

VINICIUS GEHRING CAPELLARI

**ALIANÇAS ESTRATÉGICAS NO SETOR EDUCACIONAL: UM  
ESTUDO EM FACULDADES PARTICULARES**

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Grace Vieira Becker, Dr<sup>a</sup>.

Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul - PUCRS  
Porto Alegre – RS

2008

VINICIUS GEHRING CAPELLARI

**ALIANÇAS ESTRATÉGICAS NO SETOR EDUCACIONAL: UM  
ESTUDO EM FACULDADES PARTICULARES**

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação da Faculdade de Administração, Contabilidade e Economia da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.  
Área de Concentração: Gestão Estratégica de Negócios.  
Orientadora: Prof<sup>ª</sup>. Grace Vieira Becker, Dr<sup>ª</sup>.

Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul - PUCRS  
Porto Alegre

2008

Vinicius Gehring Capellari

**ALIANÇAS ESTRATÉGICAS NO SETOR EDUCACIONAL: UM  
ESTUDO EM FACULDADES PARTICULARES.**

Dissertação apresentada como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Administração, pelo Mestrado em Administração e Negócios da Faculdade de Administração, Contabilidade e Economia da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul.

Aprovada em 28 de agosto de 2008, pela Banca Examinadora.

BANCA EXAMINADORA:



Prof. Dr. Peter Bent Hansen



Profa. Dr. Gabriela Cardozo Ferreira



Prof. Dr. Cláudio Reis Gonçalo



Profa. Dr. Grace Vieira Becker (Orientadora)

### Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

---

C238aCapellari, Vinicius Gehring

Alianças estratégicas no setor educacional [manuscrito]: um estudo em faculdades particulares / Vinicius Gehring Capellari. – 2008.

182 f.

Dissertação (Mestrado) – Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Programa de Pós-Graduação em Administração – PPGAD, Porto Alegre, 2008.

“Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Grace Vieira Becker”

1. Gestão estratégica. 2. Alianças estratégicas 3. Setor educacional. 4. Faculdades Particulares I. Título.

CDU 378.07

(Bibliotecária responsável: Cristiane Pozzebom CRB 10/1397)

Aos meus irmãos Roberto e Eduardo,  
pelo carinho e companheirismo.  
A você Magda, minha cúmplice na  
esperança e no amor.

## AGRADECIMENTOS

Agradecer nem sempre é tarefa fácil, principalmente quando se delinea o fechamento de uma Dissertação e a memória, já tão exaurida, ousar trair e provocar lapsos imperdoáveis. Ainda assim, é preciso manifestar os meus agradecimentos:

Um primeiro agradecimento, e muito especial a minha Orientadora, Professora Doutora Grace Vieira Becker, não só pela orientação, mas pela parceria; pela lição de comprometimento institucional e pela dedicação e companheirismo.

Às Faculdades que se propuseram a participar desta pesquisa, seus diretores, professores e funcionários, por possibilitar que esta Dissertação se concretizasse.

Aos Professores Doutores do Mestrado em Administração da PUCRS, pela capacidade profissional e afetividade que sempre dispuseram oferecer.

Aos meus pais (*In Memorium*) pelo carinho e amor que sempre nos transmitiram. Pela convicção de que a educação seria a nossa fonte de vantagem competitiva, ainda que houvessem grandes limitações financeiras e materiais para concretizá-la.

Aos meus irmãos, pela fraterna amizade que sempre se dispuseram a oferecer, mesmo quando à distância nos impunha algumas barreiras.

Finalmente e, sobretudo, a Deus, pela vida. Sem Ele nenhum agradecimento seria possível e esta conquista jamais deixaria de ser apenas um sonho.

Muito obrigado!

*“O futuro pertence a quem enxerga as possibilidades antes que elas se tornem óbvias demais”*

*John Scully*

## RESUMO

O presente Trabalho foi realizado através do estudo de caso múltiplo, com abordagem qualitativa e enfoque exploratório. Teve como objetivos identificar e analisar as alianças estratégicas, caracterizar o processo de formação, descrever como ocorre o processo de gestão das alianças estratégicas em faculdades particulares, O estudo foi realizado em duas faculdades particulares do Rio Grande do Sul. A seleção dos casos se deu pela acessibilidade as mesmas, as faculdades estão localizadas, respectivamente: na cidade de Passo Fundo e na cidade de Santa Cruz do Sul. Os dados foram coletados através de entrevistas em profundidade e registros institucionais. Perceberam-se lacunas no processo de formação e gestão das alianças estratégicas, sendo este processo pouco profissionalizado e sem a presença de ferramentas, processos e procedimentos claros. Percebe-se que para a efetivação dessas alianças, se faz necessário não só os acordos, convênios e regulamentos celebrados, mas, principalmente, uma base de gestão em termos de processos, fluxos informacionais e comunicacionais de sustentação que garantam uma real integração entre os parceiros. Por último vale destacar a complexidade desse empreendimento. Ele assume dimensões estratégicas entre agentes de áreas totalmente distintas. O caráter paradigmático do desenvolvimento das alianças, a partir da conjugação de recursos e competências poderá oportunizar novos negócios, na medida em que dão origem ao desenvolvimento de serviços complementares a partir de novos agentes econômicos e sociais que se integram a elas. A grande complexidade está em como definir modelos de formação e gestão, graus de apropriação e controle do conhecimento e resultados econômicos de uma atividade onde os limites do tangível e intangível são bastante indefinidos, como nos casos estudados.

Palavras-Chave: Educação, Faculdades Particulares, Alianças Estratégicas.

## **ABSTRACT**

This work was conducted as a multiple modality case study, with a qualitative approach and exploratory emphasis. The intention was to identify and analyze the strategic alliances, characterize the process of training, describe how the process of managing strategic alliances in private colleges occurs. The whole of the research was done in two private colleges of Rio Grande do Sul. The selection of cases was made by accessibility of these colleges, which are located, respectively: in the city of Passo Fundo and in the city of Santa Cruz do Sul. The data was collected through in-depth interviews and institutional records. In the process of training and management of strategic alliances gaps were noted, and this process very little professionalized, without the presence of tools, processes and clear procedures. It is clearly noted that for effecting such alliances, it is necessary not only agreements, covenants and regulations, but mainly a basis for management in terms of processes, flows of communication and informational support to ensure real integration between partners. Finally, it is important to highlight the complexity of this undertaking. It takes on strategic dimensions between agents of completely different areas. The paradigmatic character of the development of alliances, from the pooling of resources and skills can give opportunity to new businesses, while it gives rise to the development of complementary services from new economic and social agents that integrate with them. The vast complexity is how to define models of training and management, degrees of ownership and control of knowledge and economic results of an activity in which the boundaries of the tangible and intangible are quite indefinite, as in the cases studied.

Keywords: Education, Private Colleges, Strategic Alliances.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Ciclo Econômico do Setor Educacional Brasileiro .....	16
Figura 2 – Número de Ingressantes no Ensino Superior Brasileiro por Classe Social.....	17
Figura 3 – Total de IES no Brasil em 2006 por Organização Acadêmica.....	18
Figura 4 – Ingressos nos Cursos de Graduação Presenciais por Organização Acadêmica em 2004 .....	21
Figura 5 – Crescimento das Matrículas em Percentuais de 1980 a 2001 .....	29
Figura 6 – Crescimento das Instituições de Ensino Superior Particulares de 1980 a 2003.....	30
Figura 7 – Crescimento da Oferta e da Demanda de 1999 a 2005 .....	31
Figura 8– Matrículas em Cursos de Curta Duração e Bacharelados de 2003 a 2008.....	32
Figura 9 – Evolução das Matrículas Presenciais .....	33
Figura 10 – Crescimento dos Cursos de Graduação Presencial .....	34
Figura 11 – Evolução dos Cursos EAD na Graduação.....	35
Figura 12 – IES por Número de Alunos .....	36
Figura 13 – Evolução dos Conceitos de Redes Sociais Numa Perspectiva Organizacional ....	42
Figura 14 – Representação Esquemática de uma Aliança.....	48
Figura 15 – Opções de Aliança Estratégica e Grau de Interdependência entre as Empresas...	49
Figura 16 - Amplitude das Associações entre Empresas.....	51
Figura 17 – Tipologia das Alianças .....	52
Figura 18 – As Lógicas de Criação de Valor Através de Alianças .....	54
Figura 19 - Roteiro para Formar Alianças.....	68
Figura 20 - O Roteiro para o Sucesso em Alianças.....	70
Figura 21 – Avaliação da Importância da Informação .....	76
Figura 22 – Modelo de Alianças .....	77
Figura 23 – Desenho de pesquisa .....	83

## LISTA DE QUADROS

Quadro 01 – Tipos de Alianças Estratégicas .....	56
Quadro 02 – Perspectivas Teóricas e Motivações das Alianças Estratégicas .....	66
Quadro 03 – O Processo de Formação de Alianças Estratégicas .....	72
Quadro 04 – Gestão de Alianças Estratégicas .....	80
Quadro 05 – Roteiro de Entrevistas/Tipos de Alianças Estratégicas .....	86
Quadro 06 – Roteiro de Entrevistas/Formação de Alianças Estratégicas .....	87
Quadro 07 – Roteiro de Entrevistas/Gestão de Alianças Estratégicas .....	88
Quadro 08 – Caracterização dos Casos Estudados .....	96
Quadro 09 – Tipos de Alianças Estratégicas Existentes no Caso 01.....	103
Quadro 10 – O Processo de Formação das Alianças Estratégicas no Caso 01.....	108
Quadro 11 – Gestão das Alianças Estratégicas no Caso 01 .....	113
Quadro 12 – Síntese das Características das Alianças Existentes no Caso 01.....	114
Quadro 13 – Tipos de Alianças Estratégicas Existentes no Caso 02.....	118
Quadro 14 – O Processo de Formação das Alianças Estratégicas no Caso 02.....	121
Quadro 15 – Gestão das Alianças Estratégicas no Caso 02 .....	123
Quadro 16 – Síntese das Características das Alianças Existentes no Caso 02.....	124
Quadro 17 – Vulnerabilidades e Potencialidades nos Tipos, Processo de formação e Gestão das Alianças Estratégicas dos Casos Estudados.....	129

## **LISTA DE SIGLAS**

DOU – Diário Oficial da União

EAD – Educação a Distância

IES – Instituição de Ensino Superior

INEP – Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira

LDB – Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional

MEC – Ministério da Educação

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	15
1.1 JUSTIFICATIVA DO ESTUDO DO TEMA.....	19
1.2 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA.....	22
1.3 OBJETIVOS.....	24
<b>1.3.1 Objetivo Geral.....</b>	24
<b>1.3.2 Objetivos Específicos.....</b>	24
1.4 ESTRUTURA DE EXPOSIÇÃO DA PESQUISA.....	25
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	27
2.1 HISTÓRICO DA EDUCAÇÃO SUPERIOR BRASILEIRA.....	27
2.2 PANORAMA ATUAL DA EDUCAÇÃO SUPERIOR BRASILEIRA.....	32
2.3 ESTRATÉGIA EMPRESARIAL.....	37
2.4 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	38
2.5 ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA.....	40
2.6 REDES INTERORGANIZACIONAIS.....	41
2.7 ALIANÇAS ESTRATÉGICAS.....	45
<b>2.7.1 Conceitos de Alianças Estratégicas.....</b>	47
<b>2.7.2 Tipos de Alianças Estratégicas.....</b>	49
<b>2.7.3 O Processo de Formação das Alianças Estratégicas.....</b>	57
<b>2.7.3.1 Motivações para a Formação de Alianças Estratégicas.....</b>	57
<b>2.7.3.1.1 Alianças Estratégicas Segundo a Visão Baseada em Recursos.....</b>	57
<b>2.7.3.1.2 Alianças Estratégicas Segundo a Teoria das Competências Essenciais....</b>	61
<b>2.7.3.1.3 Alianças Estratégicas Segundo a Teoria da Aprendizagem Organizacional.....</b>	63
<b>2.7.3.2 Principais Etapas no Processo de Formação das Alianças.....</b>	67
<b>2.7.4 Gestão das Alianças Estratégicas.....</b>	73
<b>2.7.4.1 Papel da Alta Administração e da Gerência de Alianças.....</b>	73
<b>2.7.4.2 Indicadores de Controle e Gestão de Alianças.....</b>	74
<b>3 METODOLOGIA.....</b>	81
3.1 ESCOLHA DO MÉTODO.....	81
3.2 UNIDADE DE ANÁLISE.....	82
3.3 DESENHO DE PESQUISA.....	82
<b>3.3.1 Etapa 1: Revisão Bibliográfica.....</b>	84
<b>3.3.2 Etapa 2: Elaboração e Validação do Instrumento de Pesquisa.....</b>	85
<b>3.3.3 Etapa 3: Entrevista com Gestores e Pesquisa Documental.....</b>	89
<b>3.3.4 Etapa 4: Análise Individual dos Casos.....</b>	89
<b>3.3.5 Etapa 5: Discussão dos Casos.....</b>	90
<b>3.3.6 Etapa 6: Resultados Finais.....</b>	90
<b>4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS.....</b>	91

4.1 PARÂMETROS DO MODELO CONCEITUAL.....	91
4.2 CARACTERIZAÇÃO DOS CASOS ESTUDADOS.....	92
4.3 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS DA FACULDADE PARTICULAR DE PASSO FUNDO.....	97
<b>4.3.1 Tipos de Alianças Estratégicas.....</b>	<b>97</b>
<b>4.3.2 Formação de Alianças Estratégicas.....</b>	<b>104</b>
<b>4.3.3 Gestão de Alianças Estratégicas.....</b>	<b>108</b>
4.4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS DA FACULDADE PARTICULAR DE SANTA CRUZ DO SUL.....	115
<b>4.4.1 Tipos de Alianças Estratégicas.....</b>	<b>115</b>
<b>4.4.2 Formação de Alianças Estratégicas.....</b>	<b>119</b>
<b>4.4.3 Gestão de Alianças Estratégicas.....</b>	<b>121</b>
4.5 DISCUSSÃO DOS CASOS.....	125
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>130</b>
5.1 CONCLUSÕES.....	130
5.2 LIMITAÇÕES DA PESQUISA.....	139
5.3 SUGESTÕES PARA FUTUROS ESTUDOS.....	140
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>141</b>
<b>APÊNDICE.....</b>	<b>150</b>
APÊNDICE A - Roteiro de Entrevista com Gestor (es) Acadêmico (s) e/ou Administrativo (s) em Faculdade (s) Particular (es) do Rio Grande do Sul.....	151
<b>ANEXOS.....</b>	<b>153</b>
ANEXO A – Modelo de Termo de Convênio de Cooperação Firmado pela Faculdade de Santa Cruz do Sul para oferta de Cursos em EAD.....	154
ANEXO B – Modelo de Contrato Firmado pela Faculdade de Passo Fundo para Oferta de Cursos de Pós-Graduação <i>lato sensu</i> em Parceria com Conveniados.....	164

## 1 INTRODUÇÃO

Teóricos organizacionais tais como Morgan (1996), Mintzberg, Ahlstrand, Lampel (2000), falam em anacronismo da administração burocrática que paulatinamente vem sendo substituída por novas configurações organizacionais, mais modernas, flexíveis e orgânicas. As organizações sistêmicas oriundas da teoria dos sistemas são complexas estruturas conectadas com o ambiente externo. São mais flexíveis, ágeis, com grande criatividade e capacidade de inovação. Seus arranjos estruturais permitem rápida adaptação a novas contingências mercadológicas.

Em virtude deste novo ambiente, as empresas em geral têm que ser flexíveis, altamente inovadoras, responsivas, eficientes e efetivas. Uma vez que poucas empresas dispõem das capacitações e dos recursos para demonstrar esse comportamento o tempo todo e em todas as áreas nas quais atuam, cresce cada vez mais o número daquelas que buscam parcerias e alianças a fim de aproveitar oportunidades ou até mesmo minimizar pontos fracos. Bons parceiros suprem habilidades complementares, conhecimento técnico, bem como outras competências que, de diversos modos, podem auxiliar as empresas a melhorar o seu resultado final.

Diante da escalada na concorrência as empresas procuram desenvolver alianças capazes de sustentar a estratégia da organização com a finalidade de se manterem competitivas, situação que não é diferente nas Instituições de Ensino Superior brasileiras (IES). As IES privadas, por sua vez, atuam num ambiente em que a concorrência é crescente. Nesse sentido, verificam-se mudanças de postura estratégica das mesmas, com o objetivo de obter uma maior vantagem competitiva sobre as rivais.

A década de 90 e a atual vêm sendo marcadas por um conjunto de mudanças importantes no ensino superior brasileiro, principalmente em função da desregulamentação

do setor provocada pela LDB, Lei nº 9394/96, que incentivou a abertura de novas IES, as quais estão oferecendo mais vagas nos cursos de graduação. Este novo quadro de competitividade exige aprimoramento no processo de gestão. Assim, de um ambiente estático e previsível caracterizado pelo planejamento embrionário, estrutura organizacional verticalizada, processo decisório centralizado, passou-se rapidamente para um cenário de alta competição, o que exige, muitas vezes, até mesmo a reformulação das estratégias organizacionais. O aumento do número de vagas no ensino superior vem gerando um desequilíbrio entre oferta e demanda, ou seja, oferta crescente com demanda estabilizada, conforme demonstra a figura 1<sup>1</sup>:

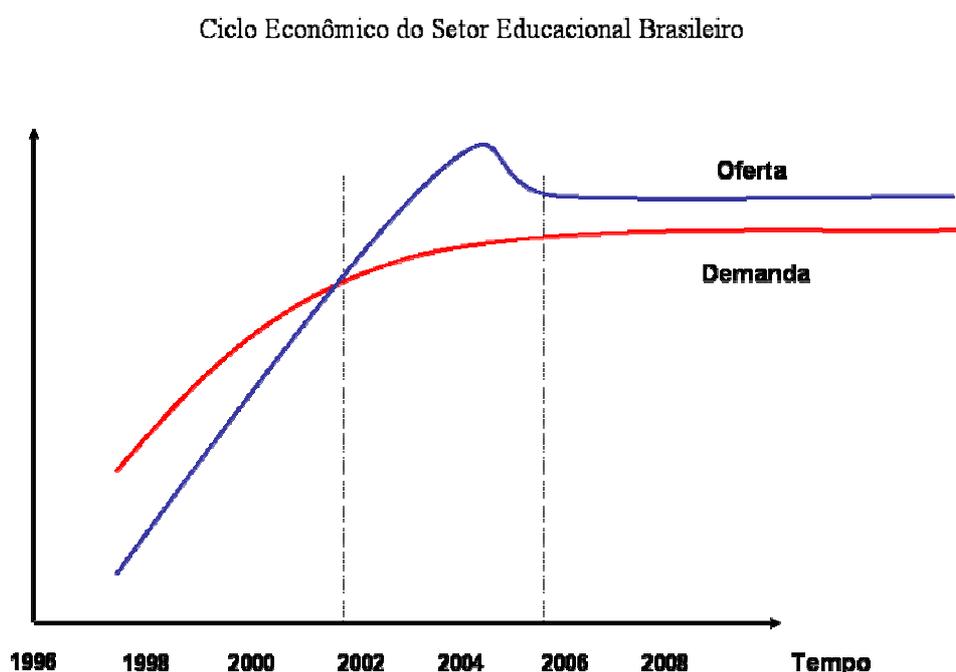


Figura 1 - Ciclo Econômico do Setor Educacional Brasileiro  
Fonte: Adaptado de INEP, 2007.

A diferença entre a curva de oferta e demanda é verificada pelo aumento da ociosidade das IES. Verificam-se algumas características do setor associadas a esta lógica, entre as quais podem ser destacadas: (i) no ambiente interno: alta dependência das mensalidades como fonte geradora de receita, diminuição dos valores médios das mensalidades por conta da concorrência, crescimento de ingressantes no ensino superior predominantemente nas classes “C” (ver figura 02), público mais sensível a preço, forçando em muitos casos, reposicionamento competitivo das IES; (ii) no ambiente externo: baixo poder de barganha junto a órgãos governamentais, rivalidade crescente entre os

<sup>1</sup> As figuras (de 01 a 12) apresentadas são oriundas da compilação de dados a partir das sinopses e resumos técnicos do censo da educação superior, disponível em <http://www.inep.gov.br/superior/censosuperior>.

concorrentes, aumento do poder de barganha dos alunos, ameaça de novos entrantes (instituições nacionais e estrangeiras), ameaça de serviços substitutos e crescente controle governamental.

**Número de Ingressantes no Ensino Superior por Classe Social (x 1000)**

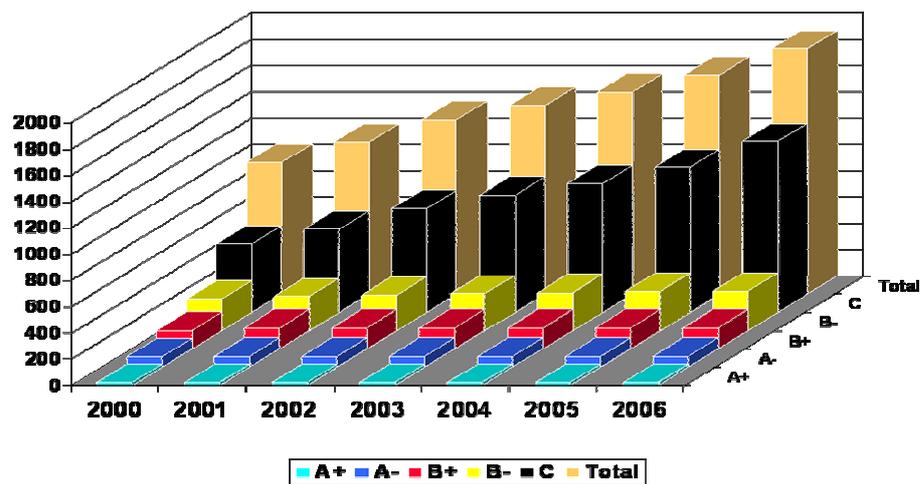


Figura 2 - Número de Ingressantes no Ensino Superior Brasileiro por Classe Social  
Fonte: Adaptado de INEP, 2007.

Face a este ambiente, as IES privadas intensificaram suas ações estratégicas, quais sejam, melhorias na gestão, redução de custos, melhoria na qualidade dos serviços educacionais, modernização e aperfeiçoamento dos currículos, comunicação mais efetiva com o seu público, redução nos valores das mensalidades, entre outras estratégias explícitas. Sabe-se que manter a competitividade é um desafio permanente neste novo cenário.

Uma das ferramentas para sustentar essa capacidade são as alianças estratégicas. Nesse sentido, arranjos mais contemporâneos começam a ganhar corpo, através de práticas cooperativas de gestão, visando a complementaridade de recursos e competências. As alianças estratégicas representam um instrumento em que as partes reconhecem que possuem recursos, *expertise* e conhecimento, e que trabalhando juntas, melhoram a sua performance na área de atuação, minimizam as desconfianças mútuas e promovem o desenvolvimento (YOSHINO; RANGAN, 1996).

Estabelecido o contexto, o presente trabalho tem como desafio aprofundar o conhecimento e oferecer uma visão analítica em torno do tema alianças estratégicas em instituições de ensino superior. Trata-se de um tema contemporâneo, de grande relevância

acadêmica e gerencial. Especificamente, tem-se como propósito principal analisar as alianças estratégicas em faculdades particulares. O Brasil possui 2420 IES, conforme apresentado na figura 03, sendo 1776 faculdades, escolas ou institutos, destas 1471 são faculdades, sendo 1400 particulares (INEP, 2007).

**Total de IES no Brasil em 2006 por Organização Acadêmica**

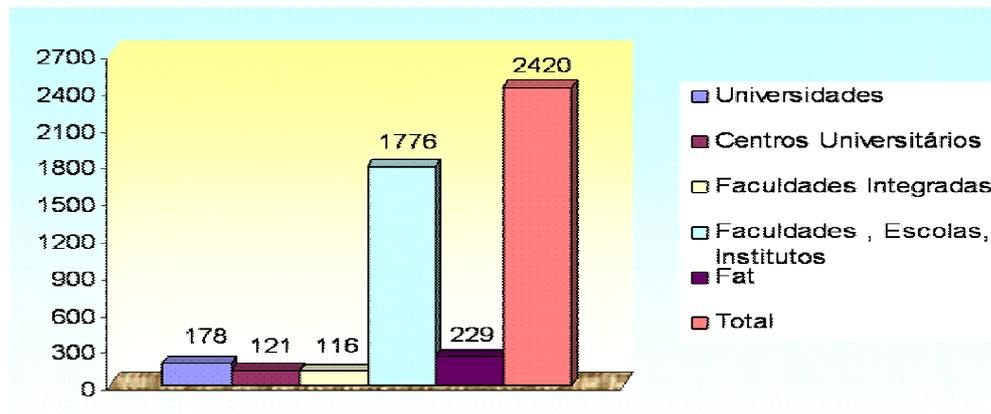


Figura 3 - Total de IES no Brasil em 2006 por Organização Acadêmica  
Fonte: Adaptado de INEP, 2007.

Verifica-se que, de um total de 2420 instituições de ensino superior – conforme Figura 3, 58% são faculdades particulares (INEP, 2007). Estas surgiram, principalmente, após a LDB 9.394 de 1996 e, portanto, são instituições que carecem de recursos e tecnologia já absorvidas por universidades e centros universitários em função da sua curta trajetória; as alianças estratégicas podem significar o compartilhamento de recursos e conhecimentos entre estas instituições e os demais agentes econômicos e sociais com as quais estas instituições interagem.

Estas considerações iniciais procuram contextualizar este trabalho, onde se almeja contribuir tanto do ponto de vista gerencial, para um novo pensamento institucional, instigando os gestores a repensarem suas práticas gerenciais, de forma a revisarem suas ações estratégicas adotadas no contexto do negócio educacional que gerenciam, facilitando a formação e gestão de alianças estratégicas, quanto do ponto de vista científico, desenvolvendo análises aprofundadas sobre o tema em questão nesta modalidade organizacional.

## 1.1 JUSTIFICATIVA DO ESTUDO DO TEMA

A pesquisa justifica-se em cinco aspectos básicos e que contribuem, no seu todo, com a educação superior brasileira.

O processo de interação entre IES e demais agentes econômicos e sociais é inerente à existência destas. Encontra-se na própria Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB) apoio para a formação de parcerias pelas IES: Art. 12:

"Os estabelecimentos de ensino, respeitadas as normas comuns e as do seu sistema de ensino, terão a incumbência de [...] Item VI: "Articular-se com as famílias e a comunidade, criando processos de integração da sociedade com a escola." Art. 53: "No exercício de sua autonomia, são asseguradas às universidades, sem prejuízo de outras, as seguintes atribuições [...]" Item VII: "Firmar contratos, acordos e convênios." Item X: "Receber subvenções, doações, heranças, legados e cooperação financeira resultante de convênios com entidades públicas e privadas".

Verifica-se, portanto, que as alianças são inerentes a própria existência das IES. Elas permitem interação através de acordos de cooperação tecnológica, acordos operacionais, acordos estratégicos. Estes acordos até alguns anos atrás eram vistos com reservas. Já atualmente estas instituições estão buscando a competitividade através da cooperação. Um dos segmentos da economia que vem sendo afetado pela concorrência são as IES privadas, dentre elas, as faculdades particulares, que poderão utilizar-se das alianças estratégicas como fonte de obtenção de vantagem competitiva.

