

**UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA  
FACULDADE DE TECNOLOGIA  
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA ELÉTRICA**

**ANÁLISE DA DISPONIBILIZAÇÃO DE ARQUITETURA DE  
SOFTWARE COMO SERVIÇO  
(SAAS – *SOFTWARE AS A SERVICE*)  
ATRAVÉS DE ALIANÇA ESTRATÉGICA:  
UM ESTUDO DE CASO**

**MARCELO LINS BAIA DE SOLARI**

**ORIENTADOR: Prof. Dr. LUIS FERNANDO RAMOS MOLINARO**

**DISSERTAÇÃO DE MESTRADO EM ENGENHARIA ELÉTRICA**

**PUBLICAÇÃO: PPGENE – DM-062/08**

**BRASÍLIA/DF: OUTUBRO – 2008**

**UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA  
FACULDADE DE TECNOLOGIA  
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA ELÉTRICA**

**ANÁLISE DA DISPONIBILIZAÇÃO DE ARQUITETURA DE  
SOFTWARE COMO SERVIÇO (SAAS – *SOFTWARE AS A SERVICE*)  
ATRAVÉS DE ALIANÇA ESTRATÉGICA:  
UM ESTUDO DE CASO**

**MARCELO LINS BAIA DE SOLARI**

**DISSERTAÇÃO SUBMETIDA AO DEPARTAMENTO DE  
ENGENHARIA ELETRICA DA FACULDADE DE TECNOLOGIA DA  
UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA COMO PARTE DOS REQUISITOS  
NECESSÁRIOS PARA A OBTENÇÃO DO GRAU DE MESTRE EM  
ENGENHARIA ELETRICA.**

**APROVADA POR:**

---

**Prof. Dr. Luis Fernando Ramos Molinaro (ENE-UnB)  
(Orientadora)**

---

**Prof. Dr. João Mello da Silva (ENM-UNB)  
(Examinador Interno)**

---

**Prof. Dr. Annibal Affonso Neto (ADM-UnB)  
(Examinador Externo)**

**BRASÍLIA/DF, OUTUBRO DE 2008**

## FICHA CATALOGRÁFICA

SOLARI, MARCELO LINS BAIA DE

Análise da disponibilização de arquitetura de software como serviço (SaaS – *Software as a Service*) através de aliança estratégica: Um estudo de caso. [Distrito Federal] 2008.

Xiii, 105p., 210 x 297 mm (ENE/FT/UnB, Mestre, Engenharia Elétrica, 2008).

Dissertação de Mestrado – Universidade de Brasília. Faculdade de Tecnologia.

Departamento de Engenharia Elétrica.

1. Software como serviço

2. Engenharia Elétrica

I. ENE/FT/UnB

II. Título (série)

## REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA

SOLARI, M. L. B de. (2008). Análise da disponibilização de arquitetura de software como serviço (SaaS – *Software as a Service*) através de aliança estratégica: Um estudo de caso., Publicação PPGENE.DM-062/08, Departamento de Engenharia Elétrica, Universidade de Brasília, Brasília, DF, 105p.

## CESSÃO DE DIREITOS

AUTOR: Marcelo Lins Baia de Solari.

TÍTULO: Análise da disponibilização de arquitetura de software como serviço (SaaS – *Software as a Service*) através de aliança estratégica: Um estudo de caso.

GRAU: Mestre

ANO: 2008

É concedida à Universidade de Brasília permissão para reproduzir cópias desta dissertação de mestrado e para emprestar ou vender tais cópias somente para propósitos acadêmicos e científicos. O autor reserva outros direitos de publicação e nenhuma parte dessa dissertação de mestrado pode ser reproduzida sem autorização por escrito do autor.

---

Marcelo Lins Baia de Solari

"Aqueles que não conseguem se lembrar dos erros do passado estão condenados a repeti-los."

(George Santayana )

## **RESUMO**

### **ANÁLISE DA DISPONIBILIZAÇÃO DE ARQUITETURA DE SOFTWARE COMO SERVIÇO (SAAS – SOFTWARE AS A SERVICE) ATRAVÉS DE ALIANÇA ESTRATÉGICA: UM ESTUDO DE CASO**

O ambiente de Telecomunicações é altamente competitivo e dinâmico; Desta forma as operadoras de Telecom necessitam oferecer, cada vez mais, soluções completas e integradas, não apenas conectividade. Dentro deste cenário surgem as alianças estratégicas como uma poderosa ferramenta capaz de manter a competitividade em um ambiente de grandes mudanças. Um exemplo desta alternativa de competitividade é a adoção de estratégias que possibilitem a disponibilização de software como serviços (SaaS – *Software as a Service*). O sucesso desta estratégia, por sua vez, exige especial atenção para o processo de gestão da aliança. Este trabalho propõe um modelo de apoio teórico para gestão do processo de aliança estratégica que será utilizado para análise da disponibilização da arquitetura de software como serviço (SaaS) por uma empresa de Telecom em aliança com uma empresa de aplicativos de Software para a oferta de nota fiscal eletrônica. O modelo de apoio detalha as categorias de análise que compreendem as fases de formação, operação e avaliação de desenvolvimento de alianças. Como principal resultado observou-se que o processo informal de gestão, adotado pela operadora de Telecom, apresenta deficiências nas categorias de análise relacionadas à comunicação, à gerência dedicada a aliança, à colaboração, ao aprendizado e transferência de conhecimento e à avaliação do desempenho. E possui aderência ao modelo de apoio teórico nas categorias de análise relacionadas à: seleção do parceiro, negociação do acordo, clareza de regras e à confiança. Desta forma o desenvolvimento da aliança entre as empresas teve maior foco na formação da aliança e pouco foco na operação da aliança. Esta análise resultou na produção de conhecimentos e garantiu o aprendizado de lições sobre possíveis melhorias a serem utilizadas em outras alianças que tenham por objeto a oferta de aplicativos na modalidade de software como serviço (SaaS).

## **ABSTRACT**

### **ANALYSIS OF DELIVERING THE ARCHITECTURE OF SOFTWARE AS A SERVICE (SAAS) THROUGH STRATEGIC ALIANCE: A CASE STUDY**

The environment of Telecommunications is highly competitive and dynamic; Thus telecom operators need to offer, increasingly, integrated and comprehensive solutions, not just connectivity. Within this scenario are the strategic alliances as a powerful tool capable of maintaining competitiveness in an environment of great change. An example of this alternative of competitiveness is the adoption of strategies that enable the delivery of software as a service (SaaS). The success of this strategy, in turn, requires special attention to the process of managing the alliance. This dissertation proposes a theoretical model for management of the strategic alliance that will be used to analyze the delivering of the architecture of software as a service (SaaS) through a company of Telecom in alliance with a company of software applications for the provision of electronic invoice. The model details the categories of analysis that comprise the stages of formation, operation and evaluation of development of alliances. As a main result it was observed that the informal process has weaknesses in the management categories of analysis related to: Communication, Management dedicated to alliance, cooperation, learning and knowledge transfer and evaluation of performance. And has adherence to the theoretical model in the categories of analysis related to: Selection of the partner, negotiation of the agreement, Clarity of rules and Trust. Thus the developing alliance between the companies had greater focus in the formation of the alliance and little focus on operation of the alliance. This analysis resulted in the production of knowledge and assured the learning of lessons and improvements to be used in other alliances that have as their object the provision of applications in the form of software as a service (SaaS).

## SUMÁRIO

CESSÃO DE DIREITOS .....	iii
RESUMO .....	v
ABSTRACT .....	vi
LISTA DE QUADROS .....	x
LISTA DE FIGURAS .....	xi
LISTA DE ABREVIACÕES .....	xii
1 INTRODUÇÃO.....	1
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO .....	1
1.2 PROBLEMA.....	2
1.3 OBJETIVOS .....	3
1.3.1 Objetivo geral .....	3
1.3.2 Objetivos Específicos .....	3
1.4 LIMITAÇÕES .....	4
1.5 METODOLOGIA.....	4
1.6 ESTRUTURAS DO TRABALHO .....	5
2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA .....	6
2.1 ESTRATÉGIA EMPRESARIAL .....	6
2.2 ALIANÇAS ESTRATÉGICAS.....	8
2.3 DESENVOLVIMENTO DE ALIANÇAS ESTRATÉGICAS.....	11
2.3.1 Razões para a formação das alianças estratégicas.....	11
2.3.2 Classificação das alianças estratégicas .....	15
2.3.3 Desenvolvimento das alianças.....	19
2.4 ARQUITETURA DE SOFTWARE COMO SERVIÇO (SaaS – <i>Software as a Service</i> ) .....	40
2.4.1 Software como Serviço.....	40
2.4.2 Modelo de negócio .....	42

2.4.3	Arquitetura de aplicativos.....	49
2.4.4	Estrutura operacional.....	51
3	CONTEXTUALIZAÇÃO DO CENÁRIO.....	53
3.1	A EMPRESA DE TELECOMUNICAÇÕES .....	53
3.1.1	Estratégia da operadora de Telecom.....	54
3.1.2	Vantagens Competitivas .....	55
3.1.3	Cyber Data Center .....	56
3.1.4	Considerações sobre a empresa de Telecom .....	57
3.2	A EMPRESA DE APLICATIVO DE SOFTWARE .....	58
3.2.1	Considerações sobre a empresa de aplicativo de Software .....	63
3.3	PROJETO DE NOTA FISCAL ELETRÔNICA .....	64
4	PROPOSTA DE DESENVOLVIMENTO DO MODELO de apoio .....	67
4.1	Desenvolveminto do modelo de apoio a gestão de alianças estrategicas .....	68
4.1.1	Caracterização da Estratégia.....	68
4.1.2	Caracterização da aliança .....	69
4.1.3	Desenvolvimento das alianças.....	73
4.1.4	Dimensões e categorias de análise.....	75
5	APLICAÇÃO DO MODELO de apoio a gestão NA ANÁLISE DE UM ESTUDO DE CASO .....	79
5.1	CARACTERIZAÇÃO DA ESTRATÉGIA.....	79
5.2	CARACTERIZAÇÃO DA ALIANÇA .....	80
5.3	CATEGORIA: SELEÇÃO DOS PARCEIROS .....	82
5.4	CATEGORIA: NEGOCIAÇÃO DO ACORDO .....	83
5.6	CATEGORIA: CONFIANÇA.....	84
5.7	CATEGORIA: COMUNICAÇÃO .....	84
5.8	CATEGORIA: GERÊNCIA DEDICADA A ALIANÇA .....	85
5.9	CATEGORIA: COLABORAÇÃO.....	86



5.10 CATEGORIA: APRENDIZADO E TRANSFERÊNCIA DO CONHECIMENTO	87
5.11 CATEGORIA: AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO DA ALIANÇA .....	88
6 CONCLUSÃO .....	90
6.1 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS .....	90
6.2 CONTRIBUIÇÕES DA PESQUISA.....	93
6.3 LIMITAÇÕES DO ESTUDO.....	94
6.4 Recomendações PARA FUTUROS ESTUDOS.....	94
BIBLIOGRAFIA .....	95
ANEXO I.....	100

## LISTA DE QUADROS

Quadro 2.1 – Razões para a formação de alianças .....	22
Quadro 2.2 – Razões para a formação de alianças estratégicas por tipo de mercado .....	23
Quadro 4.1 – Tipologias de Estratégia .....	69
Quadro 4.2 – Resumo formas de classificação de alianças .....	69
Quadro 4.3 – Variáveis de estudo para a fase de formação da aliança .....	76
Quadro 4.4 – Variáveis de estudo para a fase de Operação .....	77
Quadro 4.5 – Variáveis de estudo para a fase de avaliação da aliança .....	78
Quadro 6.1 – Aderência ao modelo proposto .....	91

## LISTA DE FIGURAS

Figura 2.1 - Opções de alianças estratégicas .....	09
Figura 2.2 - Tipos de alianças .....	16
Figura 2.3 - Tipos de alianças relacionadas à intenção estratégica .....	17
Figura 2.4 - Fatores propulsores das alianças .....	22
Figura 2.5 - Áreas de mudança que devem ser consideradas para oferta de SaaS .....	42
Figura 2.6 - Orçamento de TI no modelo de software como produto .....	44
Figura 2.7 - Orçamento de TI no modelo SaaS .....	44
Figura 2.8 - Nova percepção de orçamento de TI .....	45
Figura 2.9 - A cauda longa por Chris Anderson (2006) .....	46
Figura 2.10 - Curva de oferta de software de aplicação específicos .....	47
Figura 2.11 - Nova curva de mercado endereçável .....	48
Figura 2.12 - Arquitetura de aplicativos SaaS .....	50
Figura 3.1 - Mapa de atuação Global da Operadora de Telecom .....	55
Figura 3.2 - Localização e área útil dos Cyber Data Center .....	56
Figura 3.3 - Arquitetura da Solução NF-e Sign@ture .....	61
Figura 4.1 - Potencial de conflito X Extensão da integração .....	70
Figura 4.2 - Prospecção de novas capacidades X Exploração das capacidades existentes	71
Figura 4.3 - Numero de participantes .....	72
Figura 4.4 - Forma como a empresa participa da aliança .....	72
Figura 4.5 - Fases de desenvolvimento da aliança .....	73

## LISTA DE ABREVIACÕES

3G	Terceira Geração da telefonia móvel
ADSL	<i>Asymmetric Digital Subscriber Line</i>
ADSL2+,	<i>Asymmetric Digital Subscriber Line 2 plus</i>
ANATEL	Agência Nacional de Telecomunicações
ANEFAC	Associação Nacional do Executivos de Finanças, Administração. e contabilidade
API's	<i>Application Programming Interface</i> (Interface de Programação de Aplicativos)
BSS	<i>Business Support System</i> (Sistema de Suporte ao Negócio)
BrT	Brasil Telecom S.A.
CDs	<i>Compact disk</i>
CRM	Customer Relation Manager
CSP	Código de seleção de prestadora
DANFE	Documento Auxiliar da Nota Fiscal Eletrônica
DVD	<i>Digital vídeo disk</i>
EA	Entidade Administradora
EBITDA	<i>Earning Before Interests, Taxes, Depreciation and Amortization</i>
ERP	Enterprise Resource Planning
EUA	Estados Unidos da America
FMCA	<i>Fixed-Mobile Convergence Alliance</i>
FUST	Fundo de Universalização dos Serviços de Telecomunicações
GIP	Grupo Executivo de Implantação da Portabilidade
HTML	<i>HyperText Markup Language</i>
ICMS	Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços
IPI	Imposto sobre Produtos Industrializados
ISV	Independent software vendor - vendedores de software independentes
KPMG	Empresas de prestação de serviços profissionais
LGT	Lei Geral de Telecomunicações
NDA	Non Disclosure agreement
NF-e	Nota Fiscal Eletrônica
OSS	<i>Operation Support System</i> (Sistema de Suporte a Operação)
P&D	Pesquisa e desenvolvimento
PIB	Pruduto interno bruto

PST	Postos de Serviços de Telecomunicações
ROI	Retorno sobre o investimento
S.A	Sociedade Anonima
SaaS	<i>Software as a Service</i>
SAP	Sistema de Gestão Empresarial
SEFAZ	Secretarias de Fazenda dos Estados
SERASA	Centralização dos Serviços Bancários S/A
SLA	Service Level Agreement - acordos de nível de serviço
SMP	Serviço Móvel Pessoal
SMP	Serviço Móvel Pessoal
SPED	Sistema publico de escrituração digital
STFC	Serviço Telefônico Fixo Comutado
TCU	Tribunal de Contas da União
TI	Tecnologia da Informação
TISPAN	Telecoms & Internet converged Services & Protocols for Advanced Networks
TV	Televisão
UAC	Unidades de Atendimento de Cooperativas
WACC	Norma de Custo de Capital
Web	<i>World Wide Web</i> (rede de alcance mundial)
WIMAX	<i>Worldwide Interoperability for Microwave Access</i>
XML	<i>Extensible Markup Language</i>

# 1 INTRODUÇÃO

Neste capítulo apresenta-se uma visão geral do assunto, abordando a sua contextualização, problema, objetivo geral e objetivos específicos. Também se apresenta a metodologia de pesquisa e a estrutura dos capítulos deste trabalho.

## 1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

As transformações que vêm ocorrendo em âmbito mundial, com destaque a aspectos econômicos, políticos, sociais e culturais, têm proporcionado novas experiências à sociedade do século XXI. Esse fato tem modificado o cenário de negócios em todo o mundo e condicionado uma revisão dos conceitos e processos que orientam os relacionamentos empresariais (HARBISON, PEKAR, 1999). Como resultado as empresas de Telecom procuram alternativas de competitividade que se manifestam por meio da adoção de estratégias condizentes com a dinâmica do mercado e de novos processos de atuação organizacional. Um exemplo desta alternativa de competitividade é a adoção, pelas operadoras de Telecom, de estratégias que possibilitem a disponibilização de software como serviços (SaaS – *Software as a Service*). Como as operadoras de Telecom não possuem todos os elementos para a oferta completa da solução, faz-se necessária a busca de empresas especializadas em determinadas aplicações de software, que possibilitem a implementação dessas estratégias e de novos processos de atuação organizacionais.

Assim a cooperação entre organizações, que resulta do dinamismo dos mercados atuais, torna-se cada vez mais necessária. Uma empresa, atuando individualmente, dificilmente conseguirá desenvolver todos os recursos, competências e tecnologias necessárias para atuar num mercado exigente. (IRELAND; HITT; VAIDYANATH, 2002)

Surgem então as alianças estratégicas como uma poderosa ferramenta capaz de manter a competitividade em um ambiente de grandes mudanças. Dentro dessa perspectiva, percebe-se que uma das estratégias adotadas pelas empresas de telecom é a

formação de alianças que tem por objetivo, de certo modo, complementar os recursos entre os parceiros, restringir incertezas e alcançar vantagens competitivas. (DOZ; HAMEL, 2000).

Segundo Ertel, Weiss e Visioni (2001), muitas empresas têm desenvolvido competências na gestão das alianças, de maneira a potencializar os resultados obtidos por meio deste tipo de estratégia. No entanto o sucesso da gestão do processo e conseqüentemente da aliança, passa obrigatoriamente pela consideração de aspectos relevantes para a gestão do processo de desenvolvimento de alianças.

Transformar acordos cooperativos em efetivas alianças e produtivos relacionamentos é um dos desafios na gestão do processo de uma aliança de oferta de SaaS (KELLY; SCHAAN; JONCAS, 2002). A gestão do processo da aliança é a condição necessária para a plena consecução das atividades de cooperação, já que se constitui aspecto chave na relação de aliança estabelecida ao focar dimensões relacionadas à criação de valor para os parceiros.

## **1.2 PROBLEMA**

Observa-se que o desenvolvimento das grandes organizações empresariais, incluindo as operadoras de Telecom, se baseou na prosperidade e no domínio do mercado. A empresa típica possuía o controle de tudo que lhe dissesse respeito. Fornecedores e distribuidores independentes existiam, mas eram ‘de fora’. A empresa em si estava fundamentada no comando e no controle, ancorada na propriedade. Esta ainda é a estrutura de empresas tradicionais. Todavia, cada vez mais o estilo de comando e controle está sendo substituído ou combinado com outros tipos de relações (parcerias, empreendimentos conjuntos, participações minoritárias, alianças, acordos comerciais e tecnológicos), nos quais ninguém é dono. Estas relações tiveram de se pautar em objetivos, processos e estratégias, no trabalho em equipe e na gestão de novos processos, ou jamais funcionariam.

Este novo estilo de comando e controle, principalmente no que se refere a aliança, se constitui numa nova área de atuação para as operadoras de Telecom e não existem processos validados, na área, para a gestão de alianças estratégicas. Atualmente não existe um modelo de gestão de aliança adotado pela operadora objeto deste estudo. A forma como o processo vem sendo desenvolvido pode ser considerado impreciso ou ineficaz. Essa deficiência impacta no lançamento de alianças voltadas para SaaS e na eficácia de

ofertas de SaaS ao mercado bem como na percepção dos clientes quanto à qualidade nos serviços prestados através de alianças.

Por isso, o **principal problema que motivou** essa pesquisa é a inexistência de um modelo formal de gestão do processo de aliança estratégica necessário para a oferta de SaaS por uma empresa de Telecom em aliança com uma empresa de aplicativos de Software.

Para isto é importante investigar a importância do estabelecimento de alianças estratégicas e a competência na gestão do processo, de modo específico no segmento de disponibilização de Software como Serviço, para o ambiente de telecomunicações, como forma de gerar valor para a empresa de Telecom e de garantir diferencial que possibilitará sua atuação em um cenário altamente competitivo.

## **1.3 OBJETIVOS**

### **1.3.1 Objetivo geral**

O objetivo desta pesquisa é a proposta de um modelo de apoio para gestão do processo de aliança estratégica que será utilizado para análise da disponibilização da arquitetura de software como serviço (SaaS – Software as a Service) por uma empresa de Telecom em aliança com uma empresa de aplicativos de Software para a oferta de nota fiscal eletrônica

### **1.3.2 Objetivos Específicos**

- Elaborar pesquisa bibliográfica referente ao tema da dissertação;
- Propor um modelo de apoio a gestão de alianças estratégicas decorrente da pesquisa literária;
- Caracterizar os objetivos e motivos para a constituição da aliança estratégica;
- Aplicar o modelo de apoio teórico a um caso prático de campo e discutir os resultados;



- Identificar os benefícios trazidos pela criação de uma aliança estratégica para a disponibilização de nota fiscal eletrônica através de SaaS.

## 1.4 LIMITAÇÕES

O escopo dessa proposta compreende um modelo de gestão de aliança estratégica voltado para a oferta de SaaS em uma operadora de Telecom no Brasil.

Este estudo está limitado à análise do modelo de apoio a gestão do relacionamento entre os parceiros, e não ao relacionamento da aliança com os clientes finais. Não é objetivo deste estudo analisar o resultado da oferta de SaaS a clientes finais via alianças estratégicas, nem analisar os motivadores nem o processo de *Outsourcing* que levaram estes clientes a adquirir SaaS.

## 1.5 METODOLOGIA

A presente pesquisa se caracteriza como um estudo descritivo, pois busca descrever e analisar um fenômeno, neste caso a gestão do processo de disponibilização da arquitetura de solução de software como serviço (SaaS – Software as a Service) através de aliança estratégica entre uma empresa de Telecom e uma empresa de aplicativos de Software.

A pesquisa descritiva, segundo Cervo e Bervian (1996), observa, registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos sem manipulá-los. De acordo com estes autores, a pesquisa descritiva, trabalha sobre dados ou fatos observados e ou coletados na própria realidade, e consiste no estudo e descrição das características, propriedades ou relações existentes na realidade pesquisada. Os estudos descritivos são estruturados com questões investigativas claramente formuladas, além disso, permitem associações entre as diferentes variáveis (GIL, 2002).

A pertinência do uso de estudo de caso em pesquisa, é ressaltada por Gil (2002), pois se trata de uma análise que torna possível a descoberta de relações por meio de analogias de situações, respondendo principalmente às questões como e por que.

Dessa maneira, será analisado por este estudo o caso da aliança entre uma empresa de Telecomunicações e uma empresa de Software na disponibilização da arquitetura de

solução de software como serviço (SaaS – Software as a Service), onde a aplicação ofertada é a nota fiscal eletrônica.

O caso em questão foi escolhido, por representar importante fonte de conhecimento, e ser capaz de aumentar o aprendizado sobre o tema escolhido.

## **1.6 ESTRUTURAS DO TRABALHO**

Este trabalho está dividido em cinco capítulos.

No primeiro capítulo se introduz uma visão geral ao tema, apresentam-se a contextualização, a justificativa e importância do trabalho, os objetivos, as limitações e a metodologia de pesquisa.

No segundo capítulo, apresenta-se a revisão da literatura ao tema proposto, iniciando-se pela fundamentação teórica com as suas principais definições, visando formar embasamento teórico nas áreas de estratégia, alianças estratégicas, gestão de alianças estratégicas e software como serviço.

No terceiro capítulo é feita a contextualização das duas empresas, a operadora de Telecom e a de aplicativo de software, e logo em seguida é detalhada a solução de NF-e.

No quarto capítulo é apresentado um modelo de apoio teórico para a gestão da aliança estratégica, envolvendo as dimensões de desenvolvimento, as categorias de análise e as variáveis.

No quinto capítulo é feita a análise da formação da aliança entre uma operadora de Telecom e uma empresa de aplicativos de software segundo o modelo de apoio proposto, na disponibilização de NF-e através de SaaS. O caso real é analisado e os desvios com relação à aplicação ao modelo de apoio teórico são apresentados.

O sexto capítulo apresenta as conclusões com relação ao atendimento aos objetivos do trabalho e as suas contribuições. São também sugeridos novos campos de pesquisa.

## **2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA**

Este capítulo apresenta os principais conceitos referentes ao tema deste estudo. Para isto, são abordados aspectos que abrangem: a estratégia empresarial, sua importância, e as principais referências de autores sobre o tema, os principais conceitos e características de aliança estratégica, onde são discutidas as razões que levam as empresas a entrar em alianças, a classificação do processo de aliança sob inúmeras perspectivas e a arquitetura de soluções de software como serviço (SaaS).

Existe uma literatura significativa relacionada ao tema de alianças estratégicas, na qual podemos destacar as contribuições de renomados autores como, Yoshino e Ragan (1996), Barney (1996), Gomes-Casseres (1994), Doz & Hamel (2000), e Macedo-Soares (2002), dentre outros. A diversidade literária se justifica devido à relevância do tema, principalmente no cenário estratégico atual, marcado pela ampla competitividade e pela cooperação entre empresas, como forma de garantir a sustentabilidade das suas vantagens competitivas. A importância do tema se reflete não só no meio acadêmico como também no empresarial.

### **2.1 ESTRATÉGIA EMPRESARIAL**

Apesar da extensa literatura a respeito, pode-se considerar que não há nenhuma definição unanimemente aceita do que seja estratégia (MINTZBERG, QUINN, 2001). Em um sentido mais amplo a estratégia é um plano, uma direção um curso de ação para o futuro, um caminho para atingir resultados consistentes com as missões e objetivos da organização (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000). Consiste na busca deliberada de um plano de ação para desenvolver e ajustar a competitividade de uma empresa (ANDREWS, 1998; ANSOFF, 1981; CHANDLER, 1990; PORTER, 1997).

Conforme salientam Hamel e Prahalad (1995), estratégia é como pensar, é a luta para superar as limitações de recursos através de uma busca criativa e infundável da melhor

alocação dos recursos. A essência da estratégia reside, segundo Quinn (2001), na construção de uma atitude forte e ao mesmo tempo flexível, que habilita a organização a alcançar suas metas, mesmo que as forças externas interajam de forma imprevisível.

Conforme Oliveira (2001), estratégia é um caminho diferenciado e adequado para alcançar desafios e objetivos estabelecidos, no melhor posicionamento da empresa perante seu ambiente.

Porter (1989) identificou três diferentes estratégias genéricas que podem ser implementadas pelas empresas, em busca de um desempenho superior a de seus concorrentes. Sua idéia é apoiada pelo fato de que as empresas podem obter desempenho superior estabelecendo uma estratégia competitiva forte dentro do segmento ao qual pertencem, adotando uma das três estratégias genéricas possíveis, que são liderança no custo total, diferenciação e enfoque.

- A liderança no custo é obtida pela empresa que adota uma serie de medidas para se tornar o fabricante ou fornecedor de mais baixo custo dentro de um segmento de indústria.
- A diferenciação consiste na criação de um produto e/ou serviço que seja único dentro de um determinado segmento.
- Enfoco, ou foco é obtido toda vez que a empresa busca custo baixo ou diferenciação em um segmento restrito de mercado.

Porém, ainda segundo Porter (1989), as empresas que apresentam melhor desempenho são aquelas que conseguem aplicar somente uma das estratégias genéricas.

Para Mintzberg e Quinn (2001), uma estratégia formulada adequadamente ajuda a ordenar e alocar os recursos de uma organização dentro de uma postura singular e viável, considerando suas competências e deficiências internas relativas, e mudanças no ambiente.

A estratégia pode ser descrita tanto como um plano para o futuro como um padrão do passado. Como plano, a estratégia é vista como um curso de ação pretendido, que resulta de um processo formal e, como padrão, representa consistência de comportamento ao longo do tempo (MINTZBERG, 2001). Assim, há distinção entre estratégias pretendidas e estratégias realizadas. Planos são estratégias pretendidas, ou seja, podem ser realizadas como originalmente concebidas, os padrões são estratégias realizadas que podem ter sido completamente deliberadas, como podem ter emergido com o tempo. As estratégias emergentes redundam em mudanças não planejadas, enquanto as deliberadas sugerem alterações planejadas pela organização.

Além da estratégia como plano e padrão, Mintzberg (2001) aborda a estratégia como pretexto (estratagema), posição e perspectiva. Como pretexto, a estratégia pode ser vista como uma "manobra" da organização, isto é, um estratagema cujo objetivo é ludibriar os concorrentes. A estratégia como posição, analisa a forma como a organização se coloca frente ao ambiente, considerando um posicionamento adequado e sustentável de recursos no mercado. Neste mesmo sentido, Porter (1999, p. 63) afirma que “estratégia é criar uma única posição exclusiva e valiosa, envolvendo um diferente conjunto de atividades”. A estratégia como perspectiva, ao contrário, analisa a organização internamente, mais especificamente a mente do estrategista. Desse modo, a estratégia como perspectiva representa um conceito, um ponto de vista cultural, a partir do qual as intenções e ações dos membros da organização são compartilhadas consistentemente.

A percepção do ambiente em que estão situadas as organizações faz com que cada uma adote uma estratégia única e diferenciada das demais (MILES et al., 1978). Estes autores sustentam que estas condições determinam que as organizações não devem possuir uma única forma de adaptar-se ao seu ambiente. Desse modo, as organizações necessitam administrar suas contingências ambientais. As estratégias a serem desenvolvidas serão, portanto, aquelas que aperfeiçoam as vantagens da organização perante seus concorrentes.

