasileiras**. In: XV SEMEAD, 2012, São Paulo, 2012. Disponível em: < <http://www.ead.fea.usp.br/semead/15semead/resultado/trabalhosPDF/797.pdf>>. Acesso em: 11 out.2013.

DOZ, Y.; HAMEL, G. **A vantagem das alianças: a arte de criar valor através de parcerias**. Rio de Janeiro: Qualimark, 2000.

ELMUTI, D; ABEBE, M; NICOLOSI, M. An overview of strategic alliances between universities and corporations. **Journal of Workplace Learning**, [S.l.], v. 17, n. 1, p. 115 – 129, 2004.

ERTEL, D.; WEISS, J.; VISIONI, L. J. **Managing alliance relationships: ten key corporate capabilities**. Boston: Vantage Partners, 2001.

EXAME. Fazer mais custa menos (2011). Disponível em:
<<http://issuu.com/exame/docs/pme392/40>>. Acesso em: 14 fev. 2014.

FDC. **Ranking das transnacionais brasileiras 2012**: os benefícios da internacionalização. [S.l.]: Fundação Dom Cabral, 2012. Disponível em:
<http://ri.metalrio.com.br/metalrio2008/web/arquivos/frio3_ranking_transnacionais_brasileiras2012.pdf>. Acesso em: 18 out. 2013.

FERRO, A. F. P. **Gestão da inovação aberta**: práticas e competências em P&D Colaborativa. Tese (Doutorado em Política Científica e Tecnológica) Programa de Pós-Graduação em Política Científica e Tecnológica, Instituto de Geociências Universidade Estadual de Campinas. Campinas, 2010. Disponível em:
<<http://www.bibliotecadigital.unicamp.br/document/?code=000779948>>. Acesso em: 18 out. 2013.

FURTADO, J.; URIAS, E. A **Evolução da indústria farmacêutica no Brasil**: elementos para uma caracterização dos movimentos recentes, com ênfase nas políticas de inovação. São Paulo, 2009. Submetido à publicação.

HARRIGAN, K. R. Strategic alliances and partner asymmetries. In: CONTRACTOR, Farok L. & LORANGE Peter. **Cooperative strategies in international business**. Lexington, Lexington Books, 1988, p. 205-226.

HEIMERIKS, K.H., DUYSTERS, G. Alliance capability as a mediator between experience and alliance performance: an empirical investigation into the alliance capability development process, **Journal of Management Studies**, [S.l.], v. 44, n. 1 p. 25 – 50, 2007.

HELFAT, C. E., *et al.* **Dynamic capabilities**: understanding strategic change in organizations. Malden, MA: Blackwell, 2007.

HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. **Administração estratégica**. São Paulo: Thomson, 2002.

IBGE: Produção Industrial cresce 1,5% em agosto. Disponível em:
<<http://saladeimprensa.ibge.gov.br/noticias?view=noticia&id=1&busca=1&idnoticia=2228>>. Acesso em: 30 abr. 2013.

ISTOEDINHEIRO: Setor farmacêutico tem crescimento de 15,8% em 2012, 2013 Disponível em: <<http://guilhermobarros.istoedinheiro.com.br/2013/01/23/setor-farmaceutico-tem-crescimento-de-158-em-2012/>>. Acesso em: 30 abr. 2013.

JOHNSON, R.; FORD, D. Interaction capability development of smaller suppliers in relationships with larger customers. **Industrial Marketing Management**, [S.l.], v. 35, n. 8, p. 1002-15, 2006.

