

## CAPACIDADES DE ALIANÇAS EM UMA EMPRESA DE ORGANIZAÇÃO DE EVENTOS B2B:

### UM ESTUDO DE CASO SOBRE A UTILIZAÇÃO DE FERRAMENTAS DE GESTÃO DO PORTFÓLIO DE ALIANÇAS

 Paulo Octavio Pereira de Almeida<sup>1</sup>  Rosileia das Mercês Milagres<sup>2</sup>  Bruno

Henrique Rocha Fernandes<sup>3</sup> e  Marina de Almeida Cruz<sup>4</sup>

#### Resumo

**Objetivo do estudo:** compreender como uma empresa do setor de organização de eventos *Business to Business* (B2B) gerencia e desenvolve suas capacidades de alianças estratégicas na busca por diferenciais competitivos.

**Metodologia/abordagem:** foi realizado um estudo de caso único qualitativo em uma filial brasileira de uma empresa alemã que atua no setor de organização de eventos B2B.

**Originalidade/relevância:** dada a profusão das estratégias de colaboração em que se inserem as alianças, o conhecimento sobre a gestão dessas parcerias auxilia as organizações na *performance* de suas atividades, entre elas a gestão de seu portfólio de alianças. Ademais, no artigo se discutem os instrumentos utilizados para essa gestão, com evidências sobre sua aplicabilidade.

**Principais resultados:** a análise dos dados permitiu identificar a importância e necessidade de formalização dos instrumentos de gestão de alianças, particularmente aqueles instrumentos relativos ao compartilhamento de conhecimento e a instalação de uma estrutura que centralize as informações e os processos utilizados. Demonstrou-se, também, a importância do compartilhamento intencional e estruturado de conhecimentos para a gestão de alianças futuras, assim como a utilização de treinamentos dos envolvidos nessa tarefa. Em concordância com a literatura, a empresa investigada percebe como relevante a contratação de *experts* nos temas para o desenvolvimento de novas alianças.

**Contribuição teórica/metodológica:** os resultados do artigo contribuem para a literatura da área de alianças estratégicas ao descrever como a empresa investigada desenvolve suas capacidades de alianças à luz das quatro ferramentas propostas por Heimeriks e Reuer (2006) - (1) a existência de um escritório de gestão das alianças; (2) a definição de ferramentas de aprendizado; (3) a ocorrência de programas de treinamento e (4) a contratação de *experts*.

**Palavras-chave:** alianças estratégicas, capacidades de alianças, desenvolvimento de alianças, gestão de portfólio

#### Cite as / Como citar

American Psychological Association (APA)

Almeida, P. O. P., Milagres, R., Fernandes, B. H. R., & Cruz, M. A. (2024, Sept./Dec.). Alliance capabilities in a B2B Event Company: a case study on the use of alliance portfolio management tools. *Iberoamerican Journal of Strategic Management (IJSM)*, 23(3), 1-40, e25766. <https://doi.org/10.5585/2024.25766>

(ABNT – NBR 6023/2018)

ALMEIDA, P. O. P.; MILAGRES, R.; FERNANDES, B. H. R.; CRUZ, M. A. Alliance capabilities in a B2B Event Company: a case study on the use of alliance portfolio management tools. *Iberoamerican Journal of Strategic Management (IJSM)*, v. 23, n. 3, p. 1-40, e25766, Sept./Dec. 2024. <https://doi.org/10.5585/2024.25766>

<sup>1</sup> Mestre em Administração. Fundação Dom Cabral – FDC. Belo Horizonte, Minas Gerais – Brasil. [poalmeida1@uol.com.br](mailto:poalmeida1@uol.com.br)

<sup>2</sup> Doutorado em Economia. Fundação Dom Cabral – FDC. Belo Horizonte, Minas Gerais – Brasil. [rosileiam@fdc.org.br](mailto:rosileiam@fdc.org.br)

<sup>3</sup> Doutorado em Administração. Fundação Dom Cabral – FDC. Belo Horizonte, Minas Gerais – Brasil. [bruno.fernandes@fdc.org.br](mailto:bruno.fernandes@fdc.org.br)

<sup>4</sup> Pós-doutorado em Administração. Fundação Dom Cabral – FDC. Belo Horizonte, Minas Gerais – Brasil. [marina.almeida.cruz@gmail.com](mailto:marina.almeida.cruz@gmail.com)



## Alliance capabilities in a B2B Event Company: a case study on the use of alliance portfolio management tools

### Abstract

**Objective of the study:** to understand how a company in the Business to Business (B2B) event industry manages and develops its strategic alliance capabilities to gain competitive advantages.

**Methodology/approach:** a qualitative single case study was conducted in a Brazilian subsidiary of a German company that operates in the B2B event organization sector.

**Originality/relevance:** given the profusion of collaboration strategies within alliances, knowledge about the management of these partnerships helps organizations in performing their activities, including managing their alliance portfolio. Furthermore, this study discusses the instruments used for this management, showing their applicability.

**Main results:** data analysis allowed us to identify the importance and need to formalize alliance management instruments, particularly those related to knowledge sharing and the establishment of a structure that centralizes information and processes used. It also demonstrated the importance of intentional and structured knowledge sharing for the management of future alliances, as well as the use of training for those involved in this task. In line with the literature, the investigated company sees the hiring of experts on the topic as crucial for the development of new alliances.

**Theoretical/methodological contribution:** the results of this work contribute to the literature in the field of strategic alliances by describing how the investigated company develops its alliance capabilities in the light of four tools proposed by Heimeriks & Reuer (2006) – (1) functional and staffing solutions, (2) tool-based solutions, (3) training solutions, and (4) third-party solutions.

**Keywords:** strategic alliances, alliance capabilities, alliance portfolio, portfolio management

### Capacidades de alianza en una empresa de organización de Eventos B2B: un estudio de caso sobre el uso de herramientas de gestión de portafolio de alianzas

### Resumen

**Objetivo del estudio:** comprender cómo una empresa del sector de organización de eventos Business to Business (B2B) gestiona y desarrolla sus capacidades de alianza estratégica en la búsqueda de ventajas competitivas.

**Metodología/enfoque:** se realizó un estudio de caso único cualitativo en una sucursal brasileña de una empresa alemana que opera en el sector de organización de eventos B2B.

**Originalidad/relevancia:** Dada la profusión de estrategias de colaboración, que incluyen alianzas, el conocimiento sobre la gestión de estas alianzas ayuda a las organizaciones en el desempeño de sus actividades, incluida la gestión de su cartera de alianzas. Además, el artículo analiza los instrumentos utilizados para esta gestión, con evidencia sobre su aplicabilidad.

**Principales resultados:** el análisis de los datos permitió identificar la importancia y necesidad de formalizar los instrumentos de gestión de alianzas, particularmente aquellos relacionados con el intercambio de conocimientos y la instalación de una estructura que centralice la información y los procesos utilizados. También se demostró la importancia del intercambio intencional y estructurado de conocimientos para la gestión de futuras alianzas, así como el uso de capacitación para quienes participan en esta tarea. En línea con la literatura, la empresa investigada percibe la contratación de expertos en temas como relevante para el desarrollo de nuevas alianzas.

**Contribución teórica/metodológica:** los resultados del artículo contribuyen a la literatura en el área de alianzas estratégicas al describir cómo la empresa investigada desarrolla sus capacidades de alianza a la luz de cuatro herramientas propuestas por Heimeriks & Reuer (2006) - (1) la existencia de una oficina de gestión de alianzas, (2) la definición de herramientas de aprendizaje, (3) la realización de programas de capacitación y (4) la contratación de expertos.

**Palabras clave:** alianzas estratégicas, capacidades de la alianza, portafolio de alianzas, gestión de la cartera

## 1 Introdução

A capacidade de construir alianças e relacionamentos com propósitos específicos é cada vez mais fundamental para as organizações (Heimeriks & Reuer, 2006). A construção e o desenvolvimento de alianças necessitam de uma rede de relações e conexões externas à organização (Foss et al., 2023; Ritter & Gemünden, 2003). Logo, participar de eventos com foco em negócios e conferências externas com temas relativos ao *core business* das organizações – os eventos *Business to Business* (B2B) – poderia ser um dos caminhos para que os indivíduos presentes nas organizações identificassem e ampliassem as relações, contatos e conexões necessários para a elaboração de alianças empresariais (Heimeriks & Reuer, 2006; Ritter & Gemünden, 2003). As empresas que organizam esse tipo de evento podem ser classificadas, então, como catalisadoras de alianças (Rankine & Giberti, 2020).

A capacidade de gestão de alianças é um importante antecedente de *performance* das organizações e é definida como a habilidade organizacional de capturar, compartilhar e acumular os conhecimentos advindos dos relacionamentos em redes e alianças (Kohtamäki et al., 2023; Niesten & Jolink, 2015). Na economia interconectada, possuir a capacidade de gerir, integrar e aprender a partir de alianças estratégicas é fundamental (He et al., 2020; Kohtamäki et al., 2018; Milagres, 2013; Milagres & Burcharth, 2019).

Quando implementam a gestão de alianças, as organizações elaboram e gerenciam estruturas e mecanismos específicos que possibilitam o aprendizado organizacional (Al-Tabba et al., 2019; Drewniak & Karaszewski, 2020; Heimeriks et al., 2009; Vurro et al., 2024). A identificação e conceituação realizadas por Heimeriks e Reuer (2006) de quatro instrumentos de desenvolvimento de alianças – (1) a existência de um escritório de gestão das alianças, (2) a definição de ferramentas de aprendizado, (3) a ocorrência de programas de treinamento e (4) a contratação de *experts* – constituem a fundamentação teórica básica deste trabalho.

O foco desse trabalho é, portanto, compreender como uma empresa do setor de organização de eventos B2B gerencia e desenvolve suas capacidades de alianças estratégicas

na busca por diferenciais competitivos. Neste sentido, a pergunta de pesquisa norteadora é: *como são desenvolvidas e gerenciadas as capacidades de alianças em uma empresa que organiza eventos B2B?*

Em síntese, analisou-se o setor de eventos B2B (contexto de análise) e se compreendeu como uma empresa que organiza esse tipo de evento (unidade de análise) gerencia e desenvolve suas capacidades de alianças (foco da análise). Tendo em vista esse escopo, cabe destacar que os dados coletados foram analisados à luz das quatro ferramentas apontadas no trabalho de Heimeriks e Reuer (2006), tendo em vista que são consideradas na literatura da área instrumentos relevantes que propiciam a formação e o desenvolvimento de capacidades de alianças.

A busca e a realização de alianças estratégicas têm se tornado, cada vez mais, parte central das estratégias organizacionais no sentido de permitirem ações relacionadas ao crescimento e à ampliação da competitividade das empresas (Kale & Singh, 2007; Kale et al., 2009). Conseguir fomentar alianças estratégicas é uma das habilidades em que empresas organizadoras de eventos B2B buscam se aperfeiçoar (Brown & Strokes, 2021).

Contudo, nem todas as alianças estratégicas conseguem atingir seus objetivos iniciais definidos. Mais da metade delas falham no decorrer da implementação (Kale et al., 2002). Entretanto, as empresas que conseguem construir capacidades de alianças demonstram uma taxa maior de sucesso (Kale et al., 2002; Niesten & Jolink, 2015).

No contexto atual de mudanças e evoluções tecnológicas, é preciso dar foco às novas alternativas de formação de redes e alianças, em especial às estruturas e aos mecanismos de governança necessários para lidar com esse novo cenário (He et al., 2020). Entender como se desenvolvem as habilidades de gestão de relacionamentos externos bem como o aprendizado organizacional interno pode ajudar as organizações contemporâneas a não falharem em alianças estratégicas (Milagres, 2013).