Do ponto de vista da importância acadêmica, objetiva-se vincular pesquisa e resultados práticos transformadores. A produção acadêmica valoriza-se quando mantém vínculos estreitos com a prática no campo da Administração. O presente estudo se insere em uma linha de investigação acadêmica que tem por objetivo discutir o tema alianças estratégicas em setores distintos da atividade econômica e social, entre os quais, a educação superior.

Do ponto de vista social, objetiva-se proporcionar instrumentos de gestão mais efetivos, permitindo-se a melhoria da qualidade dos serviços prestados, a minimização dos riscos, o aproveitamento de oportunidades, entre outros. Isto porque, uma vez sistematizado um referencial teórico sobre o tema alianças estratégicas no contexto das faculdades particulares, o efeito multiplicador dotaria as faculdades pesquisadas das estratégias competitivas apreendidas e flexibilizadas na conformidade contextual de cada uma. O fazer

institucional estaria gradativamente sendo revisto, ampliado, reorientado e capacitado a obter vantagem competitiva nos ambientes onde opera.

Do ponto de vista gerencial é fundamental que uma dissertação possa oferecer elementos significativos para desencadear mudanças organizacionais no âmbito das faculdades particulares, cuja análise poderá subsidiar as ações de formação e gestão de alianças estratégicas por estas instituições. No cenário organizacional brasileiro, tem se tornado comum a formação de alianças estratégicas como forma de manter e conquistar mercados. Assiste-se a união de forças no setor bancário, supermercadista, aéreo, publicitário, alimentar, dentre outros, que não hesitaram em empreender acordos associativos para consolidar e ampliar interesses comerciais e sociais. São empresas que não desprezaram a eficácia dos concorrentes como forma de gerar oportunidades mercadológicas. São setores que descobriram não poder atuar em todas as áreas "desejáveis"; ou então, que o esforço organizacional para conquistar determinado recurso e/ou competência seria muito maior do que simplesmente associar-se a um concorrente ou intermediário. Em prol de diminuir desperdícios e rentabilizar recursos, as alianças estratégicas podem redundar em benefícios na relação custos/qualidade, algo decisivo em setores e mercados competitivos, como o que se apresenta para as faculdades particulares.

Seguindo-se este raciocínio, as faculdades particulares, se isoladas, acabam competindo por custos. Já através de alianças, poderão repensar a sua atuação e planejar o setor com vistas a diminuir a concorrência predatória. Ainda no que se refere ao aspecto gerencial, verifica-se também a importância de aprofundar estudos do porquê, como, em que condições organizações de setores distintos engajam-se em alianças estratégicas. Nesse sentido o presente estudo apresenta relevância gerencial pela importância das faculdades no ensino superior brasileiro, conforme demonstra a figura 3. Fica mais clara a importância do estudo nesta modalidade organizacional quando se verifica o número de ingressantes nas faculdades brasileiras, expressos no figura 4, a seguir. Em 2004 ingressaram em faculdades, escolas e institutos 405.972 de um total de 1.621.408 estudantes universitários, perfazendo 25% do total de ingressantes no ensino superior brasileiro. Estes números comprovam o crescimento destas instituições que passaram a ter uma participação importante na oferta de cursos e captação de alunos, sobretudo na graduação, seja nos cursos tradicionais ou nos tecnológicos, nos últimos dez anos. Este fato demonstra a relevância deste trabalho que visa aprofundar o tema alianças estratégicas nesta modalidade organizacional.

**Ingressos nos Cursos de Graduação Presenciais por Organização Acadêmica em 2004**

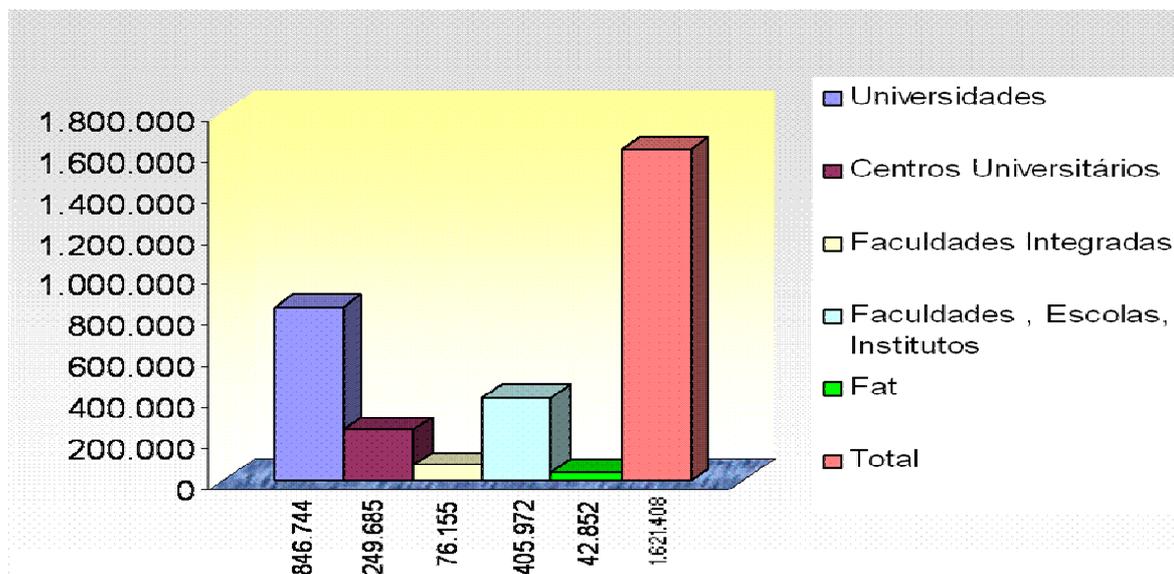


Figura 04 - Ingressos nos Cursos de Graduação Presenciais por Organização Acadêmica em 2004  
Fonte: Adaptado de INEP, 2007.

Do ponto de vista da oportunidade pessoal, objetiva-se vincular as perspectivas profissionais e acadêmicas. Enquanto pesquisador vinculado à Educação Superior, o tema em estudo permeia o campo de interesse acadêmico do profissional. Sendo assim, o desafio é uma dissertação que viabilize mudanças organizacionais, capaz de reorientar o espaço institucional a ser ocupado por estas organizações.

Em síntese, ao identificar, caracterizar e descrever as alianças estratégicas em faculdades particulares, espera-se contribuir com a resignificação gerencial que as organizações precisam sofrer, e ainda, disponibilizar à educação brasileira um referencial a ser perseguido, enquanto opção qualitativa de desenvolvimento.

## 1.2 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

A globalização mundial dos negócios, as sérias crises econômico-sociais, as oportunidades mercadológicas e a transformação tecnológica geram infindável sobrecarga competitiva, inclusive para as organizações educacionais, que também não fogem à regra,

uma vez que vêm sofrendo severas reformulações conceituais e metodológicas, condição imprescindível à capacitação holística requisitada na sociedade do conhecimento.

A mudança tão apregoada nesta última década já é onipresente e permanecerão neste cenário as organizações educacionais que ousarem apreender o movimento dos tempos, que exercerem uma aprendizagem situacional e contingencial, incorporarem valores diferenciados ao negócio e assimilarem a competitividade instaurada, situação que não é diferente para as faculdades particulares.

Neste momento torna-se importante ressaltar que as IES estão subdivididas, segundo a sua organização acadêmica em: universidades, centros universitários, faculdades integradas, faculdades, institutos superiores e centros de educação tecnológica (INEP, 2007). Já quanto à categoria administrativa as IES estão subdivididas em públicas (federais, estaduais, municipais) e privadas (confessionais, comunitárias, particulares). O trabalho está focado em faculdades particulares<sup>2</sup>.

Em que pese as discussões didático-pedagógicas, a velocidade da mudança não será evitada, posto que ela apenas se inicia. Ela será ainda mais intensa. E se a mudança em princípio traz dificuldades de absorção, ela também potencializa a concorrência. Novas exigências são incorporadas e fundidas a novos valores e por conseqüência, novos desejos se abrem para serem supridos. Esse embate de mudanças e movimentos descontínuos têm levado as organizações a fortalecerem a sua performance e a estabelecerem redes de proteção e cooperação, seja com fornecedores ou clientes, ou até mesmo entre competidores.

O processo de constituição de alianças, conglomerados, arranjos produtivos locais, consórcios, acordos de pesquisa, licenciamento entre outros, corresponde a novas composições empresariais em que as organizações tendem a assumir um novo padrão competitivo (MINHOTO; MARTINS, 2001). Destacam-se algumas modificações ocasionadas nas relações entre as empresas nessas novas estruturas organizacionais, Mazzali e Costa (1997), enfatizam algumas:

- a) novas relações emanadas do processo de terceirização das atividades por parte das grandes empresas;

---

<sup>2</sup> Organização Acadêmica: faculdade; Categoria Administrativa: particular.

- b) estreitamento das relações e estabelecimento de interações sistemáticas por parte da empresa-núcleo, cuja tendência é a consolidação de padrões estáveis de relacionamentos;
- c) consolidação de alianças estratégicas entre empresas concorrentes que, de modo geral, aliam-se, buscando integrar competências complementares.

Através da contextualização que será aprofundada na fundamentação teórica, fica evidenciado que as formas tradicionais de gestão das organizações são insuficientes para explicar as novas dinâmicas organizacionais. As fronteiras organizacionais estão sendo derrubadas e verifica-se o surgimento de novos arranjos produtivos, conectados entre si, entrelaçados, com alta interdependência de recursos e competências.

Para Lorange e Roos. (1996), a compreensão por parte das organizações de que não possuem todos os recursos e competências neste novo cenário competitivo, gera a necessidade de as empresas promoverem ações de complementaridade. Estas novas combinações organizacionais requerem capacidade de gestão de seus relacionamentos interorganizacionais.

As estratégias de crescimento e desenvolvimento através de alianças estratégicas vêm tendo maior enfoque, principalmente a partir das décadas de oitenta e noventa, com o avanço tecnológico e a competição em escala global. Estes relacionamentos se configuram como uma opção moderna e contemporânea de buscar, através da cooperação, o compartilhamento e desenvolvimento de capacidades e competências que individualmente seriam inviáveis, sem que os participantes percam a sua autonomia (HAMEL; DOZ, 1999).

Sendo assim, entender quais os tipos, motivações, como se formam e são geridos estes relacionamentos em setores distintos da atividade econômica contribui para o enriquecimento científico e gerencial em torno do tema.

A área da educação superior apresenta peculiaridades e características que merecem atenção especial. Caracteriza-se pela intangibilidade, capacidades e competências difíceis de serem mensuradas. Por se tratar de um setor de suma importância para a sociedade e por estar passando por transformações significativas a partir da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), 9.394 de 23/12/96 (BRASIL, 2007), o tema alianças estratégicas, merece ser explorado nesta forma de organização, faculdades particulares, dadas às incertezas que cercam estas organizações no momento presente.

Estabelecido o contexto, surgem questões importantes em relação às características das alianças estratégicas em faculdades particulares: quais os tipos de alianças existentes? Qual é a amplitude das alianças existentes? Quais são as motivações para a realização de alianças estratégicas? Como se dá a negociação? De que forma as alianças estratégicas estão inseridas no cotidiano da (s) faculdade (s)? Como ocorre o processo de formação desses relacionamentos. Foram questionamentos formulados com o intuito de identificar os tipos de alianças, caracterizar o processo de formação e descrever como ocorre o processo de gestão das alianças estratégicas existentes. O tema desta proposição resume-se, portanto, nos seguintes termos: “*Analisar os tipos, caracterizar o processo de formação e descrever a gestão das alianças estratégicas em faculdades particulares*”.

A pergunta norteadora desta pesquisa e que se constitui o problema formulado pode ser assim descrita: **Como se caracterizam as alianças estratégicas em faculdades particulares?**

### 1.3 OBJETIVOS

A seguir são apresentados os objetivos geral e específicos do presente trabalho.

#### 1.3.1 Objetivo geral

Caracterizar e analisar as alianças estratégicas em faculdades particulares.

#### 1.3.2 Objetivos específicos

Os objetivos específicos decorrentes do objetivo geral, aqui proposto, são os seguintes:

- a) identificar os tipos de alianças estratégicas existentes nas faculdades particulares pesquisadas;
- b) caracterizar o processo de formação das alianças estratégicas nas faculdades particulares pesquisadas;
- c) descrever como ocorre a gestão das alianças estratégicas nas faculdades particulares pesquisadas.

#### 1.4 ESTRUTURA DA PESQUISA

Tem-se como objetivo principal do estudo, analisar as alianças estratégicas em faculdades particulares e, considerando-se a importância de alcançar os objetivos específicos sugeridos, o presente estudo está estruturado nas partes que se seguem.

No primeiro capítulo deste estudo, já apresentado, encontram-se a exposição do tema, a justificativa, a definição do problema, apresentados após breves comentários sobre a relevância dos estudos sobre alianças estratégicas frente ao processo de transformação que passam as instituições de ensino superior privadas, especificamente as faculdades particulares.

O segundo capítulo analisa as principais bibliografias sobre o tema, fundamentando-se em torno de três temas principais, que são: (i) histórico da educação superior brasileira, (ii) panorama atual da educação superior brasileira, (iii) estratégia empresarial, (iv) planejamento estratégico, (v) administração estratégica, (vi) redes interorganizacionais, (vii) alianças estratégicas. Ao final de cada seção apresenta-se uma estrutura de análise das alianças estratégicas (*framework*), que perpassará as variáveis que servirão de base para realizar o estudo empírico.

No capítulo três apresenta-se a metodologia utilizada para o desenvolvimento do trabalho, detalhando-se as técnicas que proporcionam as bases lógicas para a investigação realizada. O método de investigação deste trabalho será o estudo de caso múltiplo.

No quarto capítulo, estão dispostos os resultados e as análises do trabalho, na forma de descrição das alianças estratégicas em faculdades particulares. Inicia-se com uma explanação sobre as alianças estudadas, passando-se, em seguida, para a análise individual dos casos.

Numa segunda etapa, busca-se expor os casos analisados, identificando características comuns e divergentes entre eles, analisando-se os casos conjuntamente.

No quinto capítulo, são apresentadas as contribuições teóricas e empíricas do estudo, bem como sugestões para futuras pesquisas.

Para efeito de análise não se farão distinções dos termos alianças e/ou parcerias para o presente estudo. O presente trabalho não visa também, entrar em outras discussões acadêmicas dadas as possibilidades existentes e a complexidade destas organizações.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

De acordo com Marconi e Lakatos (1996), a fundamentação teórica constitui o universo de princípios, conceitos e categorias, formando sistematicamente um conteúdo logicamente coerente, dentro do qual o trabalho do pesquisador se fundamenta e se desenvolve. Diante disso, a presente fundamentação teórica objetiva estabelecer uma base teórica para subsidiar a análise crítica deste trabalho.

Este capítulo apresenta a fundamentação teórica sobre os principais conceitos necessários para o aprofundamento no tema alianças estratégicas em faculdades particulares. Para isso são abordados aspectos que abrangem: Histórico da Educação Superior Brasileira, Panorama Atual da Educação Superior Brasileira, Competitividade e Vantagem Competitiva, Estratégia Empresarial, Planejamento Estratégico, Administração Estratégica, Redes Interorganizacionais e Alianças Estratégicas, que compreende as seções: conceito de alianças, tipos, motivações, processo de formação, gestão das alianças estratégicas.

### **2.1 HISTÓRICO DA EDUCAÇÃO SUPERIOR BRASILEIRA**

As instituições de ensino superior (IES) são classificadas em relação a sua organização acadêmica como: universidades, centros universitários, faculdades integradas, faculdades, institutos superiores e centros de educação tecnológica (INEP, 2007). Já em relação a categoria administrativa, estão subdivididas em: (i) públicas (federais, estaduais, municipais); (ii) privadas (confessionais, comunitárias, particulares). Este estudo está centrado nas faculdades particulares que tem as seguintes características: devem possuir atividades na área de ensino, não tem autonomia para abertura de cursos superiores, não tem exigências de realização de pesquisa e extensão, não precisam cumprir requisitos quanto ao número de

professores com dedicação exclusiva e nem com professores com titulação (BRASIL, 2007). Em relação a natureza jurídica as mantenedoras privadas podem ser classificadas como particular em sentido estrito, comunitária, confessional e filantrópica. Quanto ao regime jurídico as mantenedoras privadas são classificadas com fins lucrativos, sem fins lucrativos - associação, sociedade ou fundação. O trabalho refere-se ao estudo de alianças estratégicas em faculdades particulares, com fins lucrativos (BRASIL, 2007).

Em relação à evolução histórica<sup>3</sup> do ensino superior brasileiro observa-se que este teve três grandes fases (SAMPAIO, 2000). A primeira, de 1933 até 1960, período de consolidação do setor privado, na época, formado basicamente pelas universidades católicas. No primeiro ano dessa fase, as matrículas no setor privado eram de 14.737, o que correspondia a 43,7% das matrículas totais. Em 1960, o número de matriculados no setor privado estava em 19.668, o que representava 44,3% do total (SAMPAIO, 2000). Verifica-se que este momento é marcado pela baixa expansão do sistema e pela inalteração da participação percentual do setor privado nas matrículas totais.

A segunda fase compreende o período que vai de 1960 a 1980 e foi marcada pelo crescimento de 843,7% das matrículas no setor privado, enquanto o total de matrículas cresceu 480,3%. Devido ao seu forte crescimento, o setor privado passou a responder por 62,9% das matrículas no final da década de 1970 (SAMPAIO, 2000).

A terceira fase, que começa em 1980 e vai até 1994, marcou a interrupção do crescimento observado na fase anterior. Houve crescimento de apenas 10% de matrículas no setor privado. Esta terceira fase também se caracteriza por um processo de fusão das instituições do setor privado, reduzindo-se o número de estabelecimentos isolados em contrapartida a uma elevação do número de universidades particulares. Houve, também, uma queda de 4% no número total de IES. Também ocorreu, durante o período em questão, uma interiorização das IES, bem como a ampliação das opções de carreiras oferecidas (SAMPAIO, 2000). Pode-se dizer a partir do exposto, que este é um momento de consolidação da expansão anterior.

---

<sup>3</sup> As descrições das fases um, dois e três são generalistas, referem-se a todo o setor privado, aí incluídas as universidades, centros universitários, faculdades integradas, faculdades, institutos superiores e centros de educação tecnológica. Verifica-se que os dados disponíveis no *sites* oficiais e bibliografias referentes a este período (INEP e MEC) carecem de informações mais detalhadas.

Após essas três fases, a partir de 1995, o setor passa por uma inflexão. O número de matrículas cresce rapidamente, principalmente as do setor privado, marcando o início de um período que pode ser classificado como uma quarta fase da evolução, que entre outras características é marcado pelo grande crescimento das matrículas (ver figura 05).

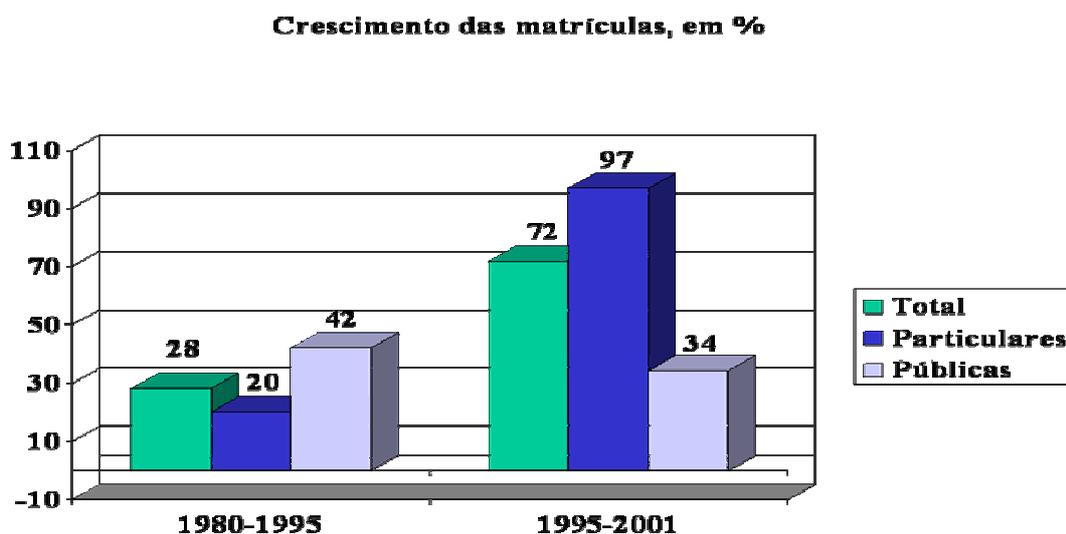


Figura 05 - Crescimento das Matrículas em Percentuais de 1980 a 2001

Fonte: Adaptado de INEP, 2007.

Esta mudança foi consequência, em grande parte, de uma mudança da legislação e das políticas públicas do governo federal para o setor, principalmente em função da chamada desregulamentação do setor, provocada pela LDB, Lei nº 9394/96. A nova LDB incentivou a abertura de novas IES que passaram a oferecer mais vagas nos cursos de graduação, conforme está demonstrado na figura 06, a seguir. De 1998 a 2003 surgiram 988 novas IES no Brasil, o setor dobrou de tamanho em 6 anos, até então com pouco mais de 900 IES (INEP, 2007). Nos dezoito anos que antecederam a nova legislação surgiram 82 novas IES. Estes números demonstram, de um lado, a grande reserva de mercado existente até 1996, onde havia grande demanda e pouca oferta. De outro lado a expansão não planejada produziu mazelas principalmente no que se refere à qualidade do ensino, em que novas IES surgiram sem as devidas condições acadêmicas e gerenciais para proporcionar um serviço com qualidade.

Este cenário foi agravado pela preocupação das IES já existentes em ocupar os espaços ainda não ocupados por outras IES através da criação de novos cursos e ampliação das vagas em cursos já existentes. Outro ponto importante refere-se a oferta de vagas de nível superior por instituições que anteriormente só atendiam os ensinos médio e fundamental. O

período pós 1996 foi marcado pela verticalização das instituições de ensino, que passaram a atuar em toda a cadeia educacional, do ensino fundamental ao ensino superior.

Diante desse quadro, marcado pelo surgimento de novas IES e ampliação de cursos e vagas nas IES existentes, o setor inverteu-se rapidamente.

### **Crescimento das Instituições de Ensino Superior Particulares**

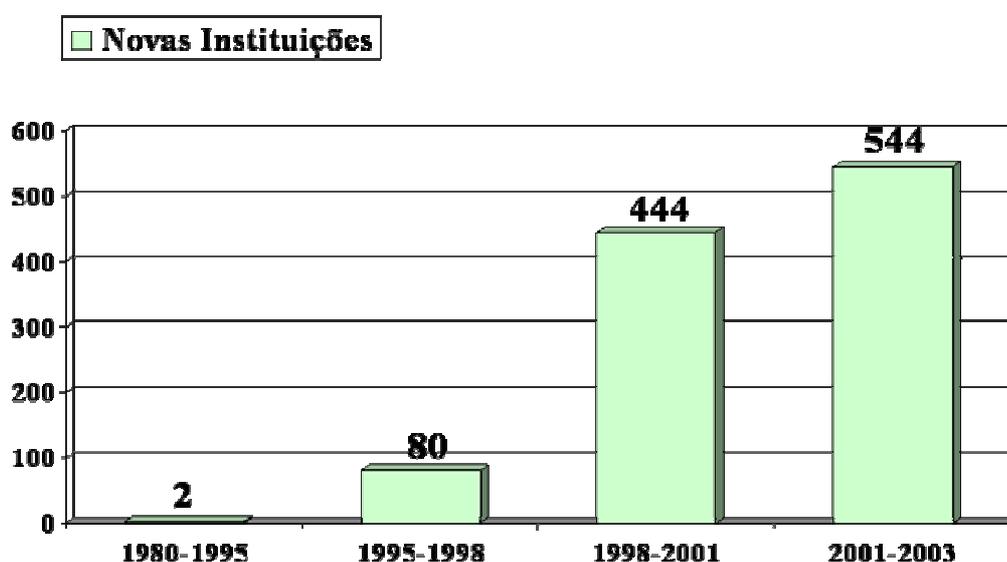


Figura 06 - Crescimento das Instituições de Ensino Superior Particulares de 1980 a 2003  
Fonte: Adaptado de INEP, 2007.

Com grande oferta de vagas e demanda crescente, porém próximo da estabilização, as IES passaram a conviver com um ambiente diferente do encontrado até 1996. A principal decorrência foi a ociosidade surgida no setor a partir de então, chegando a 40% nos cursos com grande concorrência. As principais conseqüências deste quadro são: demanda estabilizada, capacidade limite do cliente – uma vez que a expansão se deu, predominantemente nas classes “C” e “D”, conforme demonstra a figura 02, diluição da demanda pelo ingresso de novos concorrentes, conforme demonstra a figura 06, crescimento da concorrência predatória, crise financeira provocada pela necessidade de readequação das mensalidades, entre outras.

A figura 07 a seguir, ilustra a argumentação supramencionada no que se refere à ociosidade existente na educação superior neste momento. Situação que não é diferente nas

faculdades particulares, que estão buscando inserção, crescimento e desenvolvimento num setor que se caracteriza, neste momento, pela competição acirrada. As faculdades possuem grande dependência das mensalidades dos cursos de graduação como fonte geradora de receita, uma vez que a pesquisa, a prestação de outros serviços tem pouca representatividade no orçamento institucional.

### Crescimento da Oferta e da Demanda

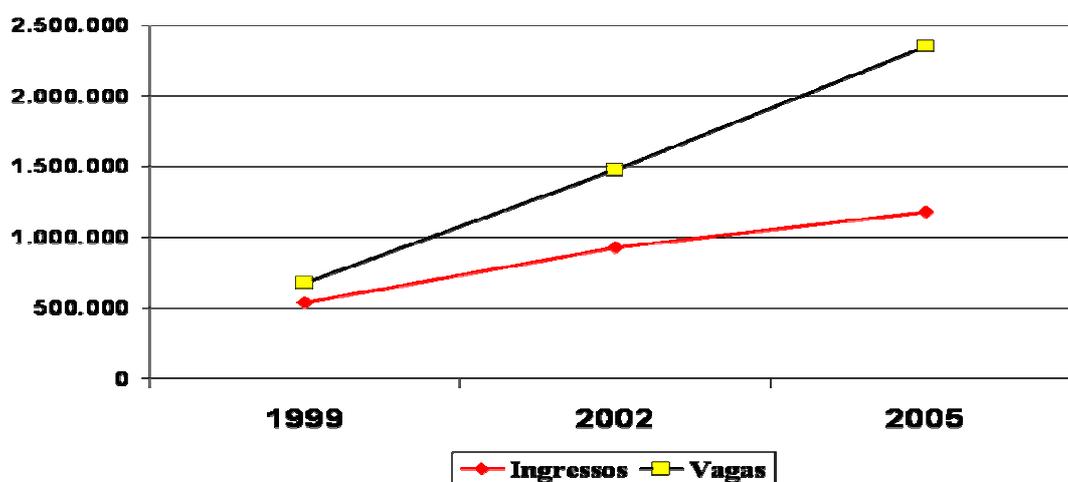


Figura 07 - Crescimento da Oferta e da Demanda de 1999 a 2005  
Fonte: Adaptado de INEP, 2007.

