

Estratégia Empresarial

# O papel dos artefatos na coordenação das alianças estratégicas no setor de tecnologia

## *The role of artifacts on contract coordination of strategic alliances*

Ronaldo dos Santos Sachetto\* e Walter Bataglia

*Universidade Presbiteriana Mackenzie, Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA), São Paulo, Brasil*

Recebido em 9 de agosto de 2014; aceito em 17 de abril de 2016

Disponível na internet em 22 de junho de 2016

### Resumo

O objetivo deste trabalho é caracterizar as atividades de coordenação das alianças, analisando o papel dos artefatos nessas atividades, aumentando o entendimento sobre como os artefatos presentes nas rotinas e processos podem auxiliar no aprimoramento da capacidade de coordenação das alianças. A metodologia qualitativa envolveu a estratégia de estudo de caso em uma empresa de tecnologia, cujos dados foram coletados por meio de entrevistas com gestores responsáveis pela coordenação em suas organizações, de níveis hierárquicos 2 ou 3, para evitar vieses das áreas funcionais. Este estudo não só contribuiu para entender quais atividades estão presentes na coordenação da aliança, mas também analisou a influência dos artefatos presentes nessas atividades e como eles podem aprimorar a capacidade de coordenação das alianças.

© 2016 Departamento de Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo – FEA/USP. Publicado por Elsevier Editora Ltda. Este é um artigo Open Access sob uma licença CC BY-NC-ND (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>).

*Palavras-chave:* Aliança estratégica; Rotinas; Processos; Artefatos

### Abstract

The aim of this article was to establish the features of alliances coordination, through the analysis of the artifacts roles in these activities, as a way to deepen the knowledge about how can these artifacts, present in routines and processes, help to enhance the alliances coordination. For this, it was used the qualitative methodology. Moreover, it involved the case study strategy in a TI company, where data was collected through interviews with managers responsible for the coordination in their companies. The hierarchy levels chosen were 2 and 3, so as to avoid biases of the functional areas. Not only could this study contribute to understand which activities are present in the alliance coordination, but it also analyzed how the artifacts influence these activities, as well as how they can enhance the skills of alliances coordination.

© 2016 Departamento de Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo – FEA/USP. Published by Elsevier Editora Ltda. This is an open access article under the CC BY-NC-ND license (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>).

*Keywords:* Strategic Alliance; Routines; Process; Artifacts

### Introdução

Alianças estratégicas são acordos nos quais dois ou mais parceiros dividem o compromisso de alcançar um objetivo comum, unindo todas as suas capacidades e recursos (Teecce, 1992). Em setores nos quais a influência de alianças estratégicas é crescente, desenvolver a capacidade relacional pode ser uma fonte de vantagem competitiva, já que se trata de uma capacidade dinâmica.

\* Autor para correspondência.

E-mail: [ronaldo.sachetto@hotmail.com](mailto:ronaldo.sachetto@hotmail.com) (R.S. Sachetto).

A revisão por pares é da responsabilidade do Departamento de Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo – FEA/USP.

Isto é, de uma capacidade para, propositadamente, criar, estender ou modificar os recursos da firma, incluindo os recursos da firma parceira (Helfat et al., 2007). Por outro lado, problemas associados ao oportunismo por parte de um parceiro, podem limitar os benefícios de uma aliança (Helfat et al., 2007). Nesse sentido, há grande interesse da academia em entender o motivo pelo qual algumas firmas conseguem obter um bom resultado com alianças estratégicas e outras não.

Alianças estratégicas têm se mostrado uma relevante ferramenta estratégica. Como evidência, tem-se seu uso frequente em muitos segmentos. Contudo, conforme Schilke e Goerzen (2010), aproximadamente 50% das alianças não atingem as expectativas, reforçando a necessidade de se entender como algumas obtêm maior sucesso do que outras. A rotina de coordenação interorganizacional proposta por esses autores refere-se à importância de governar eficientemente as atividades de integração entre os parceiros, pois há necessidade de se reconciliar os interesses entre esses, e realizar essa coordenação de forma eficiente e eficaz aumenta as chances de sucesso na parceria.

Diversos autores mencionaram a importância da gestão da aliança entre os parceiros como uma forma de se obter sucesso na parceria estabelecida (Helfat et al., 2007, Teng & Das, 2008, Zollo, Reuer & Singh, 2002). O processo de coordenação da aliança envolve um conjunto de atividades ou comportamentos executados com o objetivo de alcançar uma ou mais metas. É composto por rotinas, isto é, subprocessos regulares que determinam padrões de interação recorrente e regularidades cognitivas, vistos como regras, procedimentos e padrões operacionais, que podem armazenar conhecimento e garantir a estabilidade dos processos, reduzir a incerteza, aumentar a legitimidade da organização e proporcionar mudanças na organização (Becker, 2004). Alguns autores enfatizaram a importância de detalhar como as rotinas acontecem, quais fatores podem influenciar seu desempenho e como podem ser alteradas (Pentland & Feldman, 2005, Felin, Foss, Heimeriks & Madsen, 2012).

Nesse cenário, vem à tona a figura dos artefatos, que são mecanismos criados pela atividade humana, incluindo, por exemplo: ferramentas, sistemas, procedimentos escritos, tecnologia e manuais (Pentland & Feldman, 2008, Cacciatori, 2012, D'Adderio, 2011, Leonardi & Barley, 2008). Estudos recentes (D'Adderio, 2011; Bapuji, Hora & Saeed, 2012; Edmondson, Bohmer & Pisano, 2001; Cacciatori, 2012) têm mostrado que os artefatos são importantes na criação, manutenção e evolução das rotinas organizacionais. Isso porque essas não dependem somente de recursos humanos; há também a necessidade de regras, ferramentas e outros objetos físicos para executá-las.

Com vistas a aumentar o conhecimento no aprimoramento da coordenação das alianças estratégicas, neste artigo, a questão de pesquisa é: Qual o papel dos artefatos nos processos e nas rotinas de coordenação interorganizacional das alianças estratégicas? Após essa introdução, apresenta-se uma síntese sobre alianças estratégicas e sua coordenação e sobre rotinas e processos organizacionais; em seguida, a metodologia da pesquisa, a análise dos resultados e, por fim, as conclusões deste trabalho.

## Referencial teórico

### *A Coordenação das Alianças Estratégicas*

Como uma forma de responder ao crescente avanço tecnológico e ao aumento da competitividade, as alianças estratégicas são utilizadas cada vez mais como um modo de manutenção e crescimento das organizações.