A visão de estratégia baseada em recursos analisa a organização como um conjunto de diversos ativos, tangíveis e intangíveis. A obtenção de vantagem competitiva decorre, desse modo, da posse e do emprego de recursos valiosos da organização, que a capacitam a conquistar um desempenho superior em suas atividades (COLLIS; MONTGOMERY, 1995).

De acordo com Wernerfelt (1984), olhar as empresas como recurso permite novas conclusões sobre suas vantagens competitivas. Com isso, argumenta que a empresa pode identificar os tipos de recursos que sustentam melhores resultados financeiros, e em consequência escolher estratégias que conduzam a um equilíbrio entre a exploração dos recursos existentes e a geração de novos recursos, além de nortear a empresa na obtenção de recursos que tragam resultados positivos.

## **2.2 ALIANÇAS ESTRATÉGICAS**

O ambiente empresarial competitivo tem exigido que empresas sejam flexíveis, inovadoras e eficientes em custo. Entretanto, são poucas as que possuem capacidades e

recursos para adotar constantemente este comportamento, razão pela qual cada vez mais cresce o número daquelas que adotam alianças e alianças, com o objetivo de conquistar vantagens competitivas (RODRIGUEZ, 1999)

Os novos processos competitivos, como explicam Doz e Hamel (2000), estão relacionados às uniões entre empresas, pela razão de que a competição não acontece mais somente entre produtos ou serviços, mas entre concepções de negócios diferentes, o que leva à promoção de relações contratuais de fornecimento, distribuição, produção, participação de capital e cooperação em pesquisa e desenvolvimento. Nesta abordagem, as organizações põem em prática a cooperação como imperativo à concorrência, na busca da geração de diferenciais competitivos que transcendam as estratégias genéricas, abordadas em estudos fundados na perspectiva da estrutura tradicional.

As alianças estratégicas são, segundo Porter (1989), instrumentos relevantes na realização de estratégias globais, e que as organizações firmam alianças a fim de obter vantagens de inúmeras formas, tais como: economia de escala ou de aprendizado, trânsito em mercados locais, acesso às tecnologias ou também repartir riscos.

Uma escala contínua que abrange desde o mercado livre até a internalização total é, para Lorange & Roos (1996), a forma pela qual as alianças estratégicas podem ser definidas, como mostrado na Figura 2.1.

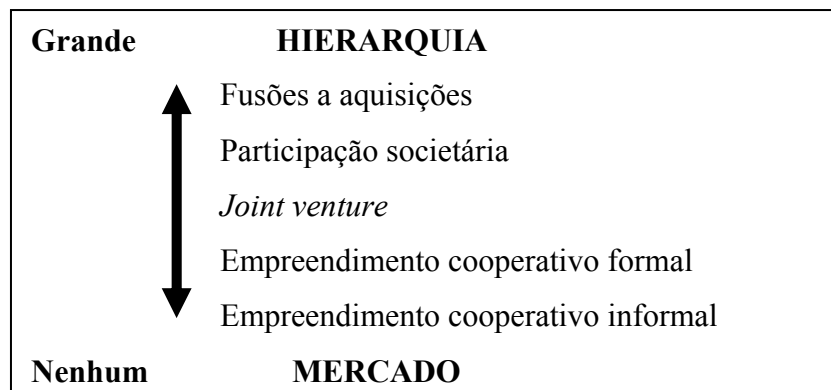


Figura 2.1 - Opções de alianças estratégicas.  
Fonte: Lorange & Roos, (1996, p.15).

O grau de interdependência pode ser alto ou baixo, sendo que em um grau de alta interdependência, a reversão da aliança seria mais difícil. Já em uma baixa interdependência, a reversão da aliança poderia ocorrer de forma menos contundente.

Conforme definição de Yoshino e Rangan (1996 p.5), aliança estratégica “é uma aliança comercial que aumenta a eficácia das estratégias competitivas das organizações

participantes, propiciando o intercâmbio mútuo e benéfico de tecnologias, qualificações ou produtos baseados nesta”. Segundo os autores uma aliança incorpora um propósito compartilhado entre parceiros destacando-se três características que devem constar, de forma simultânea, em uma aliança:

- As duas ou mais empresas que se unem para cumprir um conjunto de metas combinadas permanecem independentes depois da formação da aliança;
- As empresas parceiras compartilham dos benefícios da aliança e controlam o desempenho das tarefas especificadas – talvez o traço mais distintivo das alianças e que muito dificulta sua gestão;
- As empresas parceiras contribuem continuamente em uma ou mais áreas estratégicas cruciais; por exemplo, tecnologia, produtos e assim por diante.

Na concepção destes autores, excluem-se da definição de alianças as *joint ventures* com controle acionário por parte de uma das empresas e as fusões e aquisições.

Segundo Harbison e Pekar (1999, p. 45), as alianças estratégicas exibem características particulares tais como:

- a) são um compromisso de longo prazo
- b) uma ligação ancorada na participação ou compartilhamento de capacidades entre os aliados;
- c) há uma relação mútua com uma estratégia compartilhada entre as partes;
- d) as empresas ligadas pela aliança têm seu valor aumentado, gerando pressão nos concorrentes;
- e) uma propensão para compartilhar e estimular as capacidades essenciais dos parceiros

As alianças estratégicas, de acordo com Kelly, Schaan e Joncas (2002), constituem uma maneira de colaboração entre empresas e figuram como uma alternativa real para o aumento de vantagem competitiva num contexto globalizado, pois dão destaque a relacionamentos firmados em alta capacidade e rapidez de resposta às mudanças tecnológicas e de mercado. Fazem parte desse rol, segundo os autores, desde aquelas configurações que envolvem participação majoritária do parceiro até aquelas caracterizadas por acordos tecnológicos e comerciais sem participação acionária. De fato elas permitem o acesso a inúmeros recursos que podem expandir extraordinariamente a capacidade de uma organização. Duysters, Heimeriks e Jurriëns (2003) enfatizam que

existe um relacionamento positivo entre o estabelecimento da aliança e o desempenho de longo prazo encontrado nas empresas que a adotam. Dessa maneira, o termo aliança aqui utilizado refere-se a acordos de duas ou mais organizações que se mantêm independentes, para consecução de um objetivo comum. Ambas necessitam contribuir com o objetivo da aliança, embora permaneçam legalmente independentes após sua formação.

## **2.3 DESENVOLVIMENTO DE ALIANÇAS ESTRATÉGICAS**

Conforme Lorange e Roos (1996) a estruturação de uma aliança estratégica deve estar ancorada na premissa de que a intenção estratégica de ambas as partes esteja norteada pelo sucesso do empreendimento conjunto.

A intenção estratégica, aspecto chave segundo Hamel e Prahalad (1995), se traduz pelo propósito da organização em perseguir uma posição de liderança almejada. Implica, sob outro aspecto, a existência de um processo gerencial que coloca o foco da organização sobre a essência do ganho, atua como motivador das pessoas e estimula as contribuições tanto individuais quanto da equipe e preserva o entusiasmo reorientando as definições operacionais com base nas mudanças.

Não obstante a necessidade de alinhamento das intenções estratégicas, a natureza do desenvolvimento das alianças está intimamente relacionada ao sucesso alcançado nas diversas fases do ciclo de vida do empreendimento conjunto que, por sua vez, é determinado pelos objetivos e razões envolvidas na decisão de empreender a aliança. Em razão disso, são apresentados, a seguir: as razões para a formação de alianças estratégicas, as diversas formas pelas quais são classificadas as alianças estratégicas e os princípios que norteiam a constituição das diversas fases de desenvolvimento das alianças.

### **2.3.1 Razões para a formação das alianças estratégicas**

A globalização dos mercados e a tecnologia são, muito provavelmente, as razões que impulsionam o desenvolvimento de alianças (NIELSEN, 2002). Segundo este autor, os mais significativos campos do desenvolvimento tecnológico tais como, a microeletrônica, a biotecnologia e a engenharia de materiais, têm amparado o desenvolvimento de inovações



responsáveis pelo acirramento da competição em nível global. Na ótica de Lewis (1992), a tecnologia está transformando o mundo de maneira implacável.

Inúmeros são os motivos que levam as empresas a optar pela formação de alianças estratégicas. De acordo com Lewis (1992), duas forças embasam a formação das alianças estratégicas: 1) o progresso tecnológico e 2) a globalização dos mercados. Na ótica desse autor, a tecnologia está transformando o mundo de maneira implacável. Testemunham-se avanços que resultam na criação de novos elos sociais e que aproximam culturas, os quais requerem das empresas recursos extras para o seu desenvolvimento.

Uma ampla lista de razões leva as organizações a optar por entrar numa aliança, como dizem Koza e Lewin (2000). Estas razões, com frequência, incluem: ganho de acesso a mercados restritos, superação de barreiras de entrada, aumento do poder de barganha, acesso às novas tecnologias por meio do compartilhamento de recursos tangíveis e intangíveis, redução de incertezas, compartilhamento de riscos em pesquisa e desenvolvimento, novos projetos e maior rapidez na entrada em novos mercados.

Os motivos para a formação de alianças estratégicas se baseiam, segundo Lorange e Roos (1996), nas posições estratégicas de cada parceiro em potencial considerando duas dimensões. 1) A primeira considera a importância estratégica do negócio em questão para o qual a aliança estratégica está sendo considerada, isto é, é necessário avaliar se o negócio faz parte das atividades principais do sócio potencial ou é visto como algo secundário; 2) A segunda diz respeito à posição relativa da empresa diante do mercado, ou seja, se ela é líder ou uma seguidora (Quadro 2.1).

Quadro 2.1 - Razões para a formação de alianças

Razões para a formação de alianças		
Importância estratégica	Posição da empresa no mercado	Motivos para a aliança
Principal	Líder de mercado	Proteção de mercado ou de tecnologia de recursos
Principal	Seguidora	Aquisição de mercado ou tecnologia
Secundária	Líder de mercado	Permanência da empresa no mercado
Secundária	Seguidora	Reestruturação do negócio

Fonte: Adaptado de Lorange e Roos (1996).

As empresas se envolvem em relações de aliança motivadas por aspectos relacionados a: a) Estratégias de crescimento e entrada em novos mercados, em razão de não terem tempo para se estabelecer e prosperar em novos mercados, sem que formem

alianças com companhias já estabelecidas; b) Ter acesso a novas tecnologias, com melhor qualidade e com menor custo, já que nem todas podem prover a tecnologia de que necessitam para competir eficazmente em seus mercados; c) Reduzir o risco e custos em pesquisa e desenvolvimento, pois o risco envolvido em desenvolver um produto novo ou um novo método de produção pode ser demasiado grande para que seja empreendido sozinho e; d) Obter ou assegurar vantagem competitiva, o que para muitas empresas é a única maneira de permanecerem competitivas e sobreviver no mundo tecnologicamente avançado e em permanente mudança (ELMUTI; KATHAWALA, 2001).

As razões que levam as empresas a se engajarem em alianças, no entender de Hitt, Ireland e Hoskisson (2001), estão relacionadas ao tipo do mercado onde atuam ou desejam atuar, e são apontadas no Quadro 2.2.

Quadro 2.2 - Razões para a formação de alianças estratégicas por tipo de mercado

<b>Mercado</b>	<b>Razão para a formação da Aliança</b>
(a) Ciclo lento	- Ganho de acesso a um mercado restrito - Manter a estabilidade do mercado - Estabelecer limites de atuação em um novo mercado
(b) Ciclo Normal	- Ganhar poder no mercado - Obter acesso a recursos complementares - Vencer barreiras comerciais - Aprender novas técnicas para o negócio
(c) Ciclo Rápido	- Aumentar velocidade no desenvolvimento de novos produtos e serviços - Aumentar velocidade de entrada em novos mercados - Manter liderança de mercado - Formar uma indústria de tecnologia de base - Compartilhar riscos e custos com P&D - Superar a incerteza

Fonte: Adaptado de Hitt, Ireland e Hoskisson (2001, p. 365)

O mercado de ciclo rápido normalmente envolve empresas empreendedoras que oferecem bens e serviços com ciclo de vida curto que são rapidamente imitados. Focaliza a vantagem competitiva sustentável por meio de novos lançamentos no mercado que impeçam a redução da vantagem alcançada pelo produto/serviço antecessor. Neste mercado a estratégia cooperativa sob a forma de alianças é usada para aumentar a competitividade por meio do incremento na rapidez no desenvolvimento de produto ou entrada em novos mercados (HITT; IRELAND; HOSKISSON. 2001).

O mercado de ciclo normal é frequentemente grande e orientado a economias de escala. As empresas neste mercado são desenhadas para altos volumes de produção ou mercados de massa, e tem, em geral, muita experiência para enfrentar pressões competitivas. Em contraste, as empresas se preocupam pouco em aumentar suas oportunidades, além de realizarem pouco investimento em inovação, quando em mercados protegidos.

O mercado de ciclo lento se refere aos mercados protegidos ou quase monopólios. As empresas deste mercado possuem um único conjunto ou linha de produtos que podem dominar o mercado por um longo tempo. Não raramente, as companhias deste mercado cooperam para definir regras que padronizam sua atuação, as quais podem ser entendidas como uma tentativa de reduzir a competição. Em razão disto, possui significativa influência regulatória do governo que, desta forma, tenta evitar uma discriminação de preços aos clientes.

Alianças estratégicas devem ser pautadas por uma lógica ganha-ganha, num contexto que privilegie a criação de valor. A motivação para formar uma aliança considera que as empresas envolvidas possuam objetivos comuns que apontem para o repasse de valor ao mercado, bem como a capitalização dos benefícios resultantes. A interdependência, neste caso, fortalece a relação e sustenta um alinhamento estratégico que resulta em complementação mútua (SILVA JÚNIOR; RIBEIRO, 2001).

Ao analisar a formação das alianças frente aos objetivos estratégicos almejados pelas empresas, Gomes-Casseres (1999) salientam que elas podem assumir a forma de alianças de fornecimento, alianças de posicionamento e alianças de aprendizado. Nas alianças de fornecimento ou com fornecedores o propósito é a economia de escala e a especialização, reservando a um dos parceiros o fornecimento de produtos e aos outros os serviços. As alianças de posicionamento buscam facilitar e acelerar a entrada em um novo mercado ou a expansão de mercados existentes. Por fim, as Alianças de aprendizado auxiliam o desenvolvimento de novas tecnologias e novos produtos por meio da pesquisa colaborativa, normalmente envolvendo transferências de capacidades e tecnologias entre os parceiros.

Na visão de Doz e Hamel (2000), os objetivos pelos quais empresas optam pela celebração de alianças devem possuir significado estratégico além de criar desafios para as empresas. Com base nesta premissa, estes autores delinearão as alianças de cooptação, de coespecialização e de aprendizagem e internalização.

Nas alianças de cooptação os concorrentes em potencial são convertidos em aliados e fornecedores de bens e serviços complementares que possibilitem o desenvolvimento de novos negócios. Empresas rivais são neutralizadas e empresas com bens complementares são cortejadas, criando economias de rede em favor da coalizão.

As alianças de co-especialização permitem a criação de valor sinérgico que deriva da combinação de recursos, posições, habilidades e fontes de conhecimento anteriormente isoladas. Os parceiros contribuem com recursos únicos e diferenciados (marcas, habilidades, relacionamentos, posições e ativos tangíveis) para o sucesso de suas alianças, e as alianças criam valor quando esses recursos são co-especializados, ou seja, tornam-se sensivelmente mais valiosos quando reunidos em um esforço conjunto do que quando mantidos isolados. As alianças de aprendizagem e internalização podem ser um caminho para a aprendizagem e para a internalização de novas habilidades, em particular aquelas que são tácitas, coletivas e internas à organização e, portanto, de difícil obtenção e internalização através de outros meios.

### **2.3.2 Classificação das alianças estratégicas**

As alianças estratégicas podem ser consideradas arranjos cooperativos entre organizações capazes de assumir inúmeras características resultantes dos objetivos estratégicos almejados (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000).

Para que possa ser identificado o tipo adequado de aliança, é essencial que as organizações definam claramente os objetivos pretendidos. A fixação destes objetivos, bem como o grau desejado na ligação entre as empresas, parece ser o grande desafio para os executivos responsáveis pelas estratégias empresariais.

A classificação quanto ao tipo das alianças apontadas por Yoshino e Rangan (1996) enfatiza a natureza e o aspecto cooperativo da relação em duas dimensões gerenciais: a) o potencial de geração de conflito e b) a extensão da integração organizacional. A dimensão potencial de conflito compreende a divisão que os parceiros fazem dos benefícios da aliança, bem como a intensidade do conflito decorrente da divergência entre os objetivos das empresas envolvidas. Estes autores lembram que a dimensão extensão da integração está relacionada à quantidade de áreas e níveis funcionais envolvidos bem como a intensidade dessa integração.

Por meio dessas duas dimensões, quatro tipos de alianças/parcerias se apresentam (Figura 2.2).

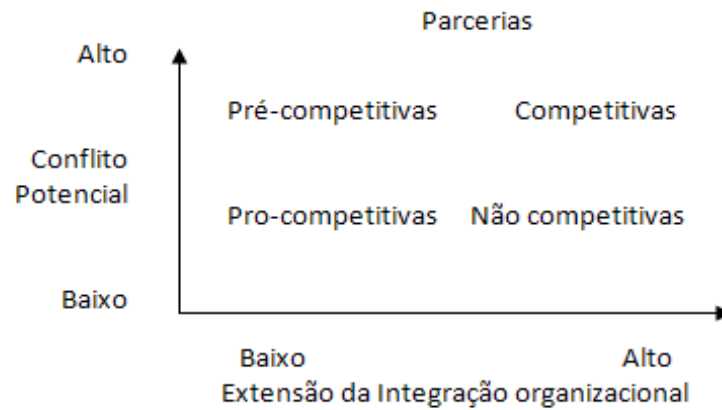


Figura 2.2 - Tipos de alianças/parcerias.  
Fonte: Yoshino e Rangan (1996, p. 19).

As alianças pró-competitivas caracterizam-se por relações entre ramos de negócio em cadeia vertical de valor, quer entre fabricantes, fornecedores ou distribuidores.

As alianças não-competitivas estão presentes habitualmente entre empresas que atuam no mesmo ramo de negócio, mas que não competem entre si. As alianças competitivas são semelhantes às alianças não competitivas em relação ao seu grau de interação, porém com alto potencial de competição, já que tendem a ser concorrentes diretos. Nessa situação os parceiros buscam privilegiar a oportunidade de aprendizado decorrente da relação estabelecida.

As alianças pré-competitivas caracterizam alianças entre empresas de ramos de negócios diferentes, normalmente não relacionados, que se associam para o desenvolvimento de uma nova tecnologia. A integração baixa restringe o compartilhamento de processos das empresas envolvidas e o potencial de conflito é alto nas atividades de desenvolvimento e comercialização de produto.

Em busca da obtenção de vantagem competitiva, as empresas procuram se aliar com parceiros que possuam intenção estratégica semelhante. Segundo Koza e Lewin (2000), as intenções estratégicas de exploração e prospecção abrangem os principais objetivos para a formação de uma aliança estratégica. A intenção estratégica de exploração se baseia na oportunidade de obter ganhos residuais e aumento das competências com a utilização de capacidades existentes, ao passo que a intenção estratégica de prospecção

busca descobrir novas oportunidades resultantes da descoberta conjunta de novas capacidades.

Derivados destas intenções estratégicas emergem três tipos de alianças/parceiras (Figura 2.3), que demandam processos de gerenciamento distintos. São as alianças de aprendizado, alianças de negócios e alianças híbridas (KOZA; LEWIN, 2000).



Figura 2.3 - Tipos de alianças/parceiras relacionadas à intenção estratégica.  
Fonte: Koza e Lewin (2000, p.148)

Nas alianças de aprendizado as empresas compartilham uma forte intenção de prospecção e baixa intenção de exploração. Este tipo de aliança procura primordialmente reduzir os desequilíbrios de conhecimento entre os parceiros, a criação conjunta de conhecimento e busca de informações sobre a competição nos mercados, novas competências essenciais e novas tecnologias.

As alianças de negócio ligam empresas com forte intenção de exploração que buscam, acima de tudo, assegurar novos ganhos com a aplicação de recursos e capacidades específicas de que cada parceiro dispõe.

As alianças híbridas reúnem empresas com forte intenção de exploração e prospecção. Neste tipo de aliança verifica-se a simultânea busca por maximizar oportunidades tanto por intermédio de recursos e capacidades existentes, tanto quanto da oportunidade de criar valor por meio de atividades de aprendizado.

Baseado no fato de que a maturidade de um negócio aumenta conforme as fases do ciclo de vida de seus produtos, Wildemann (1998) afirma que estas fases influenciam o tipo de aliança que uma empresa necessitará fazer. Este autor destaca que na fase inicial, o crescimento é basicamente estimulado pela melhora no desempenho, por esta razão uma

empresa concentrada em suas competências essenciais precisa fazer alianças horizontais (empresas da mesma indústria) com companhias que dão acesso a competências complementares relevantes, em geral, relacionadas à pesquisa e desenvolvimento.

No estágio de maturação, a empresa precisa tanto de alianças horizontais como também de alianças verticais (colaboração entre empresas dentro da mesma cadeia produtiva) dentro da mesma cadeia de valor, com parceiros que lhe oportunizem economias de escala em competências relacionadas às áreas de fabricação, distribuição e vendas.

Na fase de maturidade, o crescimento depende quase exclusivamente de reduções nos custos, necessitando especialmente de alianças verticais. A existência de um produto maduro permite que os fornecedores possam produzir com economia de escala, eximindo a empresa de fazer produção própria. A direção das alianças, se horizontal ou vertical, sua quantidade e o nível de integração entre os parceiros são os fatores que conduzem ao estado de equilíbrio (WILDEMANN, 1998).

De acordo com Silva Júnior e Ribeiro (2001, p. 96) a cadeia de valor e a geração de valor mútuo para os parceiros são fatores importantes para a definição do tipo de aliança a ser utilizado, que podem ser: a) Alianças de complementaridade, tipicamente relacionadas ao desenvolvimento de atividades conjuntas e que se complementam na cadeia de valor; b) Alianças de co-integração, que ocorrem quando as empresas se unem para exercer a mesma atividade na cadeia de valor com o intuito de obter economia de escala e c) Alianças aditivas quando as empresas se completam em todas as atividades da cadeia de valor, objetivando o fortalecimento mútuo e atuar mais competitivamente no mercado.

Doz e Hamel (2000) referem-se à classificação das alianças em termos do número de participantes e as dividem em:

- Bilaterais: alianças que abrangem dois participantes;
- Multilaterais: alianças que envolvem mais de dois participantes;
- Rede de alianças: Conjunto de ligações entre várias empresas que atuam em um mesmo tipo de negócio, tais como uma rede internacional de escritórios contábeis independentes;
- Carteira de alianças: conjunto de alianças bilaterais da qual uma empresa faz parte;
- Teia de alianças: grupo de alianças mais interdependentes do que uma carteira, embora menos uniforme que uma rede. Essas alianças se

caracterizam por operarem independentemente mantendo, contudo, uma interdependência estratégica.

As classificações relacionadas à forma como as empresas participam da aliança, foram denominadas por Ferraz (2001) como dominante, participativa e independente. A aliança com participação dominante se caracteriza por uma maior capacidade de gerenciar e de investir capital por parte de um dos parceiros. Na participativa há um equilíbrio entre capital investido e capacidade de gerenciamento por parte dos parceiros da aliança. A participação independente se configura por uma desvinculação das empresas da estrutura da aliança, optando por operarem independentemente.

### **2.3.3 Desenvolvimento das alianças**

As fases de desenvolvimento representam o ciclo de atividades necessárias para a consecução do objetivo de colocar em atividade uma aliança estratégica. Não há um formato conclusivo acerca dos processos que orientam o desenvolvimento de alianças. Os autores sugerem modelos distintos os quais são apresentados a seguir.

Para Lorange e Roos (1996) as alianças se desenvolvem baseadas nas etapas de combinação estratégica, aprovação dos acionistas, plano estratégico, apoio interno e contrato. Na concepção de Yoshino e Rangan (1996), o desenvolvimento das alianças deve permitir à empresa repensar o negócio, modelar, estruturar e avaliar as alianças.

O modelo proposto por Harbison e Pekar Jr. (1999) recorre a uma abordagem sistemática para o desenvolvimento das alianças, constituída por um roteiro de oito passos composto pela definição das estratégias e objetivos, seleção do parceiro, avaliação de fatores negociáveis e alavancagem, definição de oportunidade, avaliação do impacto sobre os acionistas, avaliação do poder de barganha, planejamento da integração e implementação. Pode-se verificar que os autores anteriormente citados, ancoram suas observações sobre os ciclos de desenvolvimento das alianças especialmente limitados às etapas de formação, não estendendo às etapas subsequentes do processo.

Um conjunto de quatro fases é delineado por Iyer (2002) para expressar o processo como a aliança se desenvolve, considerando aspectos como: seleção do parceiro, exploração, expansão e comprometimento com o relacionamento.

Na perspectiva sugerida por Das e Teng (2002) o ciclo de desenvolvimento das alianças faz referência à forma como os parceiros se relacionam, e assume três estágios



distintos: formação, operação e avaliação de resultados. De maneira semelhante, Faulkner (1995) propõe uma estrutura que esboça aspectos importantes do desenvolvimento das alianças em três fases distintas, as quais se dividem em formação, operação e evolução.

Lidar com os obstáculos típicos de um relacionamento de aliança e garantir que os princípios acordados sejam continuamente respeitados, constituem os grandes desafios à gestão de uma aliança. Além disso, a administração de assuntos relacionados aos projetos conjuntos, à manutenção do alinhamento estratégico e ao aprendizado são atividades que demandam competências especiais do gerente da aliança.

A habilidade em formar e gerenciar a aliança mais eficazmente do que os concorrentes é destacada por Ireland, Hitt e Vaidyanath, (2002), como uma importante fonte de vantagem competitiva, já que, do ponto de vista dos gerentes da aliança, isto acontece quando eles aprendem como os relacionamentos entre os parceiros da aliança desenvolvem e transferem o conhecimento que facilita o alcance de novas oportunidades. Estes autores afirmam que na perspectiva dos custos de transação, a gestão das alianças cria valor quando é mais eficiente do que a opção por hierarquias organizacionais.

De acordo com Whipple e Frankel (2000), somente uma em cada cinco organizações possuem diretrizes estabelecidas para manter as alianças, isto é, as organizações reconhecem que necessitam desenvolver alianças, mas não entendem claramente como gerenciar e manter o relacionamento. Neste mesmo sentido, Duysters, Heimeriks e Jurriens (2003) afirmam que a despeito do crescimento da importância das alianças, a gestão deste processo ainda é difícil de ser encontrada e raramente é efetiva. A gestão do processo de alianças requer um relacionamento de valor e não simplesmente a administração de um negócio (AUSTIN, 2001).

A gestão do processo de aliança, neste contexto, assume papel decisivo na formatação de um relacionamento duradouro e de sucesso, capaz de permitir aos parceiros obter desempenho superior e uma vantagem competitiva que não seria possível de ser alcançada individualmente. Segundo Zawislak (2002, p.1), “A gestão de uma aliança é o esforço organizado desde o primeiro instante da relação para que ambos os parceiros consigam manter ao longo do tempo, o objetivo maior da relação, ou seja, a mútua sobrevivência competitiva”.

Aspecto de destaque na gestão do processo de aliança, de acordo com Kelly, Schaan e Joncas (2002), é que ela deve focar as dimensões relacionadas à criação de valor para os parceiros tais como, convergência de objetivos, estabelecimento de confiança e

cooperação, transferência de conhecimento, comprometimento mútuo e sinergia nas intenções estratégicas.

Para Callahan e MacKenzie (1999), a aliança pode apresentar problemas por não ter sido estruturada adequadamente. Sustentam que as condições iniciais do processo de formação não necessariamente garantem sucesso, portanto, gerenciar a aliança não acontece simplesmente ao serem tomadas as decisões acertadas em relação à seleção do parceiro ou à negociação do contrato de cooperação. É preferível tomar as melhores decisões possíveis na etapa de formação, e então assegurar as decisões certas no decorrer do desenvolvimento da aliança.

Muitos gerentes de aliança, de acordo com Kelly, Schaan e Joncas (2002), consideram pouco relevantes os assuntos relacionados a pessoas, preferindo tratar mais assuntos relacionados a questões operacionais e técnicas. Da mesma forma, os gerentes negligenciam o fato de que a habilidade dos parceiros em trabalhar cooperativamente, através das incertezas, conflitos e mudanças de prioridades, é importante para alcançar a criação de valor para a aliança. Aqueles autores concluem que os gerentes enfatizam mais os elementos contratuais enquanto subestimam aspectos do dia-a-dia dos relacionamentos que definem o processo de cooperação.

Reforçando este ponto de vista, Kanter (1994) destaca que os gerentes de aliança, muito frequentemente, reservam mais tempo selecionando parceiros potenciais com base em aspectos financeiros e técnicos do que gerenciando a aliança em termos humanos. Alerta que os gerentes tendem a ser mais preocupados com o controle do relacionamento do que em nutri-lo.

Considera-se, portanto, que as atitudes e os mecanismos empregados para gerenciar as ligações entre empresas se constituem de suma importância para assegurar que a cooperação interorganizacional atenda aos objetivos de cada participante (PENG; KELLOGG, 2003). Por esta razão torna-se necessário, neste momento, destacar categorias e as variáveis que podem contribuir decisivamente para o êxito da formação, operação e avaliação de alianças, sobretudo aqueles que, por consequência, pressupõem o sucesso do acordo como um todo.

Baseando-se nesta premissa, constatou-se a partir da revisão da literatura até aqui conduzida, a existência de uma extensa gama de abordagens que apontam as razões para a dissolução ou falha das alianças. Unanimemente, os autores relacionam a gestão do processo de aliança como um dos pontos mais importantes para a condução de um trabalho conjunto e, conseqüentemente, para a sobrevivência do acordo colaborativo, mas que, no

entanto, tem sido o mais negligenciado pelas empresas que assumem posição em alianças. Por esta razão, são relacionadas às categorias críticas na formação, operação e avaliação de alianças, considerando, sobretudo, os aspectos mais freqüentemente citados na revisão da literatura.