Inseridas num contexto competitivo, as IES, aí incluídas as faculdades particulares, vêm-se diante de um ambiente diferente do existente entre 1980 e 1996. A nova conjuntura possui características menos estáticas, entre as quais podem ser ressaltadas: a visão do futuro não pode ser uma mera repetição do passado; novos entrantes surgem por conta da facilitação da abertura de novas IES pelo governo; necessidade de constante adaptação curricular procurando-se a diferenciação; egressos e sociedade se mobilizam para adequar os cursos às necessidades do mercado; continuidade do processo de interiorização; transformação das faculdades em centros universitários ou universidades; concentração das IES através de fusões e aquisições; expansão de cursos não tradicionais, conforme demonstração da figura 8, maior acompanhamento por parte da sociedade da situação legal das IES; consolidação dos mecanismos de controle da qualidade adotados pelo MEC e tendência à profissionalização da gestão das IES privadas (SAMPAIO, 2000).

### Matrículas em cursos de curta duração e bacharelados

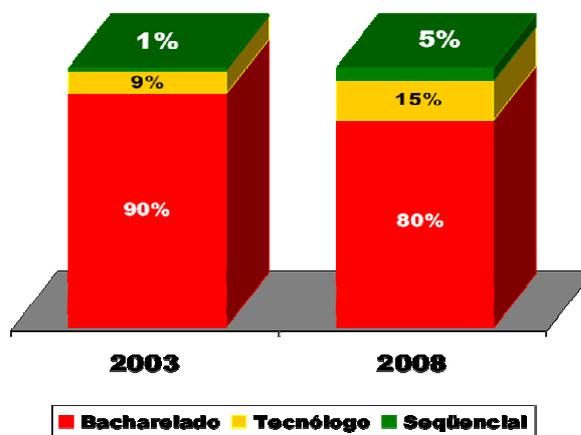


Figura 08 - Matrículas em Cursos de Curta Duração e Bacharelados de 2003 a 2008  
Fonte: Adaptado de INEP, 2007.

## 2.2 PANORAMA ATUAL DA EDUCAÇÃO SUPERIOR BRASILEIRA

A Educação Superior, um dos níveis da educação formal brasileira, é ministrada em instituições de educação superior (IES), públicas e privadas, e tem por finalidade, conforme estabelece o art.43 da Lei de Diretrizes e Bases – LDB: estimular a criação cultural e o desenvolvimento do espírito científico e do pensamento reflexivo; formar e diplomar pessoas nas diferentes áreas do conhecimento, tornando-as aptas para a inserção em setores profissionais e para participação no desenvolvimento da sociedade brasileira, propiciando-lhes ainda formação contínua; incentivar o trabalho de pesquisa e investigação científica, visando o desenvolvimento da ciência e da tecnologia e da criação e difusão da cultura, e, desse modo, desenvolver o entendimento sobre o homem e o meio em que vive; promover a divulgação de conhecimentos culturais, científicos e técnicos que constituem patrimônio da humanidade e comunicar o saber por meio do ensino, de publicações e de outras formas de comunicação; suscitar o desejo permanente de aperfeiçoamento cultural e profissional e possibilitar a conseqüente concretização, integrando os conhecimentos que vão sendo adquiridos numa estrutura intelectual sistematizadora do conhecimento de cada geração; estimular o conhecimento dos problemas do mundo presente, em particular os nacionais e regionais; prestar serviços especializados à comunidade, estabelecendo com ela relações de reciprocidade; promover a extensão, aberta à participação da população, visando à difusão das

conquistas e benefícios resultantes da criação cultural e da pesquisa científica e tecnológica geradas na instituição.

A atividade mais característica da Educação Superior consiste na oferta de cursos superiores, de variados níveis e graus de abrangência ou especialização. O ingresso na Educação Superior é aberto a candidatos que tenham concluído o ensino médio ou equivalente e que tenham sido aprovados em processo seletivo.

Os resultados do Censo da Educação Superior de 2006 (INEP, 2007), sinalizam para uma nova dinâmica de desenvolvimento da educação superior brasileira que se caracteriza: pela aceleração do ritmo de expansão da matrícula na graduação a partir de 1996, crescimento do número de cursos de graduação presencial, aumento das instituições que ofertam cursos em Ensino a Distância – EAD, entre outras. Essas tendências revelam, em seu conjunto, que o sistema brasileiro de educação superior ingressou num novo ciclo de expansão acelerada, fenômeno que já se esboçava desde 1996 e que ganhou maior intensidade nos últimos anos. O crescimento das matrículas nos cursos de graduação ocorreu numa velocidade que só encontra algum paralelo nas altas taxas registradas na década de 70 (SAMPAIO, 2000). Os resultados do Censo da Educação Superior de 2006 apontam um novo modelo de expansão do sistema, que se caracteriza pela diferenciação do perfil das instituições e pela diversificação e flexibilização da oferta.

O ensino superior brasileiro incorporou de 2000 a 2006, somente considerando a evolução das matrículas presenciais, cerca de 2.000.000 (dois milhões) de novos alunos aos cursos de graduação, o que representa um crescimento substantivo de 73% no período (ver figura 09):

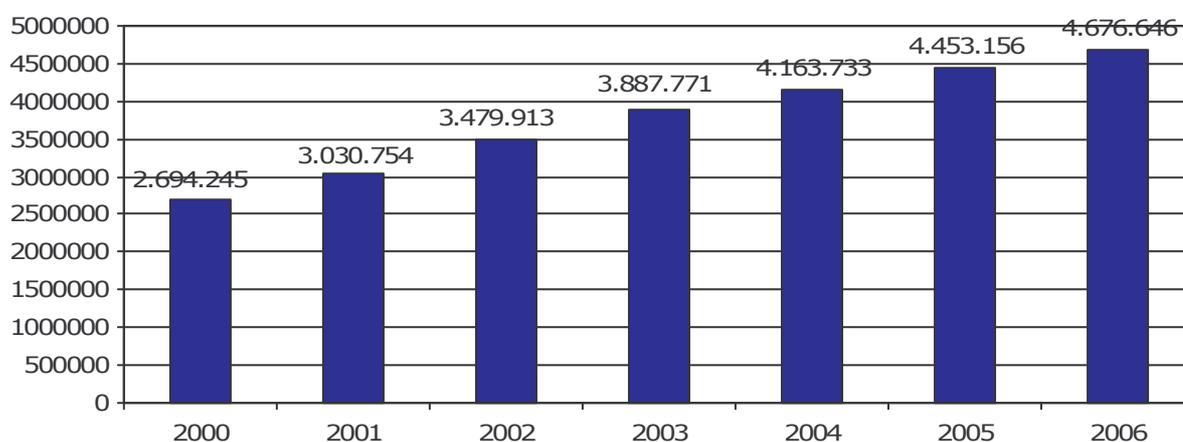


Figura 09 - Evolução das Matrículas Presenciais  
Fonte: Adaptado de INEP, 2007.

É a maior taxa registrada nas últimas duas décadas e o maior aumento anual da história em números absolutos de matrículas. Com isso, de 2000 a 2006, o total de estudantes universitários no ensino presencial passou de 2.694.245 para 4.676.646. Mantido o ritmo atual de crescimento, o sistema poderá atingir, em 2012, a casa de 8 milhões de alunos. Nos últimos seis anos, o sistema de ensino superior absorveu um aumento de 2 milhões matrículas, acumulando um crescimento relativo de 73%. Este número representa mais de 7 vezes o crescimento de (1981 a 1994), quando foram ampliadas apenas 274 mil matrículas. No período de 1981 a 1994, as matrículas cresceram apenas 19,8%, num avanço lento de 1,4% ao ano. Essa nova dinâmica de crescimento do ensino superior tem várias correlações: (i) a primeira delas refere-se à expansão do ensino superior; (ii) a segunda, à vigorosa expansão do ensino médio registrada na década de 90 e atual. Somente de 1994 a 1999, as matrículas nesse nível de ensino cresceram 57,4%. Nota-se, portanto, que a gradual melhoria do desempenho do sistema de educação básica está produzindo uma forte retomada do processo de ampliação de vagas no ensino superior. A figura 10, a seguir, expressa o crescimento dos cursos de graduação presencial no período 2003-2006:

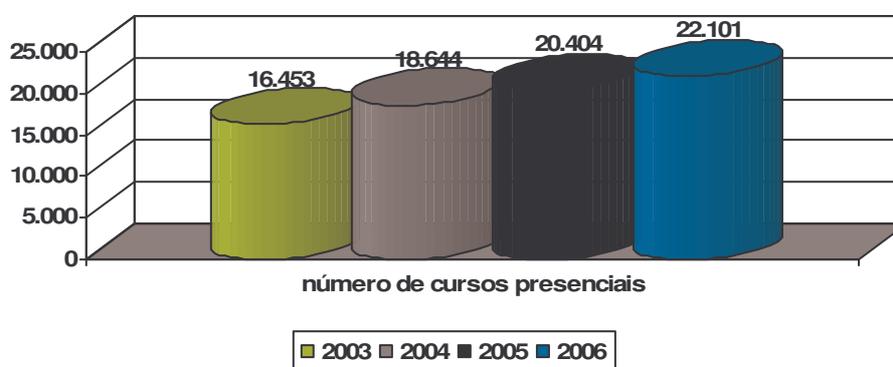


Figura 10 - Crescimento dos Cursos de Graduação Presencial  
Fonte: Adaptado de INEP, 2007.

Esse movimento deverá manter o mesmo impulso ao longo da próxima década, uma vez que se espera que a matrícula do ensino médio siga em expansão. Enquanto o ensino médio cresceu 35,4%, de 1996 a 1999, o ensino superior cresceu 27,3% no mesmo período. Portanto, a expansão do ensino médio continua mais acelerada, embora nos últimos dois anos tenha sido observada uma tendência de aproximação das taxas, o que sugere uma sinergia crescente entre os dois níveis de ensino, e que confirma a hipótese de estabilização da demanda no ensino superior. A expansão foi possível graças a ampliação das vagas, principalmente nas IES privadas, seja pelo surgimento de novas instituições (ver figura 6), ou

pelo crescimento dos cursos de graduação presencial (ver figura 10), este aumento se deu de várias formas, conforme mencionado anteriormente: pelo surgimento de novas IES, pela ampliação de cursos nas IES já existentes e pela oferta de cursos de graduação por instituições que, até então, atuavam com ensino fundamental e médio.

Outro fator importante no ensino superior após o ano de 2000 foi o substancial crescimento do Ensino à Distância – EAD (ver figura 11):

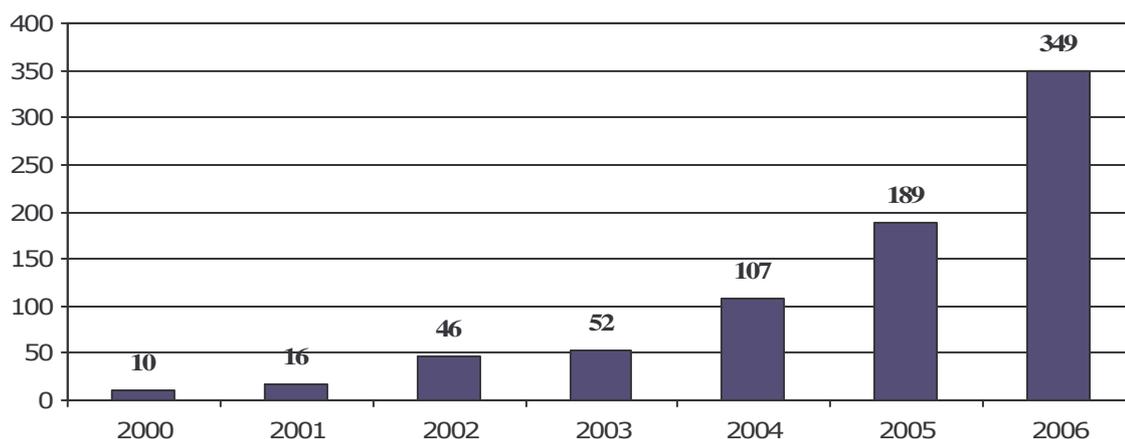


Figura 11 - Evolução dos Cursos EAD na Graduação

Fonte: Adaptado de INEP, 2007.

Esta modalidade de ensino tem, conforme o Censo de 2006, 207.206 alunos matriculados (INEP, 2007), no ano de 2000 eram apenas 1.682 alunos matriculados. Isto foi possível graças ao credenciamento de novas IES que oferecem EAD, em 2006 já existiam 77 IES que ofereciam esta modalidade de ensino, contra apenas 07 em 2000, e 349 diferentes cursos ofertados em EAD, contra apenas 10, no ano de 2000.

Estas IES são, em sua maioria, faculdades particulares que surgiram após 1996, portanto são instituições novas que carecem dos mais diversos recursos e competências. Acrescente-se o fato de estarem concorrendo com grandes universidades, rivalidade crescente entre os concorrentes, novos entrantes, serviços substitutos (EAD e educação corporativa), maior poder de barganha do cliente, forte regulamentação governamental, entre outros.

Some-se ao cenário supramencionado o fato de que, no momento presente, das 2420 IES existentes no Brasil, 67,5% terem menos de 1000 alunos (ver figura 12).

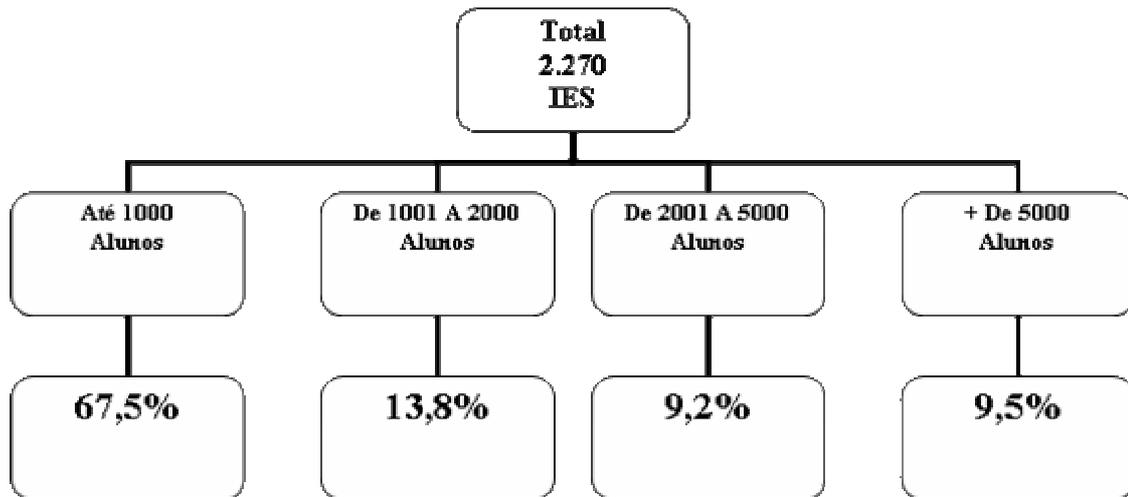


Figura 12 - IES por Número de Alunos  
 Fonte: Adaptado de INEP, 2007.

É neste contexto que está inserido o presente trabalho. As faculdades particulares com dificuldade de acesso a recursos, mercado e competências poderão utilizar-se de alianças estratégicas para impulsionar o seu crescimento e desenvolvimento. Afinal, estes relacionamentos se configuram como uma opção contemporânea de buscar, através da cooperação, o compartilhamento e desenvolvimento de capacidades e competências que individualmente seriam inviáveis, sem que os participantes percam a sua autonomia (HAMEL; DOZ, 1999).

Para que se possa fazer uma análise do processo de formação e gestão de alianças estratégicas, deve-se, antes de tudo, entender como se processa a complexidade dinâmica que rodeia e impacta as organizações. Sobretudo compreender as mudanças ambientais decorrentes do processo de globalização do mercado, do avanço da tecnologia, da mudança de comportamento das pessoas e o papel que as organizações exercem no contexto dessas transformações, e ainda, entender as razões pelas quais as organizações cooperam e competem em busca da vantagem competitiva.

A seguir o tema estratégia empresarial será abordado, introduzindo a temática principal do presente trabalho.

## 2.3 ESTRATÉGIA EMPRESARIAL

O ambiente estratégico e operacional das empresas tem passado por substanciais transformações nos últimos anos. Com a educação superior brasileira e, por conseguinte, com as faculdades particulares a situação não é diferente. A competição foi elevada a patamares não vistos em períodos anteriores. Esta busca simultânea por recursos escassos, tem levado as organizações a buscarem alternativas de gestão, entre as quais as alianças estratégicas. Porém para melhor compreender o advento das alianças estratégicas, abordam-se inicialmente conceitos de estratégia, planejamento estratégico e administração estratégica e a intersecção entre estes temas e alianças estratégicas.

Enquanto as empresas em geral atuam em um ambiente altamente competitivo nos mais variados setores da economia, as IES privadas, aí inseridas as faculdades particulares, defrontaram-se com esta situação principalmente a partir de 1996, com a nova LDB e as suas repercussões, tendo o aumento da competição como principal decorrência. Em função deste acirramento concorrencial estas organizações começaram a conviver com uma dinâmica de mercado para a qual não estavam preparadas, e passaram a ter que atuar sobre seus pontos fracos como condição para permanecerem na arena competitiva. Repensar continuamente a gestão organizacional e as interlocuções estabelecidas com os públicos de interesse passou a ser condição essencial para aproveitar oportunidades ou, no mínimo, minimizar as ameaças. É neste contexto que a administração estratégica e seus desdobramentos, entre os quais, as alianças estratégicas, podem se configurar como fonte de vantagem competitiva.

Ansoff (1965), define estratégia como um conjunto de regras de decisão que orientam o comportamento de uma organização; para Quinn (1980), estratégia representa um plano ou padrão que integra as principais metas, políticas e seqüência de ações de uma organização em um todo coerente. Porter (1991), conceitua estratégia como sendo à busca de uma posição competitiva favorável em uma indústria; já para Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), estratégia é a forma de pensar no futuro, integrada no processo decisório, com base em um procedimento formalizado e articulador de resultados e em uma programação.

Vasconcellos (2001), propõe que estratégia é o que a empresa decide fazer ou não fazer, considerando o ambiente, para concretizar a visão e atingir os seus objetivos, respeitando os princípios, visando cumprir a sua missão, no negócio definido.

Oliveira (2001), descreve que a estratégia é definida como um caminho, maneira, ou ação formulada e adequada para alcançar, preferencialmente, de maneira diferenciada, os desafios e objetivos estabelecidos, no melhor posicionamento da empresa perante seu ambiente.

Para Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), a estratégia é um processo de transformação onde a organização é vista como configuração - agrupamentos de características e comportamentos. O planejamento, por exemplo, prevalece em organizações tipo máquina em condições de estabilidade relativa, enquanto o empreendedorismo pode ser encontrado em configurações mais dinâmicas. Todavia, apesar de as organizações poderem ser descritas por estes "estados", a mudança deve ser definida como uma transformação algo dramática - o salto de um estado para outro.

Constata-se que as alianças estratégicas tem relação direta com as estratégias organizacionais, ao pensar estrategicamente as organizações buscando-se alternativas de diferenciação, torna-se imprescindível analisar as necessidades e potencialidades no que se refere às alianças estratégicas. Dito isso, as alianças estratégicas podem se configurar em um elemento importante de geração de vantagem competitiva ou de enfrentamento das suas fraquezas para as faculdades, dadas as incertezas que cercam estas instituições no momento atual.

Baseando-se nas definições dos autores mencionados, para esta pesquisa, estratégia é a forma de pensar o futuro, integrada ao processo decisório através de um conjunto de regras de decisão que orientam o comportamento de uma organização, explicitadas na forma de um plano ou não, objetivando-se à busca de uma posição competitiva favorável em uma indústria.

## 2.4 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O planejamento estratégico é o método analítico para realizar as análises e as escolhas necessárias para criar vantagem competitiva. Existem várias definições para planejamento estratégico, que serão abordadas a seguir.

Para Fischmann, Almeida,

“Planejamento estratégico é uma técnica administrativa que, através da análise do ambiente de uma organização, cria a consciência de suas oportunidades e ameaças, dos seus pontos fortes e fracos para o cumprimento de sua missão e, através desta consciência, estabelece o propósito de direção que a organização deverá seguir para aproveitar as oportunidades e reduzir os riscos” (FISCHMANN; ALMEIDA, 1991 p.25).

De acordo com Padoveze,

“Planejar é uma estratégia para aumentar as chances de sucesso de uma empresa em um mundo de negócios que muda constantemente. Planos estratégicos não são garantia de sucesso. O planejamento estratégico será tão eficaz quanto as premissas que foram nele incluídas”(PADOVEZE, 2005, p.96).

Segundo Schank; Govindaranjan (1997), o processo de planejamento estratégico permite dirimir algumas incertezas quanto ao rumo da empresa. Segundo os autores, quanto maior a incerteza, mais difícil é preparar metas que servirão de base para a avaliação de desempenho. E, se essas metas não refletirem as condições mais prováveis, não podem ser consideradas como compromissos sólidos e, as variações desfavoráveis não podem ser entendidas como indicadores consistentes de um fraco desempenho.

Oliveira (2001) classifica-o como um processo gerencial que possibilita ao executivo estabelecer o rumo a ser seguido pela empresa, a fim de obter um nível de otimização na relação da empresa com o seu ambiente. O planejamento estratégico também é um instrumento para se estabelecerem estratégias competitivas. Cada vez mais, os administradores o utilizam como ferramenta para auxiliar o desenvolvimento das organizações. O planejamento estratégico ajuda a formular um conceito claro e definido das organizações, permitindo a elaboração de planos e a determinação de atividades que farão que as organizações se aproximem de seus objetivos. Dessa forma, pode-se concluir que o planejamento estratégico é um processo por meio do qual a organização se mobiliza para atingir o sucesso e construir o futuro, valendo-se de um comportamento proativo, considerando seu ambiente atual e futuro.

De acordo com Robbins (2000), alguns argumentos se opõem ao planejamento estratégico: o planejamento cria muita rigidez, os sistemas de planejamento formalizado limitam as pessoas e as unidades organizacionais a metas específicas com prazos determinados; não se pode planejar com mudança em um ambiente turbulento, a maioria das empresas encontra-se em ambientes mutáveis, turbulentos e imprevisíveis; os sistemas não

podem substituir a intuição e a criatividade, os sistemas são programáticos e rotineiros; o planejamento concentra a atenção da administração mais na competição do interior da estrutura de hoje do que na competição do futuro (ROBBINS, 2000, p. 119).

Apesar de existirem críticas ao planejamento estratégico, os resultados da sua aplicação são positivos. É importante, não obstante, ter noção que a utilização do planejamento estratégico deve definir uma rota que seja flexível para a instituição. Essa rota deverá ser bem trabalhada em todos os níveis, para que a instituição consiga prever a necessidade de mudança de curso.

## 2.5 ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA

Em meados dos anos 60, a estratégia passou a ocupar espaço no mundo empresarial em resposta a obsolescência dos tradicionais planejamentos de médio e longo prazos e a dificuldade de adaptar esses instrumentos a um ambiente turbulento e em constante transformação. A partir daí, o enfoque do planejamento estratégico ganhou amplitude, profundidade e complexidade, dando origem a administração estratégica. Com isso os administradores passaram a perceber que, com a definição clara da missão e das estratégias empresariais, seus objetivos poderiam ser mais facilmente atingidos.

A administração estratégica é um termo amplo que abrange não somente a administração dos estágios iniciais de determinação de missão e objetivos da organização no contexto de seus ambientes internos e externos. De acordo com Wright; Kroll e Parnell (2000), a administração estratégica pode ser vista como uma série de passos como os que se seguem e que a alta administração deve realizar: analisar as oportunidades e ameaças do ambiente externo; analisar os pontos fortes e fracos do seu ambiente interno; formular estratégias no nível estratégico e funcional, que permitem a organização combinar os pontos fortes e fracos da organização com as oportunidades e ameaças do ambiente; implementar as estratégias; realizar as atividades de controle estratégico para que os objetivos gerais sejam atingidos.

Segundo Fischmann e Almeida (1991), a administração estratégica tem como objetivo máximo o desenvolvimento de valores para a organização, a sua capacidade

gerencial, as suas responsabilidades como organização inserida na sociedade e seus sistemas administrativos que interligam o processo de tomada de decisão estratégica, tática e operacional, a todos níveis hierárquicos. A administração estratégica vai além de um processo sistemático de análise de informações, pois procura capacitar as pessoas a pensar estrategicamente, alcançando uma mudança de comportamento dos decisores.

Com base nessas considerações, a administração estratégica surge, então, como uma evolução das idéias iniciais do planejamento empresarial, buscando considerar a variabilidade de todos os elementos envolvidos no processo. Ou seja, as configurações internas da empresa, as condições ambientais e as relações que se estabelecem entre a empresa e o ambiente, em seus diversos campos: econômico, social, político e cultural.

Estas considerações iniciais sobre os temas estratégia empresarial, planejamento estratégico e administração estratégica visam sustentar que as alianças estratégicas não estão dissociadas destes elementos, muito ao contrário. Uma gestão estratégica efetiva deverá contemplar objetivos estratégicos e estratégias para a formação e gestão destas relações.

A seguir serão abordados os temas redes interorganizacionais e alianças estratégicas.

## 2.6 REDES INTERORGANIZACIONAIS

Novas dinâmicas concorrenciais têm levado as organizações a fortalecerem a sua performance e a estabelecerem redes de proteção e cooperação, seja com fornecedores ou clientes, ou até mesmo entre competidores. A crescente difusão e utilização do conceito de redes no contexto organizacional surge como recurso estratégico para enfrentar um ambiente de turbulências e incertezas, caracterizado pela competitividade, por crises e movimentos de reestruturação, tanto nas diversas esferas de atuação pública como na gestão dos negócios; conjuntura que se aplica também à educação superior.

A partir dos anos 80, o número de alianças entre empresas aumentou rapidamente, mudando também a qualidade desses relacionamentos, que começaram a se entrelaçar cada vez mais (VILKAMO; KEIL, 2003). Alianças estratégicas e redes organizacionais são cada vez mais vistas como formas promissoras de relações interorganizacionais, pois estas

abordagens fornecem um equilíbrio entre a cooperação e a competição evitando a supremacia de um desses princípios sobre o outro. Se por um lado conduzem à redução de custos através da especialização e competição, por outro lado, as relações orientadas para longo prazo permitem flexibilidade mútua, o uso conjunto de conhecimento técnico e econômico e assumir coletivamente custos e riscos (BACHMANN, 1999).