Segundo Barney e Hesterly (2007), há dois tipos de alianças estratégicas: a primeira é a união de duas empresas para criar uma terceira (*joint-ventures*), e a segunda é a criação de uma aliança estratégica com o objetivo de desenvolver um produto ou serviço, em que são combinadas as capacidades das empresas para a geração do objeto mencionado em contrato. Nesse caso, as empresas firmam um contrato com o objetivo de estabelecer essa parceria. Isso posto, o foco do estudo está nas alianças estratégicas contratuais.

A formação e o desenvolvimento das alianças estratégicas envolvem os recursos dos parceiros (Das & Teng, 2000). Quanto mais os recursos das empresas apresentarem mobilidade imperfeita, imitabilidade imperfeita e possibilidades de substituição imperfeita, maiores serão as probabilidades de essas empresas desenvolverem uma aliança estratégica. Ademais, a complementaridade e a similaridade dos recursos das empresas envolvidas facilitam o desempenho da aliança. Se houver diferenças na cultura, no gerenciamento, na estratégia e na tecnologia entre as empresas, a aliança pode falhar. (Das & Teng, 2000).

Empresas parceiras que possuem recursos, tanto financeiros quanto tecnológicos, físicos e organizacionais, facilitam a criação de uma aliança. Há dois tipos de riscos envolvidos em uma aliança: o risco relacional, que é a possibilidade de a empresa parceira não possuir um espírito de cooperação, e o risco de desempenho, que acontece quando os objetivos propostos no contrato não são atingidos, mesmo havendo cooperação (Teng & Das, 2008).

Zollo et al. (2002), em um estudo sobre alianças no setor de biotecnologia, mostraram a importância das rotinas para gerenciar as capacidades relacionais dos parceiros, trazendo benefícios para o resultado da aliança.

O processo de governança é fundamental na gestão das alianças, visto que elas podem falhar em seu objetivo e acabam não sendo bem sucedidas. Para Schilke e Goerzen (2010) e Dyer e Kale (2007), a coordenação interorganizacional é uma rotina fundamental para garantir a gestão da aliança, pois os parceiros necessitam dessa coordenação, em que há o envolvimento de diversas pessoas. Ademais, cabem conciliar os interesses entre os parceiros e a necessidade de alinhar suas atividades.

Conforme Doz, Hamel e Prahalad (1989), a coordenação não é conseguida somente a partir de mecanismos contratuais, mas também pela interação do dia a dia dos empregados envolvidos nas atividades da aliança. As alianças implicam que algumas atividades são divididas entre os parceiros, o que leva à necessidade de governança e reintegração. A distribuição dos direitos entre os parceiros é uma determinante central da governança da aliança, porque afeta as possibilidades de cada parceiro em controlar o desempenho das atividades dentro dos limites do relacionamento (Nielsen, 2009).

O papel dos mecanismos de coordenação processuais é governar as relações dentro dos limites institucionais definidos, mediante os mecanismos de governança contratuais escolhidos. (Nielsen, 2009). As decisões sobre frequência, tempo e direcionamento de fluxos de conhecimento, e o modo como esses fluxos ocorrem, identificam as dimensões operacionais de mecanismos de coordenação processuais. De acordo com Schilke e Goerzen (2010), três argumentos suportam a necessidade de rotinas de coordenação interorganizacional:

- a) Em um cenário de cooperação interorganizacional, existe a dependência entre os parceiros de uma coordenação entre as partes, em que a interdependência de recursos e o envolvimento de diversas pessoas reforçam a necessidade dessa coordenação;
- b) Nem sempre os parceiros têm os mesmos objetivos na aliança; assim, é necessário reconciliar os interesses entre as partes por meio de processos e rotinas de coordenação;
- c) Os parceiros não têm toda a informação necessária para alinhar as suas próprias ações com as atividades.

Para Goerzen e Beamish (2005), quando uma relação entre parceiros é estabelecida, novas rotinas organizacionais podem ser criadas e os custos com esse monitoramento podem ser altos, devido à falta de confiança entre os parceiros e a pouca familiaridade com os processos, sistemas e rotinas dos parceiros. Em síntese, problemas de coordenação surgem pela dificuldade de alinhar as ações, podendo persistir mesmo quando os interesses estão alinhados (Gulati, Lawrence & Puranam, 2005).

A rotina de coordenação interorganizacional possui um papel importante no processo de gestão das alianças. Segundo Teng e Das (2008), as organizações desenvolvem procedimentos, manuais e processos de tomada de decisão, para facilitar a criação e o desenvolvimento das alianças. Como o objetivo deste trabalho é caracterizar as atividades de coordenação das alianças, analisando o papel dos artefatos nessas atividades, aumentando o entendimento sobre como os artefatos presentes nas rotinas e processos podem auxiliar no aprimoramento da capacidade de coordenação das alianças, a seguir, desenvolvem-se os conceitos de rotinas e processos organizacionais e se discute o uso de artefatos nessas atividades.

### *Rotinas e Processos Organizacionais*

Como mencionado por Kale, Dyer e Singh (2002), os processos e as rotinas são fundamentais para definir as atividades de uma aliança. Já que rotinas e processos são utilizados como sinônimos por alguns autores, cabem fazer a distinção entre esses dois construtos.

O processo é um conjunto definido de atividades ou comportamentos executados por humanos ou máquinas, para alcançar uma ou mais metas (ABPMP - ASSOCIATION OF BUSINESS PROCESS MANAGEMENT PROFESSIONALS, 2009). Os processos são disparados por eventos específicos e apresentam um ou mais resultados, podendo conduzir ao término do processo ou à transferência de controle para outro processo. Processos são compostos por várias tarefas ou atividades

inter-relacionadas que solucionam uma questão específica. Para Gerard (2011), as rotinas são definidas como padrões de comportamento repetíveis, conectando os atores, e fazem parte do processo. Os processos são responsáveis pela estrutura de trabalho e as rotinas fazem parte da execução dessa estrutura. Como relataram Dosi, Faillo e Marengo (2008), os processos organizacionais são criados por meio de estruturas organizacionais específicas e pela divisão ou distribuição de rotinas entre essas estruturas, constituindo um dos pontos principais para as capacidades dinâmicas. Conforme Zollo e Winter (2002), uma capacidade organizacional é uma coleção de rotinas que geram opções para produzir resultados; porém, quando a organização consegue mudar suas rotinas, gerando novos processos, evolui para a capacidade de ordem superior.