### 2.3.3.1 Categoria: Seleção do parceiro

A identificação, seleção e aproximação de parceiros é um dos mais difíceis obstáculos durante a etapa de formação de uma aliança (HARBISON; PEKAR JR., 1999). Os autores salientam que na condução desta etapa, os gerentes devem articular e entender os fatores propulsores da aliança/parceria (Figura 2.4), para que seja evidenciada a complementaridade de ambos os parceiros. Além disso, estes autores enfatizam que as empresas devam possuir equilíbrio de forças, pois ao se apoiar em forças semelhantes a relação tende a evitar resultados negativos ocasionados pelo seu desequilíbrio, com o domínio de uma sobre a outra.

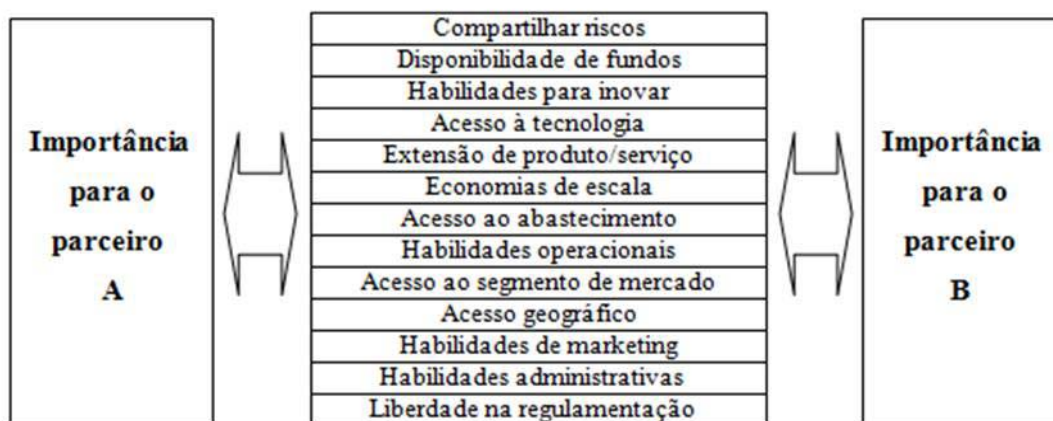


Figura 2.4 - Fatores propulsores das alianças/parcerias.  
 Fonte: Harbison e Pekar Jr. (1999)

A escolha do parceiro com o qual poderá ser realizada a aliança, afirma Rodríguez (1999), é um passo extremamente delicado e crítico quando da formação de uma aliança. Ele assinala que os critérios para tomar a decisão de escolha devem basear-se em: 1) Capacidades, resultado da complementação das competências essenciais das empresas envolvidas, a fim de proporcionar valor agregado e permitir atender as necessidades do mercado alvo; 2) Compatibilidade, traduzida pela afinidade cultural entre os parceiros,

para poder manter a relação de aliança em operação e 3) Compromisso, observado no potencial parceiro que denote possuir honestidade e transparência, condições primordiais para que exista uma cooperação efetiva e a aliança possa funcionar. Para Rodríguez (1999), este é o aspecto mais importante a ser considerado, pois permite assegurar que existe compromisso capaz de fazer os parceiros sentirem como seus os êxitos da aliança.

Dyer, Kale e Singh (2001) apontam como sendo de particular importância a avaliação da cultura organizacional do parceiro. Comentam que a divergência cultural é uma das principais razões para o insucesso das alianças. Por esta razão, durante a avaliação da cultura do parceiro, a equipe encarregada desta atividade deve examinar os valores e expectativas do parceiro potencial, sua estrutura organizacional, o sistema de incentivo e recompensas, os estilos de liderança, o processo de tomada de decisões, os padrões de como é a interação entre as pessoas, as práticas de trabalho, o histórico da participação em alianças e as práticas de Recursos Humanos.

Segundo Duysters, Kok e Vaandrager (1999), a procura e a seleção de parceiros é uma atividade que está, tipicamente, sujeita ao tempo escasso e a pressões competitivas. Como resultado, as empresas tendem a focar critérios de pouco valor e facilmente observáveis como: posição de mercado, habilidades técnicas e capacidade financeira, deixando de lado aspectos mais reveladores de uma provável incompatibilidade futura. Asseveram que os parceiros em potencial devem ser avaliados tendo a etapa de operação em mente, já que é nesta fase que se farão necessários os aspectos que favoreçam o desenvolvimento da compatibilidade mútua, do comprometimento, da química entre as pessoas e da confiabilidade.

As firmas inexperientes, conforme Herrmann e Estes (2001), frequentemente não prestam a devida atenção ao processo de análise detalhada do provável sócio, em vez disso focalizam mais objetivos de curto prazo ou na seleção oportunista do parceiro. Ressaltam os autores a importância de reservar um tempo para compreender o parceiro e reconhecer que uma avaliação apropriada não é feita em um encontro rápido, mas um processo analítico refinado. Neste momento é necessário ser cético e prudente, sem se deixar levar por pressões internas ou externas.

A compatibilidade do parceiro, segundo Whipple e Frankel (2000) é crucial, já que envolve a habilidade dos parceiros em trabalhar de maneira conjunta e produtiva com uma nítida orientação à resultados. Para estes autores, a compatibilidade está relacionada a dois aspectos: 1) avaliação da filosofia de trabalho e estilo e 2) receptividade e cooperação para solução conjunta de problemas. De maneira semelhante, Ertel, Weiss e Visioni (2001)

destacam que a habilidade para avaliar a adequação de um parceiro em potencial para um relacionamento cooperativo deve ir além da compatibilidade estratégica. Fatores como cultura corporativa, estilos operacionais e práticas nos negócios devem ser rigorosamente considerados durante a seleção do parceiro.

O resultado do estudo realizado pela consultoria KPMG e analisado por Wildeman (1998), revelou que os critérios para a seleção dos parceiros se dividiram em duas abordagens: uma relativa ao parceiro enquanto empresa autônoma e outra relativa à aliança em si e aos relacionamentos estabelecidos. Relata que esta distinção nem sempre é feita com clareza, apesar de que um parceiro que pareça atraente num dos papéis nem sempre é o mais adequado. A primeira pesquisa, realizada ainda na fase de formação, mostrou que o peso (70%) dado aos aspectos relacionados ao parceiro tais como: competências complementares, tamanho, posição no mercado e posição financeira do parceiro, foi superior àqueles referentes ao relacionamento da aliança em si como: “química”, compatibilidade cultural, confiança e compromisso, que obteve peso de 30%. Isto indica que, nesta fase, o relacionamento pode ser importante para as empresas, mas se o parceiro não estiver assentado em bases sólidas a aliança não prospera.

Na segunda pesquisa realizada já na fase operacional das alianças, e utilizando os mesmos critérios de análise, permitiu que Wildeman (1998) observasse uma significativa alteração nos resultados encontrados, pois o peso atribuído pelos respondentes aos aspectos relacionados ao parceiro se reduziu para 30%, enquanto que o peso dos aspectos que consideram relacionamento da aliança aumentou para 70%. Este autor ressalta que esta alteração encontrada nos resultados indica que deve ser despendida mais atenção aos fatores ligados ao relacionamento entre as partes ainda na fase de formação da aliança, pois é lá que são elaborados contratos, planos e traçados objetivos que, de certa forma, asseguram o contorno de dificuldades em fatores relacionados à situação da empresa, sem contudo garantir os aspectos de relacionamento nas fases posteriores.

Constatações semelhantes também foram feitas por Callahan e MacKenzie (1999), que em sua investigação observaram que no período de busca e seleção do parceiro, há uma confiança exagerada na empresa sob análise em função de uma imagem irreal feita pela equipe de avaliação, o que posteriormente conduz a dificuldades típicas de relacionamento ao serem iniciados os projetos conjuntos. Justificam que isto freqüentemente ocorre por força de pressões internas e externas para entrega de produtos ou serviços.

Zawislak (2002) assinala que a negociação para escolha do parceiro deverá basear-se nos ativos tangíveis e intangíveis complementares necessários, na compatibilidade de valores, ideais e motivações. Assim são minimizados impactos futuros relativos a incompatibilidade cultural, nocivos à aliança.

Para Das e Teng (2003), o desejo de compatibilidade entre parceiros de uma aliança ocorre, principalmente, em função do perfil de seus recursos, numa abordagem apoiada pela visão baseada em recursos. No entanto, apesar dos autores admitirem que os recursos constituam um fator crítico na seleção do parceiro, propõem que a abordagem seja enriquecida pela análise de mercado. Assim, a seleção do parceiro, segundo esta perspectiva, deve analisar as inter-relações entre o parceiro e o seu mercado, bem como a análise dos recursos do parceiro, considerando suas características e o alinhamento entre os recursos de ambos. Da mesma forma, Gomes-Casseres (1999) afirma que a escolha do parceiro adequado pressupõe um sócio que possua metas compatíveis e capacidades complementares.

Conclui-se, portanto, que a seleção do parceiro adequado à aliança é um processo que demanda uma avaliação paciente, e que deve estar apoiada em parâmetros que garantam que, dentro do possível, haja compatibilidade de objetivos, capacidades complementares, confiança mútua e que, principalmente, ambos estejam dispostos a investir no relacionamento conjunto.

#### 2.3.3.2 Categoria: Negociação do acordo

Esta atividade, conforme Zawislak (2002), se caracteriza pela negociação de um contrato que irá funcionar como balizador da relação de aliança. Neste momento, exibem-se as condições para celebrar um acordo que formalize critérios, objetivos e metas. Constitui-se no planejamento da relação, firmado sob forma de um roteiro que fixa regras para seu estabelecimento e funcionamento. Neste momento, aspectos relacionados às particularidades de cada parceiro devem ser considerados pois vão determinar a atribuição de papéis a serem desempenhados, bem como direitos e deveres de cada parte.

Ertel, Weiss e Visoni (2001) advogam a necessidade de construir um relacionamento forte já durante a negociação do acordo. Salientam que isto requer que os negociadores dêem atenção simultânea tanto para o conteúdo da negociação quanto para o relacionamento com a contraparte. Quando a negociação transcorre com o pensamento no

relacionamento e na criação de valor, o resultado é a construção de acordos que satisfazem os interesses de ambos os parceiros. Os autores alertam que as empresas devem pesar os benefícios e os riscos de adotar uma negociação com estilo excessivamente duro que, via de regra, trás benefícios para uma das partes e prejudica o relacionamento posterior, e o uso de um estilo mais leve que pode resultar em um excelente acordo para ambos os parceiros.

Considerando os aspectos legais para salvaguardar a relação de aliança de problemas, Peng e Kellogg, (2003), sugerem que os parceiros devem especificar as obrigações de cada parte no contrato estabelecido, considerando os resultados conjuntos ou então a criação de incentivos para ambos trabalharem primeiramente para alcançar benefícios comuns e posteriormente para benefícios privados.

Segundo Doz e Hamel (2000), os parceiros devem ser realistas em suas expectativas, pois é natural que existam algumas expectativas não-realistas no início do relacionamento. No entanto, é necessário mapear o caminho de crescimento da aliança. Esta atividade compreende a elaboração de uma seqüência de benefícios e compromissos conjuntos, apoiados por um mapeamento de cenários que ajudarão a manter um otimismo em patamares realistas.

#### 2.3.3.3 Categoria: Clareza de regras para o trabalho conjunto

A atribuição de tarefas e responsabilidades nas alianças de maneira que cada uma das partes faça o que mais sabe fazer permite às organizações envolvidas, de acordo com Gomes- Casseres (1999), lograr maior desempenho durante o período de atuação conjunta. Para Whipple e Frankel (2000), o bom andamento do acordo cooperativo requer o estabelecimento e a execução de metas claramente definidas, bem como de procedimentos bem demarcados e transparentes para alcançar estas metas.

Lynch (1994) ressalta que o alcance das metas da aliança pressupõe o conhecimento de todas as expectativas para que possa documentá-las e transformá-las em metas integradas a um plano de ação. O sucesso de uma relação de aliança depende da existência de uma visão de futuro compartilhada. Neste sentido, requer o estabelecimento e a execução de objetivos claramente definidos que, para serem alcançados, necessitam de um conjunto de procedimentos claros e amplamente comunicados a todos aqueles envolvidos na aliança (LEHTONEN, 2004).

Este fator, segundo Doz e Hamel (2000), representa um hiato a ser transposto na gestão das alianças, pois embora os parceiros saibam aquilo que desejam realizar conjuntamente, freqüentemente não sabem como fazê-lo, por esta razão é preciso estipular a conduta operacional sob a forma de um conjunto de tarefas a serem realizadas durante a cooperação. No entanto, estes autores lembram que a gestão da aliança deve estar atenta às amarras decorrentes de uma conduta excessivamente inflexível, o que pode prejudicar a eficácia da cooperação.

Harbison e Pekar Jr (1999) lembram que é necessário ser adaptável estruturalmente, trabalhando para que a cooperação leve ao melhor arranjo em termos de divisão de tarefas. Desta forma, melhor que se concentrar na participação, é primar pela vantagem em capacidades. Para Silva Júnior e Ribeiro (2001), é de suma importância a existência de regras claras de engajamento na relação, sob a forma do registro e comunicação de procedimentos a serem seguidos, evitando que a cultura de cada empresa possa deturpar as práticas da aliança. Percebe-se, portanto, que é importante haver uma prescrição de papéis e atividades já no início do relacionamento de aliança. Esta conduta ajudará a reduzir parte da incerteza, ambigüidade e o temor que, com freqüência, cerca as interações originadas pela aliança.

#### 2.3.3.4 Categoria: Confiança

Estabelecer e manter a confiança nas relações entre parceiros é, de acordo com Child (1999) um aspecto desafiador, em razão do cruzamento de limites culturais e institucionais que apóiam vigorosamente a confiança pelo compartilhamento da identidade social comum, normas de conduta e elementos institucionais. Harbison e Pekar Jr. (1999, p. 119), reforçam que “levar em consideração as necessidades de cada parceiro ainda na fase de seleção, ajuda a consolidar um relacionamento de confiança e a iniciar a negociação em base sólida”.

Para Austin (2001) a confiança é considerada o principal ativo intangível de uma relação de cooperação, portanto essencial para as alianças. Os gerentes de aliança devem construir relacionamentos pelos diversos níveis das organizações que se transformem em confiança mútua no longo prazo. Compartilhando a mesma importância a este fator, Whipple e Frankel (2000), asseveram que a confiança estará presente na aliança desde que cada parceiro dependa do outro para alcançar suas próprias metas. A confiança deve estar



presente para que possam ser compartilhadas informações críticas para gerenciar a aliança e para que cada parceiro acredite na possibilidade de alcançar suas metas de longo prazo.

A confiança, de acordo com Faulkner (1995), significa acreditar suficientemente no parceiro a ponto de comprometer um valioso conhecimento ou outros recursos para a iniciativa conjunta, a despeito do risco do parceiro levar vantagem decorrente deste comprometimento. A confiança é, portanto, o elemento chave na determinação da quantidade e qualidade das informações compartilhadas. Hamel (1991) enfatiza que a confiança entre parceiros é um elemento fundamental no processo de aprendizagem. Sugere que as empresas que vêem seus relacionamentos como francos e abertos provavelmente investem mais recursos para o aprendizado mútuo.

Silva Júnior e Ribeiro (2001) asseveram que a confiança mútua é uma importante variável para a manutenção de relacionamentos de longo prazo, e que os benefícios trazidos por ela permite que os parceiros reduzam o risco do negócio, obtenham maior concordância nas decisões, reduzam as chances de divórcio e incrementem as discussões construtivas. Os autores lembram que ela facilita e minimiza o controle hierárquico, no entanto, eles reconhecem que a necessidade de manter a confiança mútua em constante exercício exige esforços especiais, principalmente aqueles relacionados com o compartilhamento de valores, comunicação eficaz, investimento no relacionamento, solução de conflitos e estabelecimento de regras claras.

A confiança é um importante elemento das alianças e está intimamente relacionado às fases de seu desenvolvimento. Ela é definida como “a disposição de uma parte em se relacionar com outra, acreditando que as ações da outra parte vão beneficiá-lo, apesar de não ter garantias disso” (CHILD; FAULKNER, 1998, p.45). A confiança pode assumir, dependendo da fase da aliança, uma conotação calculista, de entendimento ou de identificação. A confiança calculista considera que o parceiro seguirá determinada linha de conduta se concluir que as vantagens decorrentes dessa são maiores do que suas desvantagens. Diz respeito a um cálculo que não considera apenas o próprio interesse, mas no qual se coloca “uma compreensão sofisticada dos interesses da outra parte” (MARIZ, 2002, p.6). Tipicamente se manifesta no início da relação, isto é, na sua etapa de formação (CHILD; FAULKNER, 1998). Nesta etapa, as informações sobre cultura, competências e valores dos parceiros não estão acessíveis, o que demanda um julgamento para seleção dos parceiros a partir da reputação destes.

Na fase inicial da operação, o compartilhamento gradativo das várias formas de pensar permite que os parceiros se conheçam melhor e possam predizer como vão agir, o

que origina a confiança baseada no entendimento. Um elemento que auxilia o progresso deste tipo de confiança, conforme Mariz (2002), é o compartilhamento de uma história comum, momento em que seria possível, através de interações sucessivas, desenvolver o conhecimento das respectivas qualidades pessoais do parceiro. Neste ponto, devem ser confirmados os cálculos de confiança elaborados inicialmente, que permitirão aos parceiros o aperfeiçoamento de mecanismos para resolução de conflitos. Isto pode ser conseguido, em parte, por meio do compartilhamento de informações e conhecimento entre os parceiros (KELLY; SCHAAN; JONCAS, 2002).

Na fase de evolução ou operação os parceiros compartilham seus valores indicando que a confiança é baseada na identificação mútua de objetivos comuns, não permitindo que aspectos da cultura, princípios e valores, que poderiam desequilibrar a relação, prevaleçam (FAULKNER, 1995; MARIZ, 2002). A confiança predominante nas fases de evolução ou operação, segundo Kelly, Schaan e Joncas (2002) merecem especial atenção da gerência da aliança, na medida em que ações que promovam a comunicação, integração e aprendizado podem aprofundar os níveis de confiança e, conseqüentemente, reduzir os conflitos de relacionamento.

O entendimento de Das e Teng (2001) é que a confiança pode assumir duas dimensões distintas, denominadas de confiança na capacidade e confiança na reputação, as quais estão relacionadas à capacidade de realização e ao comportamento respectivamente. A confiança na capacidade se refere “às expectativas de desempenho em função da competência técnica”. Os autores salientam que outros termos podem ser usados para indicar este tipo de confiança, tais como, habilidade ou *expertise*. A confiança na reputação refere-se à expectativa de que o parceiro possua obrigação moral e responsabilidade para demonstrar uma preocupação especial pelos interesses dos outros, acima dos seus próprios. Baseado nestas duas noções de confiança Das e Teng (2001), enfatizam que a confiança pode significar a habilidade do parceiro em atuar em acordos de aliança (confiança na capacidade), ou suas intenções ao fazê-lo (confiança na reputação).

#### 2.3.3.5 Categoria: Comunicação

De acordo com Austin (2001), os parceiros devem desenvolver processos de comunicação e zelar para que sejam contínuos, claros e eficazes. O desafio da

comunicação eficaz reside no fato de que ela é a base para a construção da confiança, além de manter os projetos comuns em foco (GOMES-CASSERES, 1999).

Yoshino e Rangan (1996) enfatizam a importância dos fluxos de informação, e que o gerente da aliança deve estar apto a usar a informação de maneira a conferir valor em prol do sucesso da aliança. Cabe ao gerente da aliança estabelecer a linha divisória entre o fluxo de informações que agrega valor e dá vitalidade à aliança e o trânsito descomedido de informação capaz de prejudicar a competitividade.

A promoção de uma comunicação efetiva, de acordo com Silva Junior e Ribeiro (2001), deve abranger todos os níveis da organização e consiste no compartilhamento formal e informal de informações relevantes, o que permite o ajuste de objetivos a coordenação de tarefas e a aprendizagem entre os parceiros.

Doz e Hamel (2000) reforçam a idéia de que os possíveis problemas nas alianças só podem ser contornados por meio de um conjunto de pontos de comunicação, em todos os níveis da aliança. Os autores afirmam que “Alianças robustas exibem tanto fortes padrões de comunicação vertical em cada organização parceira quanto fortes elos de comunicação multinível entre parceiros”

A este respeito, Torquato (2002) assevera que os fluxos de comunicação influenciam fortemente a eficácia do processo de comunicação, e que sua complexidade depende decisivamente do tipo de organização. Lembra este autor, contudo, que os fluxos podem ser caracterizados em quatro direções: 1) O fluxo descendente, tipicamente formal, é mais eficaz na alta cúpula da organização, mas apresenta problemas quando examinado a partir da chefia intermediária, onde sofre retenção prejudicial à consecução das atividades; 2) O fluxo ascendente tende a ser menos formal, embora ocorra em menor quantidade. Este não possui força do sistema formal e freqüentemente flui por canais que não permitem seu controle, 3) O fluxo lateral, entre níveis hierárquicos semelhantes, é importante na sistematização e uniformização de informações. No entanto este tipo de fluxo pode sofrer com o acobertamento de informações criadas por feudos internos, o que, via de regra, diminui o poder competitivo das informações e 4) O fluxo diagonal, entre níveis de áreas diferentes, caracteriza organizações mais abertas e menos burocratizadas. Seu aspecto informal tende a favorecer a rapidez e a transparência.

Por sua vez, Das e Teng (1998) observam também que a comunicação entre os parceiros pode reforçar a confiança mútua. Estes autores apontam três razões pelas quais a comunicação é importante neste contexto: Primeiro, porque comunicações abertas e oportunas permitem aos parceiros expressar suas preocupações e diferenças, que se não

bem resolvidas podem minar o futuro do acordo; Segundo, a comunicação ajuda os parceiros a obter evidências da credibilidade e confiabilidade um do outro e Terceiro, a comunicação provê a base para a interação contínua entre os parceiros, auxiliando no desenvolvimento de valores comuns e o entendimento das intenções do parceiro.

#### 2.3.3.6 Categoria: Gerência dedicada para a aliança/parceria

Este fator se traduz pela existência de uma pessoa dedicada ao exercício da gestão do relacionamento. Segundo Ertel, Weiss e Visoni (2001), esta pessoa, freqüentemente chamada de gerente da aliança ou gerente do relacionamento, supervisiona não somente os objetivos do negócio ou as atividades amplas da aliança, mas também volta sua atenção para o dia-a-dia do relacionamento. Para monitorar a aliança, o gerente coordena a comunicação entre os parceiros, reconhece conflitos em potencial, media disputas e avalia o andamento do trabalho conjunto todo o tempo. Como líder da função, o gerente da aliança ocupa uma posição de destaque na relação estabelecida e é diretamente responsável pelo seu sucesso (GNYAWALI; MADHAVAN, 2001).

Para Austin (2001) as empresas parceiras devem indicar um gerente especialmente designado em ambos os lados para servir como interface única de contato para questões relacionadas à aliança. Essas pessoas ficarão responsáveis pelo estímulo do relacionamento cooperativo tendo como base os valores da empresa e as estratégias da aliança.

É preciso definir claramente, de acordo com Lynch (1994), a autoridade e responsabilidade dos gerentes da aliança. Para este autor, o gerente da aliança necessita do pleno apoio do patrocinador para poder enfrentar os problemas que fogem a sua alçada de responsabilidade, agilizando decisões e impedindo, dessa maneira, que se perca a agilidade à espera por soluções.

Yoshino e Rangan (1996) destacam que as empresas que usam as alianças eficazmente estão dispostas a atribuir a responsabilidade do gerenciamento a um gerente ou a um grupo específico. Eles salientam que podem ser presenciadas as mais variadas combinações em termos de importância relativa e tipo de atribuição.

A escolha do tipo certo de gerente da aliança, segundo Harbison e Pekar Jr. (1999), é fundamental, embora não seja devidamente observada no processo de formação da aliança. Os autores sugerem que seu perfil deve estar adequado ao objetivo pretendido pela aliança. Assim, se o objetivo do acordo é a criação de um novo mercado, o gerente da

aliança deve possuir um perfil empreendedor e dinâmico, o que demanda saber lidar com a mudança, inspirar confiança, ser otimista frente às possibilidades e experiência na análise de riscos; se a meta da aliança for o ganho de eficiência, o gerente deve possuir um perfil investigativo que promova a análise de processos, orientado para o controle, e que possua uma atuação forte na condução administrativa de processos.

Os resultados obtidos por Dyer, Kale e Singh (2001) mostram que as empresas sistematicamente criam mais valor com as alianças quando adotam uma função gerencial dedicada para a aliança. Eles argumentam que as empresas que possuem gerência dedicada alcançaram uma taxa de sucesso das alianças de longo prazo 25% mais elevada do que aquelas sem esta função específica.

#### 2.3.3.7 Categoria: Colaboração

De acordo com Austin (2001) os parceiros devem compartilhar das mesmas percepções sobre a aliança, isto é, ter altas expectativas e manifestarem a mesma motivação para a realização de tarefas tanto individuais quanto coletivas. Dessa forma, garante-se que cada um irá realmente atuar com comprometimento para com a aliança. Nesta mesma visão, Whipple e Frankel (2000) afirmam que o sucesso de uma aliança depende dos parceiros terem uma visão de futuro em comum. Segundo Gomes-Casseres (1999), seja qual for a forma pela qual a aliança tenha sido desenvolvida, as visitas e o contato pessoal entre os vários níveis são essenciais para manter a colaboração e a confiança.

Yoshino e Rangan (1996) ressaltam a importância das relações internas como peça fundamental na obtenção do envolvimento ativo das pessoas com os compromissos firmados pela aliança em todos os níveis da organização. O gerente da aliança, neste contexto, é responsável pela disseminação de um comportamento positivo frente ao processo colaborativo, fundamental para a consecução de objetivos conjuntos e a maximização de resultados e ganhos. Da mesma forma, Harbison e Pekar Jr. (1999), sugerem construção gradual do relacionamento, baseado em processos alinhados e administráveis, objetivando construir um clima de consenso que permita a expansão da relação.

A construção de um espírito de comunidade, de acordo com Silva Junior e Ribeiro (2001), ajuda a promover para além das equipes de trabalho, encontros com o objetivo de

trocar idéias sobre o setor, futuro da aliança entre outros assuntos. Da mesma forma, Ertel, Weiss e Visoni (2001) sugerem que empresas com elevada capacidade de colaboração se caracterizam pela habilidade de envolver os empregados a trabalharem corretamente e efetivamente com os empregados do parceiro em todas as atividades. Os autores sugerem que estes empregados ficam habilitados a, em conjunto, resolver problemas e conflitos, comunicarem-se abertamente e diretamente, dar e receber *feedback*.

#### 2.3.3.8 Categoria: Aprendizado e Transferência de conhecimento

Alianças com retrospecto de sucesso são caracterizadas por um envolvimento dos parceiros em uma série de ciclos de aprendizado interativo ao longo do tempo (CALLAHAN; MACKENZIE, 1999).

Para que as organizações envolvidas em alianças possam capitalizar vantagens com o acordo cooperativo, elas devem considerar que o aprendizado mútuo deve se fixar em bases construídas sobre a noção da aprendizagem contínua (SENGE, 1998). A esse respeito, Doz e Hamel (2000) afirmam que para sustentar a cooperação bem sucedida, os parceiros tipicamente precisam aprender em cinco áreas-chave: o ambiente em que a aliança irá operar; as tarefas a serem desempenhadas; o processo de colaboração; as habilidades dos parceiros; e suas metas pretendidas e emergentes.

Dentre as inúmeras razões que motivam as empresas estabelecerem alianças estratégicas é que elas provêm uma plataforma para acesso a novos conhecimentos (DOZ; HAMEL 2000; IRELAND; HITT; VAIDYANATH, 2002; KHANNA; GULATI; NOHRIA, 1998). Por meio do esforço conjunto na execução de tarefas e mútua interdependência na resolução de problemas, as empresas aliadas podem adquirir conhecimentos de seus parceiros.

As empresas são, em geral, um manancial de conhecimentos que estão inseridos nas rotinas e nos processos internos do negócio. A base de conhecimento da empresa inclui suas competências tecnológicas tanto quanto o conhecimento sobre necessidades dos clientes, potencialidades dos fornecedores, concorrentes, e assim por diante. A gestão da aliança se destaca em face de sua importância nos vários processos que compõem a atividade de gerir conhecimento, tais como: estimular a criação e o compartilhamento do conhecimento individual e a sua evolução em direção ao coletivo, a transformação do

conhecimento em novos produtos e serviços e a transferência do conhecimento através dos limites organizacionais (DUHÁ, 2001).

Ireland, Hitt e Vaidyanath, (2002) salientam que é tarefa da gestão da aliança o incentivo para que os parceiros trabalhem juntos por meio do estímulo ao compartilhamento do conhecimento e assim suportar atividades convergentes. O exercício ativo da gestão da aliança implica, desta maneira, numa maior transferência de conhecimento que facilita o mútuo aprendizado e cooperação entre os parceiros, conduzindo as organizações a altos níveis de desempenho.

Para Austin (2001) o relacionamento cooperativo auxilia e estimula o aprendizado, que termina por não refletir somente melhorias contínuas de processos, mas também, permite a identificação de novas formas de cooperação, ampliando o portfólio da aliança, resultando num aumento do valor da aliança. Contudo, para Harbison e Pekar Jr. (1999), as empresas devem concentrar-se no valor do incremento de habilidades e aprendizado para a relação como um todo, em vez de ficarem inquietas com o aprendizado do parceiro.

A transferência do conhecimento pode ser definida como o processo pelo qual um membro da rede é afetado pela experiência de outro (ARGOTE; INGRAM, 2000). Os autores destacam que para o conhecimento da aliança possuir valor para as empresas que a constituem, ele deve ser passível de ser internalizado e usado por elas fora do acordo de aliança.