Os relacionamentos em rede viabilizam elos colaborativos, com empresas legalmente independentes, mas economicamente interdependentes. Em seguida apresenta-se (ver figura 13) síntese das configurações de cooperação existentes, na visão de Nohria e Eccles (1992), pertinentes ao presente trabalho:

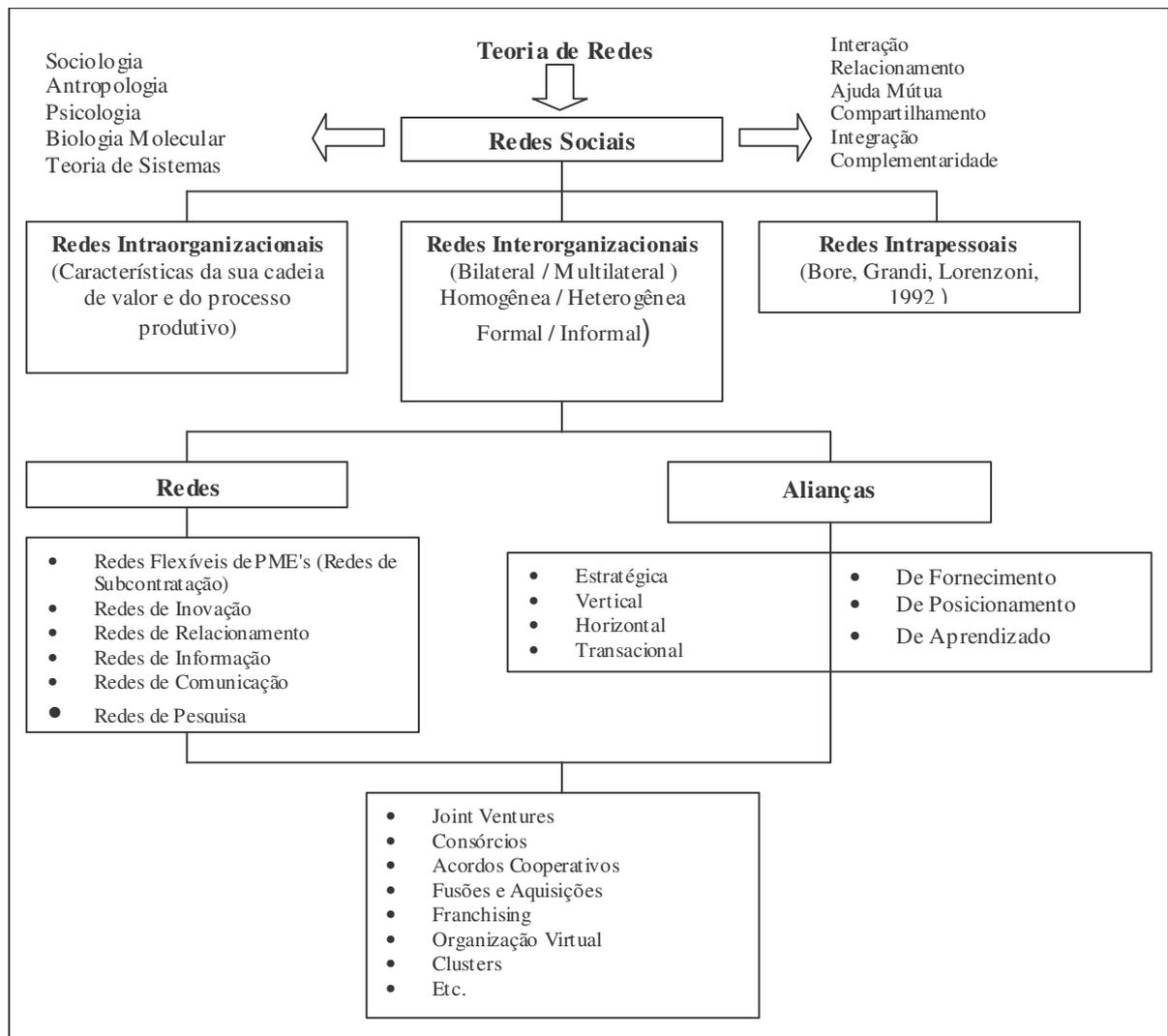


Figura 13 - Evolução dos Conceitos de Redes Sociais Numa Perspectiva Organizacional  
Fonte: Nohria, Eccles (1992, p. 11).

As relações de cooperação estão baseadas no compartilhamento de custos, recursos, riscos e oportunidades. Para haver colaboração é necessária a coordenação, pois os membros

possuem comportamentos e prioridades distintas, motivações e percepções dependentes do ambiente no qual estão inseridos, podendo em algumas circunstâncias competir entre si. Os sistemas produtivos são caracterizados pela necessidade inerente de adaptabilidade e flexibilidade e necessitam de mecanismos eficazes na coordenação do processo produtivo. Os relacionamentos de cooperação podem ser considerados uma decorrência dos conceitos e princípios das redes sociais.

São várias as razões para o aumento do interesse pelos conceitos de cooperação no contexto organizacional. Nohria e Eccles (1992), sugerem algumas motivações para estudar as organizações numa perspectiva de redes, dentre elas: as organizações constituem-se numa importante rede social e precisam ser discutidas e analisadas como tal; o ambiente organizacional pode ser caracterizado como um conjunto de empresas interligadas e em constante interação; às ações, atitudes e comportamentos dos atores nas organizações podem ser melhor explicadas e entendidas em termos de relacionamentos.

O ponto de partida fundamental é a necessidade de entender o que é uma rede de empresas, seus elementos estruturais constituintes e os mecanismos de transformação, reprodução e fortalecimento dessas estruturas ao longo do tempo. Esses elementos são: os pontos, as posições, as ligações e os fluxos (BRITTO, 1999).

Os pontos representam o conjunto de agentes que definem a rede. Estes pontos são, portanto, as organizações, que possuem características ou atributos distintos. Estes atributos, associados aos diferentes pontos que estão integrados na rede pelo estabelecimento de vínculos sistemáticos entre eles, definem os padrões de interdependência e complementaridade recíprocos entre as unidades inseridas nesses arranjos. A complementaridade entre as competências dos agentes, como se destaca, desempenha papel relevante na caracterização da estrutura do arranjo (BRITTO, 1999).

As posições definem como os diferentes pontos se localizam no interior da estrutura. Em particular, estas posições estão associadas a uma determinada divisão do trabalho entre as empresas, o que reforça a interdependência entre os agentes no interior das redes (BRITTO, 1999).

As ligações, enquanto elementos morfológicos das redes, referem-se ao mapa dos relacionamentos entre os diversos pontos contidos na rede, com especial atenção sendo dada à

forma e ao conteúdo destas articulações. Quanto à forma dos relacionamentos, o ponto central é o arcabouço contratual que regula as relações entre os agentes, principalmente definindo mecanismos de coordenação e de prevenção contra possíveis comportamentos oportunistas por parte dos agentes, além de reforçar o comprometimento com os objetivos das partes envolvidas. O conteúdo se refere aos objetivos do relacionamento não excludentes entre si, que podem ser mercadológicos, de integração de etapas ao longo de uma cadeia produtiva ou de realização de esforço tecnológico conjunto (BRITTO, 1999).

Finalmente, os fluxos referem-se à natureza e ao conteúdo dos estímulos que circulam entre os distintos pontos da rede. Os diferentes fluxos geralmente presentes nas redes podem ser classificados em tangíveis e intangíveis. Os fluxos tangíveis são mais fáceis de serem identificados qualitativa e quantitativamente em termos de volume e valor. Por outro lado, os fluxos intangíveis correspondem às informações que conectam as diversas empresas integradas à estrutura em rede. Contrariamente aos fluxos tangíveis, os fluxos intangíveis são mais difíceis de se investigar devido à sua imaterialidade. No paradigma da tecnologia da informação, é crescente a capacidade de codificação de informações e conhecimentos, embora uma parcela expressiva destes ainda se constitua de elementos tácitos e, portanto, nem sempre passíveis de transferência. Assim, o grau de codificação das informações transmitidas pode variar bastante. Além disso, é preciso considerar o caráter idiossincrático do processo de aprendizado, pois eles são próprios das organizações e seus ambientes, sendo assim difíceis de serem copiados por outras estruturas (BRITTO, 1999).

Essa caracterização é importante porque permite entender a intensa adoção dessa nova forma de organização ocorrida nas últimas décadas, inserida em novas bases competitivas, suportada pela tecnologia da informação e fortemente difundida nos diversos setores econômicos. Apesar de não se tratar de um fenômeno novo, as influências da internacionalização da competição e as pressões tecnológicas, econômicas, mercadológicas impuseram grandes mudanças tanto quantitativas quanto qualitativas na conformação desses arranjos, principalmente a partir da década de 1980. Quantitativamente, o que se verificou foi o grande crescimento de novos acordos cooperativos entre organizações. Já qualitativamente, foi o movimento de mudança na importância relativa das diferentes formas de cooperação. Aqueles acordos que priorizavam estratégias puramente minimizadoras de custos tornaram-se cada vez menos constantes em detrimento do aumento daqueles que visam aperfeiçoamento das competências organizacionais, motivados basicamente pela maior incerteza,

complexidade e interdependência (FREEMAN, 1991; HAGEDOORN, 1990; NARULA; HAGEDOORN, 1999).

A razão desse intenso relacionamento interorganizacional se explica pela forte interdisciplinaridade e interdependência envolvida nestas novas configurações organizacionais. Esse novo expediente, redes interorganizacionais, permite explorar a complexidade dos conhecimentos envolvidos e o desenvolvimento de capacidades e acesso a recursos, através da interação e cooperação que, de outra forma, dificilmente seriam obtidos (CASTELLS, 2000). Nos dias atuais, são raros os produtos e serviços que não incorporam habilidades e conhecimentos específicos de áreas diversas. Diante de tal complexidade, onde modificação ou inovação em determinados componentes de um produto ou processo podem afetar o sistema como um todo, a especialização tecnológica das organizações e a suas ligações umas às outras, surge como resposta à necessidade de desenvolvimento de competências em áreas distintas (CASTELLS, 2000).

Portanto, a relevância do conceito de redes interorganizacionais reside em sua capacidade primária de aglutinação das diversas competências tecnológicas e produtivas complementares. Seu impacto direto, por conseguinte, é o de permitir a geração das capacidades necessárias ao enfrentamento da sofisticação da atual dinâmica mercadológica, econômica e social e o de potencializar a capacidade inovativa através da forte interação destas competências e do aprendizado entre os agentes envolvidos (CASTELLS, 2000).

Uma das variantes mais importantes do fenômeno de redes interorganizacionais é a conformação das alianças estratégicas. O caráter estratégico das ligações entre os pontos da rede, compreendendo cooperação e competição, é o seu principal traço distintivo. Após breve esboço da teoria das redes interorganizacionais, serão estudadas em detalhes as alianças estratégicas, objeto do presente trabalho.

## 2.7 ALIANÇAS ESTRATÉGICAS

As pesquisas sobre redes interorganizacionais – aí incluídas as alianças estratégicas – são relativamente recentes. Esses arranjos organizacionais começaram a ser objeto de estudo a

partir de meados da década de 70, na Europa, e a partir da década de 80, nos Estados Unidos (CRAVENS; PIERCY; SHANNON, 1996).

De acordo com Faulkner (1995), historicamente, pode-se situar o fenômeno das alianças estratégicas a partir da terceira onda do processo de mudança econômica do Ocidente, desde a Segunda Guerra Mundial, na década de 40.

A primeira onda, no pós-guerra, foi caracterizada pela rigidez organizacional herdada do período da guerra e pelo protecionismo das economias saqueadas durante aquele período.

Na segunda onda, a partir dos anos 50, observa-se um substancial crescimento das multinacionais e das organizações multidivisionais, em que todos os processos organizacionais (produção, vendas, distribuição) eram realizados internamente na empresa. Essa fase caracterizou-se pelo crescimento da inflexibilidade, pela diminuição da velocidade de resposta ao mercado e pela lentidão do fluxo de informações dentro das empresas.

A terceira onda ocorreu no final da década de 70 e durante os anos 80. Durante esse período, houve um crescimento do número de empreendimentos financiados pelos fundos de capital de risco e iniciou-se a onda de terceirização das atividades-meio das empresas. O intenso crescimento das alianças estratégicas durante essa fase correspondeu – pelo menos em parte – a uma resposta a essas mudanças do mercado.

O que se observou ao longo dessas décadas é que o mundo passou por um processo de rápidas e drásticas mudanças, imprimindo uma dinamicidade jamais vista nas relações sócio-econômicas de grupos sociais, empresas e países. No centro dessa turbulência está um fluxo de novas tecnologias e mercados consumidores cada vez mais exigentes e diversificados em suas necessidades e preferências e altamente competitivos (CRAVENS; PIERCY; SHANNON, 1996).

Essas tendências vieram exigir mudanças organizacionais radicais, forçando as empresas e a sociedade a reverem seus paradigmas tradicionais. As empresas, em particular, buscaram desenvolver novas formas organizacionais com o objetivo de se adaptar às ameaças e oportunidades do novo macroambiente econômico.

Dentre as novas formas de organização empresarial, destacam-se as alianças estratégicas. De fato, a partir do final da década de 80 e ao longo da década de 90, o tema

alianças estratégicas emergiu com maior intensidade. Durante esse período, a aceleração do processo de integração de mercados – concretizado pela formação de blocos econômicos como o Nafta, o Mercosul e o Mercado Comum Europeu – motivou uma maior frequência de acordos de cooperação entre empresas dentro e fora dos territórios nacionais.

Entender os conceitos, as tipologias, o processo de formação e gestão de alianças estratégicas representa o eixo de sustentação do presente trabalho, desta forma, a seguir serão apresentados os principais conceitos, tipologias, o processo de formação e gestão de alianças estratégicas.

### **2.7.1 Conceitos de Alianças Estratégicas**

Para Kanter (1994), alianças estratégicas empresariais são sistemas vivos de colaboração e criação conjunta de um novo valor, que se desenvolvem contínua e progressivamente, não sendo controlados por sistemas formais, porém demandando uma densa rede de conexões interpessoais e uma eficiente infra-estrutura interna nas empresas. Yoshino e Rangan (1996), definem alianças como sendo parcerias que aumentam a eficácia das estratégias competitivas das organizações participantes, propiciando um intercâmbio mútuo e benéfico de tecnologias, qualificações ou produtos baseados nestas. Na visão de Hamel e Doz (1999), uma aliança pode ser definida como uma associação, de curta ou longa duração, entre duas ou mais empresas com interesses comuns, que cooperam em função de uma necessidade mútua e compartilham habilidades e riscos para atingir um fim comum. Garai (1999) segue na mesma linha dos autores supramencionados, em que alianças estratégicas incluem acordos de esforços conjuntos na área de marketing, atividades conjuntas de pesquisa e desenvolvimento, colaboração no desenvolvimento de novos produtos, transferência de tecnologia e atividades de terceirização; para este autor fusões e aquisições não são consideradas alianças estratégicas.

Para Kanter (1994), Yoshino e Rangan (1996), Hamel e Doz (1999), uma aliança estratégica resulta em um conjunto coerente de decisões: é um meio para desenvolver vantagem competitiva sustentável, é um meio para responder as ameaças e oportunidades externas, é baseada em recursos organizacionais que mostram forças e fraquezas, afeta as

decisões estratégicas e operacionais, é influenciada pelo contexto cultural e político, envolve, direta ou indiretamente, diversas atividades da organização e demanda uma complexa rede de conexões entre os envolvidos.

Dussauge e Garrette (1999), afirmam que a principal característica de uma aliança é a independência das empresas envolvidas na parceria. Para esses autores, as alianças permitem às empresas unir forças para atingir um objetivo comum sem, contudo, abrir mão de sua autonomia estratégica e de interesses específicos próprios. A figura 14 representa bem o esquema proposto pelos autores:

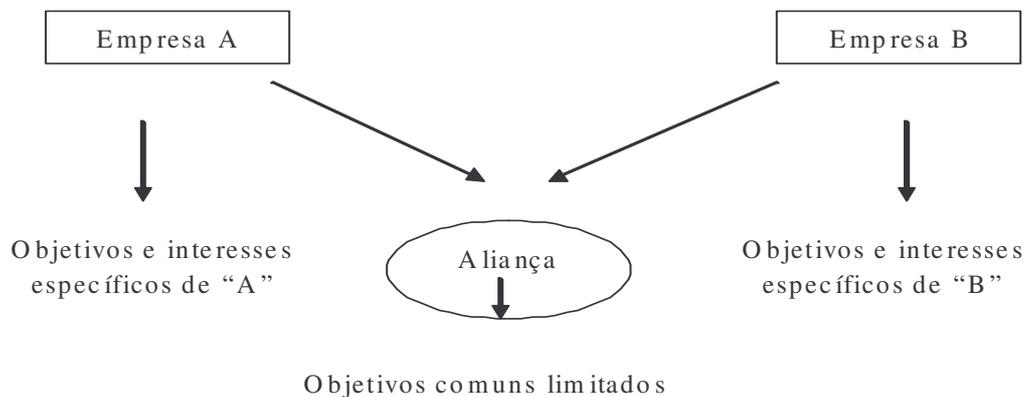


Figura 14 - Representação Esquemática de uma Aliança  
Fonte: Dussauge e Garrette (1999, p. 03)

Já para Teece (1992), alianças são acordos nos quais dois ou mais parceiros dividem o compromisso de alcançar um objetivo comum, unindo todas as suas capacidades e recursos e coordenando as suas atividades. Uma aliança estratégica implica algum grau de coordenação estratégica e operacional das atividades e inclui, entre outras, as seguintes operações: atividades conjuntas de pesquisa e desenvolvimento, transferência mútua de tecnologia, concessão de direitos exclusivos de produção e venda e acordos de cooperação na área de marketing. Para este autor alianças estratégicas podem ou não envolver participação acionária. Hagedoorn e Narula (1996) reforçam a visão de que alianças estratégicas podem ser classificadas de duas maneiras. De um lado, existem tipos que envolvem participação acionária, como *joint-ventures* e companhias conjuntas de pesquisa. De outro lado, há formas sem participação acionária, isto é, baseadas somente em contratos entre os parceiros. Nesse

grupo encontram-se, entre outros, acordos de desenvolvimento conjunto de produtos, pactos de pesquisa conjunta, acordos mútuos de licenciamento e contratos de pesquisa e desenvolvimento.

A integração cada vez maior do mercado global tem engendrado grandes transformações nas organizações, gerando novas abordagens em muitas atividades econômicas. As alianças estratégicas são bastante recentes, porém está cada vez mais claro para as organizações que estas precisam atuar de forma conjunta reconhecendo que as associações beneficiam interesses comuns dos membros. Trata-se de um instrumento em que as partes reconhecem que possuem recursos, *expertise* e conhecimento, e que trabalhando juntas, reduzem os custos de transações, melhoram a sua performance na área de atuação, minimizam as desconfianças mútuas e promovem o desenvolvimento coletivo. A literatura apresenta diversas tipologias ou formas de integração, que serão discutidas a seguir.

Baseando-se na revisão de literatura anteriormente apresentada sobre conceitos de alianças é possível definir para o presente trabalho que: alianças estratégicas são acordos contratuais, de curta ou longa duração, nos quais dois ou mais parceiros autônomos e independentes dividem o compromisso de alcançar objetivos, que aumentam a eficácia das estratégias competitivas das organizações participantes. Estes acordos não são controlados por sistemas formais, porém demandam uma densa rede de conexões interpessoais e uma eficiente infra-estrutura interna nas empresas.

### **2.7.2 Tipos de alianças estratégicas**

O grau de comprometimento e interdependência das alianças estratégicas é abordado pela Figura 15, que apresenta, em um dos extremos, cooperações informais, de baixa interdependência e fácil reversão, e no outro extremo, fusão e aquisição com alta interdependência e de difícil reversão. Trata-se de uma visão preliminar desenvolvida por (CONTRACTOR; LORANGE, 1988).

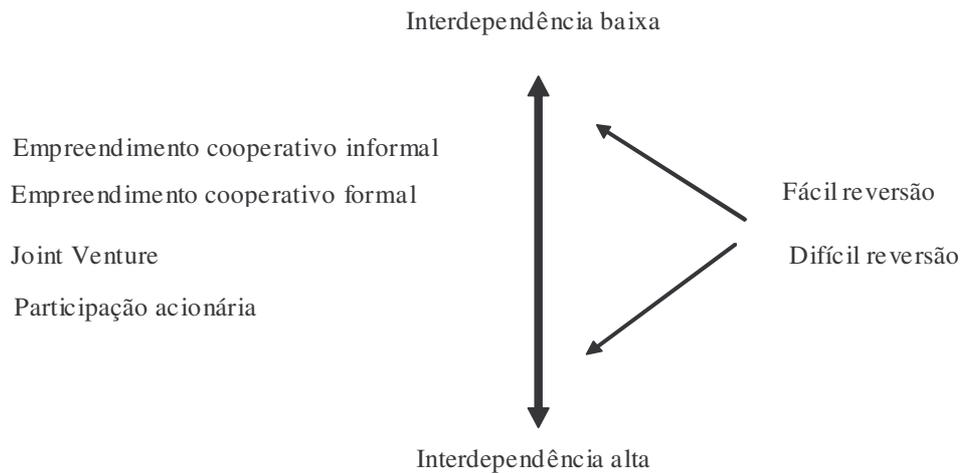


Figura 15 – Opções de Aliança Estratégica e Grau de Interdependência entre as Empresas  
 Fonte Contractor e Lorange *apud* Lorange, Roos (1996, p. 16).

As alianças estratégicas podem iniciar com baixo grau de envolvimento entre as partes, o que possibilita o recuo estratégico em caso de insucesso no empreendimento. Porém, assumindo-se que os sócios partilham pontos significativos em comum, é possível ter como resultado uma importante expansão da cooperação, o que acaba por gerar maior interdependência, e por consequência uma maior dificuldade na dissolução da parceria.

Para Lorange e Roos (1996), as alianças estratégicas podem ser dominantes ou compartilhadas. Em alianças dominantes, uma das sócias exerce o papel principal e as demais são meras participantes. Normalmente o domínio se dá em função da existência de uma vantagem relativamente sustentada sobre suas sócias em qualquer parte da cadeia de valor (PORTER, 1986). Já nas alianças estratégicas compartilhadas não existe o domínio de uma das sócias; busca-se no compartilhamento e a parceria para ter acesso à pesquisa, mercados e clientes. As alianças compartilhadas aproximam-se mais da atuação em redes, onde as organizações operam conjuntamente, e onde o objetivo estratégico é comum. Nesta forma a complexidade aumenta e é necessário lançar-se mão de instrumentos de gestão destes relacionamentos (YOSHINO; RANGAN, 1996). Estes autores lançam luz sobre o tema alianças estratégicas, em que entendem as alianças como sendo a cooperação entre duas ou mais empresas independentes, com controle compartilhado e contribuições contínuas de todos os parceiros. Neste modelo as empresas-parceiras procuram a otimização de seus recursos e competências.

A Figura 16, a seguir, apresenta a visão de Yoshino e Rangan (1996), em relação às alianças estratégicas. De um lado encontram-se contratos tradicionais e que, portanto, não

configuram alianças, e do outro, *Joint Ventures*, subsidiárias, fusões e aquisições, que na visão destes autores dão origem a novas empresas, não se configurando como acordos de cooperação.

Yoshino e Rangan (1996), afirmam que existem duas premissas subjacentes ao processo de alianças: cooperação e conflito. A tarefa de gerir as alianças é alcançar a otimização, dentro dessas duas dimensões. A administração bem sucedida volta-se para a gestão das interações entre a cooperação e a concorrência. Os autores salientam ainda que o processo de cooperação deve possuir quatro características amplas: adicionar valor à atividade da empresa, aumentar competências estratégicas por meio do aprendizado, conservar flexibilidade estratégica e, proteger as suas competências nucleares e vantagens estratégicas.

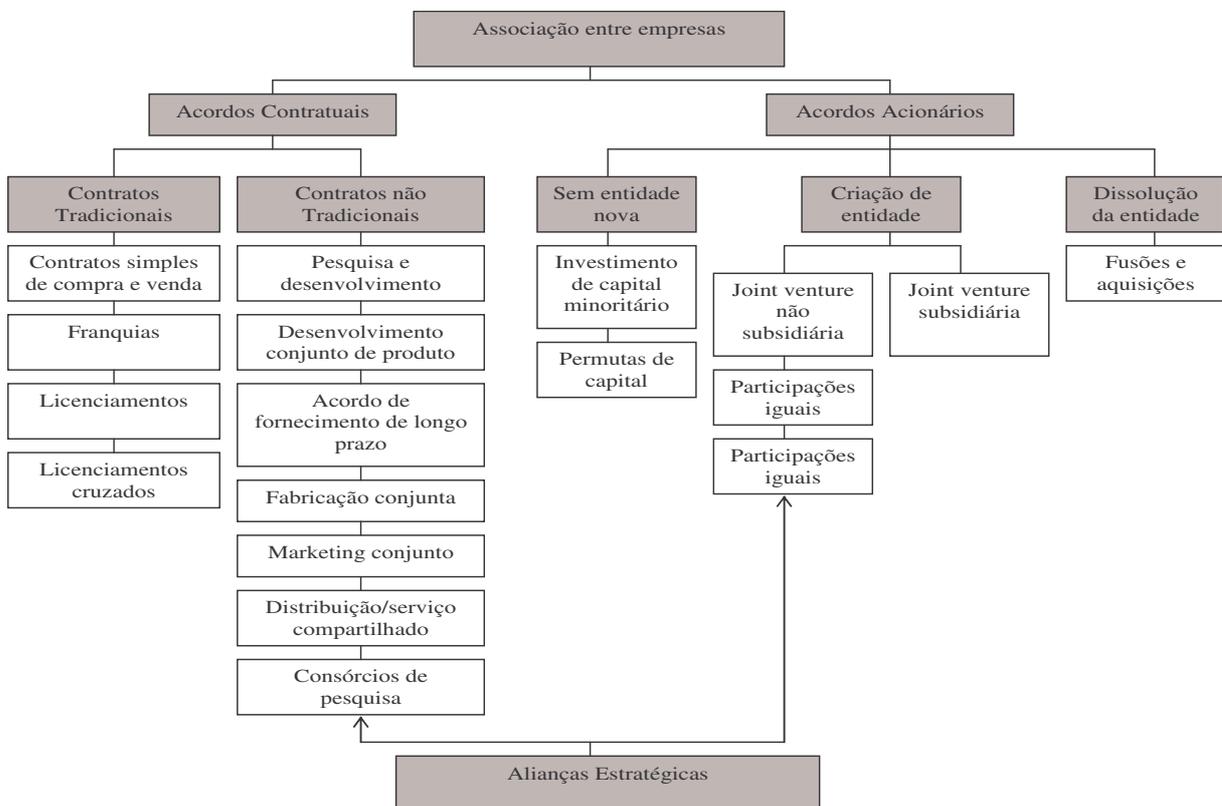


Figura 16 - Amplitude das Associações entre Empresas

Fonte: Yoshino e Rangan (1996, p.08)

Ainda para Yoshino e Rangan (1996), a natureza das empresas parceiras determina em grande parte os aspectos de conflito, competição e a própria natureza da atividade conjunta. A intensidade de potencial de conflito está diretamente ligada ao grau de concorrência entre as empresas parceiras. Outro fator que pode ser gerador de conflitos diz respeito à extensão e intensidade da interação organizacional. Com isso chega-se aos quatro

tipos possíveis de alianças estratégicas: pró-competitivas – são relações entre ramos de negócios na cadeia vertical de valor, gerando baixa extensão da interação, complementaridade e baixo conflito potencial; não-competitivas – empresas não concorrentes, nível de interação alto, com baixo grau de conflito; pré-competitivas – empresas de ramos diferentes que se unem para projetos específicos, como pesquisa e desenvolvimento, onde o potencial de conflito é alto e o grau de interação é baixo; competitivas – os parceiros tendem a ser concorrentes diretos no mercado do produto final, com alto potencial de conflito e interação.