De acordo com a ABPMP (2009), os processos são divididos em:

- a) Processos primários: são de natureza interfuncional e compõem a cadeia de valor;
- b) Processos de suporte: por exemplo, processos de recursos humanos e tecnologia da informação (TI), que suportam outros processos;
- c) Processos de gerenciamento: utilizados para medir, monitorar e controlar atividades de negócio. Garantem que os processos primários e de suporte atinjam metas operacionais, financeiras, regulatórias e legais.

Estabelecer essas métricas de controle é fundamental para conseguir monitorar o processo e garantir a entrega do resultado esperado. As métricas de desempenho de um processo podem ser qualidade, custo, tempo e capacidade. Essa aferição do desempenho do processo pode ser manual ou automática, com o auxílio de ferramentas (ABPMP, 2009).

A interação entre pessoas e processos dentro da firma é um caminho crítico para os processos e capacidades. O exercício de resolução de problemas e a necessidade de mapear as rotinas e os processos permite desenvolver capacidades organizacionais (Felin et al., 2012).

O conceito de processos é um conjunto de ações que se repetem ao longo do tempo e permitem aos gerentes realizar uma tarefa do negócio. O processo organizacional é visto por alguns autores como fundamental para a empresa obter a capacidade dinâmica e implementar sua estratégia (Pentland, Rueter & Henry, 1994).

Assume-se que as empresas serão mais bem sucedidas em suas alianças quando, continuamente, desenvolverem mecanismos e rotinas para acumular, armazenar, integrar e difundir conhecimentos relevantes relacionados com a gestão de alianças (Kale et al., 2002).

Para Felin et al. (2012), há diferentes tipos de processos baseados nas rotinas. As rotinas podem ser mais ou menos projetadas, mas variam na sua implantação. Algumas exigem a estrita observância do processo subjacente, enquanto outras envolvem processos que permitem a flexibilidade ou adaptação. Rotinas que nascem de processos rígidos podem estar limitadas a pouca variação (Felin et al., 2012).

De acordo com Nielsen (2009), governança processual refere-se à coordenação contínua dos processos entre as partes, normalmente realizada por meio de uma troca mútua e do enraizamento do conhecimento, pelo qual os parceiros aprendem a ajustar suas atividades para outro.

Filiou (2007), em um estudo, constatou que as empresas bem sucedidas em alianças fazem investimentos substanciais na construção de processos sistemáticos para o reconhecimento, a avaliação, a gestão do contrato e o desempenho de seus termos contratuais. Para os processos de gestão de interações com instituições parceiras, a empresa desenvolve um padrão sistemático de uma estrutura hierárquica de três níveis, com vistas a coordenar o cumprimento contratual e o alinhamento dos projetos de cooperação com suas metas estabelecidas.

Como aponta Becker (2004), uma rotina tem padrão e é recorrente; portanto, algo que acontece somente uma vez não pode ser determinado como uma rotina. A rotina pode ser desempenhada por diversos atores e por meio de diversas áreas da organização. Desse modo, tem grande importância quando há a necessidade de se padronizar atividades e definir claramente os papéis e as responsabilidades dentro de uma organização.

As rotinas podem armazenar conhecimento, garantir a estabilidade dos processos, reduzir a incerteza, economizar recursos cognitivos e auxiliar na coordenação e controle (Becker, 2004). Dessa forma, sua utilização pode ser aplicada em diversos segmentos e auxiliar em diversos períodos dentro de uma organização.

Na literatura, as rotinas são interpretadas de duas formas: regularidades comportamentais, que são padrões de interação recorrentes, e regularidades cognitivas, vistas como regras, procedimentos e padrões operacionais (Becker, 2004). Rotinas organizacionais são definidas como repetitivas, reconhecível padrão de ações interdependentes e realizadas por atores (Feldman & Pentland, 2003).

As rotinas não podem ser atribuídas somente por humanos; o papel do artefato tem fundamental importância (Leonardi & Barley, 2008). Podem ser incluídos como artefatos vários procedimentos escritos, ferramentas e sofisticadas tecnologias.

As rotinas organizacionais são, por vezes, ligadas à capacidade de absorção e definidas como “um conjunto de rotinas organizacionais e processos pelos quais as empresas adquirem, assimilam, transformam e exploram o conhecimento para produzir uma capacidade dinâmica organizacional” (Pentland, Feldman & Becker, 2012, p.1489).

Para Bapuji et al. (2012), as rotinas emergem como um resultado de interação entre atores humanos e não humanos envolvidos na execução de uma tarefa. Essa interação é permitida pela troca de intermediários, que transmitem as intenções de uma pessoa para outra.

Com o crescimento das pesquisas relacionadas aos construtos, rotinas e capacidades, Felin et al. (2012) introduziram uma discussão sobre os fundamentos de rotinas e capacidades constituídos pelos componentes individuais, processos e estrutura e suas interações.

### Artefatos nas Rotinas Organizacionais

Uma questão que tem gerado diversos estudos é como as rotinas podem ser aprimoradas e quais fatores podem contribuir para sua análise e evolução, sendo o estudo dos artefatos nas rotinas uma das formas de compreender seu funcionamento e evolução.

Segundo D’Adderio (2011), a palavra artefato é definida como qualquer coisa feita pela arte humana e mão de obra ou algo criado por humanos, geralmente para um propósito prático. O autor afirma que a relação entre artefatos e rotinas pode se dar por meio de representações sobre as ações, que devem ocorrer para desempenhar uma atividade, fluxogramas, regras e procedimentos. Artefatos auxiliam na solução de problemas complexos, compartilhando algumas situações cognitivas.

Vale enfatizar que os artefatos não são a rotina, mas, por exemplo, procedimentos, máquinas, softwares, etc., que auxiliam na sua execução. Conforme o mesmo autor, artefatos cognitivos são objetos feitos pelas pessoas com o propósito de auxiliar e melhorar a cognição. Na visão de Cacciatori (2012), artefatos são os materiais e objetos produzidos pela atividade humana. Para Pentland e Feldman (2008), os artefatos podem produzir mudanças nos processos organizacionais. Cacciatori (2012) relata a existência de quatro tipos de artefatos:

- a) Artefatos que falam: são aqueles que contêm representações de conhecimento textual ou visual, por exemplo, procedimentos, manuais, relatórios, desenhos técnicos e protótipos virtuais. Esse tipo de artefato tem uma grande ligação com rotinas, visto que há diversos estudos relacionando especificamente os procedimentos às rotinas;
- b) Artefatos silenciosos: são aqueles que incluem, por exemplo, mobília, vestuário e ferramentas;
- c) Artefatos específicos para ocupação: são aqueles relacionados às ferramentas para uma ocupação específica, por exemplo, livros e desenhos técnicos usados por arquitetos;
- d) Artefatos genéricos para ocupação: são aqueles usados por todos da organização, independentemente da ocupação.