O processo de aquisição e transferência de conhecimento nas alianças estratégicas, segundo Inkpen (1998b), ocorre em três estágios distintos: O primeiro é a formação da aliança e interações entre indivíduos dos dois (ou mais) parceiros. As interações e a exposição dos indivíduos ao conhecimento do parceiro conduzem ao reconhecimento de diferenças nas habilidades de cada um, que resulta na criação da base de conhecimento da aliança; O segundo estágio é a aquisição na base de conhecimento da aliança pelos parceiros e a integração do conhecimento na base de conhecimento de ambos, para que possa ser usado estrategicamente e o terceiro estágio é a aplicação do conhecimento adquirido pelas empresas parceiras, que passa a ser incorporado às rotinas organizacionais de cada uma.

Para que este processo ocorra, os parceiros devem estar engajados em esforços de transferir os conhecimentos relacionados às suas habilidades, um para o outro (SOEKIJAD; ANDRIESSEN, 2003).

A avaliação do conhecimento da aliança ocorre antes da sua formação, quando a empresa analisa o valor associado ao ganho de acesso à base de conhecimento de um

parceiro em potencial INKPEN,(1998a) destaca que se o ganho de acesso ao conhecimento da outra empresa satisfaz as exigências de recursos para a organização, a aliança pode prosperar. Por outro lado, conforme enfatizado por HAMEL (1991), a empresa pode estar disposta a formar uma aliança para substituir o conhecimento existente ou completar o que está faltando e não pode ser criado por seus próprios meios Este autor salienta que as empresas também podem ver a aliança como um laboratório para aprender sobre uma ampla gama de novos conhecimentos.

A criação do conhecimento na aliança é iniciada quando as organizações interagem em seus ambientes e são expostas às várias fontes da informação. Inkpen (1998b) diz que, em algumas alianças, o conhecimento será mais acessível do que em outras, e destaca dois fatores para a acessibilidade do conhecimento: a confiança entre os parceiros e a complexidade do conhecimento.

Inkpen (1998b) destaca ainda o grau com que os parceiros protegem o seu conhecimento valioso frente ao risco de vazamento do conhecimento para o parceiro, e este usá-lo para obter vantagem competitiva. Por outro lado, o conhecimento que é complexo e difícil de ser transferido incluirá provavelmente um razoável componente tácito (SIMONIN, 1999), que é o conhecimento que foi transformado em hábito ou em tradicional, no sentido que se torna "a maneira como as coisas são feitas por aqui" (INKPEN, 1998a). O conhecimento tácito, segundo Nonaka e Takeuchi (1997), é de contexto específico e tem uma qualidade pessoal, o que o torna difícil de formalizar e comunicar, em contraste, o conhecimento explícito é transmitido em linguagem formal e sistemática.

A aquisição de conhecimento é um processo organizacional que pode ser gerenciado e melhorado pelas empresas parceiras (INKPEN, 1998b). Em algumas organizações, assim como ocorre nos indivíduos, a capacidade de aprender pode ser baixa. A eficácia em adquirir o conhecimento está intimamente relacionada à capacidade de absorção (COHEN; LEVINTHAL 1990). Os gerentes da aliança são peças chave para o desenvolvimento de uma capacidade de absorção eficaz, no entanto, é insuficiente simplesmente expor os indivíduos ao conhecimento novo, a intensidade dos esforços também é crítica. No contexto da aliança, os esforços para a aprendizagem dos parceiros são elementos críticos, porque sem participação ativa das empresas o aprendizado não ocorre. As firmas devem intencionalmente se engajar em ações e comportamentos que capitalizem oportunidades em prol do aprendizado da aliança.



Para que o conhecimento da aliança possa ser transferido ao nível organizacional, devem haver conexões de conhecimento entre os vários níveis da organização (NONAKA; TAKEUCHI, 1997). Estas conexões criam o potencial para que os indivíduos compartilhem as suas observações e suas experiências. As conexões do conhecimento ocorrem por meio de relacionamentos formais e informais, entre indivíduos e grupos. Os relacionamentos administrativos internos, segundo Argote e Ingram (2000), facilitam o compartilhamento e a comunicação do conhecimento novo, além de fornecem uma base que transforma o conhecimento individual em conhecimento organizacional, cabe, no entanto, ao gerente da aliança estimular os relacionamentos entre os agentes para que as conexões sejam estabelecidas. Quando conhecimentos distintos de indivíduos ou grupos se conectam, estes podem ser discutidos, debatidos e até rejeitados.

Herrmann e Estes (2001) ressaltam que as empresas bem sucedidas definem processos para disseminar o conhecimento das melhores práticas e experimentá-las internamente. As abordagens mais populares incluem sistemas eletrônicos de gestão do conhecimento, seminários e atividades conjuntas das equipes da aliança.

Conclui-se, portanto, que a transferência do conhecimento é fator crítico para que as organizações possam adquirir novas capacidades. As empresas de sucesso, neste contexto, devem reconhecer a importância do conhecimento que compartilham e absorvem, sem, no entanto, desconsiderar o fato de que aprender numa relação de aliança não acontece sempre naturalmente.

#### 2.3.3.9 Categoria: Avaliação do desempenho da aliança/parceria

Para manter a força da aliança, Doz e Hamel (2000) enfatizam a necessidade de monitorar o processo de colaboração e interação como um todo e não apenas os resultados obtidos, já que este é o processo que produz resultados. De acordo com Whipple e Frankel (2000) as alianças bem sucedidas medem o atendimento das expectativas de desempenho por meio da execução e avaliação das metas da aliança, tanto quanto as dos parceiros individualmente. Esta atenção focaliza a essência de uma aliança no sentido de melhorar a posição competitiva de cada empresa no mercado.

Para Yoshino e Rangan (1996) a monitoração das contribuições dos parceiros é uma forma de reforçar a relação, e consiste no acompanhamento e avaliação das contribuições básicas dos parceiros em relação a recursos humanos, financeiros e

materiais. O grau de atendimento às obrigações em prol da aliança demonstra a existência de um compromisso, e, por isto, deve ser monitorado. O gerente da aliança, neste sentido, deve estar em posição de empreender atitudes corretivas quando necessário. Sob a mesma ótica, Zawislak (2002) observa a importância de estabelecer um processo de monitoramento contínuo do desempenho, balizado por indicadores como tecnologia, mercado, finanças e, fundamentalmente, pelos resultados alcançados com a aliança. O acompanhamento serve como suporte tanto para assegurar que os objetivos comuns sejam alcançados por mais tempo, como para aumentar as vantagens decorrentes da aliança.

A despeito da importância das alianças estratégicas, surpreendentemente, a avaliação de desempenho dos relacionamentos de aliança, tem recebido pouca atenção. Para Cravens, Piercy e Cravens (2000), a maior razão da alta taxa de fracassos das alianças, é a negligência dada à avaliação de desempenho do acordo, tendo em vista que somente 31% das alianças por eles pesquisadas, possuíam este processo formalizado. Ressaltam que foi evidenciada uma falta de indicadores confiáveis que, provavelmente, está aliada à falta de consenso a respeito das medidas mais apropriadas para avaliar o desempenho. Além disso, os autores salientam que a avaliação de desempenho de uma relação de aliança exige que seja dada ênfase em fatores com critérios subjetivos como confiança, comprometimento entre outros intangíveis.

Como forma de atender a esta lacuna no processo de avaliação de desempenho das alianças, Cravens, Piercy e Cravens (2000) sugerem o uso do *Balanced Scorecard*, desenvolvido por Kaplan e Norton (1997). O *Balanced Scorecard* ilustra como a estratégia da firma pode ser traduzida em medida de desempenho, e está embasada em quatro perspectivas: financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento. As perspectivas consideradas no modelo proporcionam o balanço necessário entre aspectos indicativos de sucesso de longo prazo, mais do que aqueles concentrados em medidas financeiras de curto prazo.

Para Kaplan e Norton (1997) o *Balanced Scorecard* destina-se a dar aos dirigentes informações elaboradas de forma sistemática dentro de um processo hierárquico capaz de avaliar a geração de valor da organização para os clientes atuais e futuros. Permite, por outro lado, a análise de informações para se aperfeiçoar as capacidades internas, bem como os investimentos necessários em pessoas, sistemas e procedimentos, com o objetivo de aperfeiçoar o desempenho financeiro futuro.

Para poder ser utilizado como estrutura para medida do desempenho da aliança, Cravens, Piercy e Cravens (2000) advertem que o *Balanced Scorecard* necessita ser

customizado para o uso de elementos específicos da relação estabelecida. Reforçam estes autores que, associados às quatro perspectivas originais é possível criar novas atividades de controle relacionadas a critérios que podem tanto permitir a avaliação do desempenho de aspectos tangíveis, quanto de aspectos intangíveis como confiança, comprometimento, cooperação, integração e comunicação entre as organizações. Com base em estudo realizado, Callahan e MacKenzie (1999) propuseram um modelo de avaliação da aliança composto por um conjunto de métricas de controle. Por meio do modelo proposto, são monitoradas as expectativas dos sócios que permitem os ajustes na estrutura, é acompanhado o processo de desenvolvimento e, por meio de métricas estabelecidas, analisados os resultados obtidos. Os autores salientam que a gestão da aliança é responsável por colocar em prática os mecanismos de controle. Neste caso, as suas principais preocupações devem se concentrar em cinco aspectos do modelo, e que são:

- **Motivos do parceiro na aliança:** Uma das preocupações da gestão da aliança é aumentar a clareza dos motivos dos sócios e divulgá-los amplamente entre as equipes da empresa. Apoiada por mecanismos de comunicação, a gestão da aliança promoverá o equilíbrio das responsabilidades e incentivos, no sentido de manter uma relação “ganhaganha” entre os parceiros, em prol do atendimento das expectativas da Aliança. Como métricas para avaliar este aspecto da gestão da aliança, os autores citam: clareza dos motivos dos sócios, compromisso do parceiro, congruência de motivos e motivo dos conflitos.
- **Capacidades do parceiro:** Para o desenvolvimento de uma Aliança, são requeridas capacidades dos parceiros que estejam alinhadas com os objetivos da aliança. O grau com que essas capacidades são exigidas pode mudar com o passar do tempo. Além disso o gestor da aliança também altera sua percepção acerca das capacidades como resultado de melhores informações disponibilizadas no decorrer da aliança. As métricas recomendadas para avaliar as capacidades do parceiro são: disponibilidade de capacidades, complementaridade das capacidades, acesso às capacidades exigidas, mapa de habilidades da equipe do parceiro.
- **Recursos gerenciais:** Deve ser avaliado se o parceiro possui gerentes experientes em Alianças, se esses gerentes estão melhorando suas habilidades gerenciais a este respeito, ou podem adquirir a necessária experiência fora da Aliança e serem aproveitados posteriormente. As

métricas sugeridas para este aspecto são: recursos gerenciais e rotatividade gerencial.

- Processos de Desenvolvimento: A característica do processo de desenvolvimento para os parceiros fornece um conjunto de aspectos que deverão ser monitorados pelo gerente da aliança. Como métricas para avaliação do processo de desenvolvimento os autores recomendam considerar: processos apropriados, ajuste de processos, maturidade dos processos, complementaridade, interação para o desenvolvimento.
- Cultura organizacional: A compatibilidade das culturas organizacionais é considerada por Callahan e MacKenzie (1999) um aspecto importante para aumentar as chances de uma aliança ser bem sucedida. Os autores consideram que as diferenças culturais entre organizações são a fonte de inúmeros problemas para as alianças estratégicas, tais como: suposições equivocadas sobre motivos organizacionais e individuais, desentendimentos sobre significados de palavras e ações, entre outras. Como exemplo de métricas relativas à cultura pode-se citar: síndrome do “não inventado aqui”, oposição à aliança, valores centrais, velocidade de decisão, aproximação/condução das tarefas.

Ertel, Weiss e Visioni (2001), denominam de auditoria do relacionamento a avaliação do alcance dos objetivos propostos, sob forma do monitoramento da relação entre os parceiros da aliança. Salientam os autores, que métodos como pesquisas de satisfação ou análise executiva, podem ser utilizados para medir o grau de confiança entre parceiros, identificação e localização de percepções negativas e ou avaliar a qualidade da comunicação entre parceiros ou grupos que interagem em cada parceiro.

Para Sammer (2004) criar medidas de desempenho é mais complexo do que estipular métricas para um negócio individual. Sustenta que a avaliação das alianças pode variar conforme o estágio de desenvolvimento da relação. Destaca que nas fases iniciais da aliança as empresas podem medir os ganhos obtidos pela expertise gerada pela força de trabalho ou o grau de integração que os parceiros tenham alcançado. Para alianças maduras, as métricas utilizadas por algumas organizações envolvem o número de novas contas geradas pela aliança, número de clientes treinados no uso dos equipamentos produzidos, o crescimento da capacidade de vendas ou a receita com o desenvolvimento de novos produtos. Este autor destaca ainda que o uso do ROI (retorno sobre o investimento) habilita a empresa a avaliar os investimentos realizados na aliança e compará-los com

outros investimentos, tais como: aquisições e desenvolvimentos de projetos internamente. Este modelo incorpora a medida de benefícios intangíveis, tais como o efeito da mudança de local do concorrente, expansão do mercado e aquisição de conhecimento.

## **2.4 ARQUITETURA DE SOFTWARE COMO SERVIÇO (SAAS – *SOFTWARE AS A SERVICE*)**

Software como Serviço, SaaS (*Software as a service*), é uma nova definição de arquitetura que começa a aparecer como modelo para empresas de Telecom interessadas em agregar valor aos seus serviços (MA 2007). As páginas de publicações da indústria de software estão cheias de artigos sobre software como serviço, artigos que usam palavras como "revolução" e "horizonte". Poucos podem dizer que realmente sabem definir e menos ainda sabem como implementar esta nova arquitetura (Melo 2007).

Acredita-se que SaaS terá um grande impacto na indústria de software, pois Software como Serviço irá transformar a maneira como as pessoas implementam, vendem, compram e utilizam software (GOTH 2008). Mas para isso acontecer, os agentes envolvidos, operadoras de Telecom e fornecedores de software, precisam de recursos e informações sobre como desenvolver aplicativos e modelos de negócio de SaaS de forma efetiva, através de alianças estratégicas.

A seguir é definido o entendimento de software como serviço e é explicada a perspectiva de mudanças conceituais que os fornecedores de SaaS precisarão realizar para entender como ele se diferencia do software com produto tradicional. Em seguida, é analisado o modelo de negócios do SaaS para ver como o software como serviço pode ser monetizado no mundo real.

### **2.4.1 Software como Serviço**

Até hoje, a definição exata de "software como serviço" (SaaS) está aberta para debates e se perguntarmos a várias pessoas, provavelmente teremos várias definições diferentes. No entanto, os especialistas provavelmente concordariam em alguns princípios fundamentais que distinguem o SaaS, por um lado, do software como produto tradicional e, por outro, dos sites da Web simples. Expresso da forma mais simples, o software como

serviço pode ser caracterizado da seguinte maneira: "Software implementado como um serviço hospedado e acessado pela Internet."(MA 2007)

Se considerarmos as implicações dessa definição, segundo Melo (2007), veremos que ela não descreve nenhuma arquitetura de aplicativo específica; não diz nada sobre tecnologias ou protocolos específicos; não traça uma distinção entre serviços orientados a negócios e serviços orientados a consumidor e não exige modelos de negócios específicos. De acordo com essa definição, os detalhes principais de distinção do software como serviço são o local em que o código do aplicativo reside e como ele é implementado e acessado.

Analisando-se do geral para o específico, podemos identificar duas categorias principais de software como serviço (CHOUDHARY 2007):

- **Serviços de linha de negócios**, oferecidos a empresas e organizações de todos os tamanhos. Os serviços de linha de negócios geralmente são soluções de negócios grandes e personalizáveis direcionadas para facilitar processos de negócios como finanças, gerenciamento da cadeia de suprimentos e relações com o cliente. Normalmente esses serviços são vendidos aos clientes como assinatura
- **Serviços orientados a cliente, oferecidos ao público em geral**. Os serviços orientados a cliente às vezes são vendidos como assinatura, mas geralmente são fornecidos sem custo e financiados por anúncios.

Passar a oferecer software como serviço em vez de software como produto exige que os fornecedores de software e operadoras de telecom mudem a maneira de pensar em três áreas inter-relacionadas: no modelo de negócios, na arquitetura do aplicativo e na estrutura operacional conforme figura 2.5. (MELO 2007)

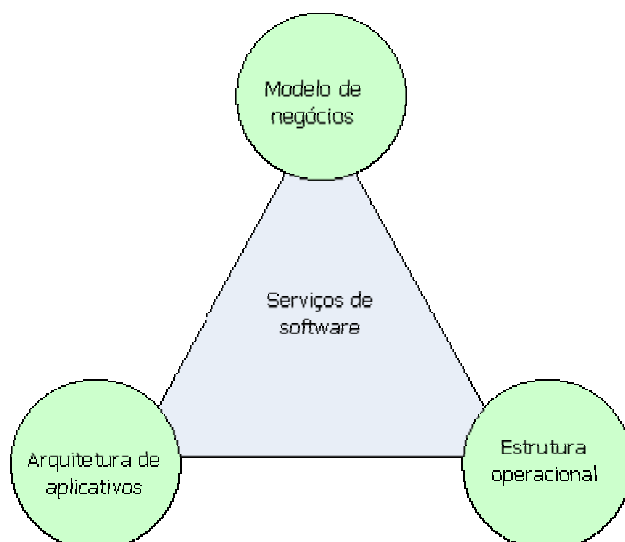


Figura 2.5 -  
Áreas de mudança que devem ser consideradas para oferta de SaaS

A seguir é detalhada cada uma dessas mudanças, enfocando principalmente o aspecto da arquitetura de aplicativo do SaaS.

#### 2.4.2 Modelo de negócio

A alteração do modelo de negócios segundo MA (2007) poderá envolver um ou mais dos seguintes aspectos:

- Mudar a "propriedade" do software, do cliente para um provedor externo.
- Realocar a responsabilidade pela infra-estrutura de tecnologia e pelo gerenciamento, ou seja, hardware e serviços profissionais, do cliente para o provedor, sendo o provedor a operadora de telecom.
- Reduzir o custo do fornecimento de serviços de software por meio de especialização e economia de escala.
- Objetivar a cauda longa das empresas menores reduzindo ao mínimo o custo em que o software pode ser vendido.

Para perceber os benefícios do SaaS é necessário que haja mudanças na maneira de pensar por parte do provedor e por parte do cliente e é responsabilidade do provedor ajudar o cliente a fazer essa mudança.

A maior parte do software continuará a ser vendido da mesma maneira que tem sido vendido há décadas. (CHOUDHARY 2007) O cliente compra uma licença para usar o software e instala-o no hardware que pertence ao cliente ou está sob o controle do cliente, com o fornecedor dando suporte conforme estabelecido pelos termos da licença ou de um contrato de suporte. Em uma transação de software honesta e legal, a noção de uma "licença" pode parecer algo como um detalhe técnico: legalmente, o cliente está adquirindo somente o direito de utilizar uma cópia do software, mas para fins práticos é como se o cliente fosse "proprietário" do software, podendo utilizá-lo com a frequência e durante o tempo que desejar.

Com o modelo de software como produto fornecendo o contexto para o mercado de software, a idéia de software como serviço poderá parecer como algo estranho: em vez de "possuir" o direito ou licença ao software, é dito aos clientes, que eles podem pagar pela assinatura do software que é executado em servidores de outras empresa, software que vai embora se eles pararem de assinar. Portanto, é particularmente importante que o cliente em perspectiva entenda como o SaaS fornece um benefício econômico direto e quantificável em relação ao modelo tradicional.

Em uma organização típica, o orçamento da tecnologia da informação (TI) é gasto em três áreas amplas: (MA 2007)

- **Software** - os dados e programas reais que a organização utiliza para computação e processamento de informações.
- **Hardware** - os computadores de mesa, servidores, componentes de rede e dispositivos móveis que fornecem aos usuários o acesso ao software.
- **Serviços profissionais** - as pessoas e instituições que garantem a disponibilidade e operação contínua do sistema, incluindo a equipe de suporte técnico, consultores e representantes do fornecedor.

Desses três, é o software que está envolvido mais diretamente no gerenciamento das informações, que é o objetivo final de qualquer organização de TI. Hardware e serviços profissionais, embora componentes fundamentais e importantes do ambiente de TI, são corretamente considerados meios para um fim, no sentido em que tornam possível ao software produzir o resultado final desejado de gerenciamento efetivo das informações.

Em um ambiente de TI baseado em software como produto, a maior parte do orçamento normalmente é gasto em hardware e serviços profissionais, deixando uma parte secundária do orçamento disponível para software (Figura 2.6).



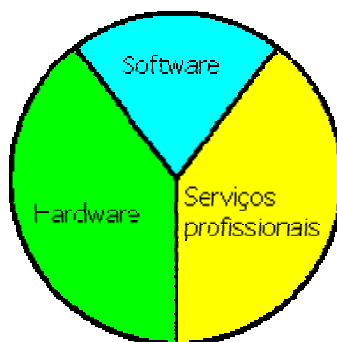


Figura 2.6  
Orçamento de TI no modelo de software como produto

Nesse modelo, o orçamento de software é gasto principalmente em cópias licenciadas de software comercial pronto. O orçamento de hardware vai para computadores de mesa e computadores móveis para usuários finais, servidores para hospedar dados e aplicativos, e componentes para ligá-los em rede. O orçamento de serviços profissionais paga uma equipe de suporte para implementar e dar suporte a software e hardware, além de consultores e recursos de desenvolvimento para ajudar a projetar e criar sistemas personalizados. (GOTH 2008)

Em uma organização que se apóia principalmente em SaaS, a alocação do orçamento de TI tem uma aparência bem diferente. (Figura 2.7)

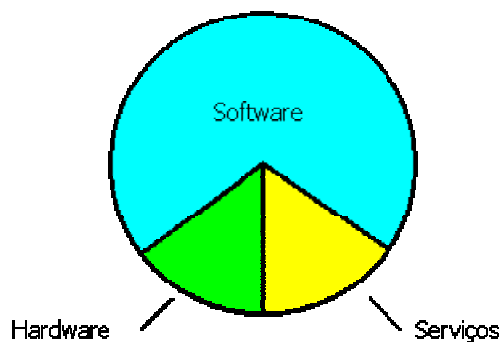


Figura 2.7  
Orçamento de TI no modelo SaaS

Nesse modelo, a operadora de Telecom ou fornecedor de SaaS hospeda aplicativos críticos e dados associados em servidores centrais e dá suporte ao hardware e software com uma equipe de suporte dedicada. Isso tira da organização do cliente a responsabilidade de dar suporte ao software hospedado e de comprar e manter hardware de servidor para ele. Além disso, os aplicativos entregados pela Web ou por meio de clientes inteligentes

demandam uma capacidade de processamento menor em um computador de mesa do que os aplicativos tradicionais instalados localmente, o que permite ao cliente estender de forma significativa o ciclo de vida da tecnologia de *desktop*. O resultado final é que há uma porcentagem muito maior do orçamento de TI disponível para gastar em software, normalmente na forma de taxas de assinatura de provedores de SaaS.(GOTH 2008)

Seria razoável questionar se esse resultado não é apenas uma ilusão? Afinal, uma porcentagem das taxas de assinatura pagas aos fornecedores de SaaS pelo "software" deve pagar pelo hardware e pelos serviços profissionais do fornecedor. A resposta está na economia de escala. Um fornecedor de SaaS com um número X de clientes assinando um serviço de software único hospedado centralmente permite ao fornecedor servir todos os seus clientes em um ambiente consolidado. Por exemplo, um aplicativo de SaaS em um conjunto de cinco servidores com carga balanceada poderá dar suporte a 50 clientes de tamanho médio, o que significa que cada cliente seria responsável por somente um décimo do custo de um servidor. Um aplicativo semelhante instalado localmente poderia exigir que cada cliente dedicasse um servidor inteiro ao aplicativo, às vezes mais de um se as preocupações forem balanceamento de carga e alta disponibilidade. Isso representa uma economia substancial em relação ao modelo tradicional e, assim como o custo operacional por cliente continuará a cair à medida que mais clientes forem adicionados. Enquanto isso estiver acontecendo, o provedor desenvolverá a capacidade de ter vários inquilinos através de uma competência central, o que irá resultar em ofertas de qualidade mais elevadas a um custo mais baixo. Portanto, mesmo responsabilizando-se pelos custos do hardware e dos serviços profissionais em que os fornecedores de SaaS incorrem, os clientes ainda podem obter uma funcionalidade pura de software significativamente maior pelo mesmo orçamento de TI. (Figura 2.8)

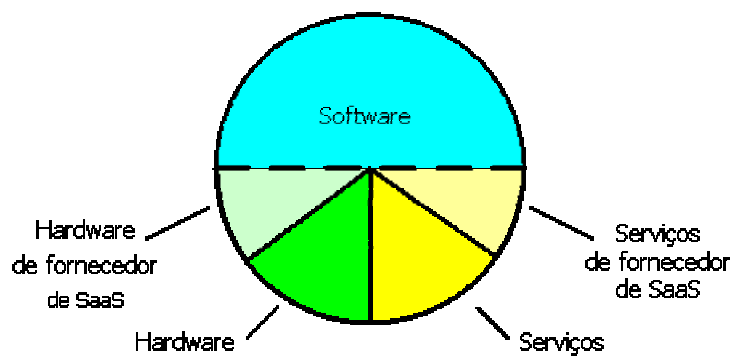


Figura 2.8  
Nova percepção de orçamento de TI

Conforme a teoria "*The Long Tail*" (A cauda longa), Chris Anderson (2006) introduziu a idéia da "cauda Longa" ao explicar por que os varejistas *on-line* como *Amazon.com* estão posicionados de uma forma singular para atender uma imensa demanda que os varejistas tradicionais não podem atender de uma maneira economicamente viável. (Figura 2.9)

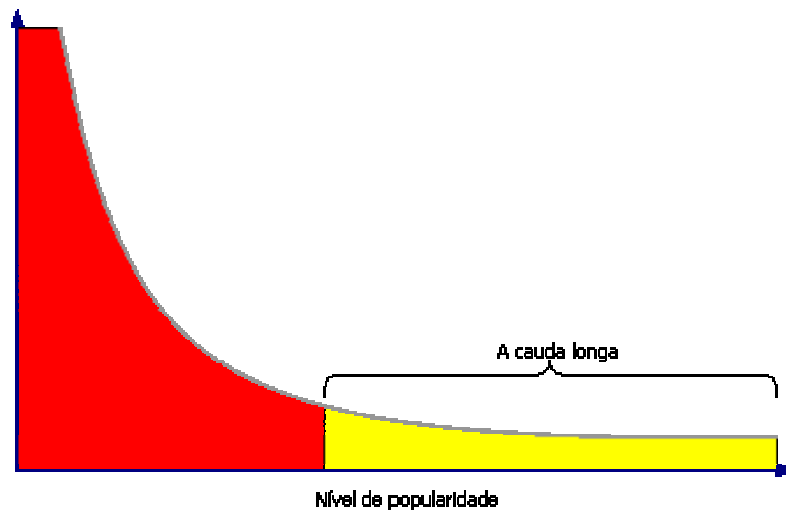


Figura 2.9 -A cauda longa por Chris Anderson (2006)

A demanda por categorias de produtos como livros ou CDs tende a seguir o que é conhecido como "lei da oferta e da procura". Nesse tipo de cenário, milhares de livros, CDs e DVDs são publicados todo ano, mas somente algumas dezenas de títulos alcançam o nível de *bestseller*. O restante se perde na chamada longa cauda: a quantidade imensa de lançamentos menores com atrativos específicos que nunca poderão esperar vender mais do que alguns milhares de cópias, talvez nem isso.