As tipologias de alianças são apresentadas na Figura 17 para ilustrar a extensão da interação organizacional e o conflito potencial advindo do processo de cooperação. Verifica-se que o processo de formação e gestão das alianças estratégicas deve ser precedido de estudo detalhado que identifique atributos indispensáveis para o processo de cooperação, entre os quais: sinergia, complementaridade de ativos e geração de competências inéditas.

Conflito potencial	Alto	Alianças Pré-competitivas	Alianças Competitivas
	Baixo	Alianças Pró-competitivas	Alianças Não-competitivas
		Baixo	Alto
		Extensão da interação organizacional	

Figura 17 - Tipologia das Alianças

Fonte: Yoshino e Rangan (1996, p. 19).

Segundo Doz e Hamel (1998), a competição empresarial moderna se desenvolve em duas direções. A primeira direção está fundada na desregulamentação dos mercados e na integração econômica de países e regiões e confronta empresas locais com empresas estrangeiras na mesma arena. A segunda deriva do surgimento de novas tecnologias que alteram e reconfiguram completamente as organizações estabelecidas. Ambas as direções demandam das empresas o desenvolvimento de capacidades e infraestrutura em ciclos temporais cada vez mais breves.

Diante desse cenário, as alianças estratégicas representam uma possibilidade concreta de reposicionamento competitivo das empresas e, neste sentido, podem assumir três propósitos básicos, a saber: a cooptação, a co-especialização e a aprendizagem e internalização (DOZ; HAMEL, 1998, p. 04-05).

A cooptação através da aliança estratégica – como o próprio termo revela – tem por objetivo transformar concorrentes atuais e potenciais concorrentes em aliados e, eventualmente, em fornecedores estratégicos de insumos e competências complementares para o desenvolvimento de um novo negócio. Ressalte-se, aqui, que o termo ‘cooptação’ não encerra em si nenhuma conotação pejorativa. Pelo contrário, indica que, ao incorporar-se um concorrente na aliança sua ameaça pode ser neutralizada e até mesmo seus insumos e serviços podem ser utilizados para agregar valor à aliança.

A co-especialização, por sua vez, permite às empresas aliadas criar valor por meio da combinação de recursos e competências diferenciados que cada uma possui. A importância da co-especialização cresce na proporção em que os negócios se tornam mais complexos e as empresas se vêm mais focadas em poucas competências essenciais.

Finalmente, as alianças estratégicas podem funcionar como um canal de aprendizagem e internalização de novas competências, principalmente aquelas de caráter tácito e, portanto, difíceis de obter. Mais que isso, o conhecimento apreendido no interior da aliança pode ser alavancado em outros negócios externos a ela mesma.

Para Doz e Hamel (1998, p. 35), as empresas que decidem por aproveitar as oportunidades oferecidas pela ‘globalização’ da competição carecem, via de regra, de massa crítica, conhecimento dos mercados em que pretendem atuar e/ou de competências que, geralmente, estão fora do seu escopo de atuação. Além disso, a reestruturação dos mercados e a emergência de novas indústrias exigem que as empresas mais competitivas assumam posições de comando, criem novas oportunidades e/ou adquiram novas competências. Cada uma dessas demandas corresponde a uma oportunidade de criação de valor para as empresas e as alianças podem vir a ser a estratégia adequada para tal.

A conjugação dos propósitos básicos das alianças com as demandas competitivas que se apresentam às empresas, discutidas acima, permite a construção não apenas de uma, mas de três lógicas que sublinham a criação de valor, a saber (DOZ; HAMEL, 1998, p. 37):

- a) obtenção de capacidades competitivas através da cooptação;
- b) alavancagem de recursos co-especializados;
- c) obtenção de competência através da aprendizagem internalizada.

A Figura 18, que segue, ilustra as três lógicas de criação de valor a partir das demandas competitivas estabelecidas pela “globalização” e pelas novas tecnologias:

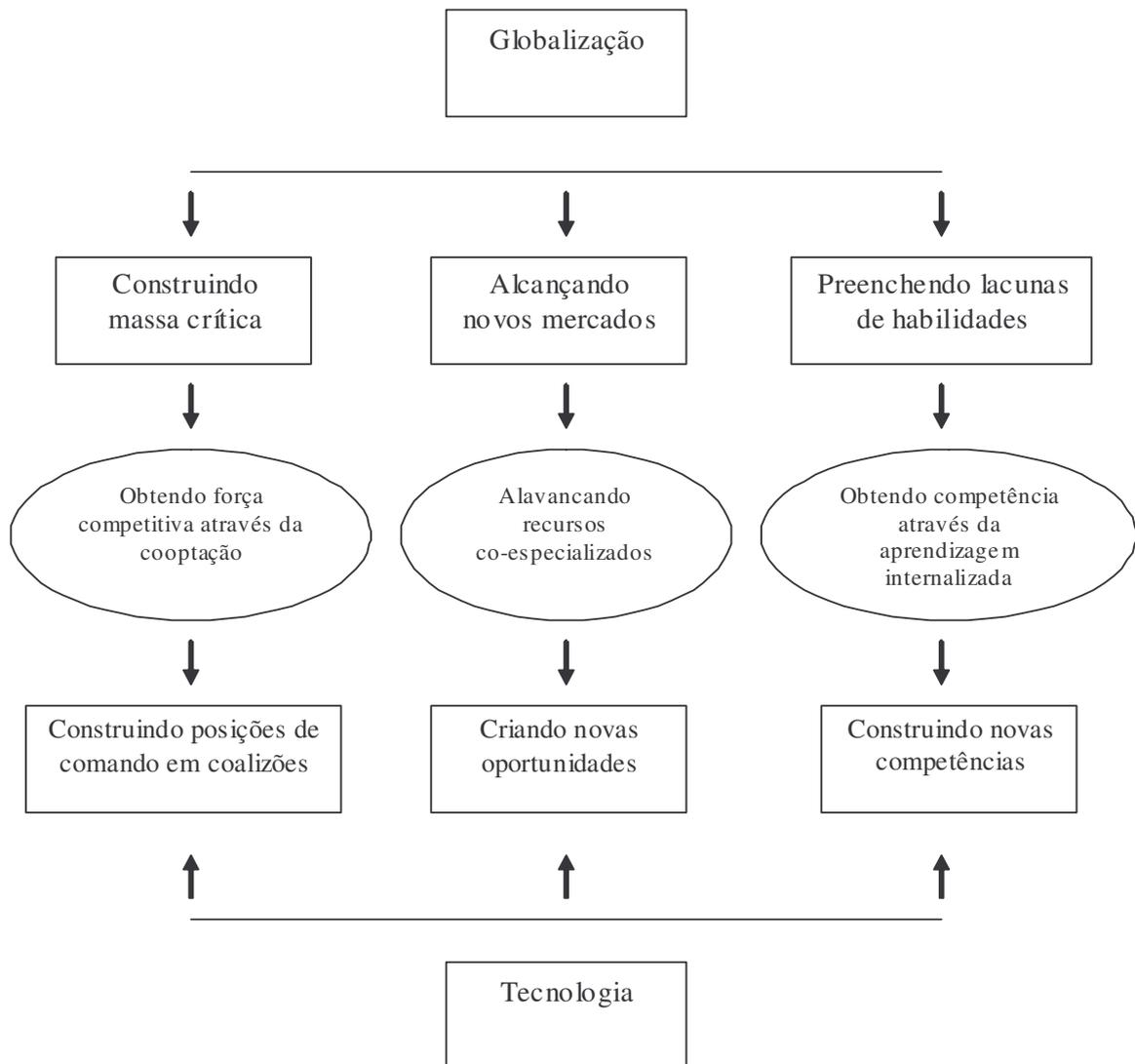


Figura 18 - As Lógicas de Criação de Valor Através de Alianças  
 Fonte: Doz, Hamel (1998 p. 36).

Há de se destacar que o processo de criação de valor através das alianças estratégicas, sob o enfoque de Doz e Hamel, encerra um caráter dualista, a saber: ao mesmo tempo em que a empresa contribui para a aliança com suas habilidades e recursos, ela extrai de seus parceiros as habilidades e recursos de que necessita. Com efeito, o caráter dual das alianças é

expresso muito bem pelo termo *coopetition*, uma vez que este é um relacionamento do tipo “via de mão dupla”, ou ainda, como afirmam Doz e Hamel (1998, p. 55), “vencer através das alianças é, em um grau significativo, vencer dentro das alianças.

Para Kanter (1994), Yoshino e Rangan (1996), Hamel e Doz (1999), uma aliança estratégica resulta em um conjunto coerente de decisões; é um meio para desenvolver vantagem competitiva sustentável; é um meio para responder as ameaças e oportunidades externas; é baseada em recursos organizacionais que mostram forças e fraquezas; afeta as decisões estratégicas e operacionais; é influenciada pelo contexto cultural e político; envolve, direta ou indiretamente diversas atividades da organização; demanda uma complexa rede de conexões entre os envolvidos.

Para Kanter (1994), Yoshino e Rangan (1996), Hamel e Doz (1999), são muitas as motivações para se realizar alianças estratégicas, porém os autores ressaltam as mais frequentes: acesso a ativos financeiros, economia de escala ou redução de ociosidade, reduzir o investimento demandado, acesso à reputação da marca, acordos de franquia/licenciamento, pesquisa e desenvolvimento conjuntos, acesso a mercados, desenvolvimento de competências, distribuição conjunta, compras conjuntas, transferência/troca de tecnologia, propaganda cooperada, entre outras. Na próxima seção serão abordadas as principais teorias subjacentes as motivações para o processo de formação de alianças estratégicas.

Baseando-se na revisão de literatura anteriormente apresentada sobre os tipos de alianças estratégicas é possível verificar que estas podem ser divididas quanto a amplitude, quanto ao domínio da relação, quanto aos tipos, quanto aos propósitos básicos e quanto às características. Elaborado a partir desta visão, o quadro 01 a seguir, ilustra a estrutura proposta para compreender, no âmbito do trabalho, os tipos de alianças estratégicas existentes nas faculdades pesquisadas. Vai apoiar ainda, as análises que serão feitas no decorrer da investigação.

DIMENSÃO	CATEGORIAS	VARIÁVEIS	DESCRIÇÃO	AUTORES
Tipos de Alianças Estratégicas	Quanto a Amplitude	Acordos Contratuais formais	Baixo comprometimento e interdependência e fácil reversão	Contractor e Lorange <i>apud</i> Lorange e Roos (1996), Yoshino e Rangan (1996)
		Acordos acionários <i>joint venture</i> não subsidiária	Alta interdependência e de difícil reversão	
	Quanto ao domínio na relação	Dominantes	Uma das sócias exerce o papel principal e as demais são meras participantes, os contratos nestes casos são unilaterais, como exemplo: licenças e acordos de distribuição.	Lorange e Roos (1996)
		Compartilhadas	Busca-se no compartilhamento e a parceria para ter acesso à pesquisa, mercados e clientes, os contratos nestes casos são bilaterais, como exemplo: pesquisa e desenvolvimento conjuntos, produção conjunta.	
	Quanto aos tipos	Pró-competitivas	São relações entre ramos de negócios na cadeia vertical de valor, gerando baixa extensão da interação, complementaridade e baixo conflito potencial.	Yoshino e Rangan (1996)
		Não-competitivas	Empresas não concorrentes, nível de interação alto, com baixo grau de conflito.	
		Pré-competitivas	Empresas de ramos diferentes que se unem para projetos específicos, como pesquisa e desenvolvimento, onde o potencial de conflito é alto e o grau de interação é baixo.	
		Competitivas	Os parceiros tendem a ser concorrentes diretos no mercado do produto final, com alto potencial de conflito e interação.	
	Quanto às características	Atributos indispensáveis para o processo de cooperação	Adicionar valor à atividade da empresa, aumentar competências estratégicas por meio do aprendizado, conservar flexibilidade estratégica e, proteger as suas competências nucleares e vantagens estratégicas, sinergia, complementaridade de ativos e geração de competências inéditas.	Yoshino e Rangan (1996)
	Quanto aos propósitos básicos	Cooptação	Transformar concorrentes atuais e potenciais concorrentes em aliados e, eventualmente, em fornecedores estratégicos de insumos e competências complementares para o desenvolvimento de um novo negócio.	Doz e Hamel (1998)
		Co-especialização	Permite às empresas aliadas criar valor por meio da combinação de recursos e competências diferenciados que cada uma possui	
		Aprendizagem e internalização	As alianças podem funcionar como um canal de aprendizagem e internalização de novas competências, principalmente aquelas de caráter tácito e, portanto, difíceis de obter.	

Quadro 01 - Tipos de Alianças Estratégicas

Fonte: Elaborado pelo Pesquisador.

### **2.7.3 O Processo de Formação das Alianças Estratégicas**

Nesta seção serão analisadas as motivações e as principais etapas no processo de formação das alianças estratégicas.

#### **2.7.3.1 Motivações para a Formação de Alianças Estratégicas**

Verificam-se teorias importantes subjacentes às motivações para que as organizações realizem alianças estratégicas, entre as quais estão: (i) Desenvolvimento de Competências Essenciais para a Organização mediante Alianças Estratégicas (ii) Alianças estratégicas segundo a Visão Baseada em Recursos - RBV (iii) Alianças Estratégicas segundo a Teoria da Aprendizagem Organizacional, entre outras. Buscando-se identificar as motivações fundamentais para a realização de alianças estratégicas em faculdades particulares, far-se-á um aprofundamento teórico em cada uma das teorias, a seguir.

##### **2.7.3.1.1 Alianças Estratégicas Segundo a Visão Baseada em Recursos – RBV**

De acordo com essa visão, uma organização é equivalente ao conjunto de todos os recursos que ela possui. Segundo Wernerfelt (1984), recursos são todos os ativos materiais e imateriais atados de forma semipermanente a uma empresa. Estes recursos podem ser financeiros, materiais e imateriais. Diferentemente das teorias tradicionais da organização industrial, que se baseiam fortemente na análise do ambiente competitivo, a Visão Baseada em Recursos (RBV) tem como foco principal os recursos possuídos pela empresa, ou seja, é dada mais ênfase aos aspectos internos da empresa. Como muitos recursos são específicos de uma empresa e não são perfeitamente móveis ou imitáveis, as firmas são muitas vezes caracterizadas por uma heterogeneidade grande em relação à sua base de recursos. A capacidade de uma empresa

desenvolver uma heterogeneidade de recursos próprios se torna, portanto, uma fonte possível de vantagens competitivas que, por sua vez, podem levar a um lucro ou rentabilidade acima da média do setor ou da indústria. De acordo com essa visão, a posição competitiva de uma empresa é definida pelo conjunto de recursos e relações únicas que ela possui (RUMELT, 1984).

Uma área que continua relativamente inexplorada na literatura e pesquisa empírica são as alianças estratégicas sob a perspectiva da RBV, apesar de as parcerias estratégicas estarem continuamente aumentando em importância nos dias atuais. A RBV parece particularmente apropriada para examinar alianças estratégicas, visto que as firmas usam tais alianças com a intenção de ganhar acesso aos recursos valiosos de outras empresas. Devido a esse motivo, os recursos de uma empresa oferecem certa base relevante para o estudo de alianças estratégicas. Enfocando exclusivamente o processo de formação de alianças estratégicas sob o ponto de vista dos recursos possuídos pelos diferentes parceiros, Eisenhardt e Schoonhoven (1996) descobriram, por exemplo, que a tendência à formação de uma aliança é maior: (i) quando os potenciais parceiros se encontram em posições estratégicas vulneráveis (isto é, necessitam de recursos); ou (ii) quando eles detêm posição forte no mercado (isto é, possuem recursos valiosos para serem divididos com outras empresas).

Mowery, Oxley e Silverman (1998) também se basearam na RBV para analisar a escolha de parceiros em alianças estratégicas, enfatizando principalmente o papel da capacidade tecnológica das diferentes empresas envolvidas. A sua análise dos dados se concentrou em alianças estratégicas, onde pelo menos um dos parceiros era uma empresa americana. Utilizando estatísticas relativas ao registro de patentes como meios de se avaliar a capacidade tecnológica de uma empresa, os autores chegaram à conclusão que a similaridade da capacidade tecnológica entre empresas é importante fator na decisão de escolha de parceiro para uma aliança estratégica. Os autores mostram que parceiros envolvidos tanto em parcerias nacionais como em parcerias internacionais do tipo *joint-venture* possuem maiores níveis de similaridade da sua capacidade tecnológica do que os ditos não-parceiros. Além disso, a congruência do nível de capacidade tecnológica dos parceiros tende a aumentar, à medida que uma aliança estratégica se vai consolidando.

Um estudo de natureza teórica que deve ser ainda mencionado nesse contexto é o trabalho de Das e Teng (1998). Os autores desenvolvem hipóteses relacionando a formação e o desenvolvimento de alianças estratégicas com os recursos possuídos pelos potenciais parceiros. Segundo eles, o mercado de recursos empresariais é imperfeito, ou seja, a troca eficiente de recursos valiosos das diferentes empresas não é possível de ser realizada no mercado livre e a vista. Certos recursos não são perfeitamente negociáveis, imitáveis ou substituíveis, já que estão incrustados nas organizações ou misturados a outros recursos. Como exemplos podemos citar a reputação de uma empresa, a sua cultura organizacional e a sua capacidade de utilização de tecnologia altamente inovadora. Devido a esse fato, alianças estratégicas são muito utilizadas como forma de se trocar, negociar ou obter acesso a esses tipos de recursos empresariais.

Das e Teng (2000) partem do pressuposto de que quanto mais os recursos de empresas forem caracterizados por mobilidade imperfeita, imitabilidade imperfeita e possibilidades de substituição imperfeita, maior será a probabilidade de essas empresas se envolverem em alianças estratégicas; por isso a posse de recursos críticos é, no conceito de Das e Teng (2000), um pré-requisito fundamental para a formação de uma aliança estratégica. Isso é comprovado por outros estudos, como o de Dollinger, Golden e Saxton (1997). Esses autores mostram que a reputação de uma potencial parceira para uma aliança estratégica, como a sua linha de produtos e a sua capacidade gerencial, exerce grande influência na escolha efetiva dessa empresa como parceira de tal aliança.

O tipo de aliança estratégica a ser escolhido pelos parceiros é também influenciado pelas características dos recursos possuídos pelas diferentes empresas. *Joint-ventures*, por exemplo, são o melhor instrumento para a transferência de recursos imperfeitamente imitáveis e substituíveis, principalmente devido ao alto grau de exposição entre os parceiros (KOGUT, 1988). Aqui estão incluídos conhecimentos como *know-how* e cultura organizacional. Como se disse anteriormente, o importante é que os parceiros envolvidos tenham pelo menos certo grau de capacidade administrativa e tecnológica similar. O problema envolvido na criação de uma *joint-venture* seria se a aliança se tornasse um tipo de corrida de aprendizagem, ou seja, se os parceiros iniciassem uma luta para absorver o mais rápido possível os recursos do parceiro. Das e Teng (2000) sugerem aqui como solução a criação de alianças estratégicas baseadas em acordos bilaterais, como produção conjunta, pesquisa e desenvolvimento conjunto e atividades conjuntas de

marketing. Tipos de alianças estratégicas como acordos de licença, oferecem muito menos oportunidades para a transferência de tais conhecimentos. Eles são preferíveis para a transferência de recursos baseados em direitos de propriedade, como patentes, contratos, direitos autorais, marcas registradas e desenhos registrados. Outro aspecto analisado teoricamente por Das e Teng (2000) é a relação entre a complementaridade e a similaridade dos recursos aportados pelos diferentes parceiros e o desempenho da aliança estratégica.

Diversos estudos foram feitos nessa área; entretanto a maior parte deles não conseguiu comprovar, de maneira satisfatória, que exista relação entre os recursos dos parceiros e o desempenho da aliança estratégica. (AWADZI, 1987; BEAMISH; BANKS, 1987; AWADZI et al., 1988; HARRIGAN, 1988; JOHNSON et al., 1996). Apesar dos resultados insatisfatórios dos estudos mencionados acima, certos autores, como Das e Teng (2000), partem do pressuposto de que existe uma relação positiva entre a complementaridade e a similaridade de recursos das parceiras envolvidas em uma aliança estratégica e o seu desempenho. Por um lado, firmas não podem trabalhar juntas se elas forem muito diferentes em termos de suas culturas organizacionais, práticas de gerenciamento, orientações estratégicas e sistemas tecnológicos. Por outro lado, forças similares ou complementares dos parceiros contribuem para que haja aumento dos recursos e competências totais da aliança, aumentando com isso a sua eficiência.

Focando na RBV e considerando o risco, Das e Teng (1998), por exemplo, examinaram as metas e objetivos dos parceiros envolvidos na formação de uma parceria estratégica. Segundo os autores, existe quatro tipos básicos de recursos que uma firma pode possuir e com os quais pode contribuir durante a formação de uma aliança estratégica: recursos financeiros, tecnológicos, físicos e organizacionais. Como a formação de uma parceria pode ser vista como parte de um processo no qual as firmas envolvidas procuram recursos complementares aos seus, os tipos de recursos com os quais uma firma contribui para a formação de uma aliança constituem fator fundamental para entender as metas e os objetivos envolvidos na sua criação. Outro fator importante para entender o processo de formação de uma aliança estratégica é o risco. Das e Teng (1998) diferenciam entre o risco relacional e o risco de desempenho. O risco relacional se refere à probabilidade de que um parceiro não desenvolva um espírito de cooperação, ou seja, que adote um comportamento oportunista. O risco de desempenho, por sua vez, se refere à probabilidade de que os objetivos estratégicos acertados entre os parceiros da aliança não sejam atingidos, mesmo

havendo boa cooperação entre eles. Com base nos riscos da aliança e nos recursos possuídos pelos diferentes parceiros, os autores desenvolvem então diversas constelações, onde são feitas suposições acerca das metas e dos objetivos seguidos pelos parceiros na hora da formação da aliança estratégica. Eles argumentam, por exemplo, que em alianças com risco relacional muito alto, os parceiros que contribuem com recursos tecnológicos preferem proteger a sua tecnologia de transferências não autorizadas, limitando-se, portanto, a transferências somente de tecnologias patenteadas. Outro exemplo é dado no caso da contribuição de recursos organizacionais em uma aliança estratégica com alto risco relacional. Nesse caso, os parceiros que contribuem com tais recursos, terão grande interesse em colocar seu próprio pessoal nas posições-chaves da aliança estratégica.

Na determinação das estruturas das alianças, o papel dos gestores é crucial em examinar o potencial dos seus recursos, o potencial parceiro, e prever a lucratividade e a efetividade da aliança englobando a integração dos mesmos. Portanto, na visão da RBV, os gestores devem estar atentos à importância do alinhamento dos recursos das firmas para o desempenho das alianças (DAS; TENG, 1998) vem focar as atenções, sobretudo, no ambiente interno das suas firmas parceiras.

#### **2.7.3.1.2 Alianças Estratégicas Segundo a Teoria das Competências Essenciais**

Prahalad e Hamel (1995), conceituam competência sob o ponto de vista das habilidades que as empresas devem desenvolver para competir pela participação nas oportunidades, e não pela participação no mercado, e consideram-na fonte de vantagem competitiva. Entretanto, enfatizam que nem todas as fontes de vantagem competitiva são competências essenciais. Os dois autores, muitas vezes, utilizam o termo *essencial* para designar certas competências. Segundo eles (PRAHALAD; HAMEL, 1995, p. 230), uma competência essencial é “um conjunto de habilidades e tecnologias que permite a uma empresa oferecer um determinado benefício aos clientes”. Esse conjunto de habilidades e tecnologias propicia produtos que não podem ser antecipados pela concorrência. Alguns autores (STALK, EVANS, SHULMAN, 1992; ULRICH, 1998; CRAIG, GRANT, 1999) referenciam-se ao termo competência como “capacidade”, o que

não implica perda de significado, pois o debate entre competência e capacidade é menos relevante que o foco na formação de forças organizacionais internas, a despeito do termo utilizado para descrevê-las. Assim, as competências aglutinam negócios existentes entre si e são fontes geradoras de novos negócios (PRAHALAD; HAMEL, 1990; ULRICH, 1998), permitindo que negócios essencialmente diferentes tornem-se coerentes (OHMAE, 1991).

Os sistemas de informações, padrões de comunicação, recompensas gerenciais e processos de desenvolvimento estratégico que transcendam às linhas das unidades estratégicas são identificados por alguns autores (PRAHALAD; HAMEL, 1990; CRAIG; GRANT, 1999) como requisitos para a formação e identificação de competências. Nesse sentido, entende-se que a capacidade de evolução da empresa no mercado está ligada à forma como os gerentes adquirem conhecimentos, comprometendo-se com o investimento intelectual, no intuito de alavancar recursos para além das fronteiras da organização e reempregar as competências essenciais para surpreender constantemente os clientes (PRAHALAD; HAMEL, 1995). A base para expansão dos negócios pode ser a rápida difusão do uso do conhecimento dentro da empresa e mesmo no mercado, adotando os acordos de parcerias relacionadas às competências tecnológicas ou organizacionais envolvidas, para desfrutar a rentabilidade associada à unicidade da vantagem competitiva antes que os competidores consigam colocar um produto concorrente no mercado (WINTER, 1987; COHEN; LEVINTHAL, 1990; DYER; SINGH, 1998).

Dessa forma, as informações e *know-how* absorvidos do parceiro da aliança e disseminados pela organização podem caracterizar-se como desenvolvimento de competências para a organização, sendo traduzidos como tipos de conhecimentos (WINTER, 1987). Para Nonaka e Takeushi (1997), o conhecimento, se utilizado pela organização para realizar novos negócios ou desenvolver produtos, pode tornar-se uma competência da organização. Esses últimos autores defendem que a absorção do conhecimento pode ser por meio do aprendizado com os outros. Entretanto, não descartam que o conhecimento deva ser construído por si mesmo, exigindo interação intensiva e trabalhosa entre os membros da organização, de tal forma que permita internalizar o aprendizado e as habilidades compartilhadas com os outros. No que se refere às alianças entre empresas, Dyer e Singh (1998) conceituam a capacidade de absorção específica do parceiro como a “habilidade em reconhecer e assimilar conhecimento valioso de um

parceiro em particular numa aliança” e essa capacidade é uma função da extensão pela qual os parceiros desenvolveram bases de conhecimento.

### **2.7.3.1.3 Alianças Estratégicas Segundo a Teoria da Aprendizagem Organizacional**

A teoria da aprendizagem organizacional encara a capacidade de aprendizagem como um dos principais fatores que influenciam a competitividade de uma empresa. Segundo Osland e Yaprak (1995) a proporção e a importância relativa de indústrias baseadas no conhecimento vêm aumentando cada dia. Como consequência da difusão constante de novas tecnologias, o ciclo de vida de produtos e processos se tornou significativamente mais curto. Além disso, os compradores, tanto organizacionais como físicos, vêm demonstrando aumento na sofisticação da sua demanda, ou seja, vêm demandando cada vez mais produtos diferenciados e de melhor qualidade. Nesse ambiente caracterizado por fortes instabilidades e inseguranças, a capacidade de se aprender com outras empresas e parceiros torna-se essencial para ajudar uma firma a alcançar seus objetivos principais, como maior participação no mercado, melhor rentabilidade a longo prazo e base maior de capacidades e conhecimentos centrais. Como muitas empresas vêm aumentando a sua participação em parcerias, a teoria de aprendizagem organizacional procura demonstrar quanto é importante a transferência e a absorção mútua de conhecimentos no processo de formação e de consolidação de alianças estratégicas.