Conforme estudo de Edmondson et al. (2001), a implementação de tecnologias é um bom contexto para analisar como as rotinas organizacionais podem ser mudadas. Ao se considerar que a tecnologia utilizada para desempenhar uma rotina é uma ferramenta necessária à execução, pode-se concluir que uma alteração em um artefato pode influenciar a alteração de uma rotina.

Os artefatos podem ser de diversas formas, por exemplo, regras escritas, procedimentos e formulários. Artefatos como regras e procedimentos escritos podem servir como um facilitador para o aspecto ostensivo da rotina, enquanto registros de trabalho e bancos de dados podem prover um arquivo com os registros de uma rotina com aspecto performativo (Pentland & Feldman, 2005).

Os artefatos são manifestações físicas de uma rotina organizacional, e os exemplos mais comuns são aqueles que, deliberadamente, tentam capturar ou prescrever a rotina, tais

como regras formais ou procedimentos operacionais. Por sua vez, esses podem ser incorporados em máquinas ou computadores que suportam as tomadas de decisão, workflow e assim por diante. Exemplos mais sutis incluem o layout físico do espaço de um escritório ou sala de estar, onde, para os visitantes, a criação de uma recepção facilita sua rotina (Pentland e Feldman, 2005).

Enquanto o relacionamento entre artefato e rotina performativa é sobre o controle do conhecimento, o relacionamento entre artefato e o aspecto ostensivo da rotina é sobre um alinhamento de documentos e outros objetos para se entender o que está sendo feito.

Para serem executados, os processos e as rotinas precisam, além de pessoas envolvidas, de ferramentas, sistemas, procedimentos, fluxos e diversos outros mecanismos físicos para auxiliar na gestão.

## Metodologia

Este trabalho é do tipo qualitativo e exploratório realizado por meio de entrevistas. A pesquisa qualitativa é adequada em situações nas quais se busca compreender os fenômenos estudados a partir da visão dos sujeitos, ou seja, dos próprios gestores da situação em questão (Godoy, 2006). Utilizou-se a estratégia de estudo de caso uma vez que se procura entender e descrever o processo que relaciona os construtos coordenação de aliança e artefatos (Yin, 2005).

Conforme proposto por Yin (2005), o estudo de caso único é utilizado quando se faz questões do tipo “como”, “o que” ou “porque”, sobre um determinado conjunto de fatos, onde o pesquisador tem pouco controle.

Utilizou-se a técnica de entrevista sistemática e a análise de documentos sempre que possível. Contatou-se uma das empresas e se escolheu a aliança a ser estudada. Os critérios foram que a aliança tivesse terminado no máximo há um ano e que não tivesse menos de um ano de duração. Optou-se por estudar também o ponto de vista do parceiro, buscando-se maior robustez dos resultados, identificando se há diferença na utilização dos artefatos e em relação à sua importância nas atividades de coordenação de alianças. Por indicação da primeira empresa contatada, o parceiro também aceitou participar da pesquisa.

Para identificar os artefatos, primeiramente, foram mapeados os sub-processos e as sub-rotinas presentes na rotina de coordenação interorganizacional, portanto, o processo de mapeamento envolveu coletar os dados na visão dos gestores que o executam. Com base no questionário semi-estruturado elaborado a partir do referencial teórico, foram entrevistados três gestores das duas empresas envolvidas na aliança, identificados como E1, E2 e E3. O critério utilizado para a escolha dos gestores foi o tempo no cargo e gestores responsáveis pela coordenação da respectiva aliança. Os entrevistados não autorizaram a divulgação das empresas. Segundo Yin (2005) a coleta de dados segue um plano formal, porém de acordo com a entrevista em campo, deve revisar as evidências, podendo haver a necessidade de buscar evidências extras. Neste estudo foram coletados documentos que comprovavam a utilização dos artefatos na coordenação da aliança.

Tabela 1  
Estrutura de análise

Objetivos específicos	Categorias	Principais Fontes
Caracterizar a aliança estratégica no setor	a) Surgimento; b) Envolvidos; c) Tempo.	Das e Teng (2000; 2008) e Helfat et al. (2007).
Caracterizar os subprocessos e sub-rotinas de coordenação da aliança	a) Subprocessos e sub-rotinas de coordenação; b) Estrutura e pessoas; c) Metodologias de coordenação; d) Melhoria das atividades; e) Controle; f) Padrão; g) Pressão por tempo.	Schilke e Goerzen (2010) e Becker (2004; 2005).
Caracterizar os artefatos presente nos subprocessos e sub-rotinas de coordenação da aliança	a) Artefatos; b) Frequência de uso; c) Mudança nos artefatos; d) Desempenho dos artefatos.	D'Adderio (2011) e Cacciatori (2012).

Fonte: Elaborado pelos autores

Para o tratamento dos dados foi utilizada a análise de conteúdo temática categorial, a qual segundo Bardin (2007, p.42) define como um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção a partir de categorias temáticas de interesse. Como apresentado por Flores (1994), a partir das transcrições das entrevistas foi possível capturar os dados, ou seja, todas as informações proporcionadas a partir das interações dos sujeitos com os pesquisadores, as atividades e os artefatos presentes nos respectivos contextos. A seguir, na *tabela 1*, são apresentados os objetivos específicos e as categorias para análise previamente identificada na literatura:

## Análise dos resultados

As entrevistas foram realizadas no mês de janeiro de 2014. O primeiro entrevistado (E1) é gerente de operações da empresa A, nível hierárquico 3, que possui experiência de mais oito anos em gestão de alianças estratégicas. O entrevistado (E2) é diretor de alianças e parcerias da empresa A, nível hierárquico 2, que possui experiência mais de 15 anos em conduzir alianças estratégicas, conduzindo alianças em outras duas empresas anteriores. O entrevistado (E3) é superintendente de planejamento estratégico da empresa B, nível hierárquico 2, com experiência de seis anos em alianças estratégicas e já conduziu dez outras alianças com outras empresas. Para facilitar a análise dos resultados, foi adotada a mesma estrutura dos objetivos específicos e categorias.