- KELLY, M.J., SCHAAN, J.L., JONCAS, H. Managing alliance relationships: key challenges in the early stages of collaboration. **R&D Management**, [S.l.], v. 32, n. 1, p.11-22, 2002.
- LAVIE, D; MILLER, S. R. Alliance Portfolio Internationalization and Firm Performance. **Industry Studies**, [S.l.], v. 19, n. 4, p. 623-646, 2008.
- LEONARD-BARTON, D. Core capabilities and core rigidities: A paradox in managing new product development, **Strategic Management Journal**, [S.l.], v. 13, n. 1, p.111-125, 1992.
- LIMA, F. G. S. N.; CAMPOS FILHO, L. A. N. Mapeamento do estudo contemporâneo em alianças e redes estratégicas. **Revista Brasileira Gestão de Negócios**, São Paulo, v. 11, n.31, p.168-182, 2009.
- MENDEL, P. R.; FERREIRA, G, C. A gestão de alianças estratégicas como base para a inovação tecnológica: o caso de uma empresa petroquímica. In: XXIV Simpósio de Gestão de Inovação Tecnológica, 2006, Gramado. **Anais do XXIV Simpósio de Gestão de Inovação Tecnológica**, 2006. v. 1. p. 1-16.
- MITREGA, M. Network partner knowledge and internal relationships influencing customer relationship quality and company performance. **Journal of Business & Industrial Marketing**, [S.l.], v. 27, n. 6, p. 486 – 496, 2012.
- NELSON, R.R.; WINTER, S.G. In Search of Useful Theory of Innovation. **Revista Brasileira de Inovação**, [S.l.], v. 3, n. 2, p. 237 – 282, 2004.
- NGUGI, I. K.; JOHNSEN, R. E.; ERDÉLYI, P. Relational capabilities for value co-creation and innovation in SMEs. **Journal of Small Business and Enterprise Development**, [S.l.], v. 17, n. 2, p. 260 – 278, 2010.
- OHMAE, K. **The global logic of strategic alliances**. Harvard Business Review, Boston, 1989.
- OLIVEIRA; E. R.; MARTINS, J. V. B.; QUENTAL, C. Capacitação tecnológica dos laboratórios farmacêuticos oficiais. **Revista de Administração Contemporânea**, [S.l.], v. 12, n. 4, p. 953-974, 2008.
- PAGANO, A. The role of relational capabilities in the organization of international sourcing activities: a literature review. **Industrial Marketing Management**, [S.l.], v. 38; p. 903–913, 2009.
- PAGNUSSATT, V. **Alianças estratégicas de bancos com seguradoras no Brasil** Dissertação. (Mestrado em Administração) Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2010. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/26498>> Acesso em: 18 out. 2013.

PALMEIRA FILHO, P. L. *et al.* O desafio do financiamento à inovação farmacêutica no Brasil: a experiência do BNDES Profarma. **Revista do BNDES**, [S.l.], v. 37, p. 67-90, 2012.

PRAHALAD, C.K.; RAMASWAMY, V. **O futuro da competição**: como desenvolver diferenciais inovadores em parceria com os clientes. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

ROTHAERMEL, F.; DEEDS, D. Alliance type, alliance experience and alliance management capability in high-technology ventures. **Journal of Business Venturing**, [S.l.], v. 21, n. 4, p. 429-460, 2006.

SCHILKE, O.; GOERZEN, A., Alliance management capability: an investigation of the construct and its measurement. **Journal of Management**, [S.l.], v. 36, n.5, p. 1192 – 1220, 2010.

TAVARES, M. G.; MACEDO-SOARES, T.D.A. Alianças e redes estratégicas: as tendências nas empresas líderes no Brasil. **REVISTA DO BNDES**, [S.l.], v. 10, n. 19, p. 293-312, 2003.

TEECE, D. J. Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. **Strategic Management Journal**, [S.l.], v. 28, n. 1., p. 1319–1350, 2007.

VARADARAJAN, P. R.; CUNNINGHAM, M. H. Strategic alliances: a synthesis of conceptual foundations. **Journal of the Academy of Marketing Science**, [S.l.], v. 23, 282-296, 1995.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Editora Atlas, 1998.

VYAS, N. M.; SHELBURN, W. L.; ROGERS, D. C. An analysis of strategic alliances: forms, functions and framework. **Journal of Business & Industrial Marketing**, [S.l.], v. 10, n. 3, p. 47 – 60, 1995.

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