O *gap* teórico a ser abordado neste trabalho inclui argumentos levantados por Kohtamäki et al. (2018, 2023). Tais autores sugerem que novos estudos devem buscar entender quais serão as competências e capacidades organizacionais que emergirão de um novo contexto direcionado pela utilização de dinâmicas tecnológicas e digitais, e quais serão seus possíveis impactos na gestão e no desenvolvimento de novas alianças estratégicas (Kohtamäki et al., 2018, 2023).

Por outro lado, em uma perspectiva prática, o estudo de capacidades de alianças se justifica pela importância que as alianças estratégicas assumiram para as organizações contemporâneas. Quanto maior a capacidade de interconexão, maior a probabilidade de

formação de alianças. Entretanto, como dito, a implementação bem-sucedida tem representado um desafio. É fundamental, por conseguinte, entendermos a capacidade de construir alianças. Isto porque a gestão eficaz de alianças é um antecedente essencial para o desempenho organizacional (Kohtamaki et al., 2023; Niesten & Jolink, 2015). Esse processo envolve captura, compartilhamento e acumulação de conhecimento adquirido.

A aprendizagem organizacional é um elemento-chave nesse processo, permitindo às organizações capturarem e aplicarem conhecimentos advindos das interações nas alianças (Zollo & Winter, 2002). Estudar a implementação de mecanismos específicos, como a existência de escritórios de gestão de alianças e programas de treinamento, por exemplo, é fundamental na busca de sucesso dessas alianças (Heimericks & Reuer, 2006). Esses mecanismos facilitam a coordenação dos fluxos de informações e promovem a aprendizagem contínua, possibilitando participar de múltiplas alianças (Sluyts et al., 2011), como requer a sociedade contemporânea (Castells, 2011).

Para investigar tal fenômeno, a metodologia adotada foi um estudo de caso único da filial brasileira de uma empresa alemã que tem identificação, criação, gestão e desenvolvimento de alianças estratégicas como um de seus principais diferenciais competitivos.

Nossas principais conclusões confirmaram a literatura ao reconhecerem a importância de instrumentos específicos para o desenvolvimento das capacidades de aliança (Foss et al., 2023; Heimericks & Reuer, 2006; Kohtamaki et al., 2023; Mitrega et al., 2012; Wang & Rajagopalan, 2015). Entretanto, o caso estudado revelou que, apesar desse reconhecimento, sua formalização na prática organizacional é limitada. Por exemplo, o papel de gerenciamento de alianças por vezes recai sobre o CEO, em vez de um escritório dedicado, e os processos de aprendizado e treinamento são frequentemente informais ou ausentes.

Por outro lado, os entrevistados reconhecem o potencial valor da formalização. Acreditam que a sistematização de processos facilitaria a aprendizagem organizacional e agregaria valor às alianças estratégicas. O estudo também destaca a importância da cultura organizacional. A oralidade dos processos de compartilhamento de conhecimento pode criar um ambiente de proximidade, porém abre a possibilidade de perda de informações importantes ou de se adotar ações influenciadas por perspectivas individuais.

Acrescenta-se, ainda, a sistematização do conhecimento prévio e a identificação de parceiros relevantes como aspectos importantes para o sucesso das alianças. Esses processos, no estudo de caso, carecem de estruturação e formalização. Em síntese, o estudo aponta para a importância do desenvolvimento de capacidades de aliança e formalização dos instrumentos de gestão na busca pela obtenção de vantagens competitivas por meio de alianças.

Além desta introdução, este trabalho está estruturado com um referencial teórico abordando redes organizacionais, capacidades de alianças e seus mecanismos de desenvolvimento. Em seguida, aborda a metodologia utilizada, caracterizando a empresa escolhida e os procedimentos de coleta e análise dos dados, categorizados segundo quatro instrumentos de desenvolvimento de alianças. Segue-se a apresentação da análise dos dados, discorrendo sobre a empresa em cada um dos quatro instrumentos e sua interação. Na discussão de resultados, fica evidenciado como o modelo teórico escolhido se constitui uma valiosa lente de análise do caso em estudo, e como o caso gera *insights* para enriquecimento da teoria – por exemplo, como mecanismos informais acabam por compensar e suprir as categorias propostas por Heimericks e Reuer (2006). As considerações finais sintetizam os achados, citam as limitações e sugerem pesquisas futuras no tema.

## 2 Referencial Teórico

### 2.1 Redes e capacidades de alianças

As redes se transformaram em elementos centrais dos contextos organizacionais e estão presentes em todos os campos da atividade humana, entendendo-se por redes, sobretudo as redes sociais e redes de comunicação digital (Castells, 2011). Essa convergência para formatos e atuações em rede representa uma nova lógica para a sociedade, os indivíduos e as organizações e se constitui nas fundações da economia do conhecimento. Nesse sentido, o título do livro de Castells, *The rise of the network society* (2011), expande ainda mais essa tendência e propõe uma profunda reflexão. As redes se tornaram, portanto, elementos fundamentais da sociedade interconectada (Kohtamäki et al., 2018, 2023).

Aplicado ao mundo organizacional, as redes organizacionais (que constituem o foco desta pesquisa – por simplicidade, utilizaremos apenas o termo **redes** para representá-las) permitem que as firmas tenham acesso a conhecimentos, recursos, mercados e tecnologias. Elas evoluem com o tempo (Nohria et al., 1992) e se expandem com padrões específicos (Koka et al., 2006). Têm o poder de transformar organizações por meio das conexões e conhecimentos que aportam (Jiang et al., 2020). Portanto, as redes influenciam profundamente a conduta e a *performance* das organizações (Gulati et al., 2000).

Saber se relacionar por meio das redes é, então, uma competência organizacional fundamental. As ações e atividades econômicas das organizações não acontecem em contextos e universos fechados, e sim em redes, pois pressupõem a existência de clientes e outros

*stakeholders*. E, assim como as relações sociais, as relações de negócios encontram um meio ambiente propício de desenvolvimento nas diversas redes em que as organizações estão envolvidas (Powell & Smith-Doerr, 1994; Powell et al., 1996).

No entanto, as firmas enfrentam desafios no desenvolvimento de novas relações de negócios por meio das redes (Håkansson & Snehota, 2006), e diversos mecanismos podem ajudar e ampliar essas dinâmicas de estabelecer novas *conexões sociais*. Entre esses mecanismos, estão a imersão das organizações em redes com focos específicos, a possível participação dos indivíduos de uma organização em uma associação setorial ou a presença da firma em uma feira anual de negócios do setor em que ela atua.

Escolher de quais redes de negócios participar e como desenvolvê-las têm sido questões fundamentais para as empresas. E desenvolver relacionamentos organizacionais por meio de redes é um processo que demanda recursos (Dyer & Singh, 1998; Dyer et al., 2018) e, por consequência, necessita de estruturação e foco (Heimericks & Reuer, 2006; Kohtamaki et al., 2018, 2023).

Esse fenômeno de iniciar e desenvolver relacionamentos organizacionais a partir de redes de negócios é caracterizado como chave. É dependente de tempo, ações, envolvimento dos atores, estruturas específicas, bem como da necessária confiança entre as relações (Granovetter, 1973; Mitrega et al., 2012). Além disso, ajuda as empresas a lidarem com a desejada imersão em seu respectivo setor econômico (Jiang et al., 2020).

Contudo, ao desejarem realizar alianças estratégicas oriundas de redes de negócios nas quais estão inseridas, as organizações podem enfrentar incertezas. Segundo Kohtamaki et al. (2023), essas incertezas apresentam diversas facetas, entre elas: a) o aprendizado nas ações da própria aliança estratégica; b) os relacionamentos das pessoas envolvidas na gestão da aliança; c) o aprendizado nas redes de negócios em que as alianças estão envolvidas; d) e os aprendizados ocorridos através das redes de relacionamentos dos profissionais envolvidos. Portanto, apesar de relevantes, essas quatro facetas são fontes constantes de incertezas, pois se relacionam a aprendizados advindos de diversas origens. Se não estiverem sistematizadas e coordenadas, podem potencializar os riscos e contradições que podem emergir da gestão e desenvolvimento dessas alianças (Kohtamaki et al., 2023).

As alianças podem ser definidas como um acordo cooperativo entre organizações, no qual os parceiros envolvidos fazem investimentos conjuntos com o objetivo de desenvolver relação de longo prazo (Faulkner, 1995). Se uma rede é uma *coleção de firmas* (Kogut, 2000), em que cada ator (firma) possui um grupo de relacionamentos com diferentes parceiros, uma aliança pode ser vista como uma *coleção de colaborações* (Kale et al., 2002; Zollo & Winter,

2002). Em uma rede, as relações variam de acordo com os diversos objetivos e oscilam entre serem puramente transacionais e de curta duração (Sharma et al., 1996) e terem características estratégicas e longos prazos de duração (Kogut, 2000). Mas, quando essas relações acontecem no contexto de uma aliança, elas se caracterizam por terem objetivos e metas em comum, visarem à complementaridade de recursos e competências e buscarem aprendizado mútuo (Gulati, 1998; Dyer & Singh, 1998; Milagres & Burcharth, 2019).

As alianças estratégicas assumem diferentes formatos e estruturas, como: (1) *joint ventures*, (2) participações acionárias em empresas, (3) acordos de pesquisa e desenvolvimento, (4) acordos relativos à produção terceirizada, (5) sinergias de produtos e canais de distribuição, (6) licenciamento de marcas e (7) acordos relativos à cadeia de suprimentos (Das & Teng, 2001). É possível notar que esses possíveis formatos em que as alianças estratégicas se apresentam demonstram a amplitude e abrangência dessas ações. Isto reforça que as organizações envolvidas necessitam de processos específicos e sistematizados para conseguirem realizar ações de gestão e desenvolvimento dessas alianças (Drewniak & Karaszewski, 2020; He et al., 2020; Kale et al., 2002; Kohtamaki et al., 2023).

A partir da colaboração existente nas alianças estratégicas, existe a possibilidade de que cada parceiro isoladamente crie e se aproprie do conhecimento gerado e que aprenda sobre a gestão dessas alianças e seu portfólio. Vários autores concordam com a importância desse processo de aprendizado advindo das experiências (Castro & Roldán, 2015; Draulans et al., 2003; Dyer & Singh, 1998; Gulati, 2007; He et al., 2020; Heimeriks et al., 2009; Heimeriks & Duysters, 2007; Kale & Singh, 2007; Kale et al., 2002; Kohtamaki et al., 2023; Foss et al., 2023; Zollo & Winter, 2002). Porém, essas experiências precisam ser avaliadas antes de serem incorporadas e internalizadas nas organizações. O processo do aprendizado se interpõe como um mediador entre a experiência e sua aplicação no conjunto de alianças que cada organização possui (Milagres, 2011; Milagres & Burcharth, 2019).

## 2.2 Capacidades de alianças e mecanismos de desenvolvimento

Em uma sociedade interconectada, saber gerenciar alianças é fundamental. A capacidade de alianças é a habilidade das empresas de capturar, compartilhar e armazenar conhecimentos adquiridos em um processo interorganizacional para utilizá-lo em alianças futuras (Kale et al., 2002). Kohtamäki et al. (2018) incluem de forma mais explícita o constructo de aprendizado organizacional. Para eles, as capacidades de alianças são definidas como: “habilidade de gerenciar, integrar e aprender conhecimentos advindos das alianças estratégicas

anteriores” (Kohtamäki et al., 2018, p. 190, tradução nossa). Essas habilidades devem ser direcionadas para se obter *benefícios mútuos* entre as organizações. Trata-se, portanto, de um conceito que se insere na teoria das capacidades dinâmicas das organizações (Teece, 2007; Teece et al., 1997).