A empresa A fornece soluções de crédito para clientes pessoa física e jurídica; possui mais de 1,5 milhões de clientes indiretos e diretos e atua em todos os segmentos da economia, porém, em

alguns, com menor intensidade. A empresa B é uma provedora de soluções de tecnologia para o varejo, com mais de 15 anos no mercado e clientes em todas as regiões do Brasil. Ambas têm mais de 500 funcionários e obtiveram, em 2013, receita superior a R\$ 350 milhões.

### *Entendendo a aliança*

A aliança surgiu da necessidade de a empresa A aumentar sua participação no segmento de varejo, sendo capaz de customizar os produtos conforme necessidade dos clientes. Tal atividade poderia ser desenvolvida internamente, mas o tempo e o custo fariam a empresa perder vantagem competitiva. A empresa B identificou na aliança a possibilidade de aumentar seu portfólio de soluções para o varejo.

A aliança foi formalizada em agosto de 2013 e envolveu a diretoria e a presidência das duas empresas. Na empresa A, há uma área de Alianças e Parcerias responsável pela coordenação da aliança, que envolve o gerente e o diretor em todo o processo de coordenação. Na empresa B, o gerente de operações e o superintendente de planejamento estratégico são responsáveis pelas atividades de coordenação da aliança.

### *Subprocessos e sub-rotinas de coordenação da aliança*

Cabe ressaltar que, neste artigo, o foco está na coordenação da aliança. Desse modo, nas entrevistas, buscou-se entender quais eram os subprocessos e sub-rotinas inerentes nessa coordenação. Nesse detalhamento dos subprocessos e sub-rotinas, identificaram-se quais áreas atuavam, a estrutura das empresas, como estavam documentadas essas atividades, qual o controle existente, como eram realizadas as melhorias e quais acordos de serviços estavam estipulados. Seguem os resultados organizados pelas categorias de análise já apresentadas na [tabela 1](#).

### *Identificação dos subprocessos*

Foram identificadas três atividades de coordenação da aliança: gestão financeira da parceria, do processo de vendas da parceria e geral da parceria. Sobre isso, o diretor de alianças e parcerias mencionou que: “Para acompanhar a evolução da aliança, tenho o processo de gestão do processo de vendas, onde gero uma lista de *prospects* para a empresa B e acompanho se foi concluído ou não (...) através dos relatórios financeiros gerados pelos sistemas internos, tenho um processo de cruzar as ofertas concluídas no CRM com estas propostas fechadas para fazer a gestão financeira, este é o processo de gestão financeira da parceria (...) Tenho outra que é a gestão da parceria, propriamente dita, onde acompanho com data e responsáveis a evolução da parceira, é um Project simplificado com base no ciclo PDCA”<sup>1</sup>. (E2)

O superintendente de planejamento estratégico corroborou com esses três processos de coordenação da aliança, ao afirmar que: “Basicamente temos três atividades de coordenação e foram estabelecidas pela empresa A, como não vimos nenhum problema, resolvemos adotar as mesmas atividades aqui” (E3).

Como evidenciado pelos entrevistados (E2) e (E3), há atividades exclusivas para a coordenação da aliança e que são desempenhadas pelas duas empresas, sendo estipuladas no início, possibilitando às empresas acompanhar o andamento da aliança.

### *Estrutura e pessoas envolvidas com os subprocessos de gestão da aliança*

A função da coordenação é de responsabilidade da área de Alianças e Parcerias na empresa A e da área de planejamento estratégico na empresa B. Contudo, há o envolvimento das áreas de Operações, Financeiro e Tecnologia das duas empresas. Conforme argumentação do entrevistado (E1): “basicamente há o meu envolvimento já que sou responsável pela parte operacional, do financeiro, algumas vezes de TI e da área responsável pela parceria”. O entrevistado (E3) também expressou opinião semelhante: “Além da minha área, Tecnologia e Finanças são envolvidos no relacionamento entre as duas empresas”.

O entrevistado (E2) enfatizou a importância de as pessoas envolvidas na coordenação terem habilidades gerenciais: “É fundamental que os gerentes envolvidos na coordenação tenham o básico de conhecimento em gestão de projetos e em como estabelecer processos, isto facilita a gestão da aliança, criando controles fundamentais para acompanhar a aliança”.

Para Felin et al. (2012), a estrutura tem um fator importante nos fundamentos das rotinas e capacidades. Afirmam que a interação entre pessoas e processos dentro da firma é um caminho crítico para os processos e capacidades. Além das áreas exclusivamente focadas na coordenação da aliança, há a necessidade do envolvimento de outras áreas em parte do tempo, fornecendo insumos para as atividades de coordenação.

### *Metodologias de Coordenação e Melhoria das Atividades*

Como mencionado por Sobrero e Schrader *apud* Nielsen (2009), governança processual refere-se à coordenação contínua dos processos entre as partes, normalmente realizada por uma troca mútua e pelo enraizamento do conhecimento, por meio dos quais os parceiros aprendem a ajustar suas atividades para outro. Como forma de evidenciar a utilização de metodologias e melhorias nas atividades, destaca-se o depoimento do diretor de alianças e parcerias: “Basicamente eu utilizo o PDCA (*Plan, Do, Check, Act*) para auxiliar em eventuais melhorias que precisem ser feitas e também uso um cronograma no programa *Project* para acompanhar a evolução das demais etapas da parceria(...) Se algum indicador fica vermelho há necessidade de analisar aquela atividade e criar um plano de melhoria, geralmente este processo é feito por mim”. (E2)

Foi identificada na entrevista a presença de uma metodologia, PDCA (*plan, do, check, act*), que auxilia no processo de melhoria, permitindo que as atividades de coordenação possam

<sup>1</sup> Os trechos das entrevistas não terão a indicação dos entrevistados e suas empresas. Por questões éticas, um compromisso quanto à preservação da identidade em relação às suas falas e local de trabalho foi assumido quando da realização da pesquisa.

ser aprimoradas quando houver necessidade, com base em um método de melhoria de processo.