Osland e Yaprak (1995) demonstram, por exemplo, que o maior benefício de alianças estratégicas advém do fato de elas permitirem aos parceiros aprender uns com os outros novos conceitos na área de estrutura organizacional, melhorar suas estratégias de marketing, assimilarem novas formas de cultura organizacional, além, é claro, de desenvolver novas tecnologias. Isso vai depender, por sua vez, da receptividade, da eficiência e da capacidade de absorção da empresa na área de aprendizagem organizacional. Segundo Osland e Yaprak (1995) existe pelo menos três tipos de processos de aprendizagem organizacional: imitação, *grafting* e sinergia. Imitação é a tentativa de estudar estratégias, tecnologias e atividades funcionais e outras empresas e de incorporar essa experiência de segunda mão. Muitas alianças estratégicas são formadas com o objetivo de ganhar vantagens comparativas simplesmente a partir da observação

e assimilação das capacidades únicas de seus parceiros. Esse tipo de aprendizagem interorganizacional é particularmente relevante entre empresas competidoras dentro de um oligopólio. Depois que uma empresa aprendeu o que pretendia, a tendência é que ela saia da aliança e use o conhecimento adquirido para competir com o seu antigo parceiro. Hamel (1991) define esse tipo de processo de aprendizagem como colaboração competitiva. Huber (1991) introduz o termo *grafting* para explicar como organizações aumentam o seu estoque de conhecimento por meio da aquisição formal de outras empresas ou pelo desenvolvimento de parcerias de longo prazo com outras empresas detentoras de conhecimentos únicos. Exemplo desse tipo de aprendizagem é a associação entre empresas multinacionais e empresas de países em desenvolvimento na forma de *joint-ventures*. Tais associações permitem às empresas estrangeiras obter algum conhecimento sobre a cultura local dos países nos quais estão investindo, além, é claro, obter informações sobre as práticas políticas locais. O licenciamento de produtos e processos também se encaixa dentro desse tipo de aprendizagem. A sinergia ocorre quando firmas colaboram com o objetivo de produzir novos conhecimentos. Um exemplo é a colaboração na área de P&D (troca de pessoal capacitado, divisão dos custos e recursos) na indústria farmacêutica e de computação. Com a colaboração os parceiros têm a possibilidade de desenvolver inovações, as quais não seriam possíveis de criar por meio de esforços independentes. O aprendizado organizacional pode englobar qualquer um desses três processos citados anteriormente. Em todos esses três processos de aprendizado organizacional, a principal fonte de aquisição e obtenção de conhecimento é outra organização.

Um estudo importante que analisou a questão do aprendizado organizacional em alianças estratégicas internacionais foi o de Tsang (1999). O principal objetivo do seu artigo foi classificar os diferentes tipos de aprendizado que ocorrem atualmente em alianças estratégicas. Segundo o autor, existem dois tipos básicos de aprendizagem: a assimétrica e a simétrica. A aprendizagem assimétrica acontece principalmente em *joint-ventures* fundadas por empresas de países industrializados em países em desenvolvimento. Nesse caso existe uma lacuna muito grande de competência técnica entre os dois parceiros. Um exemplo são as *joint-ventures* criadas entre empresas chinesas e de Singapura. Ao passo que os parceiros chineses aprenderam a lidar com a tecnologia e assimilaram práticas mais modernas de *management*, as empresas de Singapura aprenderam as melhores maneiras de conduzir os seus negócios na China. A importância do aprendizado assimétrico vem aumentando dia após dia. Durante a última década milhares de

empresas de países industrializados estabeleceram *joint-ventures* ou outras formas de alianças estratégicas em países como o Brasil, a Rússia, a China.

De acordo com Tsang (1999), o segundo tipo de aprendizagem é a simétrica, que pode ser tanto mútua como não-mútua. Na aprendizagem simétrica não-mútua os dois parceiros têm o mesmo objetivo de aprender com a aliança estratégica, mas eles não estão efetivamente aprendendo um com o outro. Um exemplo é a formação de uma *joint-venture* entre dois parceiros pertencentes a um mesmo setor de baixo nível tecnológico em outra indústria ou país. Nesse caso, nenhum dos dois parceiros possui tecnologia ou vantagem competitiva que valha a pena imitar. Eles talvez se juntem com o propósito de dividir o risco e o custo de entrar em nova indústria ou país. Esse tipo de aprendizagem não foi praticamente estudado na literatura, tanto teórica como empírica (TSANG, 1999).

Pelo contrário, a aprendizagem simétrica mútua foi objeto de inúmeros estudos. Nesse tipo de aprendizagem, cada parceiro tenta absorver as competências do outro parceiro. Muitas vezes, essas competências, chamadas por Itami (1987) de ativos invisíveis, são muito caras para que os parceiros a desenvolvam sozinhos. A cooperação surge como alternativa viável para o desenvolvimento e assimilação de tais ativos. Essa forma de aprendizagem, que ocorre principalmente em indústrias de alto nível tecnológico com os parceiros vindo de países industrializados, pode ser subdividida em dois tipos: competitiva e não-competitiva. Na aprendizagem competitiva, os parceiros envolvidos são competidores no mesmo mercado. Bons exemplos são oferecidos pelas alianças entre a IBM e a *Apple* (GOMES-CASSERES, 1994), entre a *General Motors* e a *Toyota* (ADLER; COLE, 1993).

Por outro lado, na aprendizagem não-competitiva os parceiros não são competidores, e tampouco têm a intenção de competir no mesmo mercado em futuro próximo. Eles só pretendem melhorar suas capacidades e fortalecer suas posições nos seus respectivos mercados. Em contexto estratégico, as alianças têm caráter mais complementar do que competitivo. Um termo muito usado para caracterizar o processo de aprendizado em parcerias estratégicas é o conceito das chamadas alianças de aprendizagem ou *learning alliances*. Segundo Makri (1999) alianças de aprendizagem são somente importantes caso consigam prover as empresas com informações valiosas (*know-what*), que possam ser facilmente disseminadas e absorvidas por meio da

organização (*know-how*), para fins comerciais que aumentem a eficiência das empresas envolvidas (*know-why*). Outro conceito amplamente utilizado é o termo capacidade relativa de absorção (*relative absorptive capacity*). Segundo Lane e Lubatkin (1998) o aprendizado deve ser encarado como processo que interage em dois sentidos, isto é, tanto do professor para o estudante e vice-versa. O aprendizado efetivo depende, por isso, da relativa similaridade entre a empresa professora e a empresa estudante. Essa similaridade deve estender-se em pelo menos três áreas (LANE; LUBATKIN, 1998). Primeiro deve haver uma similaridade na área do conhecimento. Por exemplo, uma empresa farmacêutica que forma uma aliança estratégica com uma firma de biotecnologia deveria, em primeiro plano, possuir uma base de conhecimentos sobre bioquímica, para depois poder aprender sobre neurologia ou endocrinologia. Segundo, será mais fácil para a empresa estudante absorver novas informações, se ela possuir uma política de compensação, comparável à política da professora. Políticas de compensação são importantes, porque elas exercem influência na maneira pela qual as decisões são tomadas dentro de cada empresa, o que, por sua vez, afeta o processo de aprendizagem. Terceiro, quanto maiores forem as similaridades nos objetivos comerciais, mais fácil será para a empresa estudante aplicar os conhecimentos obtidos da empresa parceira.

<b>Perspectivas Teóricas</b>	<b>Motivações</b>	<b>Autores</b>
Visão Baseada em Recursos	Recursos valiosos Ativos materiais e imateriais Recursos possuídos pela empresa Heterogeneidade de recursos Conjunto de recursos e relações únicas Necessidade de recursos Recursos inimitáveis Recursos insubstituíveis	Wernerfelt,1984; Rumelt, 1984 Awadzi, 1987; Beamish e Banks, 1987; Awadzi et al., 1988; Kogut, 1988; Harrigan, 1988; Eisenhardt e Schoonhoven,1996 ; Johnson et al,1996; Dollinger, Golden e Saxton,1997; Mowery, Oxley e Silverman,1998; Das e Teng, 1998
Competências Essenciais	Competências essenciais Habilidades Oportunidades Tecnologias Conhecimentos	Winter, 1987; Prahalad e Hamel,1990; Cohen e Levinthal, 1990; Ohmae, 1991; Stalk et al., 1992; Nonaka e Takeushi,1997; Dyer e Singh, 1998; Ulrich, 1998 Craig e Grant, 1999
Aprendizagem Organizacional	Capacidade de aprendizagem Capacidades e conhecimentos centrais Aprendizagem organizacional Absorção de conhecimentos Desenvolver novas tecnologias	Itami, 1987; Hamel, 1991, Huber, 1991; Adler e Cole, 1993, Gomes-Casseres, 1994; Osland e Yaprak, 1995; Osland e Yaprak, 1995; Lane e Lubatkin, 1998; Tsang, 1999; Makri, 1999

**Quadro 02 - Perspectivas Teóricas e Motivações das Alianças Estratégicas**

Fonte: Elaborado pelo pesquisador.

As teorias apresentadas mostram-se apropriadas e úteis para examinar as motivações para a realização de alianças estratégicas, visto que, na maioria das vezes as alianças são estruturadas por diversos motivos, ou seja, não existe um único motivo para a realização de alianças estratégicas. Face ao exposto estruturou-se no quadro 02, as diferentes perspectivas teóricas, os termos-chaves e principais autores que discorrem sobre os principais motivos pelos quais as organizações optam por realizar alianças estratégicas.

A análise minuciosa das teorias mostra também que elas podem ser combinadas em um só modelo teórico. Isso se deve principalmente as correlações existente entre elas, como exemplo: o fato de que as contribuições dos diferentes parceiros de uma aliança estratégica, em termos de recursos materiais e imateriais, só levarão a um desempenho superior da parceria, se as empresas envolvidas tiverem a capacidade de aprender umas com as outras. Só assim é possível que haja uma transferência mútua e eficiente dos diferentes recursos dentro de uma aliança estratégica. A análise de alianças estratégicas deverá, portanto, considerar tanto os recursos materiais e imateriais, como a sua capacidade de aprendizagem e a geração de competências.

### **2.7.3.2 Principais Etapas no Processo de Formação das Alianças**

Em função das pressões e ameaças existentes no ambiente empresarial, as organizações necessitam repensar continuamente as estratégias vigentes e passar a considerar alternativas estratégicas que não as tradicionais, entre as quais, as alianças estratégicas. Muitas vezes mostra-se necessário reavaliar o ramo de atividades em que estão as competências básicas e as inter-relações entre as empresas que compõem a cadeia de valor.

Yoshino e Rangan (1996) desmembram o processo de formação das alianças estratégicas em quatro etapas distintas, quais sejam: (i) repensar o negócio – diz respeito a uma reavaliação estratégica, quais são as competências essenciais, o que torna a organização distinta das demais, qual o papel que as alianças podem desempenhar; a idéia principal é que as empresas devem concentrar-se nas competências em que possuem *expertise* e de maior valor agregado dentro da cadeia de valor, buscando parceiros para os demais elos; (ii) modelar uma aliança estratégica –

desintegrando a cadeia de valor, verificando-se o que pode ser delegado a outras empresas sem colocar em risco a estratégia de longo prazo, reconfigurar a cadeia de valor distribuindo ou terceirizando atividades que agregam pouco valor ao negócio, alavancar recursos internos e de terceiros de tal forma que haja complementaridades e sinergia na cooperação, criar posições de recuo para que não haja total dependência em relação às parcerias estabelecidas, conservar as competências nucleares da organização; (iii) estruturar a aliança – o que se quer com o processo de formação das alianças, acesso a mercados, pesquisa e desenvolvimento, reputação de uma marca, estabelecer a extensão da interdependência, estruturar os propósitos da aliança; estabelecer o formato desta estrutura é primordial nesta etapa; estabelecer contínua negociação como uma atividade meio para se alcançar determinados fins também é relevante; (iv) processo contínuo de avaliar, aprender e repensar continuamente o papel da aliança. A Figura 19, que segue, ilustra o processo de formação de alianças:

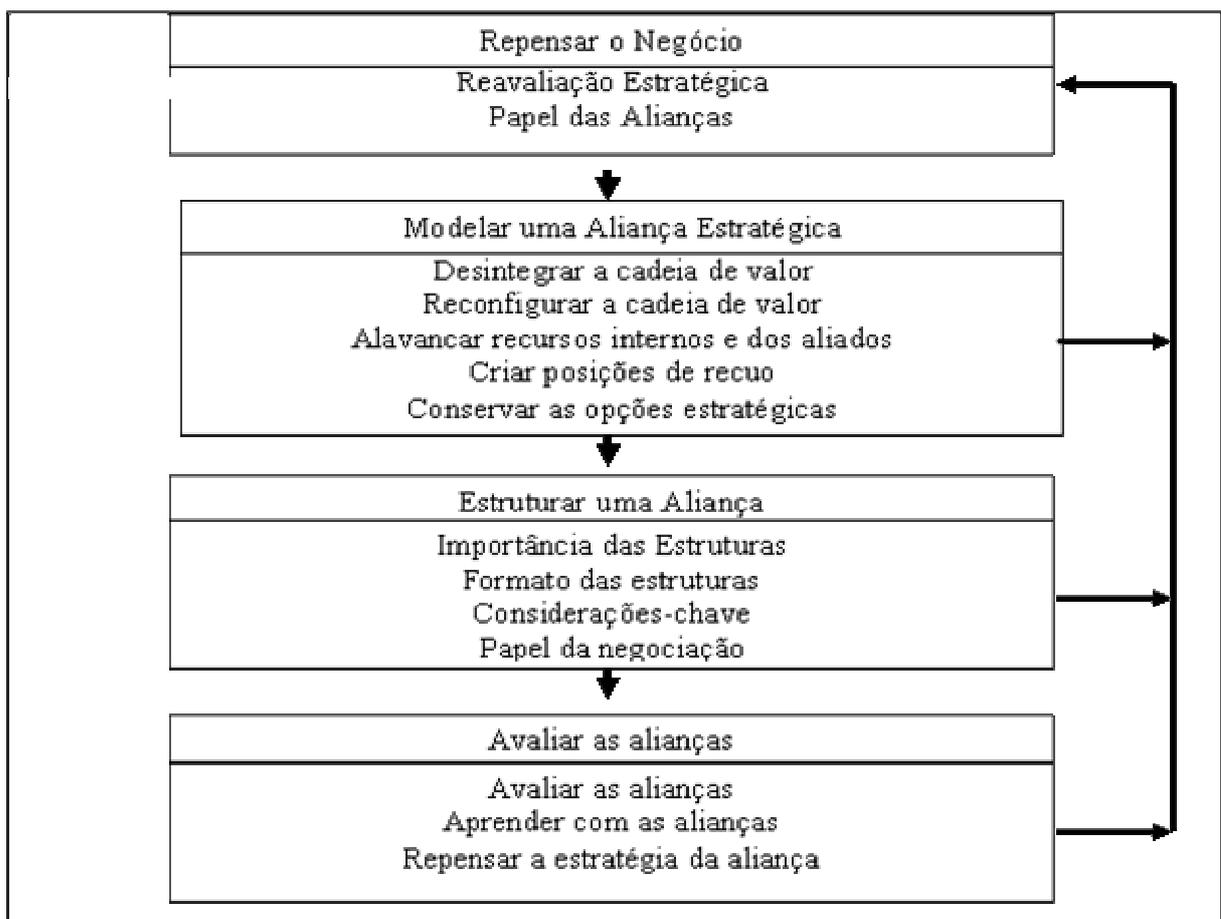


Figura 19 - Roteiro para Formar Alianças  
Fonte: Yoshino e Rangan (1996, p. 94).

Harbison e Pekar (1999), afirmam que para se atingir o sucesso em uma aliança estratégica torna-se necessário a implementação planejada através de um roteiro contendo oito passos, sendo os seguintes: definir estratégias e objetivos, selecionar os parceiros, avaliar os fatores negociáveis e a alavancagem, definir as oportunidades, avaliar o impacto sobre os acionistas, avaliar o poder de barganha, planejar a integração e a implementação (Figura 20).

O primeiro passo constitui-se na definição das estratégias e objetivos que tem por função delinear o que estão buscando. Para isso devem: chegar a um consenso quanto às razões que as impedem de ter sucesso, bem como delinear os motivos que as levam a preferir suprir as suas fraquezas com as Alianças; saber onde está o valor gerado por uma aliança e quais recursos necessários; identificar os propulsores e características de mercado importantes e o papel que as alianças podem desempenhar; avaliar suas possíveis falhas para viabilizá-la (HARBISON; PEKAR, 1999).

No segundo passo, selecionado o parceiro: a seleção, a identificação e a aproximação constituem um dos obstáculos mais resistentes no processo de construção das alianças. Para superar esses obstáculos se faz necessário assumir uma posição ativa e não reativa, pois essas são consideradas como as melhores práticas e as mais importantes nesse processo (HARBISON; PEKAR, 1999).

Avaliar os fatores negociáveis e a alavancagem é o terceiro passo. Esta fase caracteriza-se pela determinação dos parceiros quanto ao que têm a oferecer e o que desejam receber. Para isso é preciso: avaliar quais capacidades possuem; definir o que pode ser oferecido, por quem, e como a propriedade está dividida entre os parceiros; entender as vantagens potenciais dos produtos das alianças sobre os produtos existentes; quantificar a criação de valor e sua fonte; reconhecer as desvantagens que poderiam resultar dessa aliança” (HARBISON; PEKAR, 1999).

No quarto passo - definir as oportunidades, é fundamental quantificar a dimensão da oportunidade para o sucesso na negociação e a implementação de uma aliança. No quinto passo é preciso avaliar o impacto sobre os acionistas. Para a formação de uma aliança se faz necessária, nesta etapa, uma avaliação minuciosa de todos os interesses dos acionistas. A avaliação deve ser ampla, abrangendo as preocupações das partes claramente envolvidas e as preocupações de sindicatos e órgãos reguladores (HARBISON; PEKAR, 1999).

O sexto passo está orientado para Avaliar o poder de barganha. Para o sucesso de uma aliança estratégica, é importante: definir claramente a contribuição das capacidades e dos processos essenciais envolvidos na formação de uma aliança; proteger os recursos centrais da empresa; estudar o estilo de negociação e os antecedentes dos parceiros; saber por que a outra empresa se interessa pela aliança; avaliar o tipo e a dimensão de recursos e o compromisso que o parceiro potencial trará para a aliança (HARBISON; PEKAR, 1999).

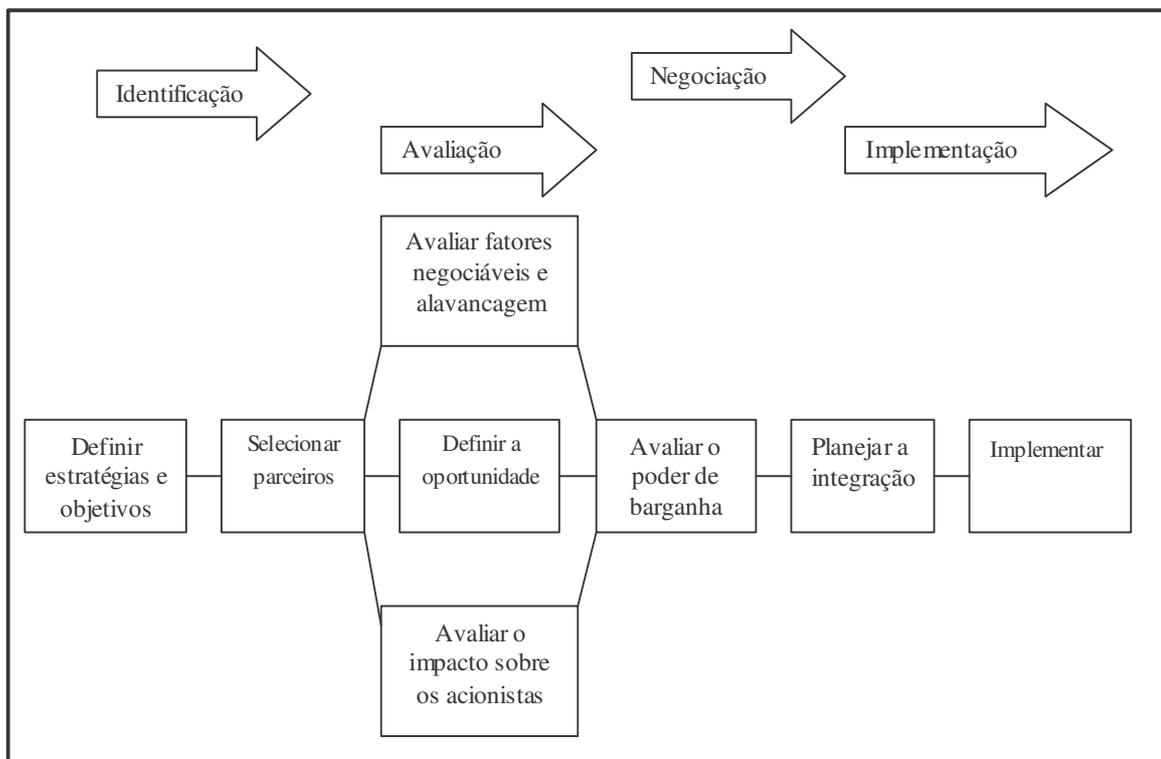


Figura 20 - O Roteiro para o Sucesso em Alianças

Fonte: Harbison e Pekar (1999 p. 28).

Planejar a integração consiste no sétimo passo. Esta fase se faz necessária para possibilitar que uma aliança inicie seu funcionamento com rapidez. Os autores sugerem: a estruturação da aliança para atender suas necessidades e não a dos parceiros; vincular a remuneração e o investimento dos resultados designando gerentes competentes para a aliança; ligar os objetivos estratégicos a orçamentos e custos; para casos de desistência de uma das partes é necessário definir procedimentos de dissolução, penalidades e obrigações (HARBISON; PEKAR, 1999).

O oitavo e último passo é a implementação envolvendo as seguintes práticas: criação de uma estrutura organizacional flexível e enxuta; a estrutura e os processos de alianças devem estar baseados em estratégias de alianças e nos requisitos; acompanhamento do processo em si e das reações dos concorrentes à aliança; programações detalhadas e ferramentas de avaliações devem ser preparadas para revisão periódica; para garantir a flexibilidade na resolução de questões é preciso contar com a comunicação aberta (HARBISON; PEKAR, 1999).

Baseando-se na revisão de literatura anteriormente apresentada sobre o processo de formação de alianças estratégicas é possível verificar que este pode ser dividido em três etapas, quais sejam: motivações para a realização de alianças, seleção e escolha da organização parceira e negociação. Elaborado a partir desta visão, o quadro 03 a seguir, ilustra a estrutura proposta para compreender, no âmbito do trabalho, o processo de formação de alianças estratégicas existentes nas faculdades pesquisadas. Vai apoiar ainda, as análises que serão feitas no decorrer da investigação.

DIMENSÃO	CATEGORIAS	VARIÁVEIS	DESCRIÇÃO	AUTORES
Formação de Alianças Estratégicas	Motivações para a realização de alianças	Segundo a visão baseada em recursos	Recursos valiosos, acesso a ativos materiais e imateriais, recursos possuídos pela empresa, heterogeneidade de recursos, conjunto de recursos e relações únicas, necessidade de recursos, recursos inimitáveis, recursos insubstituíveis.	Wernerfelt,1984; Rumelt, 1984; Awadzi, 1987; Beamish e Banks, 1987; Awadzi et al., 1988; Kogut, 1988; Harrigan, 1988; Eisenhardt e Schoonhoven,1996 ; Johnson et al,1996; Dollinger, Golden e Saxton,1997; Mowery, Oxley e Silverman,1998; Das e Teng, 1998.
		Segundo as competências essenciais	Competências essenciais, habilidades, oportunidades, tecnologias, conhecimentos.	Winter, 1987; Prahalad e Hamel,1990; Cohen e Levinthal, 1990; Ohmae, 1991; Stalk et al., 1992; Nonaka e Takeuchi,1997; Dyer e Singh, 1998; Ulrich, 1998; Craig e Grant, 1999.
		Segundo a aprendizagem organizacional	Capacidade de aprendizagem, capacidades e conhecimentos centrais, aprendizagem organizacional, absorção de conhecimentos, desenvolver novas tecnologias.	Itami, 1987; Hamel, 1991, Huber, 1991; Adler e Cole, 1993, Gomes-Casseres, 1994; Osland e Yaprak, 1995; Osland e Yaprak, 1995; Lane e Lubatkin, 1998; Tsang, 1999; Makri, 1999.
	Seleção e escolha da organização parceira	Repensar o negócio	Desintegrar a cadeia de valor, reconfigurar a cadeia de valor, Reavaliação estratégica, papel das alianças.	Yoshino e Rangan, 1996.
		Definir estratégias e objetivos	Identificar as razões que podem impedir o sucesso da aliança, clarear os motivos pelos quais deve suprir as suas fraquezas com uma aliança, identificar os elementos propulsores e o papel que uma aliança pode representar na estratégia da empresa.	Harbison e Pekar, 1999.
		Identificar o parceiro e avaliar o impacto da ação conjunta	Identificar, aproximar, selecionar o parceiro e modelar a aliança, avaliar fatores negociáveis e alavancagem, definir a oportunidade, avaliar o impacto sobre os acionistas, avaliar o poder de barganha, criar posições de recuo.	Harbison e Pekar, 1999; Yoshino e Rangan, 1996.
	Negociação	Modelar e estruturar uma aliança	Alavancagem dos recursos internos e do aliado, planejar a integração, formato das estruturas, considerações-chave.	Harbison e Pekar, 1999; Yoshino e Rangan, 1996
		Negociar e formalizar o acordo	Formalizar o acordo e especificar as responsabilidades dos parceiros dentro da nova relação.	Lorange e Roos, 1996.

Quadro 03 – O Processo de Formação de Alianças Estratégicas

Fonte: Elaborado pelo pesquisador

## **2.7.4 Gestão das Alianças Estratégicas**

Um dos principais desafios para as empresas que se utilizam das alianças estratégicas é gerir-las, em função da complexidade destas. Para coordenar perspectivas multidimensionais e ativos dispersos, que situam-se além das fronteiras empresariais, é preciso muito mais que boa vontade. Yoshino e Rangan (1996) salientam que os administradores não devem se omitir diante da complexidade de gerir alianças, e sim tentar identificar seus principais desafios e descobrir meios novos e criativos de atendê-los. Compreender as alianças é o primeiro passo no sentido de projetar mecanismos administrativos e respostas organizacionais para lidar com elas. Levando-se em consideração que a agenda estratégica esteja em conformidade com as propostas dos parceiros, que o acordo e ou contrato atenda aos interesses dos sócios, ainda assim podem surgir contingências que precisam ser administradas.

Algumas características são importantes na visão de Yoshino e Rangan (1996), para gerir eficazmente as alianças: nomear um gestor de alianças, flexibilidade para negociar pontos conflitantes, construir um clima de confiança entre as áreas de interface das empresas parceiras. A gestão de alianças envolve o trato de complexas questões sistêmicas ligadas às inter-relações entre estratégia, estrutura, sistemas e pessoal das organizações envolvidas. Nesta seção serão expostos: (i) papel da alta administração e da gerência de alianças, (ii) indicadores de gestão das alianças estratégicas.