A literatura trabalha o tema por meio de diferentes conceitos, tais como: “capacidade de gestão da aliança” [*alliance management capability*] (Al-Tabaa et al., 2019; Draulans et al., 2003; Schreiner et al., 2009); “capacidade relacional” [*relational capability*] (Kale et al., 2009); “orientação da aliança” [*alliance orientation*] (Kandemir et al., 2006); “competência da aliança” [*alliance competence*] (Lambe et al., 2002); “competência cooperativa” [*cooperative competency*] (Sivadas & Dyer, 2000); “competência relacional” [*relational competence*] (Paulraj et al., 2008); “competência de integração com clientes” [*customer integration competence*] (Jacob, 2006); e “capacidade de rede” [*network capability*] (Mitrega et al., 2012). Pode-se afirmar, portanto, que esse é um campo de estudo amplo.

As diversas pesquisas e estudos que abordam o conceito são recentes, particularmente a partir de 2005. As capacidades de aliança são compostas por processos internos, funções específicas e estruturas organizacionais que possam ajudar na captura e difusão das informações e conhecimentos que são obtidos nas experiências geradas pelos processos de aliança.

O papel fundamental das capacidades de alianças foi identificado por Ireland et al. (2002) como um processo organizacional crucial na busca de vantagens competitivas. É composto pela habilidade de encontrar e selecionar os parceiros ideais para se formalizar uma aliança, pela habilidade de construir e manter os relacionamentos e pela capacidade de sistematizar e difundir conhecimentos e aprendizados advindos de experiências anteriores. Esses processos necessitam de desenvolvimento constante (Kohtamaki et al., 2023; Milagres & Burcharth, 2019; Mitrega et al., 2012; Vurro et al., 2024; Wang & Rajagopalan, 2015).

Por meio das capacidades de alianças, as empresas podem capturar, compartilhar, armazenar e aplicar conhecimentos gerados pelas interações provenientes das alianças existentes e anteriores (Drewniak & Karaszewski, 2020; Niesten & Jolink, 2015; Niesten & Jolink, 2015). Assim sendo, as organizações necessitam de mecanismos de aprendizado formais para conseguirem desenvolver suas capacidades de alianças (He et al., 2020; Heimericks & Reuer, 2006; Kohtamaki et al., 2023).

Para sistematizar esses conhecimentos, Heimericks e Reuer (2006) elencaram os seguintes processos organizacionais de gerenciamento: (1) existência de *funções e estruturas específicas* para a gestão das alianças; (2) soluções de aprendizado que são baseadas em *ferramentas tecnológicas*; (3) *programas de treinamento* de colaboradores internos e externos

e (4) *contratação de profissionais experts* em assuntos específicos que aprofundam ou adicionam novos conhecimentos aos já existentes dentro da organização.

A utilização de (1) *funções e estruturas específicas* pode aprofundar a gestão de portfólios de alianças devido a fatores associados à centralização do fluxo de informações, que pode propiciar acumulação advinda de experiências anteriores e, posteriormente, compartilhamento e aprendizado (Drewniak & Karaszewski, 2020; Heimeriks & Duysters, 2007; Heimeriks & Reuer, 2006; Kohtamaki et al., 2023; Milagres et al., 2017). Ademais, responsabilizam-se por criar e manter times, funções e departamentos nas organizações dedicados a capturar, compartilhar, armazenar, codificar e aplicar os conhecimentos gerados pelas alianças. Essas estruturas das organizações facilitam a coordenação dos fluxos de informações e são, portanto, o repositório dos conhecimentos adquiridos (Heimeriks & Duysters, 2007; Kale et al., 2002), além de permitirem uma maior visibilidade externa em relação às atividades e ganhos obtidos na gestão das alianças (Foss et al., 2023; Heimeriks et al., 2009; Kohtamaki et al., 2023).

A quantidade de atores em uma rede ou aliança – e, por consequência, o número de relacionamentos corporativos que precisam ser gerenciados – já era uma preocupação de Ahuja (2000) no início dos anos 2000, quando a internet ainda não estava disseminada dentro das organizações como uma ferramenta de comunicação e interação. Já Håkansson e Snehota (1995) demonstravam preocupações em “como mobilizar os vários parceiros e atores de uma organização e, conseqüentemente, como desenvolver mecanismos de interação com outros diversos atores externos” (p. 6, tradução nossa). Desta forma, a utilização de (2) *soluções de aprendizado baseadas em ferramentas tecnológicas* se faz fundamental. A tecnologia e a digitalização dos processos têm um caráter transformacional em especial quando se refere a processos de iniciação, coordenação e relacionamentos intraorganizacionais, além de, obviamente, quando se fala de processos interorganizacionais que conectam firmas distintas (Autio et al., 2021; He et al., 2020; Vurro et al., 2024).

Os (3) *programas de treinamento* e as interações relacionadas aos diversos aprendizados organizacionais são os mecanismos que conseguem prover *insights* ou novas perspectivas sobre situações e problemas, utilizando formatos que favorecem os aspectos cognitivos dos participantes envolvidos. Adicionalmente, permitem que isso ocorra no nível das firmas, das alianças e dos indivíduos (Heimeriks & Reuer, 2006). “Provavelmente as interações diretas entre indivíduos, presenciais ou virtuais, são as formas mais efetivas de transferência de conhecimento” (Loureiro et al., 2019, p. 23, tradução nossa). É importante notar que essas

interações podem ser fontes de incertezas e distorções se não existirem processos estruturados e repositórios válidos de aprendizados passados (Drewniak & Karaszewki, 2020).

Conforme Sluyts et al. (2008), as empresas conseguem melhorar o índice de sucesso das alianças nas quais estão envolvidas com a definição e utilização de mecanismos de aprendizado que capturam e espalham os conhecimentos adquiridos em seu processo de gerenciamento de alianças. *Capturar e disseminar* conhecimentos são funções básicas que treinamentos presenciais ou virtuais conseguem desempenhar nas organizações (Kale & Singh, 2007; Nelson & Winter, 2002; Sluyts et al., 2008; Zollo & Winter, 2002). Sluyts et al. (2011), que mencionaram as quatro etapas no processo de aprendizado relativo a alianças, definidas por Kale e Singh (2007) – (a) articulação, (b) codificação, (c) compartilhamento e (d) internalização –, afirmam que a etapa de compartilhamento (encontros presenciais, sessões de *brainstorming*, seminários temáticos, *workshops* etc.) é parte fundamental desse processo e encontra perfeita ressonância em dois dos instrumentos contextualizados por Heimericks e Reuer (2006), que mencionam especificamente programas de treinamento, e que idealmente ocorrem em formato presencial, e soluções sistematizadas de aprendizado, que podem assumir formatos digitalizados, que propiciam uma abrangência maior para difusão e manutenção desses aprendizados.

A utilização de soluções terceirizadas, como a (4) *contratação de profissionais experts*, pode efetivamente substituir e ampliar parcelas ou a totalidade de conhecimentos das organizações sobre os mais variados temas (Heimeriks & Reuer, 2006). Consultores, advogados, cientistas, mediadores, acadêmicos e outros *experts* podem realmente aportar reconfigurações e conhecimentos que ampliem exponencialmente as chances de as firmas criarem valor e obterem diferenciais competitivos (Hakansson & Snehota, 2006; Heimeriks & Duysters, 2007; Mitrega et al., 2012).

A implementação dos quatro mecanismos observados por Heimeriks e Reuer (2006) não é um processo aleatório. Necessita ser bem estruturado e coordenado para que tenha um impacto positivo na *performance* das empresas envolvidas. Esses mecanismos de gestão e aprendizado, quando implementados de forma contínua, levam as organizações a terem a capacidade de aprender com experiências e rotinas passadas (Drewniak & Karaszewki, 2020; Jiang et al., 2020; Kale et al., 2002; Kogut, 2000; Kohtamaki et al., 2023; Milagres & Burcharth, 2019) e oferecem adicionalmente a possibilidade de elas participarem de múltiplas alianças simultâneas. A gestão das alianças simultâneas é um grande diferencial competitivo e permite a elaboração de um portfólio de alianças organizacionais (Niesten & Jolink, 2015).

Heimeriks et al. (2009) sugerem estudos futuros que explorem a interação entre os mecanismos de aprendizado necessários e suas rotinas e processos organizacionais, para que as capacidades de alianças possam se desenvolver. E se esses autores sugerem a importância de capturar, compartilhar e disseminar os conhecimentos obtidos pelas experiências advindas das alianças, eles mesmos também ratificam que o sucesso das alianças depende da institucionalização desses mecanismos e rotinas. Já Kohtamäki et al. (2018) sugerem estudos para entender as competências tecnológicas necessárias para se fazer a gestão das alianças, analisando sob o ponto de vista das ações relacionadas à integração dos processos e mecanismos de aprendizado.

Entre essas funções, processos e rotinas, Heimeriks e Reuer (2006) afirmam que a existência de um coordenador ou equipe de pessoas para a gestão específica de alianças demonstra a necessidade do fator humano nesses processos. Da mesma forma, a capacidade de realização de atividades relacionadas a treinamentos demonstra a existência de fatores relativos à gestão e ao envolvimento de grupos de colaboradores assim como os aspectos cognitivos dos envolvidos. Já a identificação de *experts* ou profissionais que não atuem dentro das organizações passa pela análise de como realmente identificar e se relacionar com profissionais que agreguem valor e novas perspectivas à identificação, gestão e ao desenvolvimento das alianças (Heimeriks & Reuer, 2006). As rotinas relacionadas ao compartilhamento de informações e aos conhecimentos específicos que surgem das interações nas alianças se mostram críticas no desenvolvimento das capacidades de alianças (Drewniak & Karaszewski, 2020; Duysters et al., 1999; He et al., 2020; Heimeriks & Reuer, 2006; Kale et al., 2002; Kale & Singh, 2007; Kohtamaki et al., 2023; Milagres & Burcharth, 2019; Mitrega et al., 2012; Niesten & Jolink, 2015; Wang & Rajagopalan, 2015).

### 3 Metodologia

#### 3.1 Natureza, método de pesquisa e unidade de análise

A metodologia utilizada é de natureza qualitativa (Gil, 2018), sendo utilizada a modalidade estudo de caso único, que é um procedimento “reconhecido como o delineamento mais adequado para a investigação de um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto real, em que os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente percebidos” (Yin, 2013, p. 82, tradução nossa).

A subsidiária brasileira da empresa Nürnberg Messe, baseada na cidade de São Paulo/SP, com matriz localizada na cidade de Nurembergue (Nürnberg), no estado da Bavária, foi analisada. A escolha da Nürnberg Messe Brasil (NMB) se deu pelo fato de que ela está entre as cinco maiores empresas do Brasil no setor de organização de eventos B2B, segundo o *ranking* da Associação Brasileira dos Organizadores de Feiras de Negócios (Ubrafe). A Nürnberg Gmbh (NMG) foi fundada em 1974. Trata-se de uma empresa de capital fechado e tem como acionistas: 49,7%, a cidade de Nürnberg; 49,7%, o estado da Baviera; 0,3%, a Câmara de Comércio da cidade de Nürnberg; e 0,3%, a Câmara de Artesãos da Franconia. Essa composição acionária remete à existência de uma política de estado na Alemanha que utiliza o setor de eventos globais e regionais como um indutor da economia local, fazendo com que outras cidades, de outros estados além da Bavária, realizem a mesma estratégia, gerenciando centros de eventos (*venues*) e promovendo eventos B2B (feiras, congressos e seminários de diversos setores da economia). A Alemanha pode ser considerada o país-modelo na gestão de políticas de estado no quesito de utilização de eventos B2B como ferramenta de desenvolvimento econômico nacional e regional.