O tradicional varejo convencional em lojas concentra-se em vender os itens mais populares, pois não é possível ter em estoque cada um dos milhões de livros, CDs e DVDs que é produzido. Os varejistas *on-line*, no entanto, não precisam preocupar-se com espaço de prateleira limitado; despachando os produtos para os clientes diretamente dos grandes armazéns espalhados pelo mundo, podem anunciar e vender o milionésimo título mais popular tão facilmente quanto o número um dos mais vendidos. O acesso a essa cauda longa de vendas de baixo volume se converte em uma quantidade imensa de renda. (ANDERSON 2006)

Os fornecedores de soluções complexas de software para linhas de negócios específica (Nota fiscal Eletrônica, SAP, etc) se defrontam com uma curva de mercado semelhante. (Figura 2.10)

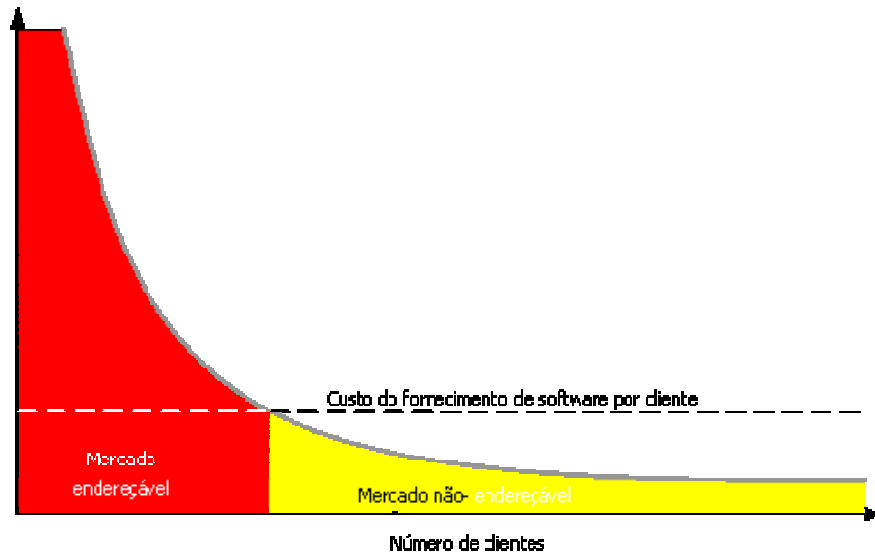


Figura 2.10 - Curva de oferta de software de aplicação específicas

Em contraste com os pacotes mais simples de software pronto, o software de linha de negócios específicos tende a ser personalizado para atender as necessidades de clientes individuais, incluindo instalação no local e visitas consultivas por parte das equipes de manutenção do fornecedor, muitas vezes exigindo hardware de servidor dedicado e uma equipe de suporte para gerenciá-lo. O custo de fornecer esse tipo de atenção dedicada contribui para a formação do preço mínimo do fornecedor de software. Esse software, portanto, tende a ser comercializado para empresas maiores que podem pagar por esse nível de atenção. Mas, para cada grande empresa que compra uma solução de software específico existem dezenas de empresas menores e de tamanho médio que poderiam beneficiar-se dessa solução, mas não possuem os recursos para adquiri-lo. (Figura 2.11)

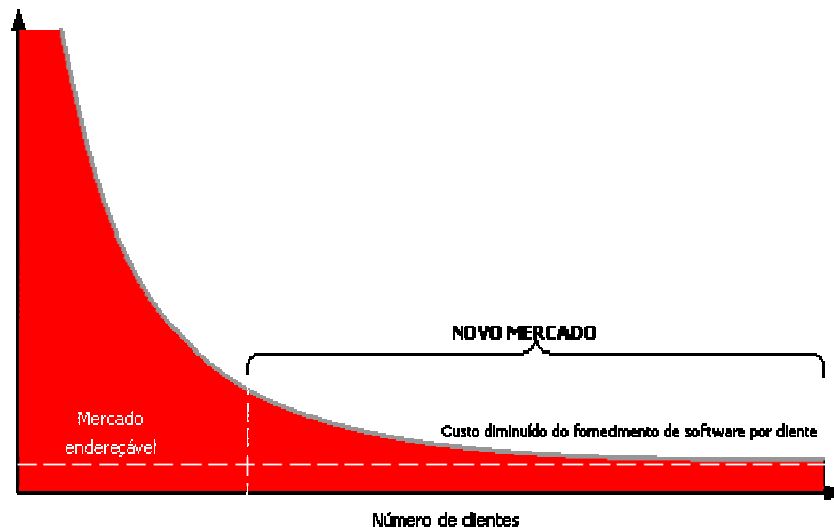


Figura 2.11  
Nova curva de mercado endereçável

Ao eliminar grande parte da manutenção e utilizando a economia de escala para combinar e centralizar as necessidades de hardware e de serviços dos clientes, os fornecedores de SaaS podem oferecer soluções a um custo muito menor do que os fornecedores tradicionais, não somente em termos monetários mas também ao reduzir a necessidade de os clientes aumentarem a complexidade da sua infra-estrutura de TI. Isso permite ao SaaS acesso exclusivo a uma faixa inteiramente nova de clientes em potencial que sempre esteve inacessível aos fornecedores de soluções tradicionais porque nunca foi economicamente viável servi-los.

Para atingir de forma efetiva esses clientes menores é necessário uma outra mudança de pensamento por parte dos fornecedores que estão acostumados a um processo de vendas que depende de contatos pessoais e de relacionamentos entre fornecedor e cliente (MA 2007); a maioria dos fornecedores não será capaz de fornecer serviços pessoais a uma base de clientes muito maior em um nível de preços que essa base irá suportar. Vender SaaS é como vender toques de telefone celular (*Ring tones*) ou música transferível por download: Segundo MA (2007) o cliente deve ter condições de visitar o site da empresa na Web, assinar os seus serviços, pagar com cartão de crédito, personalizar o serviço e começar a usá-lo, tudo sem intervenção humana por parte do fornecedor. Isso não significa que você deve eliminar a abordagem mais pessoal para os clientes maiores com necessidades mais extensas. Mas, ao criar os processos de vendas, marketing, fornecimento e personalização para funcionarem de forma totalmente automática, torna-se possível oferecer uma abordagem automatizada como opção, com o efeito secundário

altamente favorável de simplificar o trabalho que o pessoal de suporte deve realizar para executar as mesmas tarefas em favor de um cliente.(MELO 2007)

### 2.4.3 Arquitetura de aplicativos

Conforme definido anteriormente software como serviço é: "Software implementado como um serviço hospedado e acessado pela Internet." (MA 2007). Para um arquiteto de aplicativos, certamente, não fica claro o que exatamente faz um aplicativo de SaaS funcionar, aquilo que faz a diferença entre um aplicativo de SaaS bem sucedido e um fracassado. (GOTH 2008) Um aplicativo de linha de negócio específico, com uma linha de código com uma década de idade combinado com um *front-end* em HTML poderá se encaixar na definição ampla de software como serviço, mas a maioria desses aplicativos enfrenta problemas quando não consegue escalar bem ou de maneira econômica. Portanto, para definir o que poderia ser denominado aplicativo de SaaS maduro, é necessário introduzir alguns critérios adicionais.

Do ponto de vista de um arquiteto de aplicativos, existem três diferenciadores principais que separam um aplicativo de SaaS bem projetado de outro mal projetado.(CHOUDHARY 2007) Um aplicativo de SaaS bem projetado é escalonável, eficiente para vários inquilinos e configurável.

Escalar o aplicativo significa maximizar a simultaneidade e utilizar os recursos do aplicativo de forma mais eficiente, por exemplo, otimizando a duração do bloqueio, ausência de estado, compartilhamento de recursos agrupados como *threads* e conexões de rede, armazenamento em *cache* de dados de referência e particionamento de bancos de dados grandes.

Vários inquilinos pode ser a mudança de paradigma mais significativa que deve ser feita por um arquiteto acostumado a projetar aplicativos isolados para inquilino único. Por exemplo, quando um usuário de uma empresa acessa informações de cliente utilizando um serviço de aplicativo CRM (*Customer Relation Manager*), a instância de aplicativo à qual o usuário se conecta pode estar acomodando usuários de dezenas ou mesmo centenas de outras empresas, cada um ignorando completamente os demais. Porém isso exige uma arquitetura que maximize o compartilhamento de recursos pelos inquilinos, mas mesmo assim seja capaz de diferenciar os dados que pertencem aos diferentes clientes.

Naturalmente, se uma única instância de aplicativo em um único servidor tiver de acomodar usuários de várias empresas diferentes ao mesmo tempo, não se pode simplesmente escrever código personalizado para personalizar a experiência do usuário final: qualquer coisa que for feita para personalizar o aplicativo para um cliente irá alterar o aplicativo para os outros clientes também. Por isso, em vez de personalizar o aplicativo no sentido tradicional, cada cliente utiliza metadados para configurar a maneira como o aplicativo se apresenta e se comporta para os seus usuários. O desafio para o arquiteto do SaaS é garantir que a tarefa de configurar os aplicativos seja simples e fácil para os clientes, sem exigir desenvolvimento extra ou custos operacionais para cada configuração. (CHOUDHARY 2007)

Mas maturidade não é uma proposição de tudo ou nada. Um aplicativo pode possuir apenas um ou dois desses atributos e mesmo assim atender todos os requisitos de negócios necessários, caso em que os arquitetos do aplicativo podem ativamente optar por não atender os demais atributos se isso não for economicamente conveniente.

Arquiteticamente, os aplicativos de SaaS são muito semelhantes a outros aplicativos criados com a utilização de princípios de projeto orientados a serviços. (CHOUDHARY 2007)

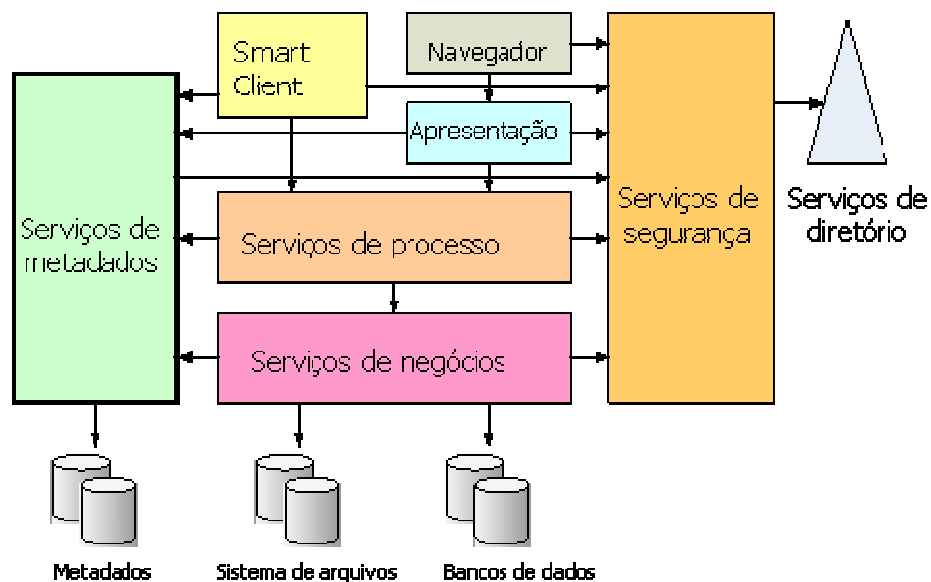


Figura 2.12 - Arquitetura de aplicativos SaaS

Analisando a Figura 2.12, os serviços de processo mostram interfaces que *clients* inteligentes e/ou a camada de apresentação da Web podem chamar e dão início a um fluxo de trabalho síncrono ou uma transação de longa duração que chamará outros serviços de

negócios, o que interage com os armazenamentos de dados respectivos para ler e gravar dados de negócios. Os serviços de segurança são responsáveis pelo controle do acesso aos serviços de software do usuário e do fornecedor.

A diferença mais significativa é a adição de serviços de metadados, que são responsáveis pelo gerenciamento da configuração do aplicativo para inquilinos individuais. Os serviços e os *clients* inteligentes (*smartclients*) interagem com os serviços de metadados para recuperar informações que descrevem configurações e extensões que são específicas de cada inquilino. (CHOUDHARY 2007)

#### **2.4.4 Estrutura operacional**

Segundo Choudhary, (2007) a terceira mudança de pensamento importante refere-se à estrutura operacional do aplicativo: o que é necessário para entregar o aplicativo aos clientes e mantê-lo disponível e executando corretamente em um nível econômico aceitável. Para muitos ISV's (*independent software vendor* - vendedores de software independentes), que nunca precisaram operar um Data Center para seus clientes, esta operação passa a ser o aspecto mais incomum do SaaS. Os provedores de SaaS precisam não apenas ser especialistas em criar software e levá-lo até o mercado, precisam também tornar-se especialistas na sua operação e gerenciamento.

Fornecer software como serviço adiciona uma nova camada a ser considerada ao se especificar a hospedagem. Dependendo do plano de negócios, pode precisar de um sistema de bilhetagem e cobrança para:

- Acompanhar com precisão o uso por parte dos clientes e cobrá-los pelo tempo ou recursos utilizados.
- Restringir ou acelerar o acesso em determinadas horas do dia ou atender outros critérios.
- Monitorar o acesso ao site e o desempenho para garantir que os SLA (*Service Level Agreement* - acordos de nível de serviço) estão sendo cumpridos.
- Executar outras funções para garantir uma experiência uniforme para os seus clientes que atenda ou exceda as expectativas.



Coletivamente, os sistemas utilizados para realizar essas funções são conhecidos como serviços compartilhados. Os serviços compartilhados podem ser classificados em duas subcategorias.

- Os Serviços de suporte operacional (OSS) tratam das questões operacionais como ativação de contas, provisionamento, garantia de serviço, utilização e medição.
- Os Serviços de suporte de negócios (BBS) dão suporte à cobrança (incluindo faturamento, classificação, taxaço e cobranças) e gerenciamento do cliente, que incluiu entrada de pedido, provisionamento do cliente, atendimento ao cliente, *trouble ticketing* e gerenciamento de relacionamento com o cliente.

Os SLAs são contratos de obrigação legais e a falha no seu cumprimento pode significar perda de receita significativa e danos à imagem do fornecedor de SaaS. Monitorar a arquitetura da aplicação para qualquer problema é uma ferramenta vital no objetivo de corrigí-los antes que resultem em interrupções significativas ou degradação do desempenho.

Assegurar alta disponibilidade deve ser uma das prioridades mais importantes de qualquer fornecedor de SaaS (GOTH 2008). Uma interrupção que afeta um único servidor ou Data Center pode resultar em perdas de produtividade e de dados significativos para uma grande porcentagem dos clientes e talvez para a base de clientes inteira!

Os clientes esperam que seja fornecido acesso ao aplicativo a um nível de desempenho aceitável. Em certa medida essa expectativa será tornada explícita pelos SLA's que se concorde em honrar como parte do contrato com o cliente. Além dos SLA's, no entanto, se os clientes perceberem que o aplicativo é lento ou não responde, muitos provavelmente encerrarão a assinatura ou não farão a sua renovação; usuários insatisfeitos poderão expressar seu desagrado em sites da Web e em páginas especializadas, dando uma reputação negativa ao aplicativo na modalidade SaaS. No caso contrário, um aplicativo rápido e enxuto que atende às necessidades dos usuários irá agradar aos clientes e, se eles mudaram para o software vindo de um pacote de software tradicional, irá até mesmo torná-los mais receptivos à solução SaaS.(GOTH 2008)

### **3 CONTEXTUALIZAÇÃO DO CENÁRIO**

Neste capítulo é descrito o contexto no qual o estudo se desenvolve. É apresentada: A empresa de Telecomunicações em estudo, a empresa de aplicativo de software em estudo e a demanda por Nota Fiscal Eletrônica.

#### **3.1 A EMPRESA DE TELECOMUNICAÇÕES**

O setor de telecomunicações é um poderoso instrumento de promoção do desenvolvimento econômico e social de um país. Uma plataforma de telecomunicações moderna e eficiente aumenta a produtividade da economia mais do que qualquer outra infra-estrutura

No Brasil, a reestruturação do setor de telecomunicações conduzida na segunda metade dos anos 90 propiciou a universalização do serviço telefônico fixo comutado, aumentando muito, segundo a Anatel, sua abrangência geográfica e sua penetração em todas as camadas da população, principalmente entre os domicílios das classes C, D e E.

As empresas de telecomunicações realizaram investimentos na expansão, modernização e melhoria na qualidade da prestação de serviços.

Em 2007, segundo a Anatel, a riqueza produzida pelo setor representou cerca de 6,5% do PIB brasileiro. O volume de tributos arrecadados representa cerca de 40,3% da receita operacional líquida das empresas do setor. Os investimentos realizados em 2007 foram de R\$ 11,8 bilhões, com uma força de trabalho de mais de 312 mil pessoas.

Após um ciclo de desenvolvimento no Brasil, em que a universalização da telefonia fixa foi o carro-chefe, as operadoras de telecomunicações atualmente focam em serviços que ofereçam maior valor agregado.

Nos últimos anos, a Lei Geral de Telecomunicações (LGT) e a regulamentação setorial proporcionaram o desenvolvimento do setor de telecomunicações brasileiro e a diversificação dos serviços prestados pelas operadoras no País.

A operadora de Telecom em estudo é a primeira empresa completa de telecomunicações que atende de forma integrada todas as demandas do mercado e integra suas operações fixa e móvel, dados e voz, longa distância nacional e internacional, Data Center, internet grátis, banda larga e acesso discado em soluções convergentes.

### **3.1.1 Estratégia da operadora de Telecom**

Segundo a operadora de Telecom as análises dos cenários de longo prazo mostram de forma inequívoca que os principais vetores de mudanças que irão influenciar a indústria nos próximos anos serão: a substituição fixo-móvel; o crescimento e consolidação da banda larga como o principal ponto de presença na casa do cliente; a crescente demanda por conteúdo eletrônico, alavancada pela TV digital; e o rompimento das fronteiras que separavam os diversos setores da indústria, fazendo emergir operadoras convergentes (prestadoras de multiserviços). Vale destacar também o papel das novas tecnologias, que irão contribuir para remover praticamente todas as barreiras que impedem uma competição mais ampla.

Sua meta é atender as necessidades dos clientes por meio de serviços convergentes e integrados, focando sempre na aplicação: Em sintonia com as necessidades dos clientes, a operadora de Telecom, cada vez mais, se organiza para oferecer pacotes integrados de serviços – *Triple Play* ou *Quadruple Play* – que melhor atenda às necessidades reais de cada segmento de clientes. Com portfólio de serviços que abrange voz fixa, voz móvel, vídeo, internet de alta velocidade, soluções de comunicação de dados corporativa incluindo Cyber Data Center e o provimento de Internet, a operadora de Telecom é a única operadora, na sua área de atuação, que pode ofertar soluções completas com abrangência para atender os seus clientes aonde quer que eles estejam.

Prestar serviços de alta qualidade: A operadora de Telecom, como concessionária de serviços públicos, tem uma tradição reconhecida pelos seus clientes na prestação de serviços com elevado padrão de qualidade. Qualidade esta, que é aferida pela ANATEL

por meio de indicadores de qualidade divulgados ao público mensalmente. Não obstante, a operadora de Telecom avalia sistematicamente a prestação de serviços por meio de pesquisas específicas de satisfação dos clientes, para entender suas expectativas e, com isso, melhorar continuamente a qualidade dos seus serviços.

Entre suas estratégias esta a oferta de serviços integrados aos clientes através de seu Cyber data Center, estas soluções integradas se caracterizam por agregar valor a infraestrutura de Telecom, ou seja, tem como objetivo oferecer soluções e não somente conexão.

Para disponibilizar estas soluções integradas existem duas possibilidades: uma é a compra de empresas especializadas em soluções dedicadas de software; e a outra é a formação de alianças para a oferta de soluções de software.

### **3.1.2 Vantagens Competitivas**

A operadora de Telecom em estudo é uma empresa global, provedora de multiserviços, com atuação internacional e fora da região de concessão. A operadora de Telecom possui 22.000 km de cabos submarinos interligando o Brasil com a América Central e do Norte, com pontos de presença no Rio de Janeiro, Fortaleza, Caracas (Venezuela), Miami e Nova York (EUA) e Bermudas (América Central) (Figura 3.1), fortalecendo o posicionamento de liderança do grupo no mercado de comunicação de dados. Suas subsidiárias atuam, dentre outras, nas três principais cidades do país fora da região de concessão: São Paulo, Rio de Janeiro e Belo Horizonte, com ênfase nos mercados corporativo e empresarial. Ambas as empresas oferecem soluções completas de abrangência nacional e internacional incluindo Cyber Data Center. Isto faz da operadora de Telecom a única operadora da sua região de concessão capaz de ofertar um portfólio completo de serviços com alcance global.



Figura 3.1 – Mapa de atuação Global da Operadora de Telecom

Confiança dos clientes nos produtos e serviços com a marca da Operadora de Telecom. Existe uma relação histórica entre a empresa e seus clientes. A evolução da empresa, na verdade, ocorreu em total sintonia com o desenvolvimento da sua região de atuação. Por outro lado, a empresa tem uma tradição de bons serviços prestados. Esses fatores contribuíram e continuam contribuindo para, cada vez mais, estreitar e consolidar a relação entre a empresa e sua comunidade. Esta relação é aferida pela preferência da população pelos serviços prestados pela empresa. A empresa tem total liderança na prestação dos serviços em toda região de atuação. O que a torna uma empresa com diferencial para realizar alianças com empresas sem muito nome no mercado.

### 3.1.3 Cyber Data Center

A Operadora de Telecom possui unidades de Cyber Data Center (Figura 3.2) em Brasília (duas unidades), Curitiba, Porto Alegre, São Paulo e Fortaleza, além de prestar serviços de *Colocation* no Rio de Janeiro. Estas unidades oferecem soluções completas e seguras para hospedagem, armazenamento e gestão de ambientes de TI. Essas soluções,

complementadas pelo portfólio de voz e dados do Grupo, garantem solução de negócio para mais de 300 clientes existentes.

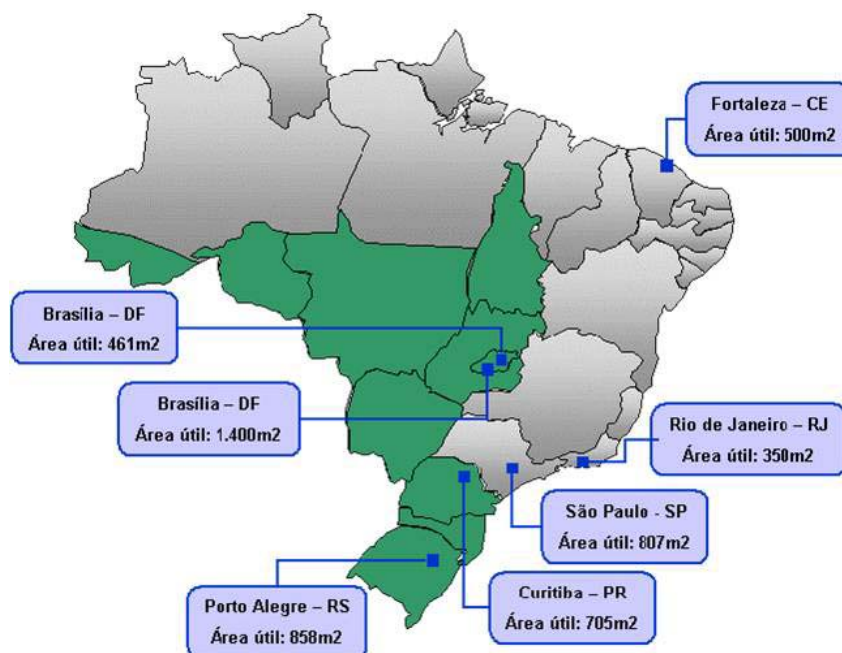


Figura 3.2 - Localização e área útil dos Cyber Data Center

O Grupo tem uma visão clara da importância de oferecer aos seus clientes soluções cada vez mais completas, contemplando muitas vezes algo que vai muito além da infraestrutura de TI e Telecom necessárias para o suporte ao negócio. Realizando um trabalho constante de análise de cadeias de valor de diversos setores do mercado e de potenciais parceiros de destaque nestes setores para se habilitar a oferecer, de forma adequada, soluções integradas na medida das necessidades de seus clientes.

Por este motivo, quando se trata do provimento de uma solução completa de negócio, de forma integrada, o Grupo e seus parceiros tecnológicos possuem condições de oferecer o que há de melhor a seus clientes. As soluções integradas devem ser modeladas para que seja possível garantir total aderência às necessidades de seus clientes.

Os Cyber Data Centers da operado de Telecom têm infra-estrutura predial projetada para garantir total segurança física e um adequado fornecimento de energia elétrica. São disponibilizados:

### 3.1.4 Considerações sobre a empresa de Telecom

A operadora de Telecom está voltada para serviços convergentes e com uma forte área de negócios voltada para soluções de Data Center. Tem como estratégia: Atender as necessidades dos clientes por meio de serviços convergentes e integrados; Estreitar e fortalecer o relacionamento com o cliente atendendo suas necessidades de forma especializada e diferenciar-se na oferta de novos serviços, aproveitando as oportunidades de utilização das tecnologias emergentes.

De forma a atender novas demandas e se manter competitivo a Operadora deseja oferecer soluções SaaS via aliança com empresas de aplicativos de Software, por entender que não possui *expertise* em soluções de aplicativos.

Alianças estratégicas é uma área de atuação relativamente nova para a operadora, e não existem processos formais para a gestão destas alianças nem para o seu desenvolvimento.

### **3.2 A EMPRESA DE APLICATIVO DE SOFTWARE**

A empresa de aplicativo de software é uma empresa que nasceu no Chile em meados de 2001, com o objetivo de fornecer serviços alternativos de consultoria de alto grau de especialização com um forte compromisso em cada um dos projetos desenvolvidos. Convertendo-se na empresa líder no fornecimento de soluções de Nota Fiscal Eletrônica (NF-e), e atualmente, possui operações no Chile, México, Brasil Costa Rica, Guatemala, Argentina, Estados Unidos e Europa.

Desde seu início sempre manteve uma clara missão que orienta seus planos e ações: “Trabalhar para melhorar os processos de negócio de nossos clientes em nível global. Mediante o conhecimento, a experiência e a aplicação das mais inovadoras tecnologias, junto com o profissionalismo de uma equipe consultora pró-ativa e comprometida com os clientes”.

Hoje é a única companhia com presença em todos os territórios onde se adota a regulamentação da NF-e, adaptando suas soluções aos respectivos modelos operacionais e legais. É por esta capacidade estratégica e diferenciada que a empresa de aplicativo de software consegue: a) Ter uma carteira de clientes composta por mais de 1.500 organizações bem-sucedidas no mercado internacional; b) Contar com mais de 80

parceiros, que confiam e a escolhem como fornecedores de soluções; c) Formar alianças estratégicas com empresas multinacionais prestigiadas em matéria tecnológica.

A sua estratégia de negócios se estabelece na comercialização de produtos e serviços através de uma seleta rede de sócios de negócios, que se preocupa por acrescentar valor na entrega e implementação de cada um dos projetos que desenvolve. É uma empresa que investiga constantemente as novas tendências, mediante sua área de pesquisa e desenvolvimento. Tem como estratégia global formar alianças com operadoras de Telecom para disponibilizar soluções de SaaS.

Atualmente a empresa de aplicativo de software conta com mais de 70 profissionais a nível regional no Brasil, altamente especializados em diferentes áreas, especialmente no que se refere a NF-e e Assinatura Digital. O seu objetivo é fornecer soluções e serviços que acrescentem valor aos negócios de seus clientes.

Sign@ture NF-e é a solução desenvolvida pela empresa de aplicativo de software, esta solução é a escolhida por empresas de grande, médio e pequeno porte para soluções de NF-e.

Durante o ano de 2003, a empresa de aplicativo de software iniciou o desenvolvimento da solução de Nota Fiscal Eletrônica Sign@ture, alinhada com as exigências do Serviço de Impostos Internos do Chile. Durante o ano de 2005, ano de promulgação e início da vigência da Lei de Nota Fiscal Eletrônica no México, a empresa de aplicativo de software iniciou suas operações comerciais nesse país e desenvolveu a versão de Sign@ture para o México, baseada na regulamentação do Serviço de Administração Tributária do México. A empresa de aplicativo de software desenvolveu a versão de Sign@ture para o Brasil, seguindo a regulamentação da Secretaria da Receita Federal do Brasil.

**Sign@ture Nota Fiscal Eletrônica:** é uma solução formada por dois produtos ou componentes fundamentais que são Sign@ture Server e Sign@ture xDoc. Cada produto tem funcionalidades bem específicas e são complementares no sentido que um interage com o outro para resolver toda a problemática de emissão e recepção de documentos eletrônicos. Sign@ture NF-e é uma solução escalável que está preparada para trabalhar tanto com altos volumes de documentos quanto baixos, e conta com funcionalidades que permitem configurar o processamento paralelo das NF-e de forma a garantir ótima performance.

**Sign@ture xDoc (+Mapping Tool)** é o produto que interage com o sistema emissor de documentos (ERP). A grande vantagem que tem é que oferece uma forma natural de se



integrar com o sistema emissor de documentos através de impressoras virtuais (*Sign@ture Virtual Printers*). Esta forma de integração permite que o impacto nos processos tecnológicos e de negócios na organização seja mínimo, reduzindo, além disso, os custos e o tempo total do projeto de implantação. Utilizando a ferramenta de mapeamento (*Sign@ture Mapping Tool*) é possível tomar o *spool* de impressão resultante da emissão de um documento através das impressoras virtuais, e convertê-lo a um formato standard XML previamente definido. Desta forma Sign@ture xDoc absorve a complexidade da construção de uma interface de integração. Adicionalmente esta ferramenta suporta outras formas de integração tais como arquivos de texto, API's personalizadas, etc.

**Sign@ture Server** é o produto responsável pelo depósito final dos documentos eletrônicos. Uma vez que Sign@ture xDoc processa os documentos estes são enviados a Sign@ture Server onde se armazenam, se administram e se distribuem eletronicamente aos receptores finais. Por outra parte, também é capaz de receber documentos eletrônicos enviados por outros emissores, armazená-los, validá-los e enviá-los ao destinatário. Inclusive através de Sign@ture xDoc é possível deixar os documentos disponíveis para ser incluídos no módulo de Contas a Pagar dos sistemas receptores de documentos (ERP). Sign@ture Server conta com uma interface Web que permite administrar e configurar o produto, da mesma forma que conta com uma poderosa ferramenta de busca e gestão de documentos.

Na figura 3.3 é possível ver o diagrama no qual se pode apreciar as diferentes entidades que intervêm no processo e como se relacionam com ambos produtos.

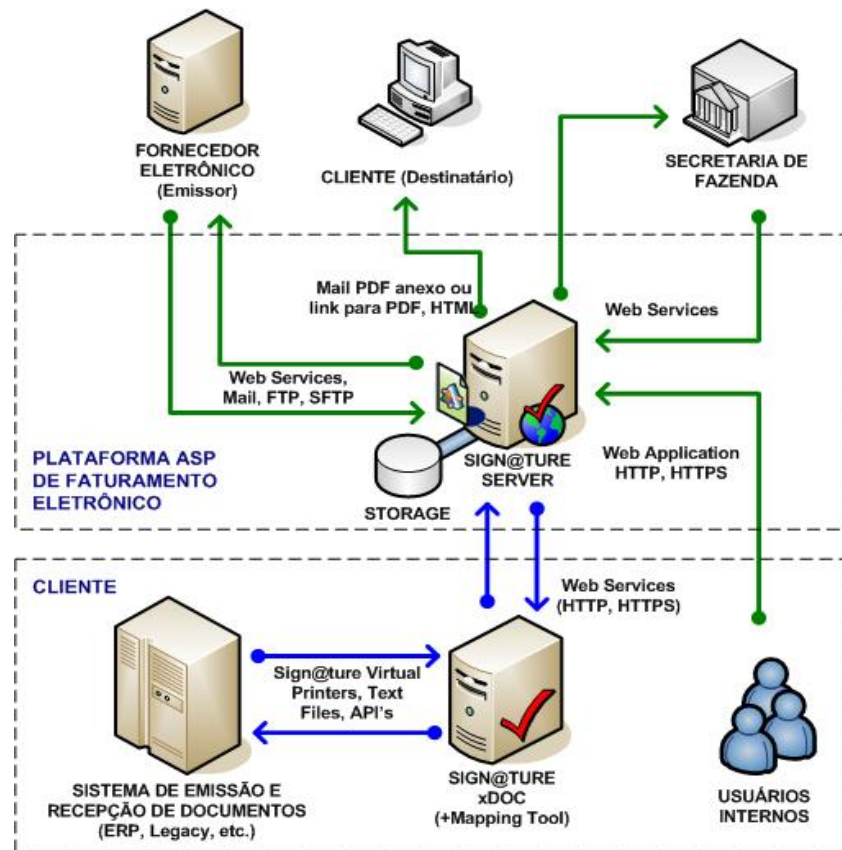


Figura 3.3  
Arquitetura da Solução NF-e Sign@ture

Sign@ture Workflow é uma solução complementar aos processos cobertos pela funcionalidade padrão de Sign@ture e sua principal função é fornecer uma ferramenta de aprovação de documentos eletrônicos, dentro dos fluxos e processos de intercâmbio de documentos com seus clientes e provedores.

