

**FACULDADE UNIÃO DAS AMÉRICAS – UNIAMÉRICA**

**Tópicos Especiais em Administração**

**Alianças Estratégicas e Parcerias**

Me. Edvin K. F. Granville  
Foz do Iguaçu,  
19 de abril de 2010

---

1

## Objetivos

1. Compreender a formação e o desenvolvimento do conceito, relacionado à estratégia;
2. Revisar as noções de ambiente e de estratégia organizacionais;
3. Analisar alguns fatores envolvidos nas alianças estratégicas e os seus benefícios.

2

## Definição de Aliança e Parceria (dicionário)

### aliança

a.li.an.ça

*sf (aliar+ança)* **1** Pacto contraído por mútuo acordo, para determinado fim comum. **2** Resultado dessa associação. **3** Pacto de amizade celebrado entre estados ou povos. **4** Fusão ou união de coisas diferentes. **5** Matrimônio. **6** Coligação, confederação, união, liga. **7** Liga de metais. **8** Anel usado como símbolo de noivado ou casamento.

### parceria

par.ce.ri.a

*sf (parceiro+ia1)* **1** Reunião de pessoas por interesse comum; sociedade, companhia. **2** Sociedade comercial, em que os sócios ou parceiros só são responsáveis pelo quinhão com que entraram. **3** ...

FONTE: <http://michaelis.uol.com.br/moderno/portugues/index.php>

3

## Definição de Aliança Estratégica

Alternativa estratégica que tem implicações sobre a **capacidade** (competências) global e a **competitividade** da empresa a longo prazo.



### É também...

- Posição competitiva não tradicional;
- Normalmente apóia-se sobre escopo geográfico e de produto.

4

## Outros Termos Associáveis



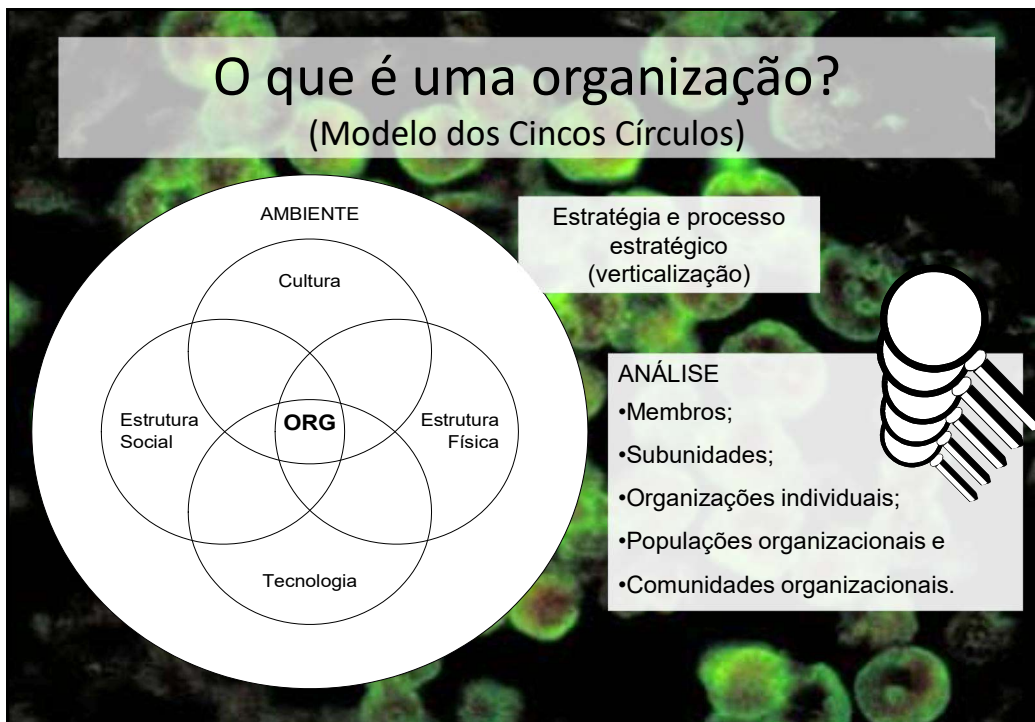
- Cadeia de valor (Porter);
- Coalizão;
- Colaboração;
- Cooperação/Coopetição;
- *Joint-venture*, participação, licenciamento e contrato, etc.;
- Terceirização.

5

## História

- Livros: “O Príncipe”, de Nicolau Machiavel, “A Arte da Guerra”, de Sun Tzu e “*On War*” Clausewitz;
- As Cruzadas, I e II Guerras Mundiais, ONU, OTAN, OPEP e Guerra do Golfo (1990);
- Estudos sobre Estratégia Organizacional (impactos da verticalização, fusões, aquisições e internacionalização);
- Blocos Econômicos: Alca, CEI, UE, Mercosul, Nafta, etc.;
- Da Autolatina à Ambev.