De acordo com o presidente executivo da empresa, a “NMG se posiciona como uma empresa global que utiliza conceitos de eventos e encontros profissionais para construir conexões entre empresas, produtos, indústrias e mercados” (Nürnberg Messe, 2022). Está entre as 15 maiores organizadoras de eventos do mundo (Associação Global das Empresas Promotoras de Feiras de Negócios - UFI, 2022) e tem 15 subsidiárias e afiliadas em outros países. Possui um portfólio de 120 eventos próprios e de terceiros (feiras e congressos, principalmente), que acontecem nos pavilhões de sua propriedade e em outros pavilhões, não próprios, espalhados nos 15 países em que atua. As principais fontes de receita da NMG são a organização de eventos B2B em diversos setores da economia; locação dos espaços próprios para eventos de organizadores concorrentes; fornecimento de serviços relativos à organização de eventos próprios e de terceiros; e organização de *eventos dentro de eventos* (pavilhões temáticos de países ou setores em feiras de negócios organizadas por empresas concorrentes).

No Brasil, a NMB está entre as cinco principais organizadoras de eventos B2B (feiras e congressos), de acordo com dados fornecidos pela empresa e divulgados pela Ubrafe. Até o início da pandemia de Covid-19, a NMB tinha um forte histórico de realização de eventos presenciais, porém, ao longo da pandemia, transformou sua atuação em atividades basicamente virtuais. Atualmente, os formatos de realização dos seus eventos B2B têm elementos híbridos, englobando possibilidades presenciais e virtuais simultaneamente. Com a recuperação do setor pós-pandemia Covid 19, a empresa se encontra em plena fase de expansão do seu portfólio de

eventos B2B, ampliando o número de setores econômicos em que atua e, portanto, desenvolvendo uma série de alianças estratégicas que darão o suporte e impulsionamento para a idealização, implementação e gestão de novos eventos B2B.

### 3.2 Procedimentos para coleta e análise dos dados

Foram utilizados neste trabalho (1) fontes documentais disponibilizadas pela empresa e (2) entrevistas com roteiros semiestruturados realizados com a equipe gerencial sênior da empresa.

Entre os 60 funcionários da NMB no Brasil, existem as equipes gestoras dedicadas às atividades de redes e alianças, nas quais os eventos estão inseridos. Cada evento tem um gestor estratégico responsável específico. Esse responsável recebe a nomenclatura de *líder de indústria*, caracterizando um setor econômico específico em que a empresa pode organizar um ou mais eventos B2B. Por atuarem em diversos macrossetores da economia – farmacêutico, cosmético, de animais domésticos, de medicina veterinária e químico – por meio dos 15 eventos anuais, definiu-se que esses líderes de indústrias seriam o *público-alvo* das entrevistas, por serem os profissionais da empresa diretamente ligados na identificação, gestão e desenvolvimento de parceiros que formam e dão sustentabilidade institucional e comercial dos respectivos eventos B2B.

No caso das feiras ligadas ao setor farmacêutico, por exemplo, existe um diretor responsável por gerenciar todas as atividades relativas aos aspectos institucionais, comerciais, técnicos e às respectivas parcerias, acordos e alianças do evento FCE Pharma, evento referência no setor no Brasil. Esse diretor, ou líder, da indústria farmacêutica, se reporta a um executivo sênior da organização, e ele (Diretor da FCE Pharma) atua com uma estrutura específica de pessoas dedicadas à gestão comercial e operacional das alianças existentes nesse setor específico. Tal estrutura possibilita a plena realização do evento FCE Pharma na sua edição brasileira e na de diversos outros eventos B2B (como congressos nesse setor), que se organizam sob a gestão desse líder da indústria farmacêutica na equipe da NMB.

Cada gestor responsável pelos eventos que estão no portfólio da NMB tem como funções básicas mapear e identificar quais são os parceiros estratégicos de que cada evento necessita e criar as condições administrativas para que as alianças nas quais estão envolvidos se desenvolvam da melhor forma possível. Além disso, o CEO (*Chief Executive Officer*) e os vice-presidentes, o CGO (*Chief Growth Officer*) e o CFO (*Chief Financial Officer*), juntos, formam o comitê executivo da empresa, que têm a função de validar se esses parceiros e

relacionamentos contribuem para o posicionamento e desenvolvimento dos eventos já existentes ou se farão parte do portfólio futuro da empresa através do lançamento de novos eventos em setores específicos. Eles também foram escolhidos como *público-alvo* das entrevistas por terem responsabilidades estratégicas relacionadas às alianças atuais e futuras.

Ainda compondo o *público-alvo*, estão os gestores da NMB que estão comprometidos na gestão das alianças setoriais em que a empresa está envolvida no Brasil, não com uma posição de decisão, mas de suporte aos líderes de indústrias e ao Comitê Executivo. No total, foram identificadas 13 pessoas dentro desse público-alvo, e todas foram entrevistadas.

Em uma primeira reunião com o CEO da empresa no Brasil, foram definidas as premissas para a realização do estudo de caso, como a não divulgação de números referentes ao faturamento ou participações acionárias e outros KPIs financeiros das alianças em foco. Também se definiu que as pessoas entrevistadas tivessem como condição básica a atuação direta ou indireta na gestão de alianças com parceiros setoriais externos.

Respeitadas essas premissas, foi então realizada uma reunião com CGO da empresa para elencar os nomes e cargos das pessoas que seriam entrevistadas. Especificamente, as entrevistas pretendiam explorar as características básicas necessárias para a criação de alianças por meio do aprofundamento dos vários estágios de gestão de relacionamentos, elaborados por Mitrega et al. (2012); a formação e gestão de alianças, de acordo com conceitos elaborados por Kohtamäki et al. (2018); e os mecanismos e processos para gerenciamento e sistematização do conhecimento oriundo das alianças, elaborados por Heimeriks e Reuer (2006). Além disso, visavam aprofundar a análise e entender como a sistematização desses conhecimentos gerados a partir das alianças influencia a organização pesquisada e o desenvolvimento de suas capacidades de alianças com parceiros setoriais externos.

As 13 entrevistas seguiram o mesmo roteiro semiestruturado e foram gravadas. A duração média das entrevistas foi de 51 minutos, totalizando 672 minutos de gravação ou mais de 11 horas de conversas. As transcrições formaram 13 arquivos em formato Word e PDF, totalizando 551 MB, que representam 565 páginas de textos transcritos. Na Figura 1, foram apresentadas as questões do roteiro semiestruturado utilizado nas entrevistas bem como as referências teóricas utilizadas para sua elaboração.

Figura 1

Tópico-guia com roteiro de entrevista semiestruturado e referências teóricas

EMBASAMENTO TEÓRICO	DEFINIÇÃO TEÓRICA	PONTOS DE INTERESSE DA PESQUISA
<b>PRIMEIRO BLOCO</b> – <i>Caracterizar alianças e processo de identificação de novas alianças na NMB</i>		
<b>ALIANÇAS ESTRATÉGICAS</b> (Dyer & Singh, 1998)	<b>Diferenciação entre relações de curto e longo prazos</b>	1) Quais são as relações de longo prazo sob sua gestão? Descreva-as brevemente.
<b>ALIANÇAS ESTRATÉGICAS</b> (Kohtamäki et al., 2018) (Mitrega et al., 2012)	<b>Desenvolvimento de alianças hoje</b>  <b>Competência de rede</b>	2) Explique como funciona a identificação e formação de novas alianças aqui na NMB. 3) Quem é o responsável por identificar novas alianças potenciais/complementares? Fazendo o quê? 4) Depois dessa identificação inicial, o que precisa ser feito em termos de processos internos? Descreva. 5) Em relação ao desenvolvimento, como evoluem os processos interorganizacionais e interpessoais?
<b>SEGUNDO BLOCO</b> – <i>identificar como a NMB faz a gestão e o desenvolvimento de novas alianças hoje e no futuro</i>		
<b>ELABORAÇÃO DE ROTINAS NO CONTEXTO DAS ALIANÇAS</b> (Heimeriks et al., 2005) (Kale et al., 2002) (Kale & Singh, 2007)  <b>PROCESSOS DE GERENCIAMENTO</b>  <b>SISTEMATIZAÇÃO DE CONHECIMENTO</b> (Heimeriks & Reuer, 2006)	<b>Coordenação de atividades</b>  <b>Monitoramento e avaliação</b>  <b>Suporte e aprimoramento</b>  <b>Existência de funções específicas</b>  <b>Ferramentas de aprendizado</b>  <b>Programas de treinamento</b>  <b>Contratação de experts</b>	6) Como funciona a gestão de alianças aqui na NMB? 7) Quais são os processos internos mais importantes/chave na gestão das alianças? Liste-os, por favor (3). 8) Como são medidos os resultados das alianças sob sua gestão? Quem são os responsáveis? 9) Sobre compartilhamento: como é feita a disseminação intencional desse conhecimento obtido nas alianças? 10) Existe algum tipo de treinamento para as pessoas envolvidas a respeito desses novos conhecimentos? Como é? 11) Todos os gestores de alianças aqui na NMB utilizam os mesmos processos que você? Como você sabe? 12) Como ter certeza de que os <i>experts</i> externos/parceiros envolvidos são os corretos? 13) Aplicação /internalização: você consegue me mostrar alguma evidência/documento do que estamos falando?
<b>DESENVOLVIMENTO DE ALIANÇAS</b> (Heimeriks & Reuer, 2006)	<b>Desenvolvimento de alianças no futuro</b>	14) Com a pandemia e a entrada de novas tecnologias (AR/VR, por exemplo), como você acha que a capacidade de desenvolver novas alianças em uma empresa organizadora de eventos B2B poderá ocorrer? 15) Quais deveriam ser os processos-chave para a identificação de novas alianças nesse novo contexto? 16) O que deveria/poderia mudar nos processos de gestão dessas novas alianças? 17) Na sua visão, quais novos processos/instrumentos deveriam existir para potencializar as alianças? 18) Na sua visão, as novas tecnologias emergentes vão impactar o desenvolvimento de alianças de que forma? 19) Você acha que deveria mudar algo nesse processo de desenvolvimento de alianças? O quê?

Conforme apresentado na Figura 1, o roteiro semiestruturado de entrevista foi dividido em dois blocos, sendo o primeiro nomeado “Caracterizar alianças e processo de identificação de novas alianças na NMB”, e o segundo “Identificar como a NMB faz a gestão e o desenvolvimento de novas alianças hoje e no futuro”. O primeiro bloco foi composto por 5 perguntas, e no segundo bloco foram realizadas 14, totalizando 19 perguntas no instrumento de pesquisa.

Para validação do roteiro de entrevista, foi realizado um pré-teste com um especialista no tema de alianças organizacionais e com um respondente potencial. Após tal procedimento, algumas perguntas do instrumento foram reformuladas.

O processo de análise e interpretação dos dados foi realizado por meio da técnica de análise de conteúdo (Bardin, 1977). A análise das entrevistas possibilitou explorar as categorias de análise e obter *insights* que direcionaram os achados da pesquisa, voltados a responder à pergunta de pesquisa.

Na Figura 2 se apresenta o protocolo metodológico, o qual contempla uma síntese dos procedimentos adotados na pesquisa.

## Figura 2

### Protocolo metodológico

Metodologia escolhida	Descrição
Natureza	Qualitativa
Método	Estudo de caso único
Contexto de análise	Setor de eventos B2B
Unidade de análise	Nürnberg Messe, empresa que organiza eventos B2B
Foco da análise	Capacidades de alianças
Procedimentos para coleta de dados	Entrevistas com roteiro semiestruturado com 13 executivos da empresa e fontes documentais
Análise e interpretação dos dados	Análise de conteúdo

Conforme apresentado na Figura 2, a natureza da pesquisa foi qualitativa, e o método escolhido foi o estudo de caso único. O contexto de análise foi o setor de eventos B2B, a unidade de análise foi a empresa Nürnberg Messe, que organiza eventos B2B, e o foco de análise foram as capacidades de alianças. Os procedimentos para coleta de dados foram entrevistas com roteiro semiestruturado com 13 executivos da empresa e fontes documentais. A análise e interpretação dos dados foram realizadas por meio da técnica de análise de conteúdo.