### **2.7.4.1 Papel da Alta Administração e da Gerência de Alianças**

O Papel da alta administração deve ir além da designação do (s) gerente (s) de aliança. A participação executiva precisa ir além da formulação de uma estratégia aliada que regule a formação e a estruturação das alianças, devendo alcançar o envolvimento pessoal no processo de gestão. Desta forma, a alta administração contribuirá diretamente para o êxito da estratégia baseada em alianças. De acordo com Yoshino e Rangan (1996), a atuação da alta administração abrange duas dimensões importantes e relacionadas, uma externa (“alta administração e o

parceiro”) e outra interna (“alta administração e sua organização”). A dimensão externa consiste na alta administração e o parceiro. É representada por diversos itens de interesse e de compromisso dos administradores graduados das empresas parceiras, tais como: promoção da reciprocidade organizacional; aprofundamento do compromisso pessoal em todos os níveis e afirmação do compromisso organizacional; exploração de novas oportunidades estratégicas; realização de revisões estratégicas e também reavaliações e decisão pelo término das alianças. Já a dimensão interna refere-se à alta administração e sua organização. A mensagem que é enviada pela alta administração aos seus próprios gerentes e pessoal de linha é tão crucial para o êxito da aliança quanto à mensagem que é enviada à alta administração dos parceiros, sendo as ações adotadas as seguintes: escolha do gerente de alianças; alocação de recursos para as alianças; formação de um objetivo estratégico conjunto; remodelação dos sistemas de gratificação; catalização da reforma cultural.

Em relação a gerência da aliança, Yoshino e Rangan (1996) definem que o papel do gerente de aliança assume uma grande importância na parceria estabelecida, pois o gerente, ou o grupo de gerentes, pode contribuir diretamente na implementação vitoriosa da aliança estratégica. Para que as ações sejam bem sucedidas o gerente da aliança estratégica deve gerir as atividades críticas mencionadas no item, indicadores de controle e gestão de alianças, discutidos na próxima subseção.

#### **2.7.4.2 Indicadores de Controle e Gestão de Alianças**

Para Yoshino e Rangan (1996), as tarefas primordiais na gestão das alianças estratégicas são as seguintes: (i) ampla compreensão da aliança – refere-se à necessidade de ter consciência do âmbito, natureza e do provável caminho evolutivo da aliança. Segundo estes autores a compreensão precisa penetrar em todos os níveis da organização; (ii) proteção e ampliação das competências essenciais – é a necessidade de a organização proteger as suas competências nucleares e/ou essenciais e a oportunidade de ampliar as competências essenciais por meio do uso eficaz das alianças; (iii) mudança da mentalidade gerencial – refere-se à atitude da gerência frente a aliança. É função da alta administração, assegurar o correto posicionamento dentro da estratégia

geral da empresa e comunicar este posicionamento a todos os gerentes operacionais; (iv) gastos e recursos adicionais – as alianças frequentemente incorrem em gastos adicionais, estes gastos podem ser óbvios ou não; (v) necessidade de coordenar funções – refere-se a necessidade de coordenação interfuncional das alianças, que vão de atividades operacionais até as estratégicas; (vi) necessidade de antever e coordenar a rede de alianças – a administração é responsável pelo reconhecimento do potencial que tem uma aliança de criar, com o tempo, uma rede de relações que exija um encargo de gestão bem mais complexo que o necessário as alianças individuais.

Ainda para Yoshino e Rangan (1996), existem cinco tarefas críticas na gestão das alianças estratégicas: (i) fixar o tom correto – estabelecer um clima de confiança entre as organizações parceiras, esta tarefa é facilitada quando há familiaridade com a estratégia, organização e cultura do parceiro; (ii) monitoração da contribuição dos parceiros – o valor de uma aliança articula-se, em última instância, com o desejo de os respectivos parceiros fazerem, de uma maneira programada, as contribuições básicas em termos de recursos financeiros, humanos e materiais. O grau de atendimento as obrigações para com a aliança é prova tangível de um compromisso, e por isso é crítica a monitoração da contribuição do parceiro; (iii) reavaliação da viabilidade estratégica – o ambiente competitivo dinâmico de hoje ordena a reavaliação contínua das estratégias da empresa e, por conseguinte das alianças; (iv) reconhecimento da importância das relações internas – refere-se ao fato de toda a organização estar comprometida com a aliança. O gerente da aliança deve dispor o apoio necessário a concretização das várias atividades de valor; (v) Reconhecimento da importância dos fluxos de informações – as alianças envolvem também fluxo, intercâmbio, processamento e utilização da informação. O fluxo de informação e o aprendizado não são vias de mão única. Os parceiros podem aprender simultaneamente apenas observando um ao outro. As empresas se mesclam em relações múltiplas e complexas, a relação começa a fluir através de rotas insuspeitadas e sua gestão se torna ao mesmo tempo mais difícil e crítica. A informação pode ser gerida de duas formas: controle direto e centralizado dos fluxos de informação e gestão descentralizada do fluxo de informação.

A figura 21 a seguir, ilustra quando uma ou outra forma de gestão da informação deve ser utilizada:

		A informação é de domínio Público?	
		Sim	Não
A informação será de grande valia para o concorrente?	Sim	Consulte outros gerentes antes de transmitir a informação para o aliado	Não transmita e informação
	Não	Transmita a informação a vontade	?

Figura 21 - Avaliação da Importância da Informação

Fonte: Yoshino e Rangan (1996, p. 167)

Já para Lorange e Roos (1996), as alianças estratégicas são difíceis de serem administradas com sucesso, e o maior desafio para os administradores é não cair em armadilhas. Para estes autores os obstáculos e desafios das alianças estratégicas a serem enfrentados pelos executivos são os seguintes: (i) superar a relutância de uma sócia em dar autonomia sobre seus próprios recursos estratégicos; (ii) iniciar as atividades operacionais; (iii) lidar com a necessidade de manter a atenção sobre o ambiente externo, por exemplo, concorrência e consumidores, evitando-se problemas de atritos internos; (iv) evitar atividades desnecessárias; (v) manter a energia organizacional para a obtenção de ganhos contínuos através da operação; (vi) aumentar o interesse dos executivos e funcionários pela aprendizagem; (vii) evitar que certas pessoas criem gargalos nas alianças estratégicas.

De acordo com Callahan e MacKenzie (1999), uma aliança estratégica pode ser vista como um sistema composto por duas entradas exógenas e duas saídas. Pode-se citar como entradas, as expectativas relacionadas à aliança, assim como a influência exercida pelo ambiente externo. Como saída pode-se listar o resultado esperado da aliança, assim como o comportamento entre os parceiros. O gestor da aliança exerce papel muito importante no processo, pois é responsável por analisar constantemente os resultados, verificando se estes estão alinhados com as expectativas.

Segundo Callahan e Mackenzie (1999) o gerente tem a responsabilidade de assegurar o sucesso da aliança. Depois de definida a estratégia corporativa e estabelecida à estratégia de

aliança são estruturados três componentes internos que completam o sistema, sendo estes componentes os seguintes: estrutura da aliança, processo de desenvolvimento e revisão da aliança, ver figura 22 a seguir:

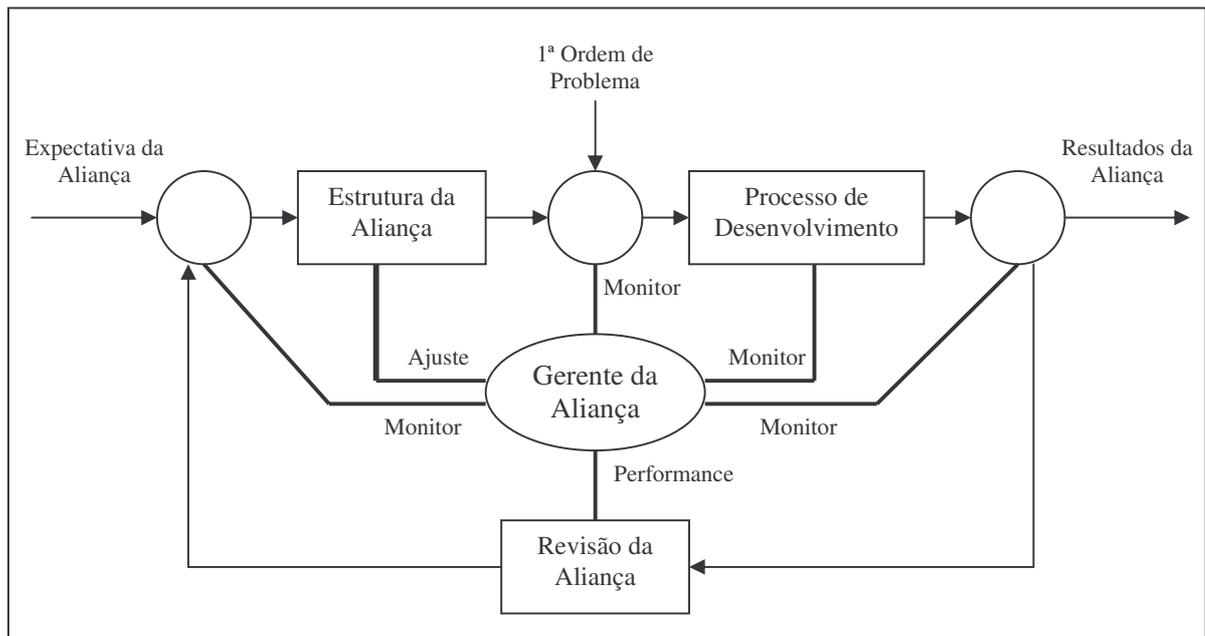


Figura 22 - Modelo de Alianças  
Fonte: Callahan, Mackenzie (1999 p. 06).

Durante a aliança o gerente monitora as expectativas dos sócios, faz ajustes na estrutura, acompanha o processo de desenvolvimento e analisa os resultados obtidos. O gerente da aliança também monitora os problemas de primeira ordem, que podem ser caracterizados por: conflitos de canal de mercado, comunicação desconectada, enganos de executivos que afetam a aliança, problemas com fornecedores, entre outros. O gerente da aliança também tem papel importante no monitoramento dos resultados do empreendimento, pois baseando-se nestas informações irá subsidiar as novas decisões sobre: os efeitos do aprendizado, revisão da aliança, o processo de desenvolvimento, estrutura estratégica da aliança.

Ainda de acordo com Callahan e Mackenzie (1999) o gerente da aliança é o responsável por implementar os mecanismos de controle, e os principais aspectos de interesse são os seguintes: (i) a motivação dos sócios na aliança, que refere-se a: clareza dos motivos dos sócios, compromisso dos sócios, congruência dos motivos e conflitos de canais de distribuição; (ii) as

capacidades do sócio, que possui as seguintes características: conveniência de capacidades, complementaridade, acesso as capacidades exigidas; (iii) seus recursos: recursos gerenciais, rotatividade gerencial, recursos financeiros (iv) seu processo de desenvolvimento, que refere-se a: estabilidade, maturidade, conveniência, congruência, interação; (v) sua cultura: cultura central, a velocidade de decisão, condução das tarefas.

Whipple e Frankel (2000) abordam os fatores de sucesso em alianças estratégicas. A seguir são abordados os cinco principais fatores identificados pelos autores, sendo os seguintes: (i) confiança – a confiança deve estar presente para os sócios compartilharem informações críticas sobre o gerenciamento da aliança e para acreditar na satisfação das suas necessidades à longo prazo; (ii) apoio da gerência sênior – provê o encorajamento e recursos (pessoal, viagens, tecnologia) para os indivíduos diretamente envolvidos nas atividades da aliança; (iii) habilidade para satisfazer as expectativas de desempenho – é a habilidade de conhecer as preocupações e expectativas de desempenho, a execução e avaliação de metas da aliança como também as metas individuais. De acordo com os autores, este item focaliza a razão central da aliança, melhorar a posição competitiva de cada empresa no mercado; (iv) metas claras – o sucesso da aliança depende de os sócios terem uma visão comum do futuro. O sucesso requer o estabelecimento e execução de metas claramente definidas, e para alcançar estas metas, os procedimentos devem estar claramente definidos, além de serem comunicados aos gerentes envolvidos; (v) compatibilidade com o sócio – refere-se à habilidade de planejar e trabalhar em conjunto, com produtividade, com a mesma filosofia operacional e de resolução de problemas.

Ainda em relação a gestão das alianças estratégicas Harbison e Pekar (1999) informam que a estrutura administrativa de uma aliança necessita ser desenvolvida de forma específica para cada empresa, tendo em vista que as questões essenciais, os desafios e os graus de liberdade entre os profissionais envolvidos na aliança diferem significativamente de uma oportunidade para outra. Os autores consideram que antes de escolher uma estrutura administrativa é importante a análise detalhada dos seguintes aspectos: (i) o impacto sobre a criação de valor; (ii) o poder de implementação; (iii) o conflito potencial com as outras funções da organização.

Lynch (1994) entende que um comprometimento firme com a integração organizacional é essencial para que as alianças sejam bem sucedidas. Essa integração deve acontecer

primeiramente nos altos escalões, entre os executivos seniores dos parceiros da aliança e dentro da equipe de gerenciamento corporativo. O papel da alta administração será, na seqüência, cuidar para que os valores centrais e os melhores processos sejam potencializados, de forma efetiva por toda a empresa, por meio de ações, e não apenas através de manuais e diretrizes.

Doz e Hamel (1998) destacam que as alianças não podem ser arquitetadas e deixadas para funcionar no piloto automático. Elas exigem um gerenciamento contínuo do relacionamento dentro de uma estrutura estratégica clara, envolvendo um teste de habilidades gerais de gerenciamento, na qual o objetivo e a flexibilidade, os poderes analíticos, os instintos empreendedores e as habilidades organizacionais e políticas devem caminhar juntas.

Baseando-se na revisão de literatura anteriormente apresentada sobre a gestão de alianças estratégicas é possível verificar que este pode ser dividido em três etapas, quais sejam: implementação, execução e avaliação das alianças estratégicas. Elaborado a partir desta visão, o quadro 04 a seguir, ilustra a estrutura proposta para compreender, no âmbito do trabalho, o processo de gestão de alianças estratégicas existentes nas faculdades pesquisadas. Vai apoiar ainda, as análises que serão feitas no decorrer da investigação.

DIMENSÃO	CATEGORIAS	VARIÁVEIS	DESCRIÇÃO	AUTORES
Gestão de Alianças Estratégicas	Implementação	Papel da alta administração em relação ao parceiro	Promover a reciprocidade organizacional; aprofundar o compromisso pessoal em todos os níveis e afirmação do compromisso organizacional, explorar novas oportunidades estratégicas, realizar revisões estratégicas e reavaliar e decidir pelo término das alianças.	Yoshino e Rangan, 1996
		Papel da alta administração e a sua organização	Escolher o gerente de alianças; alocar de recursos para as alianças; formar um objetivo estratégico conjunto; remodelar os sistemas de gratificação; catalizar a reforma cultural, cuidar para que os valores centrais e os melhores processos sejam potencializados	Lynch, 1994; Yoshino e Rangan, 1996
		Nomear um gestor de alianças	Contribuir diretamente na implementação vitoriosa da aliança estratégica. Tem a função de gerir as atividades críticas da aliança.	Yoshino e Rangan, 1996
	Execução	Tarefas primordiais na gestão das alianças	Ampla compreensão da aliança, proteger e ampliar as competências essenciais, mudar a mentalidade gerencial, controlar gastos e recursos adicionais, necessidade de coordenar funções, necessidade de antever e coordenar a rede de alianças, fixar o tom correto, monitorar a contribuição dos parceiros, reavaliar da viabilidade estratégica, reconhecer a importância das relações internas, reconhecer a importância dos fluxos de informações, monitorar os problemas de primeira ordem, implementar mecanismos de controle.	Yoshino e Rangan, 1996, Callahan e Mackenzie, 1999
		Fatores de sucesso em alianças estratégicas	Confiança, apoio da gerência sênior, habilidade para satisfazer as expectativas de desempenho, metas claras, compatibilidade com o sócio.	Whipple e Frankel, 2000
		Desafios para os administradores	Superar a relutância de uma sócia em dar autonomia sobre seus próprios recursos estratégicos, iniciar as atividades operacionais, lidar com a necessidade de manter a atenção sobre o ambiente externo, evitar atividades desnecessárias, manter a energia organizacional para a obtenção de ganhos contínuos através da operação, aumentar o interesse dos executivos e funcionários pela aprendizagem, evitar que certas pessoas criem gargalos nas alianças estratégicas.	Lorange e Roos, 1996
		Executar conforme o planejado	Implementar o acordo dentro das especificações e responsabilidades dos parceiros dentro da nova relação.	Yoshino e Rangan, 1996
	Avaliação	Resultados da aliança estratégica	Processo contínuo de avaliar, aprender e repensar continuamente o papel da aliança.	Yoshino e Rangan (1996)

Quadro 04 – Gestão de Alianças Estratégicas

Fonte: Elaborado pelo pesquisador.

### **3 METODOLOGIA**

No presente capítulo é apresentado o conjunto de procedimentos metodológicos que ofereceu suporte à pesquisa. O capítulo está subdividido em três partes onde a primeira seção abrange a escolha do método que vai ser utilizado na pesquisa, a segunda seção compreende a unidade de análise, na seção três é apresentado o desenho de pesquisa, em que são delineadas as etapas de execução da pesquisa. A seguir, cada uma das etapas serão explicitadas.

#### **3.1 ESCOLHA DO MÉTODO**

A presente pesquisa tem abordagem qualitativa por estar em consonância com os objetivos propostos. Para Paim e Diehl (2002), os estudos qualitativos podem descrever a complexidade de determinado problema, a interação de certas variáveis, compreender e classificar os processos dinâmicos vividos por grupos sociais.

O presente trabalho utilizou o método de estudo de caso múltiplo como estratégia de pesquisa, que segundo Yin (2001), permite a compreensão de fenômenos sociais complexos e possibilita uma investigação para se preservar as características significativas dos eventos da vida real, entre os quais, processos organizacionais e administrativos. Ainda para Yin (2001), o estudo de caso é encarado como o delineamento mais adequado para a investigação de um fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto real, onde os limites entre o fenômeno e o contexto são claramente percebidos. O estudo de caso é pertinente ao presente trabalho porque: (i) permite

explorar o caráter unitário do objeto explorado (ii) permite descrever a situação no contexto em que está sendo feita a investigação (iii) permite explorar situações organizacionais reais.

Entre as estratégias de estudo de caso a presente pesquisa teve enfoque exploratório. Para Paim e Diehl (2002), a pesquisa exploratória tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com problemas complexos com vistas à torná-lo mais explícito, contribuindo para o aprimoramento dos conceitos.

### 3.2 UNIDADE DE ANÁLISE

Para Yin (2001), uma unidade de análise pode ser um indivíduo, um evento, uma entidade, quanto mais proposições específicas um estudo contiver, mais ele permanece dentro dos limites exequíveis. No presente caso as unidades de análise são as faculdades particulares pesquisadas. A seleção dos casos se deu pela acessibilidade as mesmas, pela importância social das mesmas em suas regiões de atuação, pelo fato de as mesmas terem alianças estratégicas com outros agentes econômicos e sociais e pela possibilidade da utilização das alianças estratégicas como alavancagem do negócio. As faculdades estão localizadas, respectivamente: na cidade de Passo Fundo e na cidade de Santa Cruz do Sul. Analisaram-se as alianças estratégicas existentes relacionando com as teorias; primeiro identificando os tipos, em seguida o processo de formação e por último a gestão das alianças estratégicas existentes. Buscou-se propor um roteiro, com base na revisão de literatura e experiência das referidas faculdades e disponibilizar, como política de *benchmarking*, o referencial para as faculdades pesquisadas. Para tal, esta pesquisa focou os gestores acadêmicos e administrativos das instituições pesquisadas.

### 3.3 DESENHO DE PESQUISA

Para Yin (2001), cada pesquisa possui um projeto implícito, se não explícito, que é definido como a seqüência lógica que conecta os dados empíricos a questões de pesquisa iniciais

do estudo e, em última análise, às suas conclusões. Para tanto é necessário desenvolver um esquema de pesquisa, que trata de, pelo menos, quatro problemas: quais questões estudar, quais dados são relevantes, quais dados coletar e como analisar os resultados. O desenho de pesquisa a seguir (figura 23), demonstra de forma sistemática as etapas que foram seguidas: fundamentação teórica; elaboração, validação do roteiro de entrevista; entrevistas e pesquisa documental nas faculdades particulares estudadas; análise individual dos casos; discussão dos casos, desenvolvimento e apresentação de proposta de roteiro para formação e gestão de alianças estratégicas em faculdades e tendo o seu desfecho com as conclusões particulares.

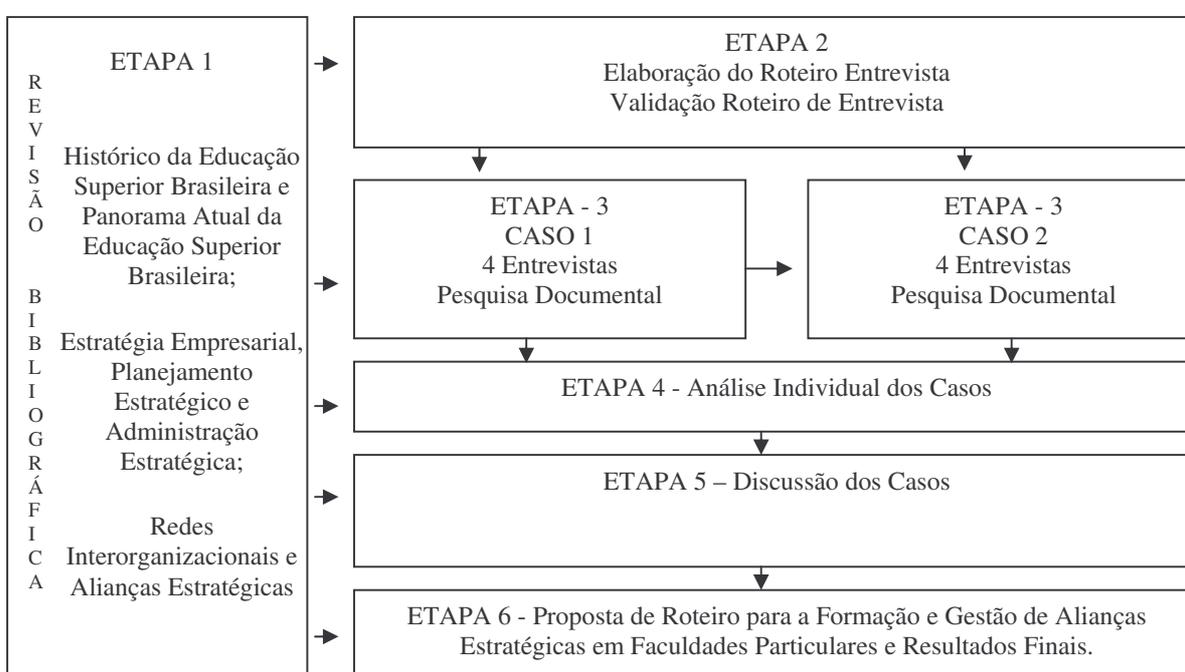


Figura 23 - Desenho de Pesquisa

Fonte: Elaborado pelo Pesquisador

Em seguida, apresenta-se o detalhamento das etapas da pesquisa.

### 3.3.1 Etapa 1: Revisão Bibliográfica

A revisão deve se limitar às contribuições mais importantes diretamente ligadas ao assunto, cujo objetivo é fornecer base teórica e empírica ao estudo proposto, (DIEHL; PAIM, 2002).

Esta etapa foi realizada no decorrer de toda a pesquisa Yin (2001), a fim de sustentar o estudo de base teórica. Foram revisadas as seguintes literaturas:

- a) histórico da educação superior brasileira;
- b) panorama atual da educação superior brasileira;
- c) estratégia Empresarial;
- d) planejamento Estratégico;
- e) administração Estratégica;
- f) redes Interorganizacionais e;
- g) alianças estratégicas, que compreende as seções: conceito de alianças, tipos, motivações, processo de formação, gestão das alianças estratégicas.

Com o objetivo de prover apoio à pesquisa, foi definida uma estrutura de análise aplicada neste trabalho (ver quadros 05, 06, 07). Os critérios utilizados para essa definição basearam-se na revisão bibliográfica, que permitiu extrair um conjunto de dimensões, categorias e variáveis. As dimensões de análise foram: tipos, formação e gestão de alianças estratégicas. As categorias foram desdobradas por ocasião da revisão bibliográfica, relacionadas às diferentes abordagens trazidas pelos autores.

### **3.3.2 Etapa 2: Elaboração e Validação do Instrumento de Pesquisa**

A montagem do roteiro de entrevista foi baseada na revisão da literatura realizada anteriormente, levando-se em consideração a importância de integrar levantamento espontâneo e formal (YIN, 2001).

Efetuada a revisão bibliográfica e definidas as dimensões e categorias do estudo, formulou-se o roteiro de entrevista. A validação ocorreu em dois momentos, na banca de projeto, acatando-se as proposições de melhoria dos componentes e posteriormente, através de pré-teste. A estratégia de coleta de dados foi a entrevista em profundidade, detalhada a seguir. De acordo com Yin (2001), a entrevista em profundidade configura-se como uma das mais importantes fontes de informações para um estudo de caso. Para Marconi e Lakatos (1996), a entrevista é um encontro entre duas pessoas a fim de que uma delas obtenha informações a respeito de determinado assunto, mediante uma conversação de natureza profissional. A seguir, apresenta-se o roteiro (quadros 05, 06, 07), que teve como base a revisão de literatura realizada:

DIMENSÃO	CATEGORIAS	VARIÁVEIS	DESCRIÇÃO	PERGUNTAS
Tipos de Alianças Estratégicas	Quanto a Amplitude	Acordos Contratuais formais	Baixo comprometimento e interdependência e fácil reversão	Qual é a amplitude das alianças estratégicas existentes, são acordos contratuais, acordos Acionários? Qual é o grau de envolvimento entre os parceiros? Em quais atividades o envolvimento é alto e em quais é baixo? Quais as condições previstas nesses documentos: prevêem exclusividade no relacionamento; não prevêem exclusividade no relacionamento?
		Acordos acionários <i>joint venture</i> não subsidiária	Alta interdependência e de difícil reversão	
	Quanto ao domínio na relação	Dominantes	Uma das sócias exerce o papel principal e as demais são meras participantes, os contratos nestes casos são unilaterais.	Quanto ao domínio na relação, as alianças são dominantes ou compartilhadas?
		Compartilhadas	Busca-se no compartilhamento e a parceria para ter acesso à pesquisa, mercados e clientes, os contratos nestes casos são bilaterais.	
	Quanto aos tipos	Pró-competitivas	São relações entre ramos de negócios na cadeia vertical de valor, gerando baixa extensão da interação, complementaridade e baixo conflito potencial.	Qual é o perfil das organizações participantes de alianças estratégicas? Outras instituições de ensino superior; sindicatos; clubes; associações comerciais e federações de indústrias; empresas; organizações não governamentais, organizações governamentais, organizações de pesquisa?
		Não-competitivas	Empresas não concorrentes, nível de interação alto, com baixo grau de conflito.	
		Pré-competitivas	Empresas de ramos diferentes que se unem para projetos específicos, como pesquisa e desenvolvimento, onde o potencial de conflito é alto e o grau de interação é baixo.	
		Competitivas	Os parceiros tendem a ser concorrentes diretos no mercado do produto final, com alto potencial de conflito e interação.	
	Quanto às características	Atributos indispensáveis para o processo de cooperação	Adicionar valor à atividade da empresa, aumentar competências estratégicas por meio do aprendizado, conservar flexibilidade estratégica e, proteger as suas competências nucleares e vantagens estratégicas, sinergia, complementaridade de ativos e geração de competências inéditas.	Quais são os atributos indispensáveis observados para o processo de cooperação?
	Quanto aos propósitos básicos	Cooptação	Transformar concorrentes atuais e potenciais concorrentes em aliados e, eventualmente, em fornecedores estratégicos de insumos e competências complementares para o desenvolvimento de um novo negócio.	Quais são os propósitos básicos das alianças estratégicas?
Co-especialização		Permite às empresas aliadas criar valor por meio da combinação de recursos e competências diferenciados que cada uma possui.		
Aprendizagem e internalização		As alianças podem funcionar como um canal de aprendizagem e internalização de novas competências, principalmente aquelas de caráter tácito e, portanto, difíceis de obter.		