#### *Controle dos Subprocessos e Sub-rotinas*

As métricas de desempenho de um processo podem ser qualidade, custo, tempo e capacidade. Essa medição pode ser manual ou automática, com o auxílio de ferramentas (ABPMP, 2009). Sobre isso, (E1) afirmou que: “A gestão da operação desta aliança eu faço por meio de indicadores, eu lembro de uma frase, você não consegue melhorar o que você não mede”. O entrevistado (E2) também mencionou a utilização de indicadores: “tenho os indicadores que estabelecemos no começo na parceria que me ajudam na gestão da aliança, quando algum indicador fica em amarelo já convoco uma reunião para entender o que aconteceu”.

A presença dos indicadores permite às empresas acompanhar as atividades de coordenação, identificando os pontos que necessitam de ajustes e facilitando o processo de coordenação da aliança, pois a análise é realizada com base em dados, e não de forma subjetiva.

#### *Padrão*

Nas questões desta categoria, o foco foi entender se as atividades da coordenação eram realizadas de forma padronizada. Para Becker (2004), a rotina possui um padrão recorrente e é composta por ação, atividade, comportamento e interação. Como mencionou o entrevistado (E2): “procuramos padronizar os processos que criamos para gerenciar a aliança, pois com a experiência que tenho de outras alianças, se não documentarmos as atividades corremos o risco de fazer de qualquer jeito”. O entrevistado (E3) comentou sobre a padronização: “importante não fazermos as coisas de qualquer jeito, porém não podemos burocratizar nossas atividades, quando algo dá errado precisamos ter a flexibilidade de mudar as coisas”.

Nas atividades de coordenação, foi constatada a presença de padronização, não havendo divergências entre as empresas no modo como as atividades são desempenhadas. É possível fazer essa afirmação, pois as empresas detalharam as atividades de forma semelhante e ambas mencionaram que procuram padronizar a forma de atuação na coordenação.

#### *Pressão por tempo*

Segundo Becker (2005), a pressão por tempo indica o grau de pressão sob a qual uma tarefa é realizada. As empresas estabeleceram níveis de serviço, conforme cita o entrevistado (E3): “Um fator importante foi a criação de SLAs entre as empresas, assim evitamos desgaste e podemos acompanhar se alguma área não está fazendo o combinado”. Também mencionado pelo entrevistado (E1): “Importante termos os acordos de serviço criados para evitar que haja reclamações por entrega e também se não atingirmos precisamos entender o que pode melhorar”. Como evidenciado pelos entrevistados, a criação dos acordos de serviço permite alinhar as expectativas de entrega, evitando futuros desgastes na aliança, pois o prazo foi estabelecido previamente.

Evidencia-se, dessa forma, que os subprocessos e sub-rotinas foram criados pela empresa A, provavelmente por ter experiência em outras alianças, e teve aceitação da empresa B. A

utilização de indicadores, padronização dos processos, processo de melhoria estabelecido e áreas com dedicação exclusiva facilitam a coordenação da aliança e permitem identificar quais artefatos são nela utilizados.

#### *Os artefatos presentes nos subprocessos e sub-rotinas*

##### *Identificação dos artefatos*

De acordo com diversos autores (Pentland & Feldman, 2008; Cacciatori, 2012, D’Adderio, 2011; Bapuji et al., 2012), os artefatos têm um papel importante no desenvolvimento e na execução das rotinas. Nas questões desta categoria, o objetivo foi identificar os artefatos, se eram utilizados por todas as empresas e se havia diferença na utilização. As empresas utilizam artefatos, conforme a entrevista do diretor de alianças e parcerias (E2): “Utilizamos o CRM para registrar todas as ofertas e acompanhar a execução, temos também um software que concilia o que foi registrado no CRM com o que de fato recebemos (...) utilizamos também as ferramentas da Microsoft (Excel, ppt, word) para elaborarmos os indicadores, fazermos o fluxo macro e documentar os processos para auxiliar o entendimento do nosso produto”.

Segundo o superintendente de planejamento estratégico, “A maioria das ferramentas foram estipuladas pela empresa A, assim evitamos ter outros controles aqui e facilita a nossa gestão (...) não criamos nada exclusivo para esta parceria, como está funcionando apenas fazemos um duplo controle para evitar qualquer divergência com nosso financeiro”. (E3)

Foi constatada uma forte presença dos artefatos na coordenação das alianças. Como apontaram os entrevistados, a execução das atividades depende da utilização de diversos artefatos. Conforme categoria estabelecida por Cacciatori (2012) há utilização de artefatos específicos para a ocupação (software financeiro), e artefatos genéricos, utilizados por todos (ferramentas da Microsoft).

##### *Frequência do uso dos artefatos*

Buscou-se entender em quais momentos eram utilizados e se em algum momento tinham mais importância. Como mencionou o entrevistado (E1): “para o nosso negócio, que é tecnologia e dados, é fundamental termos os sistemas que nos auxiliem no controle, portanto, utilizamos a todo o momento”. E o entrevistado (E3) afirmou que: “Em nossas reuniões mensais é fundamental termos os indicadores e o plano de ação atualizado, senão fica uma conversa sem embasamento, acredito que sem estes controles nossa reunião seria improdutiva”. Possivelmente, pela forte dependência dos artefatos, foi evidenciado que são utilizados frequentemente. Não foi constatado se algum artefato é mais importante do que outro.

##### *Mudança e desempenho dos artefatos*

Buscou-se entender se houve mudança no artefato e como ele contribuiu para o desempenho das atividades de coordenação. Conforme os entrevistados, desde o início da aliança, não houve mudança nos artefatos. De acordo com Edmondson et al. (2001), a tecnologia utilizada para desempenhar uma rotina é uma ferramenta necessária para a execução; portanto, uma mudança na ferramenta pode alterar o desempenho da rotina. Em relação ao

	Atividades envolvidas					
	Execução	Controle	Pressão por tempo	Melhoria dos processos	Estrutura	Padrão
Artefatos utilizados						
Procedimentos escritos, contrato, instrução de trabalho			●		●	●
Softwares, específicos (Projetos, CRM, etc.)	●	●	●			
Ferramentas de processos (PDCA, 5W2H, Diagramas, etc.)				●	●	
Formulários de projetos (Termo de abertura, cronograma, etc)				●	●	
Software genéricos (Excel, Word, etc.)	●	●		●	●	●
Painel de indicadores	●	●		●		●
Acordo de nível de serviço		●	●			●

Figura 1. Artefatos identificados nas atividades de coordenação  
Fonte: Elaborado pelos autores.

desempenho, o entrevistado (E2) atestou que: “sem as ferramentas que utilizamos hoje seria praticamente impossível fazermos a gestão da aliança, como controlaríamos as vendas? Como saberíamos que estamos atingindo as metas estabelecidas?”. O entrevistado (E3) completou que: “Percebemos que é fundamental termos estas ferramentas que nos auxiliam na gestão, hoje temos ciência que há regiões onde o desempenho poderia ser melhor”. Não foi constatada mudança dos artefatos, e ambos os entrevistados concordaram que sua utilização contribui para uma melhor coordenação da aliança.