6



7

## Ameba

frasesilustradas.wordpress.com • Ilustração: Céo

“Quando vemos que nós, homens, somos tão pequenos diante da Terra, e que a Terra é apenas um pequeno planeta dentro do sistema solar; e que o sistema solar não passa de um minúsculo ponto da Via Láctea, que por sua vez é um grãozinho dentro do universo... quando percebemos tudo isso é que pensamos: que p[ro]blema crise existencial devem ter as amebas, hein?”

**casseta&planeta**

8

## Onde atuam as organizações? (Fauna das Organizações)

Ambiente Organizacional:


- Sustentação da organização, população de organizações e comunidade interorganizacional
- Competição por recursos escassos
- Alianças X Concorrência predatória



9

## O que estimula a relação interorganizacional?

Assegurar o suprimento contínuo de recursos críticos do ambiente, para garantir a longevidade por muitas gerações.

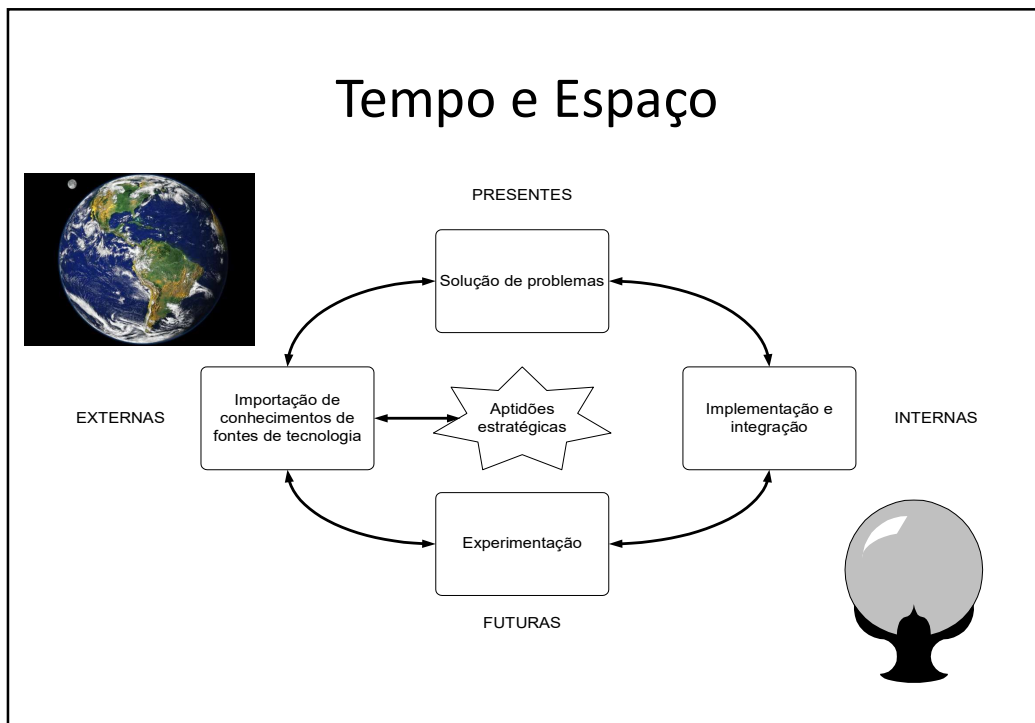


1. As organizações têm inúmeras necessidades de sobrevivência;
2. A organização sobrevive graças aos indivíduos.  
(que também garantem a preservação de seu interesse de poder, recursos, prestígio ou prazer)

10



11



12



13

## Conteúdo Inteorganizacional

Informações que podem ser absorvidas e utilizadas na forma de produtos e serviços, ou mesmo como processo de mudança

<b>Ativos</b>	Envolve recursos como dinheiro, equipamento, tecnologia e habilidades organizacionais, produtos e serviços.
<b>Status</b>	Circulação de poder, legitimidade e reconhecimento perante outras organizações.
<b>Conhecimento</b>	Dados, informações e conhecimentos obtidos nas conexões, que abarcam as intenções competitivas, as estratégias e os recursos.

14

# Stakeholders

(stake + holder)



## Definição:

“qualquer grupo ou indivíduo que pode afetar ou ser afetado pela realização do propósito de uma corporação”

## Fatores envolvidos:

- A teoria do *stakeholder* também se preocupa com a responsabilidade social corporativa
- A unidade de análise são pessoas e grupos – as questões sociais derivam do comportamento e interações dos stakeholders
- Pode haver conflito entre os interesses (ex.: acionista e trabalhador).