**Signature Suíte** é uma família de produtos desenhados para suportar de forma eficiente todos os processos de negócio associados à Nota Fiscal Eletrônica. Os produtos que compõe a *suíte* são: Signature WebLite, Signature Workflow e Signature Mobil Kit, descritos a seguir:

**Signature WebLite** é um produto, que acessando através da interface web de Signature Server permite emitir documentos eletrônicos utilizando o formato exigido pela Entidade Tributária de cada país sem necessidade de contar com um sistema de faturamento na empresa. A ferramenta, além disso, conta com a possibilidade de configurar um catálogo de produtos e um cadastro de clientes de forma a facilitar a tarefa de geração de documentos. Os documentos gerados com o Signature WebLite poderão ser visualizados na mesma ferramenta no formato PDF.

**Sign@ture Workflow** é uma solução complementar aos processos cobertos pela funcionalidade standard de Sign@ture e sua principal função é fornecer às empresas de uma ferramenta de aprovação de documentos eletrônicos, dentro dos fluxos e processos de intercâmbio de documentos com seus clientes e fornecedores.

**Signature Mobil Kit** é formado por um conjunto de componentes que permitem a geração de documentos eletrônicos assinados digitalmente a partir de dispositivos móveis. Os documentos podem ser visualizados dentro do dispositivo, assim como enviados para impressão. Para dar-lhe continuidade ao ciclo de vida destes documentos, os mesmos podem ser enviados a Signature xDOC e posteriormente a Signature Server para seu armazenamento definitivo.

As Funcionalidades da solução completa, composta pelos itens descritos acima podem ser resumidas em:

- Parametrização de fluxos de aprovação com múltiplos usuários e configuração de restrições para a participação dos usuários nos workflows ;
- Gestão de documentos tributários não eletrônicos e conversão destes ao mesmo formato XML dos eletrônicos, para facilitar seu ingresso posterior ao ERP;
- Administração e gestão de documentos anexos;
- Agrupamento lógico de documentos de acordo à informação contida nestes;
- Integração total com o módulo padrão de emissão e recepção de documentos de Sign@ture;
- Aprovação e rejeição de documentos, gerando notificações eletrônicas;
- Configuração de aprovadores substitutos.

A partir da implementação da sign@ture , os clientes tem os seguintes benefícios:

- Redução de custos operacionais;
- Eliminação dos fluxos manuais de aprovação de documentos eletrônicos;
- Diminuição dos riscos no uso dos documentos tributários;
- Facilidade para a integração dos documentos eletrônicos nos processos de administração e gestão do ERP;
- Configuração fácil e simplificada, que permite a rápida adoção por parte dos usuários.
- Maior agilidade na geração e consulta de documentos tributários;

- Controle mais eficiente da informação tributária
- Redução de custos de impressão e armazenamento de documentos fiscais;
- Otimização dos processos de recepção e aprovação de documentos tributários dos fornecedores;
- Desburocratização do processo de emissão de documentos tributários;
- Acesso aos documentos tributários através de um ambiente totalmente Web;
- Maximização dos resultados, com um investimento mínimo em infraestrutura na modalidade SaaS;
- Alta disponibilidade na comunicação através de serviços *web* com as entidades tributárias na modalidade SaaS;
- Contribuição à preservação do meio ambiente, pela redução na utilização de papel;
- Antecipação de pagamentos, por entrega rápida das NF-e;
- Preparação para o projeto de livros fiscais eletrônicos (SPED);
- Eliminação de digitação de notas fiscais na recepção de mercadorias;
- Planejamento de logística possibilitada pela recepção antecipada da informação da NF-e;
- Automatização de envio eletrônico dos documentos tributários para os clientes;

### **3.2.1 Considerações sobre a empresa de aplicativo de Software**

Esta empresa é especializada em aplicativo de software voltado para solução de nota fiscal eletrônica. E através de sua experiência internacional nesta oferta e vista como uma das melhores soluções de mercado. Por questões regulatórias a demanda por aplicativos de nota fiscal eletrônica é grande e para atender o maior numero de clientes possíveis é necessária a adoção de novas formas de venda do software.

Em sua estratégia foi definido que SaaS seria a forma de atender esta demanda, e que uma operadora de Telecom deveria ser a parceira escolhida já que possui a infraestrutura necessária para tal.

Seu Software se adapta de forma ideal em ofertas multi-inquilinos.

### **3.3 PROJETO DE NOTA FISCAL ELETRÔNICA**

O Projeto de Nota Fiscal Eletrônica (NF-e) tem por objetivo a implantação de um modelo nacional de documento fiscal eletrônico para substituir a sistemática atual de emissão do documento fiscal em papel, com validade jurídica garantida pela assinatura digital do remetente, simplificando as obrigações dos contribuintes e permitindo, ao mesmo tempo, o acompanhamento em tempo real das operações comerciais pelo Fisco.

A implantação da NF-e constitui grande avanço para facilitar a vida do contribuinte e as atividades de fiscalização sobre operações e prestações tributadas pelo Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços (ICMS) e pelo Imposto sobre Produtos Industrializados (IPI). Num momento inicial, a NF-e será emitida apenas por grandes contribuintes e substituirá os modelos, em papel, tipo 1 e 1A.

Com o advento da sociedade da informação os agentes econômicos aumentaram a sua mobilidade, exercendo ações em todo o território nacional e deixando de estar restritos ao conceito de jurisdição territorial. Em decorrência, é comum que empresas sejam contribuintes, simultaneamente, de diversos governos, em nível federal, estadual ou municipal. A consequência direta deste modelo é que os bons contribuintes acabam penalizados pela burocracia, pois têm que lidar com procedimentos e diversas normas em cada unidade da federação ou município.

As administrações tributárias enfrentam o grande desafio de adaptarem-se aos processos de globalização e de digitalização do comércio e das transações entre contribuintes. Os volumes de transações efetuadas e os montantes de recursos movimentados crescem num ritmo intenso e, na mesma proporção, aumentam os custos inerentes à necessidade do Estado de detectar e prevenir a evasão tributária.

Portanto, a integração e compartilhamento de informações têm o objetivo de racionalizar e modernizar a administração tributária brasileira, reduzindo custos e entraves burocráticos, facilitando o cumprimento das obrigações tributárias e o pagamento de impostos e contribuições, além de fortalecer o controle e a fiscalização por meio de intercâmbio de informações entre as administrações tributárias.

O Projeto NF-e instituirá mudanças significativas no processo de emissão e gestão das informações fiscais, trazendo grandes benefícios para os contribuintes e as administrações tributárias

De maneira simplificada, a empresa emissora de NF-e gerará um arquivo eletrônico contendo as informações fiscais da operação comercial, o qual deverá ser assinado digitalmente, de maneira a garantir a integridade dos dados e a autoria do emissor. Este arquivo eletrônico, que corresponderá à Nota Fiscal Eletrônica (NF-e), será então transmitido pela Internet para a Secretaria da Fazenda de jurisdição do contribuinte que fará uma pré-validação do arquivo e devolverá um protocolo de recebimento (Autorização de Uso), sem o qual não poderá haver o trânsito da mercadoria.

A NF-e também será transmitida para a Receita Federal, que será repositório nacional de todas as NF-e emitidas (Ambiente Nacional) e, no caso de operação interestadual, para a Secretaria de Fazenda de destino da operação e Suframa, no caso de mercadorias destinadas às áreas incentivadas.

As Secretarias de Fazenda e a Receita Federal, disponibilizarão consulta, através da internet, para o destinatário e outros legítimos interessados, que detenham a chave de acesso do documento eletrônico.

Para acompanhar o trânsito da mercadoria será impressa uma representação gráfica simplificada da Nota Fiscal Eletrônica, intitulado DANFE (Documento Auxiliar da Nota Fiscal Eletrônica), em papel comum, em única via, que conterà impressa, em destaque, a chave de acesso para consulta da NF-e na Internet e um código de barras bi-dimensional que facilitará a captura e a confirmação de informações da NF-e pelas unidades fiscais.

O DANFE não é uma nota fiscal, nem substitui uma nota fiscal, servindo apenas como instrumento auxiliar para consulta da NF-e, pois contém a chave de acesso da NF-e, que permite ao detentor desse documento confirmar a efetiva existência da NF-e através do Ambiente Nacional ou site da SEFAZ na Internet.

O contribuinte destinatário, não emissor de NF-e, poderá escriturar os dados contidos no DANFE para a escrituração da NF-e, sendo que sua validade ficará vinculada à efetiva existência da NF-e nos arquivos das administrações tributárias envolvidas no processo, comprovada através da emissão da Autorização de Uso.

O contribuinte emitente da NF-e, realizará a escrituração a partir das NF-e emitidas e recebidas.

O início da obrigatoriedade da emissão da NF-e, ocorreu em abril de 2008, aos contribuintes do segmento de cigarros e combustíveis (distribuidoras de cigarro, usinas de álcool, refinarias de petróleo, transportadores e revendedores retalhistas). Ficou definido que a partir de dezembro de 2008 e em abril de 2009, novas empresas participariam do

projeto, o que significa que elas irão alterar os seus atuais sistemas de emissão da nota fiscal em papel apenas por notas fiscais digitais.

Anexo I, relação das empresas obrigadas a aderir a solução de nota fiscal eletrônica.

## 4 PROPOSTA DE DESENVOLVIMENTO DO MODELO DE APOIO

Este capítulo apresenta, baseado na da revisão bibliográfica, um modelo de apoio a gestão que será utilizado para análise do estabelecimento da aliança estratégica para a disponibilização de soluções na modalidade de arquitetura de software como serviço (SaaS – *Software as a Service*) na oferta de nota fiscal eletrônica entre uma empresa de Telecom e uma empresa de software.

Conforme descrito no Catitulo 2 o ambiente competitivo tem exigido que empresas sejam flexíveis, inovadoras e eficientes em custo. SaaS se apresenta como uma solução estratégica que tende a endereçar estes itens. Sua disponibilização, por operadoras de Telecom, depende da capacidade destas de formarem alianças e gerirem estas alianças de forma eficiente e eficaz. Para isto se faz necessário desenvolver um modelo de apoio ao desenvolvimento e a gestão de alianças customizadas para a realidade das operadoras de Telecom.

O desenvolvimento deste modelo de apoio a gestão deverá:

- Subsidiar a gestão do processo de novas alianças estratégicas na Operadora de Telecom.
- Facilitar o desenvolvimento de outras alianças relacionadas à SaaS.
- Levantar pontos de atenção a serem considerados pela alta gerência da Operadora de Telecom para a formação de futuras alianças,
- Propiciar uma visão mais detalhada sobre outros elementos relacionados a alianças que não só técnicos e financeiros.
- Possibilitar uma melhora na entrega, como um todo, da aliança ao cliente final.



## **4.1 DESENVOLVIMENTO DO MODELO DE APOIO A GESTÃO DE ALIANÇAS ESTRATEGICAS**

Tendo por objetivo buscar amparo na literatura para definir o modelo de apoio a gestão em questão, cita-se Pidd (1998, p. 25), que define modelo, como sendo uma “representação externa e explícita de parte da realidade vista pela pessoa que deseja usar aquele modelo para entender, mudar, gerenciar e controlar parte daquela realidade.”

O desafio das empresas de telecomunicações, ao efetuarem alianças, consiste em compatibilizar o desenvolvimento tecnológico, econômico e social aos seus processos internos através de novas formas de gestão. Assim, as alianças a serem realizadas necessitam de atenção em seu processo de gestão e desenvolvimento uma vez que estes processos são diferentes dos existentes.

Foi definida uma estrutura de análise a ser empregada neste trabalho. Os critérios utilizados para essa definição foram baseados na revisão da literatura efetuada, o que permitiu extrair um conjunto de dimensões e suas respectivas categorias de análise, que neste trabalho também são chamados de categorias críticas para a gestão das alianças. Desta maneira, as dimensões correspondem às fases de desenvolvimento de alianças estratégicas, conforme teoria apresentada na seção 2.3.2, que são: formação, operação e avaliação, enquanto que as categorias de análise se originam dos fatores críticos para a gestão de alianças estratégicas enfatizados pelos diversos autores pesquisados.

A primeira análise que deve ser feita é em relação a caracterização da estratégia de ambas as empresas parceiras com o objetivo de validar o comprometimento e alinhamento de objetivos e estratégia. Em seguida é feita a caracterização da aliança em função das classificações levantadas na revisão bibliográfica e logo após é feita a análise da aliança em função das dimensões e categorias de análise do modelo de apoio proposto

Com relação à classificação para o uso, o modelo de apoio proposto foi elaborado para ser do tipo bilateral, ou seja, envolve duas empresas..

### **4.1.1 Caracterização da Estratégia**

Este item ressalta a importância de se analisar a estratégia das empresas envolvidos na aliança. É recomendado pela literatura que exista um alinhamento mínimo entre as estratégias das empresas parceiras. De forma a auxiliar na análise de estratégia foram

considerados as tipologias de Porter (1980) a qual classifica em três estratégias genéricas possíveis, conforme quadro 4.1:

Quadro 4.1 – Tipologias de Estratégia

Tipos de estratégia	
Liderança no custo total	Capacidade de uma empresa de projetar, produzir e comercializar um produto comparável com mais eficiência do que seus competidores.
Diferenciação	Capacidade de proporcionar ao comprador um valor excepcional e superior, em termos de qualidade, características especiais ou serviços de assistência
Enfoque	Capacidade de proporcionar ao comprador atendimento especial e único, customizado

Fonte: Porter (1980)

#### 4.1.2 Caracterização da aliança

A caracterização da aliança antecede a aplicação do modelo de apoio proposto, esta caracterização tem como objetivo identificar a forma e como a aliança será estabelecida. Atraves da revisão bibliográfica foi possível identificar quatro formas de classificar as alianças estratégicas, conforme o quadro 4.2:

Quadro 4.2 – Resumo Formas de Classificação de alianças

Resumo formas de classificação de alianças/parcerias		
Forma de Classificação	Tipos	Detalhamento
Potencial de conflito (divisão dos benefícios) versus Extensão da integração (áreas envolvidas)	4 classificações	Figura 4.1
Prospecção de novas capacidades versus Exploração das capacidades existentes	3 classificações	Figura 4.2
Numero de participantes	5 classificações	Figura 4.3
Forma como a empresa participa da aliança/parceria	3 classificações	Figura 4.4

Na figura 4.1 é apresentado os quatro tipos de classificações das alianças quanto ao Potencial de conflito, divisão dos benefícios versus Extensão da integração, áreas envolvidas. Estas classificações se caracterizam como:

- **Alianças/parcerias pré-competitivas:** caracterizam alianças entre empresas de ramos de negócios diferentes, normalmente não relacionados, que se associam para o desenvolvimento de uma nova tecnologia. A integração baixa restringe o compartilhamento de processos das empresas envolvidas e o potencial de conflito é alto nas atividades de desenvolvimento e comercialização de produto
- **Alianças/parcerias competitivas:** são semelhantes às alianças não competitivas em relação ao seu grau de interação, porém com alto potencial de competição, já que tendem a ser concorrentes diretos.
- **Alianças/parcerias pró-competitivas:** caracterizam-se por relações entre ramos de negócio em cadeia vertical de valor, quer entre fabricantes, fornecedores ou distribuidores.
- **Alianças/parcerias não-competitivas** estão presentes habitualmente entre empresas que atuam no mesmo ramo de negócio, mas que não competem entre si.



Figura 4.1 Potencial de conflito X Extensão da integração

Na figura 4.2 é apresentado as três classificações de alianças em função da Prospecção de novas capacidades versus Exploração das capacidades existentes, as quais são classificadas em:

- **Alianças/parcerias de aprendizado:** as empresas compartilham uma forte intenção de prospecção e baixa intenção de exploração. Este tipo de aliança procura primordialmente reduzir os desequilíbrios de conhecimento entre os parceiros, a criação conjunta de conhecimento e busca de informações sobre a competição nos mercados, novas competências essenciais e novas tecnologias.
- **Alianças/parcerias híbridas** reúnem empresas com forte intenção de exploração e prospecção. Neste tipo de aliança verifica-se a simultânea busca por maximizar oportunidades tanto por intermédio de recursos e capacidades existentes, tanto quanto da oportunidade de criar valor por meio de atividades de aprendizado.
- **Alianças/parcerias de negócio** ligam empresas com forte intenção de exploração que buscam, acima de tudo, assegurar novos ganhos com a aplicação de recursos e capacidades específicas de que cada parceiro dispõe.

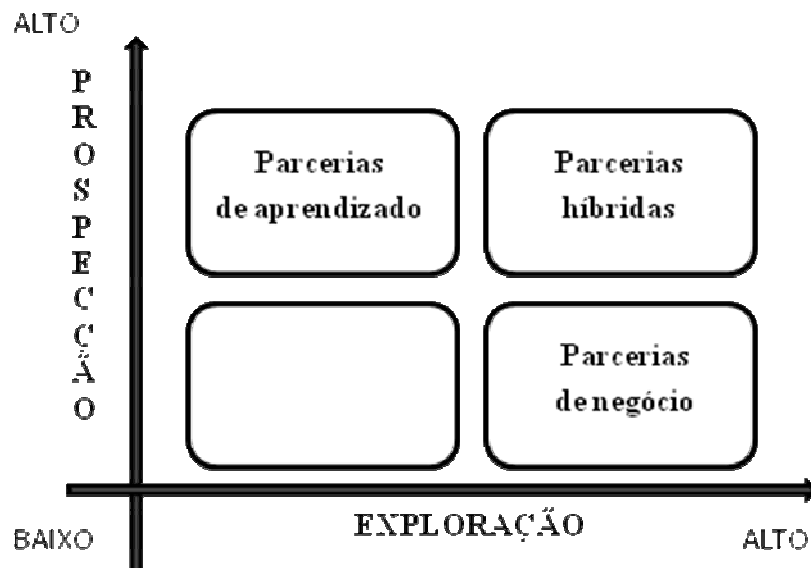


Figura 4.2 Prospecção de novas capacidades X Exploração das capacidades existentes

Na figura 4.3 são apresentadas as cinco classificações em relação ao Numero de participantes.

<b>-Bilaterais:</b>	Parcerias que abrangem dois participantes;
<b>-Multilaterais:</b>	Parcerias que envolvem mais de dois participantes;
<b>-Rede de parcerias:</b>	Conjunto de ligações entre várias empresas que atuam em um mesmo tipo de negócio, tais como uma rede internacional de escritórios contábeis independentes;
<b>-Carteira de parcerias:</b>	Conjunto de parcerias bilaterais da qual uma empresa faz parte;
<b>-Teia de parcerias:</b>	Grupo de parcerias mais interdependentes do que uma carteira, embora menos uniforme que uma rede. Essas parcerias se caracterizam por operarem independentemente mantendo, contudo, uma interdependência estratégica.

Figura 4.3 - Nmero de participantes

Na figura 4.4 são apresentadas as três classificações referentes a Forma como a empresa participa da aliança.

<b>- Parceria com participação dominante :</b>	Se caracteriza por uma maior capacidade de gerenciar e de investir capital por parte de um dos parceiros.
<b>-Parceria participativa :</b>	Há um equilíbrio entre capital investido e capacidade de gerenciamento por parte dos parceiros da parceria.
<b>- Participação independente :</b>	Se configura por uma desvinculação das empresas da estrutura da parceria, optando por operarem independentemente

Figura 4.4 - Forma como a empresa participa da aliança

Estas classificações se aplicam a qualquer tipo de aliança e devem ser utilizado no início de um estudo relacionado a aliança para identificar que padrão de aliança foi estabelecido. O Modelo de apoio desenvolvido neste estudo considera alianças do tipo Bilaterais, por refletirem a grande maior de alianças relacionadas e SaaS e operadoras de Telecom.

### 4.1.3 Desenvolvimento das alianças

Baseado na revisão da literatura sobre o desenvolvimento das alianças, e considerando seu ciclo de atividades, é considerado que este processo pode ser dividido em três fases principais: formação, operação e avaliação. Elaborada a partir desta visão, a Figura 4.5 ilustra a estrutura proposta para o desenvolvimento das alianças, a qual vai apoiar a identificação das categorias de análise para o modelo de apoio a gestão de alianças, bem como servir de referência para a análise do caso que será feita no próximo capítulo. Cada fase é apresentada de forma isolada, embora, na realidade, as fronteiras entre cada uma não sejam claramente definidas. A linha de retorno existente entre a fase de avaliação e a fase de operação existe como *feedback* para, caso desejado, seja dada continuidade ao processo de operação da aliança.

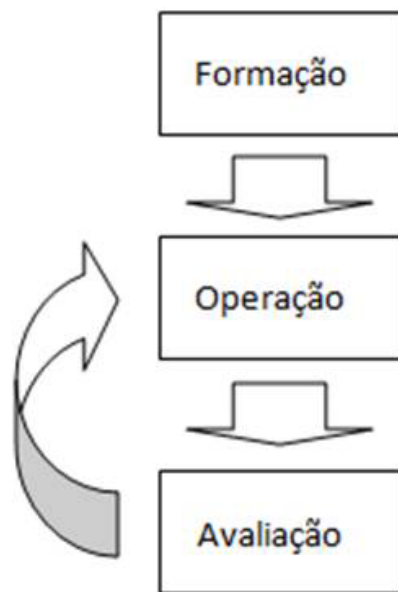


Figura 4.5 - Fases de desenvolvimento da aliança  
Fonte: Faulkner (1995) e Das e Teng (2002)

#### 4.1.3.1 Fase de formação

As alianças são formadas por uma série de razões. O reconhecimento destas razões e os objetivos que direcionam o estabelecimento de uma aliança estratégica se constituem

no primeiro passo que necessita ser estabelecido por uma empresa. A partir da decisão de adotar a estratégia de aliança tem início a fase de formação, tipicamente composta por diversas atividades, pois é quando as empresas: a) buscam o apoio dos acionistas e o entusiasmo das pessoas da organização para o novo negócio (LORANGE; ROOS, 1996; DAS; TENG, 2002); b) prospectam e selecionam no mercado o parceiro que possua a melhor compatibilidade em termos de recursos e objetivos estratégicos frente ao acordo pretendido, bem como avaliam as prováveis contribuições ao novo empreendimento (HARBISON; PEKAR JR., 1999; FAULKNER, 1995; IYER, 2002); c) formalizam o acordo com base em contrato onde são especificadas as responsabilidades dos parceiros (LORANGE; ROOS, 1996; HARBISON; PEKAR JR., 1999; IYER, 2002) e; d) estabelecem a estruturação e definem as premissas que guiarão o acordo cooperativo (YOSHINO; RANGAN, 1996; LORANGE; ROOS, 1996; FAULKNER, 1995; HARBISON; PEKAR JR., 1999).

Para esta fase foram definidas as seguintes categorias de análise:

- a) Seleção do parceiro
- b) Negociação do acordo

#### 4.1.3.2 Fase de operação

Aqui têm início as atividades operacionais relacionadas ao empreendimento conjunto que foram contratadas na fase de formação. A gestão da aliança, segundo Zawislak (2002), desempenha papel de suma importância nesta etapa, pois são demandadas inúmeras ações necessárias ao alinhamento das atividades individuais às atividades conjuntas, coordenação dos grupos de trabalho formados por elementos das empresas parceiras, estímulo do compartilhamento do conhecimento e avaliação conjunta do andamento da aliança.

É nesta fase que surgem, de acordo com Das e Teng (2002), muitas das dificuldades não previstas no momento do contrato, tipicamente relacionadas a tamanhos desiguais, culturas divergentes e objetivos individuais não coincidentes que terão de ser contornados, com o objetivo de estabilizar o relacionamento e mantê-lo no rumo. É necessário, para isto, estabelecer mecanismos de monitoramento contínuo do desempenho, norteados por parâmetros como tecnologia, participação de mercado, finanças e, essencialmente, resultados (FAULKNER, 1995). É preciso que aqui seja evidenciado um caráter

eminentemente coletivo orientado por princípios de confiança mútua, de tal modo que os aspectos cooperativos predominem sobre os individuais (IYER, 2002; DAS; TENG, 2002)

Para esta fase foram definidas as seguintes categorias de análise:

- a) Clareza de regras para o trabalho conjunto
- b) Gestão da Aliança,
- c) Confiança,
- d) Comunicação,
- e) Gerencia dedicada para a aliança,
- f) Colaboração e aprendizado e transferência de conhecimento.

#### 4.1.3.3 Fase de avaliação

Nesta fase, a avaliação do processo e suas conseqüências são de importância central, pois pode resultar em estabilização, reformulação, declínio ou término da relação (DAS; TENG, 2002). Este fato ancora-se na avaliação do desenvolvimento e do desempenho da aliança, bem como os ganhos obtidos pelos parceiros por meio do acordo cooperativo (FAULKNER, 1995). Assim, a decisão de dar continuidade ao acordo, quer seja de maneira a manter o formato originalmente proposto ou reformulá-lo, deve passar, obrigatoriamente pela solução de aspectos divergentes, reafirmação das propostas de sinergia, bem como desenvolvimento de novas propostas de criação de valor continuado cuja finalidade é o sucesso da aliança (HARBISON; PEKAR JR., 1999).

Nestas circunstâncias, o declínio ou término do acordo poderá ocorrer, segundo Zawislak (2002), por conta do atendimento dos objetivos previstos, seja pelo esgotamento da complementaridade, mudanças ambientais ou, ainda, por uma eventual incompatibilidade entre os parceiros.

Para esta fase foram definidas as seguintes categorias de análise:

- a) Avaliação do desempenho da aliança

#### 4.1.4 Dimensões e categorias de análise

Neste item é apresentada a estrutura do modelo de apoio a gestão a ser utilizado na aliança. Esta estrutura de modelo de apoio deve ser utilizada após a análise da



caracterização da estratégia e da caracterização da aliança. Os Quadros 4.3, 4.4 e 4.5, a seguir, ilustram a estrutura de análise do modelo de apoio proposto nesta investigação. Este modelo de apoio a gestão foi elaborado em função da revisão da literatura no capítulo 2.

Dimensão	Categorias de Análise	Variáveis	Autores
<b>FORMAÇÃO</b>	<b>Seleção do Parceiro</b>	▪ Análise da compatibilidade cultural.	Dyer, Kale e Singh (2001); Whipple e Frankel (2000); Rodriguez (1999); Wildeman (1998).
		▪ Análise da compatibilidade de recursos, operacional e de metas.	Ertel, Weiss e Visioni (2001); Gomes-Casseres (1999).
		▪ Avaliação dos conceitos de honestidade e transparência no parceiro.	Rodriguez (1999); Duysters, Kok e Vaandrager (1999); Wildeman (1998)
		▪ Análise da posição do parceiro no mercado.	Das e Teng (2003).
		▪ Análise do valor do acesso à base de conhecimento de um parceiro em potencial.	Inkpen (1998a)
		▪ Análise da complementaridade de competências e ativos.	Harbison e Pekar (1999); Rodriguez (1999); Zawislak (2002); Das e Teng (2003); Gomes-Casseres (1999).
	<b>Negociação do acordo</b>	▪ Formalização do acordo e especificação das obrigações, critérios, objetivos e metas.	Peng e Kellogg, (2003); Doz e Hamel (2000); Zawislak (2002).
		▪ Estilo de negociação.	Ertel, Weiss e Visioni (2001)

Quadro 4.3 - Variáveis de estudo para a fase de formação da aliança.

Associada à dimensão formação da aliança, que diz respeito aos momentos iniciais do desenvolvimento de uma aliança, encontram-se as categorias de análise referentes à seleção do parceiro e negociação do acordo.

Fase de Operação.			
Dimensão	Categoria de análise	Variáveis	Autores
Operação	Clareza de regras	<ul style="list-style-type: none"> <li>Atribuição de tarefas e responsabilidades</li> </ul>	Silva Júnior e Ribeiro (2001); Doz e Hamel (2000); Gomes-Casseres (1999); Whipple e Frankel (2000); Harbison e Pekar (1999); Lehtonen (2004)
	Confiança	<ul style="list-style-type: none"> <li>Compartilhamento de ativos valiosos</li> <li>Construção dos relacionamentos</li> <li>Tomada de decisões que envolvem a parceria</li> </ul>	Harbison e Pekar (1999); Whipple e Frankel (2000); Kelly, Schaan e Joncas (2002); Child (2001); Faulkner (1995); Das e Teng (2001); Child e Faulkner (1998)
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Confiança na capacidade do parceiro</li> </ul>	Child e Faulkner (1998); Das e Teng (2001); Whipple e Frankel (2000);
	Comunicação	<ul style="list-style-type: none"> <li>Promoção da comunicação pelo Gerente.</li> <li>Comunicação entre equipes de trabalho</li> </ul>	Silva Júnior e Ribeiro (2001); Yoshino e Ragan (1996); Austin (2001); Gomes-Casseres (1999)
	Gerência dedicada à parceria	<ul style="list-style-type: none"> <li>Existência de Gerente específico</li> </ul>	Yoshino e Ragan (1996); Lynch (1994); Ertel, Weiss e Visoni (2001); Austin (2001)
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Apoio da alta direção</li> </ul>	Lynch (1994);
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Escolha do Gerente com perfil adequado ao objetivo da parceria</li> </ul>	Harbison e Pekar (1999);
	Colaboração	<ul style="list-style-type: none"> <li>Compartilhamento das percepções dos parceiros</li> </ul>	Whipple e Frankel (2000); Austin (2001)
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Promoção das relações interpessoais</li> <li>Incentivo ao envolvimento dos empregados e o espírito de comunidade</li> </ul>	Silva Júnior e Ribeiro (2001); Yoshino e Ragan (1996); Austin (2001); Gomes-Casseres (1999); Harbison e Pekar (1999); Ertel, Weiss e Visoni (2001);
	Aprendizado e transferência de conhecimento	<ul style="list-style-type: none"> <li>Transferência de conhecimento de valor</li> <li>Estimulo ao aprendizado</li> <li>Gerenciamento das informações da parceria</li> </ul>	Inkpen (1998a); Inkpen (1998b); Simonin (1999); Nanaka e Takeuchi (1997); Soekijad e Andriessen (2003); Duha (2001); Ireland, Hitt e Vaidyanath (2002); Callahan e Mackenzie (1999); Senge (1998); Hamel (1998); Cohen e Levinthal (1990)
<ul style="list-style-type: none"> <li>Ferramenta utilizada para incentivar a multiplicação do conhecimento</li> </ul>		Nanaka e Takeuchi (1997); Herrmann e Estes (2005)	

Quadro 4.4 – Variáveis de estudo para a fase de Operação.