#### Síntese da análise dos dados

A contribuição dos artefatos nos processos e rotinas da coordenação das alianças estratégicas contratuais pode se dar por diversas formas. Foi evidenciado que os artefatos estão presentes em todas as atividades de coordenação da aliança. Todas as empresas possuem processos de coordenação com a presença de atividades rotineiras. Na figura 1 estão todos os artefatos que foram identificados nas entrevistas realizadas e em que etapa eles mais contribuem.

Alguns artefatos específicos estão presentes em praticamente todas as atividades de coordenação e em todas as empresas estudadas, é o caso do Excel que foi mencionado por todos os entrevistados. Na execução os artefatos funcionam como um sintetizador das atividades, permitindo transformar a intenção dos indivíduos em ações.

A implementação de indicadores também permitiu as empresas um melhor controle das atividades de coordenação da aliança, onde diversos artefatos podem ser utilizados para desenvolver estes indicadores. Os artefatos também auxiliaram as

empresas a possuírem atividades recorrentes e padronizadas, facilitando inclusive a interação entre as empresas.

A definição de pessoas responsáveis pela coordenação da aliança contribuiu para uma melhor definição dos artefatos que serão utilizados na coordenação, permitindo às pessoas envolvidas terem conhecimento e treinamento nas ferramentas e metodologias utilizadas. Uma das responsabilidades da área de coordenação era a interação com as demais áreas da empresa, além de ser o ponto de contato com a empresa parceira.

As ferramentas e formulários presentes na metodologia de projetos foram evidenciados pelas empresas, onde a definição de um cronograma, do termo de abertura e da estruturação do projeto por meio de estrutura analítica foram os artefatos mais mencionados. Estes podem ser considerados artefatos específicos para realizar a coordenação de uma aliança, quando a mesma é definida como um projeto.

Haviam atividades que era utilizado apenas um artefato, porém existiam atividades que eram executadas com uma combinação deles, com o objetivo de obter uma melhor utilização dos artefatos disponíveis. Como mencionado por Cacciatori (2012) o agrupamento dos artefatos permite a empresa desenvolver novos padrões de interação.

Felin et al. (2012), analisou como os indivíduos, processos e estrutura interagem, constatando que os artefatos e os indivíduos que os utilizam podem influenciar as rotinas. Ficou evidenciado na aliança estudada que os artefatos contribuem para uma melhor interação entre as pessoas, transformando suas intenções em processos padronizados, recorrentes e com controle, influenciando inclusive na forma de executar as atividades pelas diversas áreas da empresa.

## Conclusões

O objetivo central deste artigo foi detalhar as atividades vinculadas à capacidade de gestão das alianças, ou capacidade relacional, a partir da análise do papel dos artefatos nessas atividades, aumentando o entendimento sobre como os artefatos presentes nas rotinas e processos podem auxiliar no seu aprimoramento.

A pesquisa desenvolvida tem cunho exploratório adequado ao estágio inicial do desenvolvimento dessa área de conhecimento, permitindo a reflexão sobre as relações entre os microfundamentos das capacidades e rotinas organizacionais, conforme propostos por Felin et al. (2012), pessoas, no que se refere às suas habilidades; estrutura organizacional; processos; e principalmente, suas interpelações.

A contribuição conceitual do trabalho está em ‘abrir’ e detalhar a ‘caixa preta’ das rotinas organizacionais de coordenação de alianças, permitindo entender como elas operam e como as ações que devem ocorrer são planejadas, organizadas, realizadas e controladas, ou seja, administradas pelos gestores. Foram evidenciados os microfundamentos da capacidade relacional. Principalmente, suas interações na condução das atividades de coordenação de alianças.

Conclui-se que os artefatos são mais que manifestações físicas de uma rotina organizacional, conforme proposto por Pentland e Feldman, 2005. Parecem constelar as próprias rotinas idealizadas pelos gestores, podendo gerar eficácia e efetividade, dependendo de sua arquitetura, sendo passíveis de evolução e ajustes. Essa abordagem, de se pesquisar as rotinas a partir da arquitetura de artefatos, é inédita e se mostrou bastante promissora na pesquisa aqui apresentada, sendo apropriada para a pesquisa de seus microfundamentos.

Nesse sentido, destaca-se a relação entre a teoria sobre capacidades e rotinas organizacionais e a teoria sobre gestão de processos, a qual conta com vasta bibliografia disponível. No entanto, pouco utilizada na pesquisa sobre capacidades organizacionais.

Outra contribuição desse trabalho é a revisão da literatura sobre a relação entre artefatos e capacidades e rotinas organizacionais, pouco explorada na academia brasileira de administração.

A contribuição do ponto de vista da prática executiva é que a arquitetura dos artefatos se mostrou fundamental para a capacidade de gestão das alianças já que corresponde à constelação das próprias rotinas e capacidades organizacionais idealizadas pelos gestores, exigindo controle, ajustes e aprimoramento. Dessa forma deve-se buscar a disponibilização dos artefatos adequados para o desenvolvimento e controle das alianças, buscando-se uma arquitetura que atenda à idealização inicial. O alinhamento entre as empresas parceiras no início da aliança, sobre quais artefatos serão utilizados e de que forma, pode facilitar o processo de coordenação interorganizacional. Deve-se analisar se os artefatos disponíveis atendem às necessidades da aliança e se há necessidade de adequação, desenvolvimento ou aquisição de novos artefatos, aproximando-se as rotinas de coordenação da idealização inicial. Nesse sentido, apresentar os artefatos utilizados pelas empresas é relevante nessa fase inicial do estudo dos microfundamentos das rotinas da capacidade relacional. Não

conhecemos na literatura outro trabalho que tenha apresentado esses artefatos, relacionando-os com a própria capacidade de gestão das alianças.