No próximo capítulo será apresentada a análise dos dados da pesquisa.

## 4 Análise dos Dados

Os dados obtidos na pesquisa foram categorizados conforme os quatro instrumentos relacionados à capacidade de desenvolvimento de alianças por organizações, elaborados pelos autores Heimeriks e Reuer (2006): (1) escritório de gestão de alianças, (2) ferramentas de aprendizado, (3) programas de treinamento e (4) contratação de *experts*, além de se explorar as ações oriundas das atuais alianças estratégicas nas quais a NMB está envolvida, assim como os *insights* existentes para a formação de novas alianças futuras.

### 4.1 Escritório de gestão de alianças

Apesar de não existir formalmente na NMB um centro de gestão de alianças na figura de um escritório, composto por processos predefinidos, com seus respectivos responsáveis operacionais e sistemas de apoio, observou-se que o papel do CGO (*Chief Growth Officer*) seria o mais próximo desse instrumento. Nas entrevistas realizadas, notou-se que, em todos os níveis organizacionais internos, existiram referências ao CGO como potencial gerenciador das atividades relativas ao desenvolvimento de alianças. Uma possível evidência seria a fotografia de mural afixada na parede da sala específica do CGO (Figura 5) na sede da empresa em São Paulo, que visualmente mostra uma listagem das alianças em desenvolvimento no momento da entrevista. Esses e outros achados da pesquisa podem ser visualizados nos trechos das entrevistas dispostos na Figura 3.

**Figura 3**

*Informalidade do processo de gestão das alianças*

<b>Entrevistado 8</b>	“O ‘o quê’ é pulverizado..., mas o ‘como’ é com o CGO”.
<b>Entrevistado 7</b>	“Tem, é lógico que tem esse escritório aqui... é o líder de cada indústria.”
<b>Entrevistado 11</b>	“Dentro de cada núcleo de negócios, cada <i>head</i> faz a sua gestão de alianças, de uma forma não formal e documental, mas cada um faz isso sim... existe uma gestão do CEO e do CGO, que estão sempre perguntando: ‘Como é que estão os seus parceiros dos projetos?’, ‘Como você está se relacionando com eles?’... uma preocupação constante de como estão as relações, o quanto de oportunidades novas estão surgindo, quais atritos estão ocorrendo... tudo isso.”
<b>Entrevistado 6</b>	“Eu acho que não tem o cargo específico... tem o CEO que estrutura e o CGO que formaliza, e tem os <i>heads</i> também que fazem alguma coisa... as alianças acontecem de forma muito independente, depende de quem está envolvido, mas são os níveis sêniores da organização que estão mais envolvidos com isso.”

Os respondentes apontaram para a relevância e importância do papel de macrogestão das alianças, entretanto, percebem essa função como um elemento de acompanhamento macro, mais geral, mas não como um elemento de acompanhamento processual ou mais estruturado, como sugerido por Heimericks e Reuer (2006). Mas os papéis de acompanhamento macro das atividades relacionadas às alianças em desenvolvimento aparentam estar em transição do CEO para o CGO e, em “cascata”, para os *heads de indústrias*, como pode ser visto no relato do Entrevistado 12, apresentado na Figura 4.

**Figura 4**

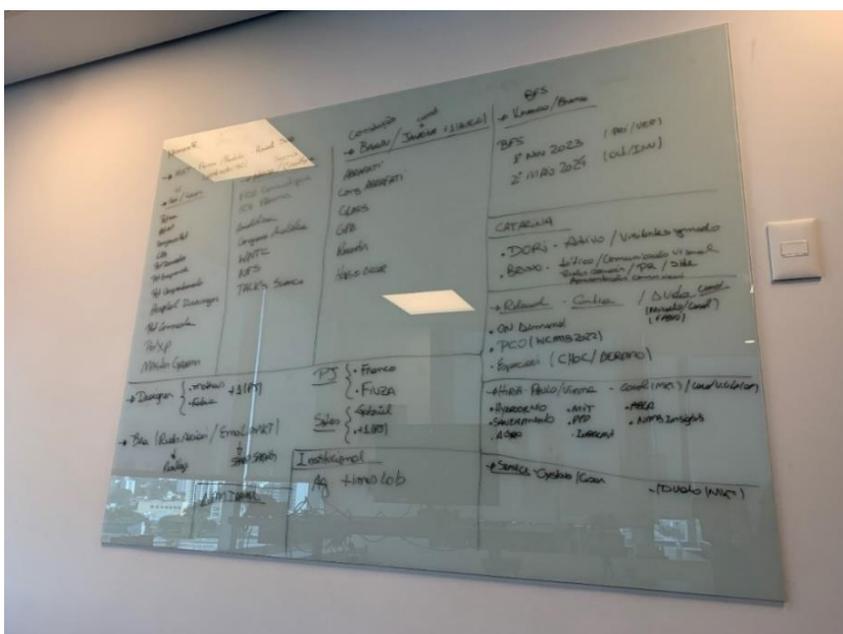
*Transição dos papéis de macrogestão*

<b>Entrevistado 12</b>	“Fica centralizado no CEO e no CGO mesmo, depois vai cascateando, mas não é bem desenhado, falta às vezes até cascatear melhor... existe informação sim, mas é tudo transmissão oral, e para isso precisa de clareza nas informações, todo mundo tem que entender. Mas eu acho que não vai ter todo mundo no mesmo nível de informação, eu acho que precisa de direcionamento, de formalização mesmo... hoje acontece organicamente... ramificado... as pessoas vão fazendo isso, mas tem que colocar um pulso nisso aí... virar uma prática. Hoje as informações estão com as pessoas.”
------------------------	--

Entretanto, na parede do escritório do CGO, nas dependências da NMB, há um quadro de anotações (Figura 5), que é como um painel de controle das alianças sob sua responsabilidade e que estão em desenvolvimento, como mostrado na foto. Cabe comentar que a imagem está intencionalmente desfocada para preservar a confidencialidade das informações escritas, tendo em vista que esse foi um dos compromissos assumidos com a empresa-objeto da pesquisa.

**Figura 5**

*Quadro de anotações na sala do CGO, na NMB*



As informações dispostas no quadro de anotações presente na sala do CGO (Figura 5) se referem a uma lista de projetos futuros, de modo a facilitar o mapeamento e o monitoramento de possíveis alianças pela equipe. Ou seja, apesar de tais projetos ainda não estarem em andamento, o quadro é utilizado de maneira informal para facilitar a visualização de uma relação de potenciais parceiros para alianças, e, por consequência, potenciais oportunidades para realização de eventos futuros.

No item 4.2 estão apresentados os resultados obtidos na pesquisa sobre as “ferramentas de aprendizado”.

#### 4.2 Ferramentas de aprendizado

Observou-se que os processos de gestão das diversas alianças são muito semelhantes entre si, mas há uma sensível ausência de formalização desses processos e a constante menção

a *estilos pessoais de gestão*. O compartilhamento dos aprendizados e práticas é feito de maneira oral e espontânea, ou seja, muito pouco estruturado ou processualizado.

Apresenta-se na Figura 6 o relato de quatro entrevistados que explicitam evidências sobre as ferramentas de aprendizado.

**Figura 6**

*Oralidade dos processos de transmissão de conhecimentos*

<b>Entrevistado 4</b>	“Se eles falam algo, deveria estar dentro de uma ferramenta... um sistema onde colocamos todas as informações relevantes... seria um ERP relacional... as demandas e as entregas todas registradas no sistema.”
<b>Entrevistado 6</b>	“Não tem! Inclusive isso foi um problema na aliança [menciona a aliança] porque, durante o processo, as pessoas que começaram saíram da empresa... as informações se perderam... a gente sofreu um pouco para chegar aonde chegamos. O problema foi não ter o histórico... o racional dos cálculos, de onde veio isso?”
<b>Entrevistado 5</b>	“Existe, mas pode ser melhor! Mas não creio que seja por parte de todas as pessoas... cada um tem seu estilo, seu modelo de trabalho, não existe um processo [de aprendizado], eu acho que trocar isso [informações] em reuniões seria o ideal, não precisa ter treinamento, é só compartilhar mesmo... não é contar os segredos, é compartilhar mesmo.”
<b>Entrevistado 10</b>	“Não existe um template, um processo... é informal. Uma grande ata de reunião, um resumo.”

Conforme pode ser visto nos trechos de entrevistas apresentados na Figura 6, os envolvidos com esses processos demonstram interesse em estruturar o aprendizado, sem, no entanto, eliminar a cultura de informalidade e proximidade existente. Assim, a existência de uma *convergência de atividades* aproximando e sistematizando os processos relativos às alianças existentes e vindouras, por meio da criação de ferramentas de aprendizado intencional, mostrou-se uma iniciativa organizacional desejada.

Foi mencionado o risco de se perderem informações com a aceleração do desenvolvimento de novas alianças. Esse fato pode ser agravado pela quantidade e complexidade das informações e conhecimentos atribuídos a cada um dos responsáveis.

## Figura 7

*Necessidade de ferramentas de aprendizado para gerenciamento da quantidade de informações envolvidas em novas alianças*

<b>Entrevistado 9</b>	“Dá trabalho mapear o mercado e identificar oportunidades, você tem também que manter os relacionamentos e abrir novos caminhos, você pode aumentar isso... muito aprendizado, só eu tenho mais de 30 oportunidades mapeadas, o que será preciso para tornar elas um fato?”.
-----------------------	--

Conforme pode ser visto na Figura 7, os entrevistados apontam para certa informalidade, fruto da falta de sistematização na forma como o conhecimento é transmitido. Mas afirmaram também que a formalização desse processo – tornando-o intencional, estruturado e não oral - traria ganhos, uma vez que abriria espaço para a circulação de informações e conhecimentos. Foi possível detectar a necessidade de evolução de incipientes iniciativas individuais para um processo e iniciativas organizacionais que estruturam os aprendizados existentes, propiciando um processo de *learning by performance*, garantindo a codificação e perpetuação dos conhecimentos obtidos, conforme sugerem Heimericks e Reuer (2006).

No item 4.3 estão apresentados os resultados obtidos na pesquisa sobre os “programas de treinamento”.

### 4.3 Programas de treinamento

De acordo com os entrevistados, falta um programa de treinamento focado nos principais envolvidos. Acrescentaram que, dado o atual *turnover* da organização, seria necessário treinar o próximo nível organizacional, a fim de se ter sucessores preparados para dar continuidade às relações, dado que as alianças tendem a ter uma duração superior a três anos. Ademais, na gestão de alianças, a relação e decisão sobre uso de recursos tende a ser mais local, e não centralizada na hierarquia organizacional.

Apresenta-se na Figura 8 o relato de três entrevistados que explicitam evidências sobre os programas de treinamento.

**Figura 8**

*Necessidade de programas de treinamento para a institucionalização dos conhecimentos*

<b>Entrevistado 9</b>	“Eu acho que não tem também um programa de treinamento estruturado, até onde eu sei tem um <i>onboarding</i> nas alianças que você estiver envolvido, mas é só isso...”
<b>Entrevistado 4</b>	“Se eu cuido da aliança, tem aquela entidade envolvida, e se eu não estou aqui? Tem outra pessoa cuidando? Quem passa todo o conhecimento para ela? A gente tem passagem de bastão [de responsabilidades], mas no <i>follow up</i> isso não funciona... Treinamento seria não passar só o bastão, mas sim estar junto segurando o bastão, não existe esse processo aqui... é assim que eu vejo isso.”
<b>Entrevistado 6</b>	“Aqui, conversando com você, vejo que faz total sentido, ter um repositório, um treinamento depois, um fórum, para que a informação não se perca... o que estava contido naquela aliança [os aprendizados] não foi guardado de maneira correta, não foi guardado o histórico, não foi preservado, se perdeu. Não foi pensado que alguém poderia precisar daquilo mais para frente... incrível isso.”