A dimensão operação, que se relaciona à fase em que as empresas desenvolvem a aliança de maneira mais efetiva, apresenta categorias de análise que se referem à confiança mútua, comunicação, gerência dedicada para a aliança, clareza de regras para o trabalho conjunto, colaboração e transferência de conhecimento.

<b>Dimensão</b>	<b>Categoria de Análise</b>	<b>Variáveis</b>	<b>Autores</b>
<b>AVALIAÇÃO</b>	<b>Avaliação do desempenho do Parceiro</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Monitoramento e avaliação do processo de colaboração;</li> <li>▪ Avaliação das contribuições dos parceiros;</li> <li>▪ Monitoramento e avaliação dos resultados obtidos.</li> </ul>	Doz e Hamel (2000); Yoshino e Rangan (1996); Whipple e Frankel (2000); Cravens, Piercy e Cravens (2000); ; Ertel, Weiss e Visioni (2001); Sammer (2004).

Quadro 4.5 - Variáveis de estudo para a fase de avaliação da aliança.

A dimensão avaliação, caracterizada pelo monitoramento e determinação do valor obtido pelas empresas envolvidas por meio da aliança, relaciona-se a categoria de análise de avaliação do desempenho da aliança.

## **5 APLICAÇÃO DO MODELO DE APOIO A GESTÃO NA ANÁLISE DE UM ESTUDO DE CASO**

Com o objetivo de evidenciar os benefícios trazidos pelo desenvolvimento deste estudo e documentar o conhecimento gerado pela aliança estratégica entre as duas empresas em questão, aqui será apresentada a análise segundo o modelo de apoio a gestão de alianças proposto, relacionadas à disponibilização de ofertas de Software como Serviço, conforme a metodologia de pesquisa adotada e descrita no Capítulo 1 desta dissertação.

Conforme descrito na revisão bibliográfica, Capítulo 2, as alianças estratégicas podem ser formadas por diversos motivos, e as sinergias entre empresas na oferta de soluções de software como serviço, representam oportunidades que podem ser exploradas por meio das alianças estratégicas.

O primeiro item a ser analisado é a caracterização da estratégia de ambas as empresas parceiras com o objetivo de validar o comprometimento e alinhamento de objetivos. Em seguida é feita a caracterização da aliança e logo após é analisada a aliança em função das dimensões do modelo de apoio a gestão proposto no Capítulo 4.

### **5.1 CARACTERIZAÇÃO DA ESTRATÉGIA**

Com base nos dados levantados, e à luz das teorias apresentadas no referencial teórico, buscou-se caracterizar a estratégia da operadora de Telecom no âmbito da qual foi estabelecida a aliança estratégica com a empresa de aplicativos de software, objeto desta pesquisa.

De acordo com as informações nos documentos investigados, ficou evidente que se tratava de uma estratégia principalmente de diferenciação, conforme Porter (1989).

A estratégia de Diferenciação pressupõe que a empresa oferece um produto considerado único por seus clientes, isto é, cujas características o distinguem daqueles oferecidos pela concorrência.

A diferenciação oferece à empresa uma defesa contra as forças ambientais, embora de uma forma diferente daquela proporcionada pela liderança por custo. A lealdade e redução de sensibilidade ao preço por parte dos seus clientes, dispostos a pagar mais para terem os produtos que consideram diferenciados, protegem a empresa da rivalidade de seus concorrentes. Além disso, diminui também o poder dos compradores, uma vez que, pela própria definição de produto diferenciado, não encontrarão no mercado nenhuma alternativa com as mesmas características desejadas

Os fatores associados a diferenciação por marca estão ligados à percepção positiva da marca da empresa de Telecom, em estudo, no mercado, esta percepção está fortemente associada a uma empresa voltada à tecnologia.

## **5.2 CARACTERIZAÇÃO DA ALIANÇA**

A empresa de Telecom em estudo estabeleceu aliança com a empresa de aplicativos de Software para a disponibilização da solução de nota fiscal eletrônica na modalidade de arquitetura de software como serviço. Neste caso foram utilizadas a infraestrutura da Telecom e o aplicativo da empresa de aplicativos de Software.

Caracterização da aliança:

- Produto: O foco da aliança estratégica está centrado na disponibilização de solução de nota fiscal eletrônica na arquitetura de software como serviço
- Clientes: Os clientes desta aliança estratégica são empresas corporativas e do segmento empresarial que sejam obrigadas ou não a aderir à solução de nota fiscal eletrônica.

Conforme definido por Yoshino e Rangan (1996 p.5), aliança estratégica “é uma aliança comercial que aumenta a eficácia das estratégias competitivas das organizações participantes, propiciando o intercâmbio mútuo e benéfico de tecnologias, qualificações ou produtos baseados nesta”. Uma aliança incorpora um propósito compartilhado entre parceiros destacando-se, três características que devem constar, de forma simultânea, em uma aliança:

- As duas ou mais empresas que se unem para cumprir um conjunto de metas combinadas permanecem independentes depois da formação da aliança;
- As empresas parceiras compartilham dos benefícios da aliança e controlam o desempenho das tarefas especificadas – talvez o traço mais distintivo das alianças e que muito dificulta sua gestão;
- As empresas parceiras contribuem continuamente em uma ou mais áreas estratégicas cruciais; por exemplo, tecnologia, produtos e assim por diante.

O tipo de aliança firmada pela operadora de Telecom pode ser classificada como uma aliança sem participação acionária visto que foram firmados contratos de prestação de serviços entre as empresas sem que houvesse alguma forma de participação acionária entre elas.

As razões que embasaram o estabelecimento da aliança entre as duas empresas, caso do presente estudo, foram principalmente o desenvolvimento tecnológico que elas detêm e a necessidade de diferenciação competitiva em função da globalização. Como grande atributo a operadora de Telecom agregou à aliança sua infra-estrutura de Data Center's, sua capilaridade de rede de acesso e o seu grande relacionamento com os clientes; já a empresa de aplicativo de software agregou à aliança o seu *expertise* internacional e nacional em relação a nota fiscal eletrônica e o seu software de emissão e recepção de notas adaptado e customizado para uma oferta do tipo SaaS.

Estas razões ou motivos que levaram à formação da aliança estratégica entre as empresas participantes são corroborados pelo enfoque teórico nas palavras de Lewis (1992): “Duas forças embasam a formação das alianças estratégicas, o progresso tecnológico e a globalização”

Segundo Yoshino e Ragan (1996) esta aliança pode ser classificada como pré-competitiva, por existir uma possibilidade de competição na comercialização, uma vez que existem forças de venda de ambas as empresas abordando o mercado.

Segundo Koza e Lewin (2000) esta aliança pode ser classificada como de Aprendizado, já que existe a intenção de ambas as empresas de maximizar oportunidades bem como a oportunidade de criar valor por meio de atividades de aprendizado.

Em relação ao número de participantes pode-se dizer que esta é uma aliança Bilateral (DOZ E HAMEL, 2000), já que apenas duas empresas estão envolvidas na aliança.

E pode ser caracterizada como participativa segundo Ferraz (2001), já que existe um equilíbrio entre capital investido e capacidade de gerenciamento por parte dos parceiros.

### **5.3 CATEGORIA: SELEÇÃO DOS PARCEIROS**

Considerando que a aliança é desejada e necessária, e seu escopo está definido, um parceiro apropriado deve ser selecionado. A análise do caso demonstra que a Operadora de Telecom reconhece a importância de fazer a seleção de parceiros adequados para o desenvolvimento de alianças.

Contudo a seleção do parceiro adequado à aliança é um processo que demanda uma avaliação paciente e deve estar apoiado por parâmetros que garantam que, dentro do possível, haja compatibilidade de objetivos, capacidades complementares, confiança mútua e que, principalmente, ambos estejam dispostos a investir no relacionamento conjunto. Conforme Harbison e Pekar Jr (1999) a identificação, seleção e aproximação de parceiros é um dos mais difíceis obstáculos durante a etapa da formação de uma aliança.

Após feita uma análise criteriosa, pela Operadora de Telecom, entre vários possíveis parceiros, onde estes foram avaliados tendo em mente a etapa de operação, foi escolhida a empresa de aplicativo de software foco deste estudo, principalmente pela existência de compatibilidade nos objetivos estratégicos. Objetivos estes referentes à adoção de uma solução de Software como Serviço para a oferta de Nota Fiscal Eletrônica. Ficou claro que ambas as empresas estavam dispostas a investir no relacionamento conjunto.

A solução de Software desenvolvida pelo parceiro é nativamente uma solução para ser utilizada por vários inquilinos em uma estrutura centralizada de Data Center. O que não foi verificado integralmente na solução apresentada por outros parceiros.

No período de busca e seleção do parceiro foi observada a existência de pressões internas e externas para entrega do serviço. Estas pressões comprometeram a criação do modelo de negócio, o qual poderia ter agregado mais valor a Operadora de Telecom, e comprometeram os processos operacionais, que por sua complexidade, devido ao tempo reduzido para desenvolvê-los, reduziram a eficiência da oferta.

#### **5.4 CATEGORIA: NEGOCIAÇÃO DO ACORDO**

Constatou-se que os contatos nesta fase são coordenados pela área de alianças estratégicas, responsável pela avaliação do parceiro. Para que possa ser iniciada esta fase, as empresas celebram um contrato de confidencialidade NDA (NDA – Non Disclosure agreement), o qual estabelece as regras necessárias para a troca de informações relevantes que são compartilhadas durante a atividade de aproximação, e que devem ser resguardadas por ambas as empresas, mesmo que a aliança não se efetive.

Conforme enfatizado por Zawislak (2002), a atividade de negociação do acordo se caracteriza pela negociação de um contrato que irá funcionar como um balizador da relação de aliança. Foi neste momento que se colocaram as condições para celebração do acordo que formalizou critérios objetivos e metas para a aliança. De fato isto se constitui no planejamento da relação, firmado sobre a forma de um roteiro que contém as regras para seu estabelecimento e funcionamento. Foram consideradas as particularidades aos aspectos relacionados a cada parceiro, já que estes determinaram a atribuição de papéis a serem desempenhados, bem como os deveres de cada parte.

Na aliança em estudo foram estabelecidas as obrigações de cada parceiro através de uma matriz de responsabilidades, foram definidos também os processos e responsabilidades dos fluxos de: pré-venda, venda e de suporte incluindo os níveis de serviços envolvidos. Parte importante foi a definição do modelo de negócio para a partição de receita da solução de Nota Fiscal Eletrônica na modalidade de software como serviço, bem como seus processos.

Mesmo existindo todo o cuidado ficou faltando um mapeamento de cenários, o que gerou uma falta de resposta contratual para novas situações ocorridas após o lançamento da aliança.

#### **5.5 CATEGORIA: CLAREZA DE REGRAS PARA O TRABALHO CONJUNTO**

É de suma importância a existência de regras claras de engajamento na relação de aliança, sob a forma do registro e comunicação de procedimentos a serem seguidos, evitando que a cultura de cada empresa possa deturpar as práticas da aliança, através da clara atribuição de tarefas e responsabilidades. Percebeu-se, portanto, que é importante haver uma definição de papéis e atividades já no início do relacionamento da aliança. Esta



conduta ajudou a reduzir parte da incerteza, ambigüidade e o temor que cercou o início da interação originada pela aliança.

No caso em estudo foi estabelecida, no início do relacionamento, uma matriz de responsabilidades e atribuições para a aliança o que garantiu a clareza de regras para o trabalho conjunto.

## **5.6 CATEGORIA: CONFIANÇA**

Conforme Harbison e Pekar Jr (1999), o que ajuda a consolidar um relacionamento de confiança e a iniciar a negociação em base sólida é levar em consideração as necessidades de cada parceiro ainda na fase de seleção. Este procedimento foi em parte observado no momento do estabelecimento da aliança.

A confiança é considerada o principal ativo intangível em uma relação de cooperação, por tanto essencial para as alianças estratégicas.

A confiança esteve presente na aliança estabelecida já que cada parceiro depende do outro para alcançar suas próprias metas. Bem como foi observado o compartilhamento de informações críticas necessárias gerenciar a aliança o que propiciou que cada parceiro acreditasse na possibilidade de alcançar suas metas de longo prazo.

Após a implementação da aliança ocorreu uma desconfiança em relação aos objetivos efetivos do parceiro, em relação ao uso exclusivo do software de Nota Fiscal Eletrônica, na modalidade de Software como Serviço, no Data Center da Operadora de Telecom o que abalou o processo de aliança por um certo período. A confiança no parceiro foi retomada após o cancelamento de contrato de aliança firmado com outro Data Center, concorrente ao da Operadora de Telecom, o que demonstrou uma disposição para um relacionamento aberto.

Este fato evidencia a necessidade de se analisar em profundidade os relacionamentos do parceiro com terceiros, ou seja outros relacionamentos que podem existir em paralelo a aliança a ser estabelecida.

## **5.7 CATEGORIA: COMUNICAÇÃO**

A partir das explicações de Yoshino e Rangan (1996), observou-se a importância da atuação do gerente da aliança no processo de comunicação, principalmente em sua fase inicial e durante a fase de operação. Na fase inicial da aliança o gerente possui papel importante na elaboração de um plano de comunicação a ser utilizado durante a vigência da aliança, o qual permite a efetivação de uma comunicação clara sobre as metas, os planos de trabalho, cronogramas e benefícios associados. Sua postura é de fornecer suporte para o entendimento de toda a sistemática que direcionará aquela aliança, e de assegurar que as ações subsequentes transcorram com o mínimo de percalços. Quando em plena operação, o gerente da aliança dedica atenção ao processo de comunicação, por intermédio do compartilhamento das informações consideradas relevantes para a aliança.

Quando analisada a comunicação entre as equipes operacionais, principalmente entre as de pré-venda e venda, observou-se que ela é realizada com a utilização de vários meios, como: *e-mail*, relatórios de pré-qualificação de cliente e chamadas telefônicas. Notou-se que os fluxos de comunicação neste caso ocorrem de maneira informal tanto no sentido horizontal quanto vertical, o que deu origem a falhas de comunicação, já que muitas chamadas telefônicas não foram retornadas por esquecimento e muitos *e-mails* não foram respondidos ou, quando respondidos, não endereçavam o problema. Estes acontecimentos evidenciam a falta de uma ferramenta adequada de controle de comunicação.

Esta falta de ferramenta adequada para a comunicação gera entre as equipes de trabalho uma percepção de falta de comprometimento de ambas as partes, já que solicitações e melhorias implementadas não fluem entre os envolvidos de forma correta.

## **5.8 CATEGORIA: GERÊNCIA DEDICADA A ALIANÇA**

Aspecto de destaque na gestão da aliança, de acordo com Kelly, Schaan e Joncas (2002), é que ela deve focar as dimensões relacionadas à criação de valor para os parceiros tais como, convergência de objetivos, estabelecimento de confiança e cooperação, transferência de conhecimento, comprometimento mútuo e sinergia nas intenções estratégicas.

Este fator se traduz pela existência de uma pessoa dedicada ao exercício da gestão do relacionamento, o que não foi verificado nesta aliança. Segundo Ertel, Weiss e Visioni (2001), esta pessoa, frequentemente chamada de gerente da aliança ou gerente do

relacionamento, deveria supervisionar não somente os objetivos do negócio ou as atividades amplas da aliança, mas também voltar sua atenção para o dia-a-dia do relacionamento. Para monitorar a aliança, o gerente deve coordenar a comunicação entre os parceiros, reconhecer conflitos em potencial, mediar disputas e avaliar o andamento do trabalho conjunto o tempo todo. Como líder da função, o gerente da aliança deve ocupar uma posição de destaque na relação estabelecida e deve ser diretamente responsável pelo seu sucesso (GNYAWALI; MADHAVAN, 2001).

Observou-se neste estudo de caso que não existe um gerente de aliança dedicado a gestão da aliança estratégica. Após a entrega da aliança o gerente passa a se dedicar ao desenvolvimento de outra aliança. Assim é observado que os gerentes de aliança da Operadora de Telecom estão mais voltados à seleção, negociação contratual e aspectos técnicos da fase de desenvolvimento do que especificamente a fase de gestão operacional, gerando sérios problemas aos aspectos operacionais do dia-a-dia da aliança.

Como bem destaca Kanter (1994), os gerentes de aliança, muito freqüentemente, reservam mais tempo selecionando parceiros potenciais com base em aspectos financeiros do que gerenciando a aliança em termos humanos.

A alta direção não visualiza o processo de gestão da aliança como uma atividade significativa da área e sim apenas as entregas efetuadas pela área.

## **5.9 CATEGORIA: COLABORAÇÃO**

Os parceiros devem compartilhar uma mesma visão sobre os objetivos comuns à aliança, isto é, ter altas expectativas e manifestarem a mesma motivação para a realização de tarefas, tanto individuais quanto coletivas. Dessa forma, garante-se que cada um irá realmente atuar com comprometimento para com a aliança.

Constatou-se que desde o início ambas as alianças compartilhavam de uma mesma visão sobre os objetivos: oferecer ao mercado uma solução de Nota Fiscal Eletrônica na modalidade SaaS.

Nesta mesma visão, Whipple e Frankel (2000) afirmam que o sucesso de uma aliança depende dos parceiros terem uma visão de futuro em comum. Segundo Gomes-Casseres (1999), seja qual for a forma pela qual a aliança tenha sido desenvolvida, as visitas e o contato pessoal entre os vários níveis são essenciais para manter a colaboração e a confiança.

Desta forma se justificam as reuniões presenciais que ocorreram durante o processo de formação da aliança, ficando pendentes as reuniões presenciais para o acompanhamento da aliança, as quais ocorreram com menor frequência. O que comprometeu o compartilhamento das percepções do andamento do projeto entre os parceiros.

## **5.10 CATEGORIA: APRENDIZADO E TRANSFERÊNCIA DO CONHECIMENTO**

A análise dos dados observados permite concluir que a Operadora de Telecom, em estudo, vê as alianças estratégicas como um laboratório para aprender sobre uma ampla gama de novos conhecimentos. Além disso, a formação de uma aliança é apreciada como oportunidade de aprendizado o que representa um sinal de que, assim como afirmam Doz e Hamel (2000), a contribuição do conhecimento de um parceiro tem um valor estratégico inestimável.

Segundo Inkpen (1998b) a geração de conhecimento nas alianças formadas tem início quando a empresa interage com o ambiente do parceiro e fica exposta a várias fontes de informação. No contexto desta aliança isto foi crítico para o sucesso da oferta já que o assunto era novidade para a operadora bem como o modelo de negócio.

Notou-se que na relação de aliança estabelecida houve o propósito de absorver conhecimento oriundo do trabalho conjunto, bem como, eventualmente conhecimentos que são de propriedade da empresa de aplicativos de software. Esses conhecimentos foram obtidos, em sua maioria, por meio de interações que aconteceram durante o desenvolvimento das atividades da aliança e foram, na visão da Operadora de Telecom, pautados por uma relação de troca.

Verificou-se que os conhecimentos obtidos com os parceiros são compartilhados com clientes e colaboradores. Essa absorção e transferência de conhecimentos estão ligadas ao aprendizado que as pessoas obtiveram com o parceiro por intermédio do convívio e das ações conjuntas.

Nesta nova configuração, os conhecimentos obtidos do parceiro, assim como afirma Inkpen (1998b), passam a ser utilizados pela Operadora de Telecom com a finalidade de gerar novas oportunidades de negócios, caracterizando-se como uma competência desenvolvida pela organização.

Relativo à transferência de conhecimento, verificou-se que se deu através de ações planejadas tais como: seminários, encontros técnicos ou grupos de discussão, que

promoveram uma interação entre colaboradores, bem como clientes, com conhecimentos e experiências distintas, o que permitiu o compartilhamento de seus conhecimentos com os demais, estimulados por discussões sobre assuntos técnicos e comerciais relacionados a Nota Fiscal Eletrônica.

A empresa de Telecomunicações, ao contrário do que ressaltam Hermann e Estes (2001), não possui um sistema estruturado de gestão do conhecimento obtido nas alianças. Percebe-se a carência de um sistema estruturado que possa realizar o armazenamento e compartilhamento do conhecimento gerado, bem como de uma interface que permita o acesso individual para consulta e depósito das várias informações produzidas nas atividades de pesquisa, inclusive das experiências pessoais, na tentativa de socializar o conhecimento da empresa.

### **5.11 CATEGORIA: AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO DA ALIANÇA**

Segundo Ertel, Weiss e Visioni (2001), a habilidade para avaliar a adequação de um parceiro em potencial para um relacionamento cooperativo deve ir além da compatibilidade estratégica. Fatores como cultura corporativa, estilos operacionais e práticas nos negócios devem ser rigorosamente considerados durante a seleção do parceiro.

O resultado do estudo realizado pela consultoria KPMG e analisado por Wildeman (1998), revelou que os critérios para a seleção dos parceiros se dividiram em duas abordagens: uma relativa ao parceiro enquanto empresa autônoma e outra relativa à aliança em si e aos relacionamentos estabelecidos.

Em relação aos critérios para avaliação na seleção do parceiro enquanto empresa e da aliança em si, é possível afirmar que foi uma decisão oportunista, já que existia uma grande demanda no mercado por uma solução de Nota Fiscal Eletrônica e a modalidade SaaS proposta se apresentou como a melhor opção para atender esta demanda de forma imediata.

O resultado tangível da oferta desta aliança ainda não é visível, uma vez que a mesma se encontra em estágio inicial. Como resultado provável é possível prever que houve criação de valor para ambas as empresas.

Por não existir uma gerencia dedicada a gestão do processo após a formação da aliança existem indícios de que não irá ocorrer um avaliação do desempenho da aliança de forma pro-ativa.



## 6 CONCLUSÃO

Neste capítulo são apresentados os resultados da pesquisa gerados através do desenvolvimento do trabalho proposto bem como são apresentadas as contribuições da pesquisa no que se refere às vantagens e desvantagens do uso do modelo de apoio a gestão proposto para operadoras de Telecom.

### 6.1 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O estudo se propôs a investigar o processo de gestão do estabelecimento de alianças estratégicas para a disponibilização de soluções na modalidade de arquitetura de software como serviço (SaaS – *Software as a Service*) segundo um modelo de apoio proposto. Para isto foi analisado o caso da aliança entre uma empresa de Telecom e uma empresa de aplicativos de software na oferta da solução de Nota Fiscal Eletrônica.

O estudo buscou entender as razões que motivaram a formação da aliança estratégica para a oferta de SaaS, bem como caracterizar o processo de sustentação desta aliança em função das dimensões e categorias de análise do modelo de apoio a gestão proposto.

O primeiro objetivo específico foi elaborar uma pesquisa bibliográfica referente ao tema da dissertação. A revisão abordou teorias referentes à estratégia, alianças estratégicas, suas classificações e categorias, bem como foi feita uma revisão da solução de aplicação da arquitetura de software como serviço. A revisão bibliográfica do Capítulo 2 serviu de base para o segundo objetivo específico que era propor um modelo de apoio a gestão de alianças estratégicas decorrente da pesquisa literária. Este modelo de apoio propôs e definiu, de forma genérica, as premissas básicas para análise do processo de gestão de alianças. Estas definições e premissas foram aplicadas no estudo de caso o que resultou na análise do Capítulo 5.

Em resposta ao terceiro objetivo específico deste trabalho, que é caracterizar os objetivos e motivos para a constituição da aliança estratégica, observou-se que, em um mercado competitivo e globalizado, onde a infraestrutura oferecida pelas operadoras de telecom cada vez mais se transforma em *commodities*, é preciso criar novas formas de agregar valor aos serviços de Telecom.

Desta forma observou-se que a emergente arquitetura de disponibilização de software como serviço (SaaS – Software as a Service) que pode agregar valor às operadoras de telecom, não teria condições de ser ofertada sem a ajuda de parceiros especializados em aplicações de software específicos e multi-inquilino.

SaaS representa um novo paradigma no fornecimento de software. Este modelo arquitetônico foi criado sobre os princípios de eficiência para vários inquilinos, configurabilidade dirigida a metadados e escalabilidade massiva para fornecer software de qualidade a baixo custo para clientes existentes e em potencial. O que está alinhado com a estratégia de prestação de serviços do Data Center da Operadora de Telecom em estudo.

Para isto foi necessário buscar no mercado parceiros com soluções de software que fossem compatíveis com a arquitetura SaaS e estivessem aptas a oferecer esta nova modalidade de serviço em aliança com a Operadora de Telecom, respeitando os processos de formação e gestão de alianças estratégicas para que o resultado fosse ideal para ambas as empresas parceiras.

A empresa de Aplicativos de Software em estudo foi escolhida para esta aliança já que a sua solução de Nota Fiscal Eletrônica se adapta, de forma ideal ao modelo SaaS, possibilitando a Operadora de Telecom atender, de forma eficiente, à grande demanda gerada pelo mercado, em decorrência da imposição da adoção de Nota Fiscal Eletrônica feita pelas Secretarias de Fazenda dos Estados.

Foi observado em relação aos objetivos da Operadora de Telecom na formação das alianças que estes estão voltados para a exploração de mercados existentes, por intermédio da maximização das oportunidades com a utilização de capacidades e recursos específicos de cada parceiro, como também podem ser de prospecção de novos mercados, por meio do desenvolvimento de novas competências oriundas de esforços em projetos de inovação.

Os motivos para a formação de alianças estratégicas se baseiam, segundo Lorange e Roos (1996), nas posições estratégicas de cada parceiro em potencial considerando duas dimensões. 1) A primeira considera a importância estratégica do negócio em questão para o qual a aliança estratégica está sendo considerada, isto é, é necessário avaliar se o negócio faz parte das atividades principais do sócio potencial ou é visto como algo secundário; 2) A



segunda diz respeito à posição relativa da empresa diante do mercado, ou seja, se ela é líder ou uma seguidora.

É possível supor que as razões e objetivos que levaram a Operadora de Telecom, em estudo, a desenvolver alianças são apropriados ao seu contexto de atuação e devem ser mantidos, principalmente, porque são condizentes com os elementos que orientam sua estratégia.

No que se refere ao quarto objetivo específico, que é a aplicação do modelo de apoio teórico a um caso prático de campo, observa-se que foram encontradas evidências de que as categorias apontadas no modelo de apoio, como sendo críticas para o desenvolvimento de alianças, fazem parte do processo da aliança estabelecida pela empresa, embora não reflitam na prática todas as variáveis enfatizadas pelos autores como apropriadas ao exercício deste processo. Isto pode ser explicado pelo fato de que o processo da aliança tenha ocorrido de forma empírica, sem o embasamento teórico necessário a este empreendimento.

O processo utilizado para o desenvolvimento da aliança entre as empresas não focou na sua operação e sim somente na sua formação. Segundo o modelo de apoio proposto ainda existem categorias a serem melhoradas no processo de alianças para disponibilização de SaaS. O quadro 6.1 aponta o nível de aderência às Categorias do processo atual em relação ao modelo de apoio a gestão.

Quadro 6.1- Aderência ao modelo de apoio proposto

Aderência ao modelo de apoio proposto		
Dimensão	Categoria de análise	Aderência ao Modelo de apoio
Formação	Seleção do parceiro	Total
	Negociação do acordo	Total
Operação	Clareza de regras	Total
	Confiança	Total
	Comunicação	Deficiencia
	Gerência dedicada a aliança	Inexistente
	Colaboração	Deficiencia
	Aprendizado e transferência de conhecimento	Deficiencia
Avaliação	Avaliação do desempenho da aliança	Deficiente

Finalmente, no quinto objetivo específico procurou-se identificar os benefícios trazidos pela criação de uma aliança estratégica para a disponibilização de nota fiscal

eletrônica através de SaaS. Observou-se que o estabelecimento de alianças estratégicas é uma importante forma de alcançar vantagem competitiva, principalmente para operadoras de Telecom que atuam em setores dinâmicos e competitivos. Com a aliança para oferta da solução de Nota Fiscal Eletrônica, via Data Center, foi possível oferecer uma solução completa para os clientes da Operadora de Telecom. Sem esta oferta a competição na conectividade à rede IP era exclusivamente por preço, o que destruía valor para a empresa.

A oferta da solução de Nota Fiscal Eletrônica foi o primeiro serviço desenvolvido na modalidade SaaS através de uma aliança estratégica na operadora. O que fez desta aliança um grande laboratório para a experimentação da solução de SaaS, sem o comprometimento de grandes investimentos. Isto reforçou a importância das alianças estratégicas no setor de telecomunicações entre uma empresa do setor e outra de um setor totalmente diferente, mas com potencial de agregar valor estratégico para a primeira.

Esta aliança permitiu aos clientes contar com uma solução de Nota Fiscal Eletrônica cujos principais e mais complexos componentes estão alojados no Data Center da Operadora de Telecom (Cyber Data Center). Possibilitando desta forma a simplificação das dificuldades tecnológicas tradicionais de toda solução crítica para os processos internos de qualquer empresa. Isto facilitou que os clientes da aliança se concentrassem em seu negócio principal, depositando a confiança tecnológica no fornecedor especializado em implementar sistemas críticos e de alta disponibilidade.