Cabe mencionar que, em razão de seu caráter exploratório e da metodologia utilizada, as proposições resultantes deste trabalho não devem ser generalizadas e devem ser encaradas como proposições não definitivas a serem testadas em trabalhos futuros. Tais trabalhos podem aprofundar as proposições elaboradas e estudar se a utilização de artefatos e sua diversidade influenciam o desempenho das alianças. Outro possível questionamento é como a mudança dos artefatos durante uma aliança interfere no processo de coordenação. Por fim, outra contribuição em futuras pesquisas seria analisar o papel dos artefatos em outras rotinas da aliança, como por exemplo, o processo de aprendizagem entre os parceiros.

## Conflitos de interesse

Os autores declaram não haver conflitos de interesse.

## Referências

- ASSOCIATION OF BUSINESS PROCESS MANAGEMENT PROFESSIONALS - ABPMP. *Guide to the Business Process Management Common Body of Knowledge (BPM CBOK)*. Chicago, Illinois, 2009.
- Bapuji, H., Hora, M., & Saeed, A. M. (2012). *Intentions, intermediaries, and interaction: examining the emergence of routines*. *Journal of Management Studies*, 49, 1586–1607.
- Bardin, L. (2007). *Análise de Conteúdo (70)* Lisboa: Edições.
- Barney, J., & Hesterly, W. (2007). *Administração estratégica e vantagem competitiva*. São Paulo: Pearson.
- Becker, M. C. (2004). *Organizational routines: a review of the literature*. *Industrial and Corporate Change*, 13, 643–678.
- Becker, M. C. (2005). *A framework for applying organizational routines in empirical research: linking antecedents characteristics and performance outcomes of recurrent interaction patterns*. *Industrial and Corporate Change*, 14, 817–846.
- Cacciatori, E. (2012). *Resolving conflict in problem-solving: systems of artefacts in the development of new routines*. *Journal of Management Studies*, 49, 1559–1585.
- D’adderio, L. (2011). *Artifacts at the centre of routines: performing the material turn in routines theory*. *Journal of Institutional Economics*, 7, 197–230.
- Das, T. K., & Teng, B. S. (2000). *Instabilities of strategic alliances: an internal tensions perspective*. *Organization Science*, 11, 77–101.
- Dosi, G., Faillo, M., & Marengo, L. (2008). *Organizational Capabilities, Patterns of Knowledge Accumulation and Governance Structures in Business Firms: an introduction*. *Organization Studies*, 29, 1165–1185.
- Doz, Y. L., Hamel, G., & Prahalad, C. K. (1989). *Collaborate with your competitors and win*. *Harvard Business Review*, 67, 133–139.
- Dyer, J.; Kale, P. *Relational Capabilities: drivers and implications*. In: Helfat, C.E. et al. *Dynamic Capabilities: understanding strategic change in organizations*, 2007.
- Edmondson, A. C., Bohmer, R. M., & Pisano, G. P. (2001). *Disrupted routines: team learning and new technology implementation in hospitals*. *Administrative Science Quarterly*, 46, 685–716.
- Feldman, M. S., & Pentland, B. T. (2003). *Reconceptualizing organizational routines as a source of flexibility and change*. *Administrative Science Quarterly*, 48, 94–118.
- Felin, T., Foss, J. N., Heimeriks, H. K., & Madsen, L. T. (2012). *Microfoundations of routines and Capabilities: Individuals, processes, and Structure*. *Journal of Management Studies*, 49, 1351–1354.
- Filidou, D. *Processes for cooperation: insights on absorptive capacity, combinative capabilities and interorganizational routines from a case study on a large*

- firm in pharmaceuticals. *Druid Summer Conference*, Copenhagen, Denmark, 2007.
- Flores, J. G. (1994). *Análisis de datos cualitativos - aplicaciones a la investigación educativa*. Barcelona: PPU.
- Gerard, J. A. (2011). *A theory of organizational routines: development of a topology and identification of contextual determinant*. Ann Arbor: ProQuest UMI Dissertation Publishing.
- Godoy, A. (2006). *Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: Paradigmas, Estratégias e Métodos*. São Paulo: Saraiva.
- Goerzen, A., & Beamish, P. W. (2005). The effect of alliance network diversity on multinational enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 26, 333–354.
- Gulati, R., Lawrence, P. R., & Puranam, P. (2005). Adaptation in vertical relationships: beyond incentive conflict. *Strategic Management Journal*, 26, 415–440.
- Helfat, C. E., et al. (2007). *Dynamic Capabilities: Understanding Strategic Changes in Organizations*. Blackwell Publishing.
- Kale, P., Dyer, J., & Singh, H. (2002). Alliance capability, stock market response, and long-term alliance success: the role of the alliance function. *Strategic Management Journal*, Chichester, 23(8), 747.
- Leonardi, P. M., & Barley, S. R. (2008). Materiality and Change: Challenges to Building Better Theory About Technology and Organizing. *Information and Organization*, 18, 159–176.
- Nielsen, B. B. (2009). Strategic fit, contractual, and procedural governance in alliances. *Journal of Business Research*, 63, 682–689.
- Pentland, B. T., & Feldman, M. S. (2005). Organizational routines as a unit of analysis. *Industrial and Corporate Change*, 14, 793–815.
- Pentland, B. T., & Feldman, M. S. (2008). Designing routines: on the folly of designing artifacts, while hoping for patterns of action. *Information and Organization*, 18, 235–250.
- Pentland, B. T., Feldman, M. S., Becker, M. C., et al. (2012). Dynamics of organizational routines: A Generative Model. *Journal of Management Studies*, 49, 1484–1508.
- Pentland, B. T., Rueter, T., & Henry, H. (1994). Organizational routines as grammars of action. *Administrative Science Quarterly*, 39, 484–510.
- Schilke, O., & Goerzen, A. (2010). Alliance management capability: an investigation of the construct and its measurement. *Journal of Management*, 36(5), 1192–1219.
- Teece, D. J. (1992). Competition, cooperation, and innovation: organizational arrangements for regimes of rapid technological progress. *Journal of Economic Behavior and Organization*, 18, 1–25.
- Teng, B. S., & Das, T. K. (2008). Governance structure choice in strategic alliances: The roles of alliance objectives, alliance management experience, and international partners. *Management Decision*, 46, 725–742.
- Yin, R. K. (2005). *Estudos de casos: planejamento e métodos* (3. ed). Porto Alegre: Bookman.
- Zollo, M., Reuer, J. J., & Singh, H. (2002). Interorganizational Routines and Performance in Strategic Alliances. *Organization Science*, 13, 701–713.
- Zollo, M., & Winter, S. G. (2002). Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities. *Organization Science*, 13, 339–351.