15

## RELACIONAMENTO INTEORGANIZACIONAL DA ITAIPU BINACIONAL

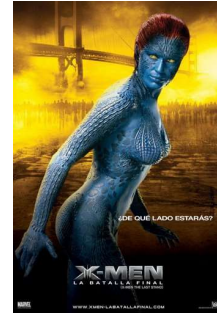


16

# Isomorfismo Organizacional

do *grego* iso=igual e morphos=forma

Tendência das organizações, principalmente daquelas que atuam num mesmo campo ou indústria, em seres semelhantes entre si.



TIPO	DESCRIÇÃO
Mimético	Estimula a tomada de outras organizações como modelo para soluções viáveis e baratas. Tem impacto direto sobre a legitimidade ambiental das organizações.
Coercitivo	Compele a ação institucional interna e no seu ambiente, afeta a estratégia e o posicionamento da organização.
Normativo	Delimita o comportamento da organização em seu ambiente, sujeitando-a a critérios, regras e métodos dos profissionais especialistas.

17

RESPOSTAS ESTRATÉGICAS		
ESTRATÉGIAS	TÁTICAS	EXEMPLOS
<b>Consentimento</b>	Hábito	Segue cegamente, normas pré-concedidas
	Imitar	Imitando modelos institucionais
	Concordar	Obedecendo e aceitando normas e regras
<b>Compromisso</b>	Equilíbrio	Balanceando as expectativas e os elementos múltiplos
	Pacificar	Pacificar e acomodar os elementos institucionais
	Barganha	Negociar <i>stakeholders</i>
<b>Evitar</b>	Encobrir	Disfarçando a não conformidade
	Amortecer	Afrouxando as conexões institucionais
	Escapar	Mudança de objetivos, atividades ou domínios
<b>Desafio</b>	Despistar	Ignorando normas e valores explícitos
	Disputar	Contestando regras e exigências
	Ataque	Assaltando as fontes da pressão institucional
<b>Manipulação</b>	Opção conjunta	Importando elementos influentes
	Influência	Formatando valores e critérios
	Controle	Dominando elementos institucionais e processos

18

## Alianças na Prática

Dentre 49 parcerias/alianças examinadas foi verificado o seguinte:

- Quanto ao porte das empresas
  - 2/3 de Sucesso: parceiros igualmente fortes;
  - 60% de Fracasso: parceiros desiguais.
- Quanto à propriedade
  - O índice mais alto de sucesso estão em parcerias 50/50%.
- Quanto à duração
  - Em média sete anos (internacional).



BLEEKE e ERNST in MINTZBERG et al. (2006)

19

## Dicas para a Colaboração

1. Comprometimento pessoal;
2. Tempo da Gerência;
3. Respeito e confiança;
4. Benefício mútuo;
5. Contrato rigoroso (em segundo plano);
6. Flexibilidade;
7. Expectativas mútuas no tempo;
8. Conhecer opositores;
9. Entender culturas;
10. Reconhecer interesses e dependências;
11. Aprovação Corporativa (estratégica);
12. Celebrar conquistas.

20

## Vantagens da Aliança

- Acesso a: mercados, tecnologia, produção e capital;
- Ações flexíveis;
- Aprender e adquirir conhecimento;
- Alavancar qualidade, diminuir custos, reduzir ciclo de produção;
- Apoiar;
- Arbitragem (regras mais justas e medidas para aliviar tensões);

- Associar-se (nome, marca, etc.);
- Criação e compartilhamento de conhecimento;
- Criar valor para os clientes;
- Novas habilidades e competências;
- *Just in time*;
- Restringir ou compartilhar (riscos);
- Ganhos duradouros (competitividade).

21

## REVISÃO

- ◆ Como se definiu alianças?
- ◆ Porque as alianças são interessantes?
- ◆ O que são *stakeholders*?

22

## Sugestão de Leitura

- MINTZBERG, H.; LAMPEL, J.; QUINN, J.B.; GHOSHAL, S. **O processo da estratégia**. Trad. Luciana de Oliveira Rocha. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia – um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Tradução Nivaldo Montingelli Jr. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- HOU, W. C.; SHEANG, L. K.; HIDAJAT, B. W. **Sun Tzu: a arte da guerra e do gerenciamento**. Trad. Bazán Tecnologia e Lingüística Ltda. Rio de Janeiro: Record, 1999.
- MAQUIAVEL, N. **O Príncipe**. Trad. Pietro Nassetti. São Paulo: Martin Claret, 1998.