Conforme visto nos trechos das entrevistas, a existência de um programa de treinamento estruturado, para além das atividades de *onboarding* que a empresa faz em relação à gestão das alianças, poderia auxiliar na organização e manutenção do conhecimento obtido, como alertam Heimericks e Reuer (2006).

No item 4.4 estão apresentados os resultados obtidos na pesquisa sobre a “contratação de *experts*”.

#### *4.4 Contratação de experts*

A avaliação dos respondentes sobre a contratação de *experts* não era uniforme. Mas ficou claro que não percebiam a conexão entre essa contratação e a geração de vantagens competitivas. Um exemplo é a afirmação de que a confiança e utilização de associações setoriais seriam substitutas dos *experts*. Essa constatação não está enfatizada por Heimericks e Reuer (2006), e também não foi encontrada na literatura pesquisada. Na perspectiva desses respondentes, as associações setoriais permitem conexões e propiciam a abertura de novas alianças. Neste sentido, para eles, criar uma aliança com uma associação setorial supriria todas as eventuais necessidades relativas ao conhecimento necessário para o estabelecimento, operação e relacionamento de uma aliança, conforme pode ser visto na Figura 9. Fica, entretanto, uma ressalva de que, em setores nos quais a existência de uma associação setorial

não é uma realidade (ex: setor de moedas eletrônicas), a identificação de *experts* pode ser vista como um substituto.

### Figura 9

#### Contratação de experts

<b>Entrevistado 4</b>	“Experts para identificação dos parceiros da aliança ou para nos auxiliarem no processo de gestão da aliança? Eu tenho sempre essa dúvida do que eles podem fazer...”
<b>Entrevistado 5</b>	“Existem consultores, mas que não necessariamente fazem parte do nosso processo de aliança... tem um conhecimento técnico que ajuda a gente a construir algo. Não é uma entidade... é uma pessoa, mas normalmente entrega e tchau! Se funcionar, a tendência é repetir, pode até trocar, mas, se repetir, é porque funciona... tem um ex-presidente de associação... ele foi um membro da aliança quando estava lá na associação, mas hoje em dia, ele é um parceiro da aliança.”

Entretanto, alguns afirmaram que, durante a pandemia, a NMB ampliou sua leitura sobre possíveis parceiros, buscando a conexão por meio de *experts* que demonstravam ter conhecimentos e relacionamentos, conforme pode ser visualizado no trecho de entrevista disposto na Figura 10.

### Figura 10

#### Refinamento do radar de identificação

<b>Entrevistado 10</b>	“No final de 2019, ele foi a um curso em Singapura sobre esse tema, e um dos participantes desse curso hoje é o nosso parceiro nessa aliança. Desenvolvemos tudo durante a pandemia, meio que isso nos fez repensar o básico. Se existe a necessidade de ter associação? Não... bom, fazemos como então? Eles se mostraram dispostos a desenvolver uma aliança nesse setor, o cara conhecia tudo, foi de namoro a casamento em pouco tempo.”
------------------------	--

No item 4.5 estão apresentadas reflexões sobre a utilização dinâmica dos quatro instrumentos de sistematização anteriormente apresentados.

#### 4.5 Utilização dinâmica dos quatro instrumentos de sistematização

O (1) *escritório gestão das alianças* (2), as *ferramentas de aprendizado* (3), os programas de treinamento e (4) a contratação de *experts* constituem os quatro constructos de sistematização dos conhecimentos advindos das alianças. Eles potencializam o desenvolvimento de alianças por meio de capacidades específicas e especialmente relevantes no setor de organização de eventos B2B. O compartilhamento intencional desses conhecimentos, sem a dependência de contatos individualizados e intermediados somente pela voz humana, se mostra como uma possibilidade clara de obtenção de diferenciais competitivos sólidos e objetivos.

A necessária redução da dependência das relações pessoais como embasamento desses processos de aprendizado e compartilhamento é um potencial alavancador dos benefícios que essas informações e conhecimentos podem gerar para a organização. Se um organizador de eventos B2B pode ser visto como um catalisador de alianças, a plena utilização dos quatro constructos de sistematização dos conhecimentos descritos é um provável impulsionador das possibilidades de ampliação de novas alianças e de uma possível melhoria da *performance* da empresa envolvida. Ao se sistematizar o conhecimento advindo de uma aliança em um processo organizacional estabelecido, abre-se a possibilidade de aperfeiçoamento das capacidades a serem aplicadas em outras alianças. Essas observações ficaram salientes durante o processo de pesquisa na NMB.

Ao se concluir a análise sobre a validação e atualização dos constructos estudados, fica uma reflexão mais ampla da necessidade de sua implementação com os objetivos de fomentar e potencializar o desenvolvimento das capacidades de alianças. Tais constructos sistematizam o modo como as organizações podem e devem criar valor por meio da gestão e disseminação de conhecimentos advindos de experiências prévias. E essa sistematização e decorrente acúmulo de aprendizados e conhecimento podem contribuir de forma positiva para desenvolver novas alianças na busca de obtenção de diferenciais competitivos, mas que aparentam não ter um devido destaque e foco nas atividades da empresa observada.

## 5 Discussão dos Resultados

Com o intuito de facilitar a discussão dos principais achados da pesquisa, elaborou-se um quadro-resumo (Figura 11) com a estruturação dos resultados de acordo com os quatro

instrumentos de Heimeriks e Reuer (2006). É possível verificar que a teoria pesquisada e avaliada se demonstra atual e necessária no contexto analisado.

## Figura 11

### Principais resultados da pesquisa

Instrumentos avaliados	Principais resultados da pesquisa
1) Escritório de gestão de alianças	- Não existe formalmente na empresa observada. - Esse papel é parcialmente exercido pelo CEO e pelo CGO, em cascata para os <i>heads</i> /líderes de indústrias, de maneira informal, utilizando principalmente conversas e outros mecanismos orais.
2) Ferramentas de aprendizado	- Não há instrumentos estabelecidos para o acúmulo e transmissão do conhecimento obtido. - A convergência de interesses por essa formalização de processos e instrumentos foi identificada nas entrevistas realizadas (“necessidade latente”).
3) Programas de treinamento	- Não foram detectados, mas advoga-se sua importância, com envolvimento dos outros níveis organizacionais (não somente os gestores) aparentemente de forma consensual.
4) Contratação de <i>experts</i>	- Nota-se uma alteração da fonte de obtenção de conhecimentos específicos sobre setores econômicos, saindo da tradicional relação com associações setoriais para a identificação e aproximação com indivíduos relevantes em setores econômicos (“ <i>personas relevantes</i> ”) para o aporte de conhecimento específico ao desenvolvimento de novas alianças.

O foco deste trabalho foi a capacidade específica que as firmas devem ter para gerenciar, integrar e apreender conhecimentos advindos de estratégias cooperativas passadas (Heimeriks & Reuer, 2006; Milagres, 2013, Milagres & Burcharth, 2019), e a unidade de análise escolhida foi uma empresa organizadora de eventos B2B, que se pressupôs ser uma organização carente da utilização desses constructos. A pergunta de pesquisa “*Como são desenvolvidas as capacidades de alianças de uma empresa que organiza eventos B2B?*” explicitou a necessidade de ampliar não só a compreensão de como uma empresa com esse perfil desenvolve as suas capacidades de alianças, como analisar e observar em uma organização contemporânea baseada no Brasil a viabilidade e necessidade da implementação dos constructos estudados.

O estudo de caso se mostrou uma fonte relevante de *insights*, pois essas organizações não realizam eventos *per se*, ou seja, sem a existência de parceiros complementares, membros de uma aliança estratégica com uma visão em comum, que forneçam a devida conexão com os temas e parceiros relevantes de um referido setor da economia. Elas, entretanto, necessitam de *expertise* profunda na identificação de *possíveis parceiros de alianças* e no desenvolvimento e na gestão de múltiplas alianças setoriais, independentemente do setor econômico, já que as tradicionais fontes de obtenção desses recursos, as respectivas associações setoriais dos diversos segmentos econômicos que existem, aparentam estar sendo substituídas por *experts* com maior conexão aos temas e preocupações do referido setor.

As capacidades de alianças são uma habilidade organizacional que explicita a necessidade de as firmas saberem capturar, acumular e compartilhar conhecimentos advindos de redes de negócios e, principalmente, obtidos por meio de alianças estratégicas. Nesse sentido, os mecanismos de sistematização de alianças elaborados por Heimeriks e Reuer (2006) se mostram relevantes e atuais no contexto da unidade de análise deste trabalho.

A existência de funções e estruturas específicas de gestão, que já demonstraram a viabilidade de centralização, como explicitado por Milagres et al. (2017), não é ainda um processo claro e estabelecido no contexto analisado. Da mesma forma, o uso das ferramentas tecnológicas de aprendizado ainda necessita de maior estruturação no contexto analisado.

Assim sendo, os programas centrados no treinamento dos envolvidos nas diversas alianças das quais a empresa-foco desta análise participa ainda são claramente ferramentas potentes e com enorme capacidade de capturar e espalhar os conhecimentos e *insights* que surgem das interações e experiências dessas diversas alianças. São, portanto, um formato essencial, como já abordado por Heimeriks e Reuer (2006), mas que o contexto analisado subutiliza.

Já a contratação de *experts*, ou personas relevantes, demonstra uma clara evolução no contexto observado. Isso porque amplia a histórica utilização exclusiva de fontes primárias de conexão setorial – as associações setoriais –, para iniciar a utilização também de fontes evolutivas – caracterizadas como *personas* relevantes. Logo, a contratação de *experts* e a identificação de relevância das possíveis conexões futuras se evidenciam como elementos-chave de sucesso. Entretanto, não foi confirmada a presença de *experts* como elementos de aporte de conhecimento específico sobre a gestão das capacidades de aliança.

Conclui-se, portanto, que, no contexto analisado, os constructos de Heimeriks e Reuer (2006) seriam o aprimoramento básico a ser implementado e, ao mesmo tempo, a melhor bússola para elaborar diferenciais futuros. E se Kohtamäki et al. (2018) já mencionavam que as

alianças são as “ações mais rápidas e flexíveis” para acessar recursos e habilidades complementares externos às organizações, o desenvolvimento das capacidades de alianças se demonstra como um dos principais instrumentos na busca desses diferenciais competitivos. Já Kohtamaki et al. (2023) reafirmam que, em períodos de transição tecnológica e de dinamismo do meio ambiente organizacional, a importância de as empresas se utilizarem realmente desses conhecimentos e aprendizados para gerar valor e diferenciais competitivos através de alianças estratégicas se torna absolutamente fundamental.

Tendo em vista que as alianças estratégicas assumem diferentes formatos e estruturas, além de propiciarem relacionamentos com propósitos entre empresas independentes, como elaborado por Kale e Singh (2007), os eventos B2B podem ser caracterizados como verdadeiros aglutinadores de motivos e propósitos organizacionais (Rankine & Giberti, 2020). Cada tangibilização dessas distintas alianças existentes que acontece na realização de um evento setorial específico oferece múltiplas oportunidades de acesso a conhecimentos e ao estabelecimento de novas conexões comerciais para os indivíduos e as organizações envolvidas. Saber aproveitar esses conhecimentos abundantes é um provável antecedente de *performance*.