Outro benefício que se destaca foi o aumento da visibilidade da Operadora de Telecom frente aos clientes, e o reforço de sua marca, como uma empresa completa na oferta de serviços de telecomunicações. Este interesse na solução apresentada gerou a solicitação de visitas para detalhamento da oferta. Estas interações proporcionaram aos consultores de vendas identificarem outras oportunidades, possibilitando a oferta e venda de outros serviços de Telecom, independente da contratação da oferta de Nota Fiscal Eletrônica.

Esta aliança resultou na produção de conhecimento e garantiu o aprendizado de lições e melhorias a serem utilizadas em outras alianças que tenham por objeto a oferta de aplicativos na modalidade de software como serviço.

## **6.2 CONTRIBUIÇÕES DA PESQUISA**

Fica evidente que houve geração de conhecimento prático e teórico, obtido por meio deste estudo. Conhecimentos estes que poderão ser utilizado em outras situações de estabelecimento de alianças estratégicas, auxiliando os profissionais da operadora de Telecom a lidar com os aspectos relacionados à gestão de alianças em suas diferentes fases e categorias.

O estudo sugere, através de seus resultados, a importância de desenvolver o processo de gestão de alianças estratégicas, observando as categorias de análise mencionadas. Vale ressaltar que a utilização destas categorias críticas no processo é benéfica à aliança como um todo

### **6.3 LIMITAÇÕES DO ESTUDO**

Este é um estudo de caso de caráter descritivo, e como tal seus resultados não podem ser generalizados, mas podem ser feitas inferências a partir da análise para outras situações semelhantes. Tampouco se pode esperar que as categorias de análise extraídas da revisão da literatura sobre gestão de alianças estratégicas representem todas aquelas possíveis para estudar este tema. Entende-se que diferentes considerações seriam possíveis, caso outras dimensões e categorias de análise fossem definidas, o que demandaria explorar o tema sob outras perspectivas.

Outra limitação do modelo de apoio foi a sua aplicação em apenas uma aliança, o que não é suficiente para testar todas as possíveis variáveis envolvidas no modelo de apoio.

O presente estudo, por outro lado, permite que sejam feitos novos questionamentos que podem motivar outras propostas de estudo. Em vista disto, são apresentadas na próxima seção, algumas sugestões para futuros estudos.

### **6.4 RECOMENDAÇÕES PARA FUTUROS ESTUDOS**

- Realizar estudos que mensurem a aceitação e satisfação do consumidor afetado pela aliança estratégica de SaaS.
- Realizar estudos relacionados a mensuração do desempenho de alianças estratégicas na modalidade SaaS.

## BIBLIOGRAFIA

- AUSTIN, James E. **Alianças**: fundamentos e benefícios para o terceiro setor. São Paulo: Futura, 2001.
- CALLAHAN, J.; MACKENZIE, S. Metrics for Strategic Alliance Control. **R & D Management**, v. 24, n. 4. p. 365-377, 1999.
- CERVO; A.L; BERVIAN, P.A. **Metodologia Científica**. São Paulo: Makron Books, 1996.
- CHANDLER, A. D. **Strategy and structure**: chapters in the history of the industrial enterprise. Cambridge: MIT, 1990. 137
- CHILD, J. Confiança e alianças estratégicas internacionais: o caso das *joint ventures* sinoestrangeiras. In: RODRIGUES, S. B. (org.). **Competitividade, Alianças Estratégicas e Gerência Internacional**. São Paulo: Atlas, 1999.
- CHILD, J.; FAULKNER, D. **Strategies of co-operation**: managing alliances, networks, and joint ventures. Oxford University Press, 1998.
- CHONG,F, **Discussões sobre SaaS** [http://blogs.msdn.com/fred\\_chong/](http://blogs.msdn.com/fred_chong/), 2006
- CHOUDHARY, V, **Software as a Service: Implications for Investment in Software Development**, IEEE IT Professional, 40th Annual Hawaii International Conference on System Sciences, 2007. HICSS 2007. p:209a - 209a, Jan. 2007
- COHEN W. M.; LEVINTHAL, D.A. Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. **Administrative Science Quarterly**, v. 35, p. 128-152, 1990.
- COLLIS, D.; MONTGOMERY, C. Competing on resources: Strategy in the 1990s. **Harvard Business Review**. July-August, 1995. p. 118-128.
- CRAVENS, K.; PIERCY, N.; CRAVENS, D. Assessing the Performance of Strategic Alliances: Matching Metrics to Strategies. **European Management Journal**, v. 18, n. 5, Out., 2000.
- MA, DAN, **The Business Model of "Software-As-A-Service"**, IEEE, IEEE International Conference on Services Computing 2007. SCC 2007, p:701 - 702, Jul 2007
- DAS, T.K.; TENG, B.S. Between trust and control: Developing confidence in partner

cooperation in alliances. **The Academy of Management Review**. v. 3, n. 23, p. 491-512, 1998.

DOZ, Y. L.; HAMEL, G. **A vantagem das Alianças: A arte de criar valor através de alianças**. Rio de Janeiro: Qualitymark. 2000.

DRUCKER, Peter F. **A organização do futuro**. São Paulo: Futura, 2000

DUHÁ, A. H. A Transferência de Conhecimento entre Empresas: Dificuldades Encontradas nas Alianças Internacionais. In: ENANPAD, 25, 2001, Campinas. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2001. 1 CD-ROM..

DUYSTERS, G.;KOK, G.;VAANDRAGER, M. Crafting successful strategic technology partnerships. **R&D Management**, v. 29, p. 343-351, 1999.

DUYSTERS, G.M.; HEIMERIKS, K.H.; JURRIËNS, J. Three Levels of Alliance Management. **ECIS Working Papers**. Eindhoven: University of Technology, 2003.

DYER, J. H.; KALE, P.; SINGH, H. How to make strategic alliances work. **Sloan Management Review**, v. 42, n. 4, p. 37-43, 2001.138

ELMUTI, D.; KATHAWALA, Y. An overview of strategic alliances. **Management Decision**, v. 39, n. 2, p. 205–217, 2001.

ERTEL, D.; WEISS, J.; VISIONI, L. J. **Managing Alliance Relationships: Ten key corporate capabilities**. Boston: Vantage Partners, 2001.

FAULKNER, D. **International Strategic Alliances: Co-operating to compete**. London, McGraw-Hill, 1995.

FAULKNER, D.; ROND, M. **Cooperative strategy**. Oxford: Oxford University Press, 2000.

FERRAZ, D. A. **Joint venture e contratos internacionais**. Belo Horizonte: Mandamentos,2001.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GNYAWALI, D. R.; MADHAVAN, R. Cooperative networks and competitive dynamics: A structural embeddedness perspective. **Academy of Management Review**. v. 3, n. 26, p. 431- 445, 2001.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de empresas**, São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63, mar./abr. 1995a.  
\_\_\_\_\_. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 3, p. 20-29, maio/jun. 1995b.

GOMES-CASSERES, B. Estratégia em primeiro lugar. **HSM Management**, São Paulo, n. 15,p. 58-65, 1999.

- GOTH, G, **Software-as-a-Service: The Spark That Will Change Software Engineering?**, IEEE, IEEE Distributed Systems Online, v. 9, n. 7, p. 3, Jul 2008
- HAMEL, G. Competition for competence and inter-partner learning within international strategic alliances. **Strategic Management Journal**, v. 12, p. 83-104, 1991.
- HAMEL, G.; DOZ, Y; PRAHALAD, C. K. Collaborate with your competitors – and win. In:
- HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo futuro**: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã. Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- HARBISON, J. R.; PEKAR Jr., P. **Alianças estratégicas**: quando a aliança é a alma do negócio e o caminho para o sucesso. Tradução de Maria Lúcia Rosa. São Paulo: Futura, 1999.
- HERRMANN, M.; ESTES, M. Eight Principles For Managing Strategic Alliances. **Informationweek**. Jun. 2001. Disponível em <http://www.informationweek.com/showArticle.jhtml?articleID=6506946>>. Acesso em: 10 dez. 2007.
- HIRATUKA, C.; FURTADO, J.; GARCIA, R. **Estudo da competitividade por cadeias integradas**: um esforço coordenado de criação de estratégias compartilhadas. Campinas: MDIC/FECAMP/NEIT/UNICAMP, 2001.
- HITT, M. A., IRELAND, R.D.; HOSKISSON, R.E. **Strategic Management: Competitiveness and Globalization**. 4 ed. Cincinnati, Ohio: International Thompson Publishing, 2001.
- INKPEN, A. C, Learning and knowledge acquisition through international strategic alliances. **The Academy of Management Executive**, v. 12, n. 4, p. 69-80, 1998a.
- INKPEN, A. C, Learning, Knowledge Acquisition and strategic alliances. **European Management Journal**, v. 16, n. 2, p. 223-229, 1998b.
- IRELAND, R.D., HITT, M.A, VAIDYANATH D. Alliance management as a source of competitive advantage. **Journal of Management**, v. 28, n. 3, p. 413-446, 2002.
- IYER K. N.S. Learning in Strategic Alliances: An Evolutionary Perspective. **Academy of Marketing Science Review** . n. 10, 2002
- KAPLAN, R. S., NORTON, D. P. **A Estratégia em Ação**: Balanced Scorecard. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- KELLY, M.J., SCHAAN, J.L., JONCAS, H. Managing alliance relationships: key challenges in the early stages of collaboration. **R&D Mangement**, v. 32, n. 1, p.11-22, 2002.

- KHANNA, T.; GULATI, R.; NOHRIA, N. The dynamics of learning alliances: Competition cooperation and relative scope. **Strategic Management Journal**, v. 19, p. 193-210, 1998.140
- KOZA, M., LEWIN A. Managing Partnerships and Strategic Alliances: Raising the Odds of Success. **European Management Journal**, v. 18, n. 2, p. 146-151, 2000.
- LAPLANTE, P.A.; JIA ZHANG; VOAS, J, **What's in a Name? Distinguishing between SaaS and SOA**, IEEE IT Professional, v.10, no3, p. 46 – 50, Maio 2008
- LEHTONEN, T. Attributes and success factors of partnering relations: a theoretical framework for facility services. **Nordic Journal of Surveying**, Special Series, v. 2, p. 31-46, 2004.
- LEWIS, J. **Alianças estratégicas: estruturando e administrando alianças para o aumento da lucratividade**. São Paulo: Pioneira, 1992.
- LORANGE, P.; ROOS, J. **Alianças estratégicas: formação, implementação e evolução**. São Paulo: Atlas, 1996.
- MARIZ, L. A. Explorando os Limites do Conceito de Confiança Interorganizacional: o Caso de Redes de Desenvolvimento Tecnológico. In: ENANPAD, 26, 2002, Salvador. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2002.
- MELO, C. A., **Software como Serviço: Um Modelo de Negócio Emergente**, Paper Centro de Informática – Universidade Federal de Pernambuco (UFPE) 2007
- MINTZBERG, H. Os 5 Ps Da Estratégia. In : MINTZBERG, H. e QUINN, J. **O Processo da Estratégia**. Porto Alegre : Bookman, p. 26 – 32, 2001.
- MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **O processo da estratégia**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de Estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- NIELSEN, B. Synergies in Strategic Alliances: Motivation and Outcomes of Complementary and Synergistic Knowledge Networks. **Journal of Knowledge Management Practices**, v. 3, 2002.
- NONAKA, I.; TAKEUCHI, K. **Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação**. 7. ed. Rio de Janeiro : Campus, 1997.
- OLIVEIRA, D. P. **Estratégia empresarial e vantagem competitiva: como estabelecer, implementar e avaliar**. São Paulo: Atlas, 2001.
- PENG, T.; KELLOGG, J. L. Partners, resources, and management mechanisms of interorganizational collaborative ties in non-profit organizations. **Journal of American Academy of Business**, v. 3 n. 1, p. 291-300, Set. 2003.

- PIDD, Michael. **Modelagem empresarial**. Porto Alegre: Artes Médica, 1998.
- PORTER, M. E. **Competição**: estratégias competitivas essenciais. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- QUINN, J. B. Estratégias para Mudança. In: MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **O Processo da Estratégia**. Tradução: James Sunderland Cook, 3. ed. Porto Alegre: Bookmann, 2001.
- RODRÍGUEZ M. C. F. Alianças estratégicas de carácter tecnológico. **Economia Industrial** n. 330, 1999.
- SAMMER, J. Strategic Alliances: How To Manage, How To Measure. **Business Finance**, p. 18-23, Mar. 2004.
- SENGE, Peter M. **A Quinta Disciplina**. 2. ed. São Paulo: Best Seller, 1998.
- SILVA JÚNIOR, A. B.; RIBEIRO, A. H. P. Alianças e alianças estratégicas. In: BARROS, B. T. (Org). **Fusões, Aquisições e Alianças**. São Paulo: Atlas, 2001.
- SIMONIN, B. L. Ambiguity and the process of knowledge transfer in strategic alliances. **Strategic Management Journal**, v. 20, p. 595-624, 1999.
- SOEKIJAD, M; ANDRIESSEN, E. Conditions for Knowledge Sharing in Competitive Alliances. **European Management Journal**, v. 21, n. 5, p. 578–587, 2003.
- TORQUATO, G. **Tratado de Comunicação Organizacional e Política**. São Paulo: Pioneira Thomsom Learning, 2002.
- WERNERFELT, B. **The resource-based view of the firm**. Strategic Management Journal, v.5, p.171-180, 1984.
- WHIPPLE, J. M., FRANKEL, R. Strategic alliance success factors. **Journal of Supply Chain Management**, Summer, v. 36, n. 3, p. 21-28, 2000.
- WILDEMAN, L. Alliances and networks: the next generation. **International Journal of Technology Management**, n. 15, p. 96-108, 1998.
- YOSHINO, M. Y. e RANGAN, U. S. **Alianças Estratégicas**. São Paulo: Makron Books, 1996.
- ZAWISLAK, P. **Modelo de Gestão para Alianças Estratégicas em PMEs**. Grupo de estudos da cadeia automotiva do Rio Grande do Sul. Porto Alegre: UFRGS, 2002.  
Disponível em: < <http://nitec.ea.ufrgs.br/gcars/artigos/ZAWISLAK%202002.doc> >.  
Acesso em: 20 jan. 2008.



## **ANEXO I**

## PROCOLO ICMS 68, DE 4 DE JULHO DE 2008

- Publicado no DOU de 14.07.08

Altera as disposições do Protocolo ICMS 10/07, que estabelece a obrigatoriedade da utilização da Nota Fiscal Eletrônica (NF-e) para os setores que especifica.

Os Estados de Acre, Alagoas, Amapá, Amazonas, Bahia, Ceará, Espírito Santo, Goiás, Maranhão, Mato Grosso, Mato Grosso do Sul, Minas Gerais, Pará, Paraíba, Paraná, Pernambuco, Piauí, Rio de Janeiro, Rio Grande do Norte, Rio Grande do Sul, Rondônia, Roraima, Santa Catarina, São Paulo, Sergipe e Tocantins e o Distrito Federal, neste ato representados pelos respectivos Secretários de Fazenda, Finanças ou Tributação, considerando o disposto nos Arts. 102 e 199 do Código Tributário Nacional - Lei nº 5.172, de 25 de outubro de 1966, e no § 2º da cláusula primeira do Ajuste SINIEF 07/05, de 30 de setembro de 2005, resolvem celebrar o seguinte

### P R O T O C O L O

**Cláusula primeira** Os dispositivos adiante indicados do Protocolo ICMS 10/07, de 18 de abril de 2007, passam a vigorar com a seguinte redação:

**I – os incisos II e III do § 2º da cláusula primeira:**

“II – nas operações realizadas fora do estabelecimento, relativas às saídas de mercadorias remetidas sem destinatário certo, desde que os documentos fiscais relativos à remessa e ao retorno sejam NF-e;

III - nas hipóteses dos incisos II, XXXI e XXXII do caput, às operações praticadas por estabelecimento que tenha como atividade preponderante o comércio atacadista, desde que o valor das operações com cigarros ou bebidas, conforme a hipótese, não tenha ultrapassado 5% (cinco por cento) do valor total das saídas do exercício anterior;”;

**II – o inciso III do § 3º da cláusula primeira:**

“III - a partir de 1º de setembro de 2008, relativamente aos incisos VI a XIV, aos contribuintes estabelecidos no Estado do Mato Grosso;”.

**Cláusula segunda** Ficam acrescentados os seguintes dispositivos ao Protocolo ICMS 10/07, de 18 de abril de 2007, com a redação que se segue:

**I – os incisos XV a XXXIX ao caput da cláusula primeira:**

“XV - importadores de automóveis, camionetes, utilitários, caminhões, ônibus e motocicletas;

XVI - fabricantes e importadores de baterias e acumuladores para veículos automotores;

XVII - fabricantes de pneumáticos e de câmaras-de-ar;

XVIII – fabricantes e importadores de autopeças;

XIX - produtores, formuladores, importadores e distribuidores de solventes derivados de petróleo, assim definidos e autorizados por órgão federal competente;

XX – comerciantes atacadistas a granel de solventes derivados de petróleo;

XXI - produtores, importadores e distribuidores de lubrificantes e graxas derivados de petróleo, assim definidos e autorizados por órgão federal competente;

XXII - comerciantes atacadistas a granel de lubrificantes e graxas derivados de petróleo;

XXIII - produtores, importadores, distribuidores a granel, engarrafadores e revendedores atacadistas a granel de álcool para outros fins;

XXIV – produtores, importadores e distribuidores de GLP – gás liquefeito de petróleo, assim definidos e autorizados por órgão federal competente;

XXV – produtores e importadores GNV – gás natural veicular;

XXVI - atacadistas de produtos siderúrgicos e ferro gusa;

XXVII - fabricantes de alumínio, laminados e ligas de alumínio;

XXVIII - fabricantes de vasilhames de vidro, garrafas PET e latas para bebidas alcoólicas e refrigerantes;  
XXIX - fabricantes e importadores de tintas, vernizes, esmaltes e lacas;  
XXX - fabricantes e importadores de resinas termoplásticas;  
XXXI - distribuidores, atacadistas ou importadores de bebidas alcoólicas, inclusive cervejas e chopes;  
XXXII - distribuidores, atacadistas ou importadores de refrigerantes;  
XXXIII - fabricantes, distribuidores, atacadistas ou importadores de extrato e xarope utilizados na fabricação de refrigerantes;  
XXXIV - atacadistas de bebidas com atividade de fracionamento e acondicionamento associada;  
XXXV - atacadistas de fumo beneficiado;  
XXXVI - fabricantes de cigarrilhas e charutos;  
XXXVII - fabricantes e importadores de filtros para cigarros;  
XXXVIII - fabricantes e importadores de outros produtos do fumo, exceto cigarros, cigarrilhas e charutos;  
XXXIX - processadores industriais do fumo. ”;

**II - o Inciso V ao § 2º da cláusula primeira:**

“V - na entrada de sucata de metal, com peso inferior a 200 Kg (duzentos quilogramas), adquirida de particulares, inclusive catadores, desde que, ao fim do dia, seja emitida NF-e englobando o total das entradas ocorridas.”;

**III - o inciso IV ao § 3º da cláusula primeira:**

IV - a partir de 1º de dezembro de 2008, relativamente aos incisos VI a XIV, aos contribuintes estabelecidos nos demais Estados e no Distrito Federal (VER PROTOCOLO ICMS 10 NA CONTINUAÇÃO);

V - a partir de 1º de abril de 2009, relativamente aos incisos XV a XXXIX.

**Cláusula terceira** Este protocolo entra em vigor na data de sua publicação no Diário Oficial da União.

## **PROCOLO ICMS 10, DE 18 DE ABRIL DE 2007**

Estabelece obrigatoriedade da utilização da Nota Fiscal Eletrônica (NF-e) para os setores de fabricação de cigarros e distribuição de combustíveis líquidos.

**Os Estados de Alagoas, Bahia, Ceará, Espírito Santo, Goiás, Maranhão, Mato Grosso, Minas Gerais, Pará, Rio Grande do Norte, Rio Grande do Sul, São Paulo e Sergipe, neste ato representados pelos respectivos Secretários de Fazenda, Finanças ou Tributação, considerando o disposto nos Arts. 102 e 199 do Código Tributário Nacional - Lei nº 5.172, de 25 de outubro de 1966, e no § 2º da Cláusula Primeira do Ajuste SINIEF 07/05, de 30 de setembro de 2005, resolvem celebrar o seguinte**

### **PROCOLO**

Nova redação dada à cláusula primeira pelo Protocolo ICMS 24/08, efeitos a partir de 27.03.08

**Cláusula primeira** Acordam os Estados e o Distrito Federal em estabelecer a obrigatoriedade de utilização da Nota Fiscal Eletrônica (NF-e) prevista no Ajuste SINIEF 07/05, de 30 de setembro de 2005, em substituição a Nota Fiscal, modelo 1 ou 1-A, para os contribuintes:

- I - fabricantes de cigarros;
- II - distribuidores ou atacadistas de cigarros;
- III - produtores, formuladores e importadores de combustíveis líquidos, assim definidos e autorizados por órgão federal competente;
- IV - distribuidores de combustíveis líquidos, assim definidos e autorizados por órgão federal competente;
- V - transportadores e revendedores retalhistas - TRR, assim definidos e autorizados por órgão federal competente;
- VI - fabricantes de automóveis, camionetes, utilitários, caminhões, ônibus e motocicletas;
- VII - fabricantes de cimento;
- VIII - fabricantes, distribuidores e comerciante atacadista de medicamentos alopáticos para uso humano;
- IX - frigoríficos e atacadistas que promoverem as saídas de carnes frescas, refrigeradas ou congeladas das espécies bovinas, suínas, bufalinas e avícola;
- X - fabricantes de bebidas alcoólicas inclusive cervejas e chopes;
- XI - fabricantes de refrigerantes;
- XII - agentes que, no Ambiente de Contratação Livre (ACL), vendam energia elétrica a consumidor final;
- XIII - fabricantes de semi-acabados, laminados planos ou longos, relaminados, trefilados e perfilados de aço;
- XIV - fabricantes de ferro-gusa.

§ 1º A obrigatoriedade se aplica a todas as operações efetuadas em todos os estabelecimentos dos contribuintes referidos nesta cláusula, que estejam localizados nos Estados signatários deste protocolo, ficando vedada a emissão de Nota Fiscal, modelo 1 ou 1-A, salvo nas hipóteses previstas neste protocolo.

§ 2º A obrigatoriedade de emissão de Nota Fiscal Eletrônica - NF-e, modelo 55, em substituição à Nota Fiscal, modelo 1 ou 1-A, prevista no *caput* não se aplica:

- I - ao estabelecimento do contribuinte que não pratique, nem tenha praticado as atividades previstas no *caput* há pelo menos 12 (doze) meses, ainda que a atividade seja realizada em outros estabelecimentos do mesmo titular;
- II - na hipótese dos incisos I, II e V do *caput*, às operações realizadas fora do estabelecimento, relativas às saídas de mercadorias remetidas sem destinatário certo, desde que os documentos fiscais relativos à remessa e ao retorno sejam NF-e;
- III - na hipótese do inciso II do *caput*, às operações praticadas por contribuinte que tenha como atividade preponderante o comércio atacadista, desde que o valor das operações com cigarros não tenha ultrapassado 5% (cinco por cento) do valor total das saídas do exercício anterior;
- IV - na hipótese do inciso X do *caput*, ao fabricante de aguardente (cachaça) e vinho que tenha auferido receita bruta, no exercício anterior, inferior a R\$ 360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais).  
A minha mãe com carinho marcelo

§ 3º A obrigatoriedade de que trata o *caput* aplica-se:

- I - a partir de 1º de abril de 2008, relativamente aos incisos I a V, nas operações de vendas internas e interestaduais, excluídas as vendas com gasolina de aviação (GAV) e querosene de aviação (QAV);

- II - a partir de 1º de junho de 2008, relativamente aos incisos I a V, para as demais operações, inclusive as vendas com gasolina de aviação (GAV) e querosene de aviação (QAV);  
III - a partir de 1º de setembro de 2008, relativamente aos incisos VI a XIV.

Redação anterior dada à cláusula primeira pelo Protocolo ICMS 88/07, efeitos de 27.12.07 a 26.03.08.

**Cláusula primeira** Acordam os Estados do Acre, Alagoas, Amapá, Amazonas, Bahia, Ceará, Espírito Santo, Goiás, Maranhão, Mato Grosso, Mato Grosso do Sul, Minas Gerais, Pará, Paraíba, Paraná, Piauí, Pernambuco, Rio de Janeiro, Rio Grande do Norte, Rio Grande do Sul, Rondônia, Roraima, Santa Catarina, São Paulo, Sergipe e Tocantins e o Distrito Federal em estabelecer, a obrigatoriedade de utilização da Nota Fiscal Eletrônica (NF-e) prevista no Ajuste SINIEF 07/05, de 30 de setembro de 2005, em substituição a Nota Fiscal, modelo 1 ou 1-A, para os contribuintes:

- I - fabricantes de cigarros;
- II - distribuidores ou atacadistas de cigarros;
- III - produtores, formuladores e importadores de combustíveis líquidos, assim definidos e autorizados por órgão federal competente;
- IV - distribuidores de combustíveis líquidos, assim definidos e autorizados por órgão federal competente;
- V - transportadores e revendedores retalhistas - TRR, assim definidos e autorizados por órgão federal competente;
- VI - fabricantes de automóveis, camionetes, utilitários, caminhões, ônibus e motocicletas;
- VII - fabricantes de cimento;
- VIII - fabricantes, distribuidores e comerciante atacadista de medicamentos alopáticos para uso humano;
- IX - frigoríficos e atacadistas que promoverem as saídas de carnes frescas, refrigeradas ou congeladas das espécies bovinas, suínas, bufalinas e avícola;
- X - fabricantes de bebidas alcoólicas inclusive cervejas e chopes;
- XI - fabricantes de refrigerantes;
- XII - agentes que assumem o papel de fornecedores de energia elétrica, no âmbito da Câmara de Comercialização de Energia Elétrica - CCEE;
- XIII - fabricantes de semi-acabados, laminados planos ou longos, relaminados, trefilados e perfilados de aço;
- XIV - fabricantes de ferro-gusa.

§ 1º A obrigatoriedade se aplica a todas as operações efetuadas em todos os estabelecimentos dos contribuintes referidos nesta cláusula, que estejam localizados nos Estados signatários deste protocolo, ficando vedada a emissão de Nota Fiscal, modelo 1 ou 1-A.

§ 2º A obrigatoriedade de emissão de Nota Fiscal Eletrônica - NF-e, modelo 55, em substituição a Nota Fiscal, modelo 1 ou 1-A, prevista no caput não se aplica:

- I - ao estabelecimento do contribuinte onde não se pratique e nem se tenha praticado as atividades previstas no "caput" há pelo menos 12 (doze) meses, ainda que a atividade seja realizada em outros estabelecimentos do mesmo titular;
- II - na hipótese dos incisos I e II, às operações realizadas fora do estabelecimento, relativas às saídas de mercadorias remetidas sem destinatário certo, desde que os documentos fiscais relativos à remessa e ao retorno sejam NF-e;
- III - na hipótese do inciso II, às operações praticadas por contribuinte que tenha como atividade preponderante o comércio atacadista, desde que o valor das operações com cigarros não ultrapasse 5% (cinco por cento) do valor total das saídas nos últimos 12 doze meses;
- IV - na hipótese do item X, ao fabricante de aguardente (cachaça) e vinho que aufera receita bruta anual inferior a R\$ 360.000,00 (trezentos e sessenta mil) reais.

§ 3º A obrigatoriedade de que trata o caput aplica se:

- I - a partir de 1º de abril de 2008, relativamente aos incisos I a V;
- II - a partir de 1º de setembro de 2008, relativamente aos incisos VI a XIV.

Redação anterior dada à cláusula primeira pelo Prot. ICMS 30/07, efeitos de 17.07.07 a 26.12.07.

**Cláusula primeira** Acordam os Estados de Alagoas, Bahia, Ceará, Espírito Santo, Goiás, Maranhão, Mato Grosso, Minas Gerais, Pará, Paraíba, Paraná, Pernambuco, Rio de Janeiro, Rio Grande do Norte, Rio Grande do Sul, Rondônia, Santa Catarina, São Paulo, Sergipe e Tocantins e o Distrito Federal em estabelecer, a obrigatoriedade de utilização da Nota Fiscal Eletrônica (NF-e) prevista no Ajuste SINIEF 07/05, de 30 de março de 2005, a partir de 1º de abril de 2008, para os contribuintes: e eu com 55?

- I - fabricantes de cigarros;
- II - distribuidores de cigarros;

III - produtores, formuladores e importadores de combustíveis líquidos, assim definidos e autorizados por órgão federal competente;

IV - distribuidores de combustíveis líquidos, assim definidos e autorizados por órgão federal competente;

V - transportadores e revendedores retalhistas - TRR, assim definidos e autorizados por órgão federal competente;

Parágrafo único. A obrigatoriedade se aplica a todas as operações dos contribuintes referidos nesta cláusula, que estejam localizados nos Estados signatários deste protocolo, ficando vedada a emissão de Nota Fiscal modelo 1 ou 1-A, pelos mesmos.

**Redação original**, efeitos até 16.07.07.

Cláusula primeira Acordam os Estados de Alagoas, Bahia, Ceará, Espírito Santo, Goiás, Maranhão, Mato Grosso, Minas Gerais, Pará, Rio Grande do Norte, Rio Grande do Sul, São Paulo e Sergipe em estabelecer, a partir de 1º de janeiro de 2008, a obrigatoriedade de utilização da Nota Fiscal Eletrônica (NF-e) prevista no Ajuste SINIEF 07/05, de 30 de março de 2005, para os contribuintes que exercem atividades de distribuição de combustíveis líquidos e de fabricação de cigarros, classificados respectivamente nos CNAE 4681-8/01 e CNAE 1220-4/01.

**Cláusula segunda** Este protocolo entra em vigor na data de sua publicação no Diário Oficial da União.

"Basta o esquecimento de uma única circunstância para nos levar ao erro." (Jaime Balmes)