Organizar, sistematizar e alavancar essas oportunidades é, portanto, uma possibilidade de potencializar não somente as próprias capacidades de alianças, mas, principalmente, as capacidades coletivas das organizações envolvidas. Ou seja, é oferecer uma possível alavanca de *performance* para as organizações participantes. Estudos futuros poderiam aprofundar essas observações relacionadas à identificação de *experts* fora dos limites das organizações que pudessem agregar valor e diferenciais através do aporte de conhecimentos e contatos específicos, para entender uma provável correlação entre a participação em eventos B2B e a capacidade de desenvolver alianças a partir deles.

Mais um desafio premente identificado é a constante necessidade de materialização da confiança nas relações existentes ou futuras. Desenvolver pontos de contato mais frequentes entre os envolvidos se mostra como um dos possíveis vetores positivos. Nesse sentido, os eventos, presenciais ou virtuais, devem ser vistos como ferramentas viáveis, potencializadores das conexões e cognições das relações sociais e comerciais, e necessários, já que as análises do contexto pesquisado elencaram alguns exemplos nesse sentido.

A capacidade de identificação de parceiros relevantes, mesmo que sem uma relação de confiança preestabelecida, aparenta ser um vetor possível de desenvolvimento de alianças futuras. Esse também é um ponto que poderá ser validado em estudos futuros que explorem se a existência de confiança prévia ou posterior ao desenvolvimento de uma nova aliança é um elemento real de influência nesse processo.

A utilização de índices de monitoramento das atividades relacionais ocorridas nas relações existentes dentro das alianças, e que necessariamente sejam comparáveis entre alianças distintas, se mostra como um outro mecanismo essencial no processo de desenvolvimento das capacidades de alianças e merece estudos futuros que ampliem e aprofundem essas observações. Entender e quantificar as dinâmicas relacionais seria um processo de formalização de atividades de monitoramento, aparentemente já existentes informalmente, como observado no contexto analisado.

Na próxima seção são apresentadas as considerações finais do trabalho.

## 6 Considerações Finais

A literatura aponta para a importância da formação de capacidades de aliança. Trata-se de uma capacidade relevante em um contexto de negócios cada vez mais conectado, marcado pela intensificação da concorrência, em que a utilização de estratégias de colaboração, em que se inserem as alianças, é cada vez mais presente. Pode-se afirmar com base na literatura revisada que a formação dessa capacidade se dá por meio da utilização de processos e instrumentos de gestão, tais como uma estrutura específica, denominada escritório de gestão de alianças, ferramentas de aprendizado, programas de treinamento e contratação de *experts*.

O caso estudado nos trouxe evidências de que a capacidade de aliança é fonte de vantagem competitiva na empresa, embora os instrumentos apontados pela literatura não estejam formalizados. Os respondentes afirmaram que são importantes, mas sua prática se dá de maneira informal. As evidências coletadas no campo confirmaram parte dos achados do estudo realizado por Heimericks e Reuer (2006). Por exemplo, embora não exista um escritório de gestão de alianças, essa função é exercida pelo CEO, e observou-se uma transição dessas funções para o CGO. Os instrumentos utilizados por ele são conversas informais. Apesar dessa forma de atuação, os respondentes percebem que a formalização de um escritório e a utilização de instrumentos para a gestão sistêmica do portfólio agregariam valor e sistematizariam os aprendizados e conhecimentos. Pode-se afirmar, portanto, que esse é um instrumento relevante, na percepção dos envolvidos neste estudo.

O mesmo pode ser dito em relação às ferramentas de aprendizado e a programas de treinamento. Quanto ao primeiro, não são formais e não foram detectados durante a pesquisa. Mas foi percebida a relevância de se utilizar mecanismos que permitam a transferência, o acúmulo e compartilhamento dos conhecimentos adquiridos entre os gestores de alianças. Já

em relação aos programas de treinamento, não são feitos formalmente, mas se entende que seriam importantes, já que consensualmente possuem uma situação de latência.

A partir da análise dessas respostas, pode-se perceber a necessidade de se estruturar os instrumentos de gestão por meio da convergência de atividades que busquem o aprimoramento tanto das ferramentas de aprendizado como dos programas de treinamento nos diversos níveis hierárquicos da organização. A evolução dos formatos baseados na transmissão oral de conhecimentos deve ser complementada por sistemas e repositórios de informações com o intuito de manutenção de conhecimentos relevantes para o processo de gestão e desenvolvimento de alianças.

Importante notar a relevância dos aspectos cognitivos dos indivíduos envolvidos nesses processos, assim como o anseio pela manutenção de uma cultura organizacional que favoreça a proximidade. Esse é um achado deste estudo, isto é, a necessidade de se observar as características culturais da organização quando da implementação dos instrumentos que montam a capacidade de aliança. Observou-se a importância de se observar o contexto, e não apenas os processos e sistemas.

A oralidade dos processos de compartilhamento visando ao aprendizado é uma característica da organização, que aparentemente cria um ambiente de informalidade e proximidade. Por haver um grupo relativamente pequeno de funcionários (abaixo de 100 pessoas), existe essa possibilidade. Porém, essa opção pode levar ao esquecimento/perda de informações, históricos de negociações e conhecimento, ou ainda permite que sejam influenciados por perspectivas individuais ou localizadas, marcadas por percepções de momento.

Desta forma, pode-se afirmar que este estudo contribui com a literatura ao evidenciar a importância dos instrumentos estudados, como centralização de gestão, formalização dos aprendizados e proficiência na identificação de *experts* externos, e introduz a importância de se considerar a cultura organizacional. O que se percebeu é que a empresa analisada se ressentia da ausência de formalização e acusa espaço para tal. Porém, por outro lado, tem conseguido extrair valor de suas parceiras, apesar da não formalização.

Os mecanismos de desenvolvimento de alianças necessitam de momentos de imersão e reflexão, a *articulação*, e de momentos de estruturação e elaboração, a *codificação* (Kale & Singh, 2007). A disseminação intencional, ou compartilhamento, se mostra um dos principais vetores de obtenção de diferencial competitivo por parte de uma organização envolvida na gestão de alianças simultâneas. E, no contexto analisado, esses momentos de imersão e reflexão não estão devidamente estruturados e formalizados.

Os respondentes apontaram para a necessidade de se identificar, analisar e articular conhecimentos para que possam ser utilizados no desenvolvimento de alianças atuais ou futuras. Para tanto, é necessário sistematizar as informações obtidas. Ou seja, é preciso construir “alianças internas”, dentro da firma organizadora, por exemplo, envolvendo os indivíduos que têm atividades relativas à gestão e consequente informação e conhecimento sobre como operar as alianças com parceiros externos à organização. Essas “alianças internas” aparentam ser um antecedente de *performance* das alianças externas no contexto analisado.

A sistematização de conhecimentos prévios e a calibragem do radar de identificação dos parceiros relevantes são processos fundamentais que emergiram das entrevistas como elementos importantes a serem implementados. Quanto mais elaborado e sistematizado estiver o conhecimento advindo de alianças prévias, maior será a capacidade de identificar quais serão os parceiros relevantes para uma possível aliança futura de sucesso. É um processo de retroalimentação. No caso da organização analisada, esse pode ser um dos principais diferenciais estratégicos em relação ao seu modelo de negócio atual, que pressupõe o crescimento organizacional através da elaboração de novas alianças estratégicas em setores em que a empresa não atua.

A organização não deve basear o compartilhamento de conhecimentos exclusivamente em processos orais, como identificado. A intencionalidade dessa disseminação de conhecimentos é facilitada quando intermediada pela tecnologia, que deve necessariamente ser implementada por meio de processos formais e estruturados. Dessa maneira, a disseminação intencional estruturada pode eventualmente se tornar um influenciador de *performance* das alianças e, por consequência indireta, da *performance* organizacional da empresa que coordena o desenvolvimento dessas alianças setoriais. Estudos futuros podem examinar essa eventual correlação, investigando se a prévia estruturação desses processos associa-se à excelência no desenvolvimento de novas alianças.

A partir das análises realizadas, foi possível constatar a necessidade de criação de índices de parametrização não financeira para a comparação da evolução das relações interpessoais existentes em uma aliança específica. Esses parâmetros e índices poderiam abordar aspectos relacionais conectados a atitudes e habilidades dos envolvidos na gestão da aliança em questão.

Como limitações da pesquisa, dois pontos principais podem ser destacados. A primeira limitação se refere à visão processual do fenômeno pesquisado. A presente pesquisa se limitou à coleta de dados de forma transversal, ou seja, as informações obtidas não foram coletadas em um amplo espaço de tempo, o que poderia ter contribuído para um maior entendimento do

fenômeno de construção e gestão das alianças analisadas. A utilização desse tipo de procedimento pode ser útil para o entendimento do fenômeno em pesquisas futuras. A segunda limitação se refere à possibilidade de exploração e aprofundamento nas eventuais “experiências negativas” ou “malsucedidas” na gestão de alianças estratégicas. Sugere-se que estudos futuros possam se dedicar à análise de possíveis causas e consequências envolvidas nesse tipo de contexto.

## Referências

- Ahuja, G. (2000). Collaboration networks, structural holes, and innovation: A longitudinal study. *Administrative Science Quarterly*, 45(3), pp. 425-455.  
<https://doi.org/10.2307/2667105>
- Al-Tabbaa, O., Leach, D., & Khan, Z. (2019). Examining alliance management capabilities in cross-sector collaborative partnerships. *Journal of Business Research*, 101, 268-284.  
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.04.001>
- Autio, E., Mudambi, R., & Yoo, Y. (2021). Digitalization and globalization in a turbulent world: Centrifugal and centripetal forces. *Global Strategy Journal*, 11(1), pp. 3-16.  
<https://doi.org/10.1002/gsj.1396>.
- Bardin, L. (1977). *Análise de Conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Brown, T., & Stokes, P. (2021). Events management as a community of practice. *Journal of Hospitality and Tourism Insights*, 4(2), pp. 224-242. <https://doi.org/10.1108/JHTI-09-2020-0157>.
- Castells, M. (2011). *The rise of the network society*. Oxford: John Wiley & Sons.
- Castro, I., & Roldán, J. L. (2015). Alliance portfolio management: Dimensions and performance. *European Management Review*, 12(2), pp. 63-81.  
<https://doi.org/10.1111/emre.12042>

- Das, T. K., & Teng, B. S. (2001). Trust, control, and risk in strategic alliances: An integrated framework. *Organization Studies*, 22(2), pp. 251-283.  
<https://doi.org/10.1177/0170840601222004>
- Draulans, J., Deman, A. P., & Volberda, H. W. (2003). Building alliance capability: Management techniques for superior alliance performance. *Long Range Planning*, 36(2), pp. 151-166. [https://doi.org/10.1016/S0024-6301\(02\)00173-5](https://doi.org/10.1016/S0024-6301(02)00173-5)
- Drewniak, R., & Karaszewski, R. (2020). Diffusion of knowledge in strategic alliance: empirical evidence. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 16(2), 387-416.
- Duysters, G., De Man, A. P., & Wildeman, L. (1999). A network approach to alliance management. *European Management Journal*, 17(2), pp. 182-187.  
[https://doi.org/10.1016/S0263-2373\(98\)00077-2](https://doi.org/10.1016/S0263-2373(98)00077-2)
- Dyer, J. H., & Singh, H. (1998). The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. *Academy of Management Review*, 23(4), pp. 660-679. <https://doi.org/10.5465/amr.1998.1255632>
- Dyer, J. H., Singh, H., & Hesterly, W. S. (2018). The relational view revisited: A dynamic perspective on value creation and value capture. *Strategic Management Journal*, 39(12), p. 3140. <https://doi.org/10.1002/smj.2785>
- Faulkner, D. (1995). *International strategic alliances: Co-operating to compete*. London: McGraw-Hill.
- Foss, N. J., Schmidt, J., & Teece, D. J. (2023). Ecosystem leadership as a dynamic capability. *Long range planning*, 56(1), 102270.  
<https://doi.org/10.1016/j.lrp.2022.102270>
- Gil, A. C. (2018). *Métodos e técnicas de pesquisa social* (5a ed.). Atlas.

- Granovetter, M. S. (1973). Weak ties and strong ties. *American Journal of Sociology*, 78(6), pp. 1360-1380.
- Gulati, R. (1998). Alliances and networks. *Strategic Management Journal*, 19(4), pp. 293-317.
- Gulati, R. (2007). *Managing network resources: Alliances, affiliations, and other relational assets*. University Press on Demand. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199804\)19:4<293::AID-SMJ982>3.0.CO;2-M](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199804)19:4<293::AID-SMJ982>3.0.CO;2-M)
- Gulati, R., Nohria, N., & Zaheer, A. (2000). Strategic networks. *Strategic Management Journal*, 21(3), pp. 203-215. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(200003\)21:3<203::AID-SMJ102>3.0.CO;2-K](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(200003)21:3<203::AID-SMJ102>3.0.CO;2-K)
- Håkansson, H., & Snehota, I. (1995). *Developing relationships in business networks*. Routledge.
- Håkansson, H., & Snehota, I. (2006). No business is an island: The network concept of business strategy. *Scandinavian Journal of Management*, 22(3), pp. 256-270. [https://doi.org/10.1016/0956-5221\(89\)90026-2](https://doi.org/10.1016/0956-5221(89)90026-2)
- He, Q., Meadows, M., Angwin, D., Gomes, E., & Child, J. (2020). Strategic alliance research in the era of digital transformation: Perspectives on future research. *British Journal of Management*, 31(3), pp. 589-617. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12406>
- Heimeriks, K. H., & Duysters, G. (2007). Alliance capability as a mediator between experience and alliance performance: An empirical investigation into the alliance capability development process. *Journal of Management Studies*, 44(1), pp. 25-49. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2006.00639.x>
- Heimeriks, K. H., & Reuer, J. J. (2006). How to build alliance capabilities. *Copenhagen business school-center for strategic management and globalization*. (Strategic Management and Globalization (SMG) Working Paper, SMG WP 17/2006).

- Heimeriks, K. H., Duysters, G., & Vanhaverbeke, W. (2005, November). *Developing alliance capabilities: An empirical study* (SMG Working Paper No. 13/2005). [https://research-api.cbs.dk/ws/portalfiles/portal/59063834/smg\\_wp\\_13\\_2005.pdf](https://research-api.cbs.dk/ws/portalfiles/portal/59063834/smg_wp_13_2005.pdf)
- Heimeriks, K. H., Klijn & Reuer, J. J. (2009). Building capabilities for alliance portfolios. *Long Range Planning*, 42(1), pp. 96-114.  
<https://doi.org/10.1016/j.lrp.2008.10.005>
- Ireland, R. D., Hitt, M. A., & Vaidyanath, D. (2002). Alliance management as a source of competitive advantage. *Journal of Management*, 28(3), 413-446.  
<https://doi.org/10.1016/j.lrp.2008.10.005>
- Jacob, F. (2006). Preparing industrial suppliers for customer integration. *Industrial Marketing Management*, 35(1), pp. 45-56. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2005.08.007>
- Jiang, W., Mavondo, F., & Zhao, W. (2020, December). The impact of business networks on dynamic capabilities and product innovation: The moderating role of strategic orientation. *Asia Pacific Journal of Management*, 37(4), pp. 1239-1266.
- Kale, P., & Singh, H. (2007). Building firm capabilities through learning: The role of the alliance learning process in alliance capability and firm-level alliance success. *Strategic Management Journal*, 28(10), pp. 981-1000.  
<https://doi.org/10.1002/smj.616>
- Kale, P., Dyer, J. H., & Singh, H. (2002). Alliance capability, stock market response, and long-term alliance success: The role of the alliance function. *Strategic Management Journal*, 23(8), pp. 747-767. <https://doi.org/10.1002/smj.248>
- Kale, P., Singh, H., & Bell, J. (2009). Relating well: Building capabilities for sustaining alliance networks. *The network challenge: Strategy, profit, and risk in an interlinked world*, pp. 343-356.

- Kandemir, D., Yaprak, A., & Cavusgil, S. T. (2006). Alliance orientation: conceptualization, measurement, and impact on market performance. *Journal of the academy of marketing science*, 34(3), pp. 324-340. <https://doi.org/10.1177/0092070305285953>
- Kogut, B. (2000). The network as knowledge: Generative rules and the emergence of structure. *Strategic Management Journal*, 21(3), pp. 405-425.  
[https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(200003\)21:3<405::AID-SMJ103>3.0.CO;2-5](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(200003)21:3<405::AID-SMJ103>3.0.CO;2-5)
- Kohtamäki, M., Rabetino, R., & Möller, K. (2018). Alliance capabilities: A systematic review and future research directions. *Industrial Marketing Management*, 68, pp. 188-201.  
<https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2017.10.014>
- Kohtamäki, M., Rabetino, R., & Huikkola, T. (2023). Learning in strategic alliances: Reviewing the literature streams and crafting the agenda for future research. *Industrial Marketing Management*, 110, 68-84. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2023.02.011>
- Koka, B. R., Madhavan, R., & Prescott, J. E. (2006). The evolution of interfirm networks: Environmental effects on patterns of network change. *Academy of Management Review*, 31(3), pp. 721-737. <https://doi.org/10.5465/amr.2006.21318927>
- Lambe, C. J., Spekman, R. E., & Hunt, S. D. (2002). Alliance competence, resources, and alliance success: Conceptualization, measurement, and initial test. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 30(2), pp. 141-158.  
<https://doi.org/10.1177/03079459994399>
- Loureiro, S. M. C., Guerreiro, J., Eloy, S., Langaro, D., & Panchapakesan, P. (2019). Understanding the use of virtual reality in marketing: A text mining-based review. *Journal of Business Research*, 100, pp. 514-530.  
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.10.055>

- Milagres, R. (2013). O desenvolvimento de capacidades em gestão de alianças: uma revisão da literatura. *Revista portuguesa e brasileira de gestão*, 12(1), pp. 2-12.  
<https://periodicos.fgv.br/rbpg/article/view/20758>
- Milagres, R., & Burcharth, A. (2019). Knowledge transfer in interorganizational partnerships: What do we know? *Business Process Management Journal*, 25(1), 27-68.  
<https://doi.org/10.1108/BPMJ-06-2017-0175>
- Milagres, R., Rezende, O., & Silva, S. A. G. D. (2017). Papel e posição do departamento de alianças: caso Embrapa. *Revista de Administração Pública*, 51, pp. 431-450.  
<https://doi.org/10.1590/0034-7612160046>
- Mitrega, M., Forkmann, S., Ramos, C., & Henneberg, S. C. (2012). Networking capability in business relationships – concept and scale development. *Industrial Marketing Management*, 41(5), pp. 739-751. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2012.06.002>
- Nelson, R. R., & Winter, S. G. (2002). Evolutionary theorizing in economics. *Journal of Economic Perspectives*, 16(2), pp. 23-46. <https://doi.org/10.1257/0895330027247>
- Nielsen, E., & Jolink, A. (2015). The impact of alliance management capabilities on alliance attributes and performance: A literature review. *International Journal of Management Reviews*, 17(1), pp. 69-100. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12037>
- Nohria, N., Eccles, R. G., & Press, H. B. (Ed.). (1992). *Networks and organizations: Structure, form, and action*. Boston: Harvard Business School Press.
- Nürnberg Messe. (2022). [site]. <https://www.nuernbergmesse.de/en>.
- Nürnbergmesse Brasil (2022). [site]. <https://nuernbergmesse-brasil.com.br/>.
- Paulraj, A., Lado, A. A., & Chen, I. J. (2008). Inter-organizational communication as a relational competency: Antecedents and performance outcomes in collaborative buyer–supplier relationships. *Journal of operations management*, 26(1), pp. 45-64.  
<https://doi.org/10.1016/j.jom.2007.04.001>

- Powell, W. W., & Smith-Doerr, L. (1994). Networks and economic life. In N. J. Smelser, R. Swedberg (Eds.) *Handbook of Economic Sociology* Princeton University Press. pp. 368–402.
- Powell, W. W., Koput, K. W., & Smith-Doerr, L. (1996). Interorganizational collaboration and the locus of innovation: Networks of learning in Biotechnology. *Administrative Science Quarterly*, 41(1), pp. 116-145. <https://doi.org/10.2307/2393988>
- Rankine, D., & Giberti, M. (2020). *Reinventing live*. Anthem Press.
- Ritter, T., & Gemünden, H. G. (2003). Network competence: Its impact on innovation success and its antecedents. *Journal of Business Research*, 56(9), pp. 745-755.  
[https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(01\)00259-4](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(01)00259-4)
- Schreiner, M., Kale, P., & Corsten, D. (2009). What really is alliance management capability and how does it impact alliance outcomes and success? *Strategic Management Journal*, 30(13), pp. 1395-1419. <https://doi.org/10.1002/smj.790>
- Sharma, D. D., Iacobucci, D., & Håkansson, H. (1996). Strategic alliances in a network perspective. *Networks in Marketing*, p. 108.
- Sivadas, E., & Dwyer, F. R. (2000). An examination of organizational factors influencing new product success in internal and alliance-based processes. *Journal of marketing*, 64(1), pp. 31-49. <https://doi.org/10.1509/jmkg.64.1.31.17985>
- Sluyts, K., Martens, R., & Matthyssens, P. (2008). *Towards a dynamic concept of alliance capability*. UA.
- Sluyts, K., Matthyssens, P., Martens, R., & Streukens, S. (2011). Building capabilities to manage strategic alliances. *Industrial Marketing Management*, 40(6), pp. 875-886.  
<https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2011.06.022>

- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28, 1319–1350.  
<https://doi.org/10.1002/smj.640>
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z)
- UFI – The Global Association of the Exhibition Industry. (2022). *Global Exhibition Barometer*. 28<sup>th</sup> ed. [https://www.ufi.org/wp-content/uploads/2022/02/28th\\_UFI\\_Global\\_Barometer\\_february\\_2022.pdf](https://www.ufi.org/wp-content/uploads/2022/02/28th_UFI_Global_Barometer_february_2022.pdf)
- Vurro, C., Romito, S., Costanzo, L. A., Ghobadian, A., & Russo, A. (2024). Alliance management capabilities in sustainability-oriented collaboration: Problematization and new research directions. *International Journal of Management Reviews*, 26(1), 8-33.  
<https://doi.org/10.1111/ijmr.12346>
- Wang, L., & Zajac, E. J. (2007). Alliance or acquisition? A dyadic perspective on interfirm resource combinations. *Strategic Management Journal*, 28(13), pp. 1291-1317.  
<https://doi.org/10.1002/smj.638>
- Wang, Y., & Rajagopalan, N. (2015). Alliance capabilities: Review and research agenda. *Journal of Management*, 41(1), pp. 236-260.  
<https://doi.org/10.1177/0149206314557157>
- Yin, R. (2013). *Case study research: Design and methods*. New York: Sage publications.
- Yoshino, M. Y., & Rangan, U. S. (1995). *Strategic alliances: An entrepreneurial approach to globalization*. Boston: Harvard Business School Press.
- Zollo, M., & Winter, S. G. (2002). Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. *Organization Science*, 13(3), pp. 339-351.  
<https://doi.org/10.1287/orsc.13.3.339.2780>



Zollo, M., Reuer, J. J., & Singh, H. (2002). Interorganizational routines and performance in strategic alliances. *Organization Science*, 13(6), pp. 701-713.

<https://doi.org/10.1287/orsc.13.6.701.503>