Quadro 05 - Roteiro de Entrevistas/Tipos de Alianças Estratégicas

Fonte: Elaborado pelo Pesquisador.

DIMENSÃO	CATEGORIAS	VARIÁVEIS	DESCRIÇÃO	PERGUNTAS
Formação de Alianças Estratégicas	Motivações para a realização de alianças	Segundo a visão baseada em recursos	Recursos valiosos, acesso a ativos materiais e imateriais, recursos possuídos pela empresa, heterogeneidade de recursos, conjunto de recursos e relações únicas, necessidade de recursos, recursos inimitáveis, recursos insubstituíveis.	Quais as motivações para a realização de alianças estratégicas? A instituição possui objetivos estratégicos definidos para o processo de formação alianças estratégicas? Como a aliança estratégica aumenta a eficácia da estratégia competitiva?
		Segundo as competências essenciais	Competências essenciais, habilidades, oportunidades, tecnologias, conhecimentos.	
		Segundo a aprendizagem organizacional	Capacidade de aprendizagem, capacidades e conhecimentos centrais, aprendizagem organizacional, absorção de conhecimentos, desenvolver novas tecnologias.	
	Seleção e escolha da organização parceira	Repensar o negócio	Desintegrar a cadeia de valor, reconfigurar a cadeia de valor, Reavaliação estratégica, papel das alianças.	Como se dá o processo de seleção e escolha da organização parceira? As ações de prospecção de alianças são desenvolvidas seguindo-se a estratégia organizacional ou de forma inconsistente, desagregadas e independentes?
		Definir estratégias e objetivos	Identificar as razões que podem impedir o sucesso da aliança, clarear os motivos pelos quais deve suprir as suas fraquezas com uma aliança, identificar os elementos propulsores e o papel que uma aliança pode representar na estratégia da empresa.	
		Identificar o parceiro e avaliar o impacto da ação conjunta	Identificar, aproximar, selecionar o parceiro e modelar a aliança, avaliar fatores negociáveis e alavancagem, definir a oportunidade, avaliar o impacto sobre os acionistas, avaliar o poder de barganha, criar posições de recuo.	
	Negociação	Modelar e estruturar uma aliança	Alavancar recursos internos e do aliado, planejar a integração, formatar as estruturas, considerações-chave.	A direção da faculdade está envolvida na negociação? Como se dá a formalização das alianças estratégicas? Dá-se através de contrato; através de termo de compromisso; através da assinatura de convênio sem valor legal?
		Negociar e formalizar o acordo	Formalizar o acordo e especificar as responsabilidades dos parceiros dentro da nova relação.	

Quadro 06 - Roteiro de Entrevistas/Formação de Alianças Estratégicas

Fonte: Elaborado pelo Pesquisador.

DIMENSÃO	CATEGORIAS	VARIÁVEIS	DESCRIÇÃO	PERGUNTAS
Gestão de Alianças Estratégicas	Implementação	Papel da alta administração em relação ao parceiro	Promover a reciprocidade organizacional; aprofundar o compromisso pessoal em todos os níveis e afirmação do compromisso organizacional, explorar novas oportunidades estratégicas, realizar revisões estratégicas e reavaliar e decidir pelo término das alianças.	Como é envolvimento da alta administração na gestão das alianças? A instituição possui um gestor de alianças? Como se dá o processo de implementação das alianças?
		Papel da alta administração e a sua organização	Escolher o gerente de alianças; alocar recursos para as alianças; formar um objetivo estratégico conjunto; remodelar os sistemas de gratificação; catalizar a reforma cultural, cuidar para que os valores centrais e os melhores processos sejam potencializados	
		Nomear um gestor de alianças	Contribuir diretamente na implementação vitoriosa da aliança estratégica. Tem a função de gerir as atividades críticas da aliança.	
	Execução	Tarefas primordiais na gestão das alianças	Ter ampla compreensão da aliança, proteger e ampliar as competências essenciais, mudar da mentalidade gerencial, controlar gastos e recursos adicionais, necessidade de coordenar funções, necessidade de antever e coordenar a rede de alianças, fixar o tom correto, monitorar a contribuição dos parceiros, reavaliar a viabilidade estratégica, reconhecer a importância das relações internas, reconhecer a importância dos fluxos de informações, monitorar dos problemas de primeira ordem, implementar mecanismos de controle.	Qual a contribuição de cada empresa, quais os elementos de gestão que garantem o sucesso das alianças? Quais são as tarefas primordiais no processo de gestão das alianças? Como se administram os conflitos? Quais são eles? Quais são os mecanismos de controle das alianças?
		Fatores de sucesso em alianças estratégicas	Confiança, apoio da gerência sênior, habilidade para satisfazer as expectativas de desempenho, metas claras, compatibilidade com o sócio.	Quais são os fatores de sucesso de uma aliança estratégica?
		Desafios para os administradores	Superar a relutância de uma sócia em dar autonomia sobre seus próprios recursos estratégicos, iniciar as atividades operacionais, lidar com a necessidade de manter a atenção sobre o ambiente externo, evitar atividades desnecessárias, manter a energia organizacional para a obtenção de ganhos contínuos através da operação, aumentar o interesse dos executivos e funcionários pela aprendizagem, evitar que certas pessoas criem gargalos nas alianças estratégicas.	Qual é a importância da gestão nas alianças estratégicas existentes? Quais as atividades compartilhadas no processo de gestão das alianças? Quais são os principais desafios no processo de Gestão das alianças?
		Executar conforme o planejado	Implementar o acordo dentro das especificações e responsabilidades dos parceiros dentro da nova relação.	Como se dá a manutenção do relacionamento? Realizam-se mais de duas visitas por dia; realizam-se entre uma e duas visitas por dia; contabilizam-se as visitas por semana; gerenciam-se os contratos principalmente por telefone e e-mail em ambiente remoto?
	Avaliação	Resultados da aliança estratégica	Processo contínuo de avaliar, aprender e repensar continuamente o papel da aliança.	Qual é o tempo de duração das alianças estabelecidas? Os resultados estão de acordo com o planejado? De quanto em quanto tempo são realizadas avaliações das alianças estratégicas existentes?

Quadro 07 - Roteiro de Entrevistas/Gestão de Alianças Estratégicas

Fonte: Elaborado pelo Pesquisador.

### 3.3.3 Etapa 3: Entrevista com Gestores e Pesquisa Documental

Após a elaboração e validação do instrumento de pesquisa, a próxima etapa foi a realização das entrevistas semi-estruturadas com os gestores. Esta fase foi suportada pelo uso de gravador. A gravação forneceu uma expressão mais acurada das entrevistas do que outros métodos, (YIN, 2001). Foram realizadas quatro entrevistas por unidade de análise, sendo os entrevistados: Diretor da IES, Coordenador de Graduação, Coordenador de Pós-Graduação e Coordenador Técnico-Administrativo. A escolha de tais profissionais se deu pelo fato de possuírem representatividade e legitimidade para implementar um processo de aliança estratégica.

Esta fase contou também com coleta de dados secundários em cada faculdade estudada, através de relatórios internos, contratos de parceria, documentos disponíveis em *site* WEB, correspondências trocadas entre os parceiros. A coleta de documentos foi realizada, mediante prévia autorização das instituições pesquisadas, durante os encontros.

### 3.3.4 Etapa 4: Análise Individual dos Casos

Para Yin (2001), a análise das evidências deve possuir uma estratégia analítica geral, com a finalidade de tratar as evidências de uma maneira justa, produzir conclusões analíticas irrefutáveis e eliminar interpretações alternativas. A estratégia de análise foi baseada em proposições teóricas sobre o tema, nas dimensões, categorias e variáveis alçadas anteriormente.

Na pesquisa de caráter qualitativo o pesquisador se depara com uma quantidade significativa de dados, estes deverão ser organizados e depois interpretados. O objetivo principal desta etapa compreendeu a: (i) organização da análise – pré-análise, exploração do material, o tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação; (ii) codificação; (iii) categorização – inventário, classificação; (iv) inferência; (v) tratamento final dos dados (BARDIN, 1994). Nesta fase teve-se o objetivo de evidenciar os tipos, o processo de formação e gestão das alianças estratégicas existentes. Nesta etapa foram expostos os resultados individuais de cada caso consoantes com os objetivos geral e específicos. Com base na análise de cada caso

individualmente realizou-se a análise crítica das alianças estratégicas vigentes nestas faculdades, analisando-se as práticas adotadas nestes processos e comparando-as a teoria existente.

### **3.3.5 Etapa 5: Discussão dos Casos**

A análise compreendeu a verificação das relações entre indicadores e as explicações e especificações destas relações. A interpretação procurou dar um significado mais amplo às respostas, vinculando-as a outros conhecimentos. Significou a exposição do verdadeiro significado do material apresentado em relação aos objetivos propostos ao tema (MARCONI; LAKATOS, 1996). A interpretação envolveu a construção de esquemas, efetuando-se a ligação com a teoria, ou seja, pretendeu-se neste momento identificar pontos comuns e divergentes nas alianças estratégicas estudadas. O objetivo, nesta etapa da pesquisa, foi à análise dos casos comparando-os com a teoria, o ambiente em que estão inseridos e a outras instituições de ensino superior, o resultado deste processo resultou em uma explanação geral que serviu aos casos particularmente (YIN, 2001).

### **3.3.6 Etapa 6: Resultados Finais**

Nesta etapa foram expostos os resultados da pesquisa consoantes com os objetivos geral e específicos. Com base na apresentação e discussão dos casos realizou-se análise crítica das alianças estratégicas vigentes em faculdades particulares, analisando-se as práticas adotadas nestes processos e comparando-as às teorias existentes.

## **4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS**

O presente capítulo compõe-se da apresentação e da análise do processo de estruturação de alianças estratégicas. Inicialmente encontram-se delineados os parâmetros do modelo conceitual, através da seção 4.1. A seguir, parte-se para a caracterização, apresentação e análise de cada um dos casos individualmente. Logo após faz-se à análise comparativa dos casos e por último, propõe-se um roteiro para a formação e gestão de alianças estratégicas em faculdades particulares, com base na revisão de literatura realizada e na experiência das referidas faculdades.

Neste capítulo são apresentados os dados dos estudos de caso e as suas respectivas análises detalhadas.

### **4.1 PARÂMETROS DO MODELO CONCEITUAL**

Os referenciais de alianças estratégicas que se propõe descrever estão fundamentados nas assertivas oferecidas pelos gestores, através das entrevistas em profundidade realizadas e da pesquisa documental. As informações foram agrupadas em três dimensões básicas, que sustentam os aspectos de alianças estratégicas pertinentes ao presente trabalho: Tipos de Alianças Estratégicas, Formação e Gestão de Alianças Estratégicas.

O roteiro de entrevista, numa perspectiva qualitativa, estará refletindo as assertivas das entrevistas, confirmando ou permitindo questionamentos pertinentes.

Ao dispor a pesquisa em três focos distintos (as três dimensões), não significa haver ações isoladas ou independentes. Ao contrário, esta é uma tentativa de organizar os procedimentos analisados para facilitar a compreensão de forma sistêmica e global das alianças estratégicas, pois na prática, no cotidiano da organização, todos estes focos estão intensamente interligados, ora complementam-se, ora suprem e ora norteiam, enfim, são plenamente interligados. Isoladamente não permitiriam a compreensão geral do processo de estruturação de alianças estratégicas em faculdades particulares.

#### 4.2 CARACTERIZAÇÃO DOS CASOS ESTUDADOS

Na realização deste estudo tornou-se necessário caracterizar os casos estudados. Alguns dados relativos a quantidade de alunos, forma de organização acadêmica e administrativa, quantidade de professores contribuíram para facilitar o entendimento dos casos estudados. Para tanto nesta seção tem-se por objetivo descrever, mesmo que sucintamente as características das faculdades pesquisadas<sup>4</sup>.

##### Caso 01 – Passo Fundo/RS

A faculdade particular de Passo Fundo<sup>5</sup> foi credenciada pelo Ministério da Educação através da Portaria nº 4.364, de 29/12/2004, publicada no Diário Oficial da União no dia 30/12/2004. Sua criação tem origem no ano de 2001, a partir da ação de um grupo de professores vinculados a área jurídica, e que acabou culminando na projeção de um centro de referência na graduação e pós-graduação em ciências sociais aplicadas, sediado na cidade de Passo Fundo, norte do estado do Rio Grande do Sul.

---

<sup>4</sup> As organizações estudadas nesta pesquisa são citadas desta forma para resguardar suas identidades, visando atender a solicitação das mesmas.

<sup>5</sup> As informações descritas nesta seção são baseadas em dados constantes no Plano de Desenvolvimento Institucional e no *site* da faculdade e pesquisa documental.

O seu Plano de Desenvolvimento Institucional foi avaliado positivamente pelo Ministério da Educação, recebendo autorização para oferecer, inicialmente, o curso de graduação em Direito. Posteriormente, em 2006, foram autorizados os cursos de Administração, Sistemas de Informação e Psicologia.

Fundado em tais observações, a faculdade busca desde seu início demarcar sua proposta político-pedagógica<sup>6</sup> nos seguintes pressupostos: (i) a graduação, tanto quanto a pós-graduação, pressupõe corpo docente técnica e pedagogicamente qualificado, bem como legalmente habilitado para a docência; (ii) a escolha do corpo docente obedecerá ao princípio da diversidade de representação profissional, geográfica e de vinculação institucional, impedindo, portanto, processos endógenos, que permitem a reprodução sistemática de práticas profissionais e visões teóricas; (iii) o processo de ensino-aprendizagem deve ser pautado pela abertura ao pluralismo teórico, político e metodológico, bem como pela honestidade intelectual; (iv) o ensino superior pressupõe infraestrutura apropriada para o desenvolvimento da pesquisa, bem como ambiente de respeito, liberdade e flexibilidade administrativa; (v) o ensino superior deve ser fundado em critérios meritocráticos e é responsabilidade institucional dos dirigentes criar as condições, objetivas e públicas, para premiação dos melhores alunos e professores.

De acordo com o regimento geral<sup>7</sup> (Art. 2º) da faculdade particular de Passo Fundo, esta tem por finalidades: (i) estimular a criação cultural e o desenvolvimento do espírito científico e do pensamento reflexivo; (ii) formar diplomados nas diferentes áreas de conhecimento, aptos para a inserção em setores profissionais e para a participação no desenvolvimento da sociedade brasileira, e colaborar na sua formação contínua; (iii) incentivar o trabalho de pesquisa e investigação científica, visando ao desenvolvimento da ciência e da tecnologia e da criação e difusão da cultura, e, desse modo, desenvolver o entendimento do homem e do meio em que vive; (iv) promover a divulgação de conhecimentos culturais, científicos e técnicos que constituem patrimônio da humanidade e comunicar o saber através do ensino, da publicação ou de outras formas de comunicação; (v) suscitar o desejo permanente de aperfeiçoamento cultural e profissional e possibilitar a correspondente concretização, integrando os conhecimentos que vão sendo adquiridos numa estrutura intelectual sistematizadora do conhecimento de cada geração;

---

<sup>6</sup> Informações obtidas através do acesso ao Projeto Pedagógico Institucional.

<sup>7</sup> Informações obtidas através do acesso ao Regimento Geral da Faculdade.

(vi) estimular o conhecimento dos problemas do mundo presente, em particular os nacionais e regionais, prestar serviços especializados à comunidade e estabelecer com esta uma relação de reciprocidade e; (vii) promover a extensão, aberta à participação da população, visando a difusão das conquistas e benefícios resultantes da criação cultural e da pesquisa científica e tecnológica geradas na instituição. Para a consecução das finalidades, a faculdade propõe-se a desenvolver atividades de ensino, pesquisa e extensão, inclusive através do intercâmbio com instituições de ensino e de cultura do país e do exterior.

Ainda de acordo com o regimento geral da faculdade, no seu Art. 3º, São órgãos de direção e deliberação da faculdade: (i) Conselho Superior; (ii) Direção Geral; (iii) Vice-Direção Acadêmica; (iv) Vice-Direção de Administração; (v) Coordenadorias dos Cursos; (vi) Colegiado de Curso.

A instituição orgulha-se da caminhada que vem empreendendo desde 2003, em que iniciou suas atividades na área de pós-graduação, com a oferta de cursos jurídicos. Desde então, tornou-se uma instituição de ensino superior, credenciada pelo Ministério da Educação através da Portaria nº 4.364, de 29/12/2004, e concluiu nove turmas de pós-graduação em Direito e um curso de Finanças, totalizando 350 alunos formados.

O ano de 2006 marcou efetivamente o crescimento da faculdade com a autorização dos cursos de Administração, Sistemas de Informação e Psicologia. Além disso, a instituição preparou-se para seus desafios estratégicos com a estruturação de uma editora.

O ano de 2007 foi marcado pela Autorização do Curso Superior de Tecnologia em Gestão Pública e início de novos cursos de pós-graduação *lato sensu*.

## Caso 02 – Santa Cruz do Sul/RS

A faculdade particular de Santa Cruz do Sul<sup>8</sup> foi credenciada pelo Ministério da Educação através da Portaria MEC 3.202, de 31.10.2003, DOU 05.10.2003.

O primeiro curso a receber Autorização foi Administração, através da Portaria MEC 3.202, de 31.10.2003, DOU 05.10.2003.

Logo em seguida o curso de Ciências Contábeis foi autorizado através da Portaria MEC 3.203, de 31.10.2003, DOU 05.10.2003.

Em 2005 o curso de Direito recebeu autorização através da Portaria MEC 4.040, de 25.11.2005, DOU 28.11.2005.

De acordo com o regimento geral<sup>9</sup> da faculdade de Santa Cruz do Sul, esta tem por finalidade: (i) estimular a criação cultural e o desenvolvimento do espírito científico e do pensamento reflexivo; (ii) formar diplomados nas diferentes áreas de conhecimento, aptos para a inserção em setores profissionais e para a participação no desenvolvimento da sociedade brasileira, e colaborar na sua formação contínua; (iii) incentivar o trabalho de pesquisa e investigação científica, visando ao desenvolvimento da ciência e da tecnologia e da criação e difusão da cultura, e, desse modo, desenvolver o entendimento do homem e do meio em que vive; (iv) promover a divulgação de conhecimentos culturais, científicos e técnicos que constituem patrimônio da humanidade e comunicar o saber através do ensino, da publicação ou de outras formas de comunicação; (v) suscitar o desejo permanente de aperfeiçoamento cultural e profissional e possibilitar a correspondente concretização, integrando os conhecimentos que vão sendo adquiridos numa estrutura intelectual sistematizadora do conhecimento de cada geração; (vi) estimular o conhecimento dos problemas do mundo presente, em particular os nacionais e regionais, prestar serviços especializados à comunidade e estabelecer com esta uma relação de reciprocidade; (vii) promover a extensão, aberta à participação da população, visando a difusão das conquistas e benefícios resultantes da criação cultural e da pesquisa científica e tecnológica

---

<sup>8</sup> As informações descritas nesta seção são baseadas em dados constantes no *site* da faculdade.

<sup>9</sup> As informações descritas nesta seção são baseadas em dados constantes no *site* da faculdade.

geradas na instituição. Para a consecução dessa finalidade a faculdade se empenhará no desenvolvimento de atividades de ensino, pesquisa, extensão e difusão do conhecimento, inclusive o intercâmbio com instituições de ensino e de cultura do país e do exterior.

Ainda no que se refere ao regimento geral à faculdade possui a seguinte estrutura administrativa: (i) Conselho Superior; (ii) Diretoria Geral; (iii) Instituto Superior de Educação; (iv) Colegiado de Curso; (v) Coordenadoria de Curso.

A faculdade particular de Santa Cruz do Sul - conveniada, atua também com Graduação em EAD, em parceria com uma IES da Bahia – mantenedora, autorizada pelo Ministério da Educação para a oferta dos cursos de licenciatura à distância: Pedagogia, História, Geografia, Matemática, Biologia e Letras Português/Inglês; conveniada com a Faculdade Dom Alberto para a execução local dos cursos de licenciatura à distância. Além das atividades mencionadas a faculdade particular de Santa Cruz do Sul atua também com cursos técnicos e pós-graduação *lato sensu* e um Mestrado Interinstitucional com uma IES uruguaia.

A seguir apresenta-se um quadro com as características de cada um dos casos estudados.

Caracterização	Caso 01	Caso 02
Início das Atividades	2001	2001
Ato de Credenciamento MEC	2004	2003
Organização Acadêmica	Faculdade	Faculdade
Categoria Administrativa	Particular	Particular
Cursos de Graduação oferecidos	Presencial: Direito, Administração, Psicologia, Sistemas de Informação, Tecnólogo em Gestão Pública.	Presencial: Direito, Administração, Ciências Contábeis. EAD: Pedagogia, História, Geografia, Matemática, Biologia e Letras.
Número de Alunos	750 Alunos	1200 Alunos
Número de Professores	40	60
Principal fonte de financiamento	Alunos	Alunos
PIB municipal	2.402.739.000,00	3.209.996.000,00
Número de IES credenciadas no município	06	02
Número de Habitantes no município em que estão localizadas	183.300 hab.	119.803 hab
Cidade	Passo Fundo/RS	Santa Cruz do Sul/RS

Quadro 08: Caracterização dos Casos Estudados

Fonte: Entrevistas, Pesquisa documental, *sites* das faculdades, INEP 2008, IBGE 2008.

Os casos estudados possuem características similares, ambas são faculdades particulares, possuem até 1500 alunos, atuam predominantemente nas mesmas áreas do conhecimento, ciências sociais aplicadas, estão localizadas no interior do RS, em cidades pólos, iniciaram as suas atividades após a LDB 9394/96.

#### 4.3 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS DA FACULDADE PARTICULAR DE PASSO FUNDO

A presente seção compõe-se da apresentação e da análise dos tipos, formação e gestão das alianças estratégicas na faculdade particular de Passo Fundo/RS. Para melhor entendimento faz-se uma análise em separado das três dimensões estudadas. Num primeiro momento são descritos e analisados os tipos de alianças estratégicas existentes, a seguir parte-se para a descrição e análise do processo de formação e após para a gestão das alianças estratégicas, por último apresenta-se uma síntese das alianças existentes e suas principais características em um quadro resumo.

##### 4.3.1 Tipos de Alianças Estratégicas

Nesta primeira seção buscou-se identificar os tipos de alianças estratégicas estabelecidas pela faculdade particular de Passo Fundo/RS.

Na Dimensão Tipos de Alianças Estratégicas, serão cinco categorias de análise: (i) Quanto a amplitude, (ii) Quanto ao domínio na relação, (iii) Quanto aos tipos, (iv) Quanto as características, (v) Quanto aos propósitos básicos.

Analisando as informações obtidas no item (i) amplitude das alianças, verifica-se que os acordos estabelecidos são, predominantemente, na forma de acordos de cooperação, convênios e contratos tradicionais. Não há previsão de exclusividade nos relacionamentos na maioria das alianças estabelecidas, embora haja a intenção de ampliar as relações com este caráter de exclusividade. Verifica-se, portanto, que as parcerias estabelecidas até este momento são de baixo

comprometimento e fácil reversão (CONTRACTOR; LORANGE apud LORANGE; ROSS, 1996; YOSHINO; RANGAN, 1996). Os relatos dos entrevistados corroboram com esta afirmação:

E1: Hoje a grande maioria são acordos de cooperação, que se desenvolvem através de contratos. São estabelecidos contratos para executar um produto, todos os acordos que nós temos das alianças [...] são a partir de contratos. Talvez onde tenham uma exclusividade maior são, de fato, nos conveniados de realização de especializações, acho que aí sim nós estamos com política de exclusividade, agora com outras instituições da sociedade civil a gente acaba não tendo este tipo de política, até porque estas empresas, estas associações, mesmo cooperativas tem múltiplas relações sociais, educacionais e a gente acaba não debatendo estas temas com estes atores sociais.

E2: [...] são acordos contratuais. Existe exclusividade em alguns casos e em alguns casos não, por exemplo, nós certificamos pós-graduação para uma instituição parceira em uma cidade, aí existe exclusividade, existe exclusividade neste sentido, existem outras instituições que por condições circunstanciais não foi viável, não era viável o estabelecimento de exclusividade.

E4: A predominância das alianças estratégicas que são desenvolvidas hoje pela faculdade são basicamente na forma de contratos, [...] nós organizamos um convênio ou um contrato dando lá as linhas gerais ou o objeto desta parceria, portanto ainda não chegamos no nível de alianças estratégicas mais amarradas com parcerias que envolvam acordos acionários.

Neste aspecto, amplitude das relações, observa-se a convergência das respostas dos entrevistados. Verificando-se o potencial de alianças que são abordados pela literatura neste quesito, nota-se que a faculdade não explora plenamente as oportunidades existentes. Dito isto é possível serem feitas algumas observações: (i) que a instituição ignore este potencial, (ii) que não está disposta a explorá-lo, uma vez que não esteja nos planos desta instituição fortalecer-se ou aproveitar oportunidades através do aprofundamento das alianças estratégicas, (iii) que tenha o entendimento de que não esteja preparada para aproveitá-las. Através das entrevistas foi possível observar que a instituição está recebendo consultoria de uma empresa de São Paulo que visa criar um modelo de expansão através de alianças estratégicas. A perspectiva para intensificar as parcerias é para o início de 2009. Logo, das três suposições a que mais se aproxima da instituição é de ela, neste momento, não estar preparada para aproveitar as potencialidades das alianças estratégicas.

Analisando-se o item (ii) quanto ao domínio na relação, as alianças existentes são compartilhadas. Busca-se o compartilhamento e a parceria para ter acesso à pesquisa, clientes, mercados (LORANGE; ROSS, 1996). Verifica-se o início de alianças dominantes, em que uma

das sócias exerce o papel principal e as demais são meras participantes, este fato pode ser verificado através dos contratos de licenciamento de marca, através dos cursos de pós-graduação *lato sensu* com instituições não credenciadas pelo MEC, neste caso a dominante na relação é a faculdade pesquisada que possui autorização, conhecimento e recursos para oferecer os cursos mencionados. Embora neste tipo de relação à faculdade pesquisada seja dominante, o domínio é tênue uma vez que ele se dá apenas pela autorização para oferta de curso de pós-graduação *lato sensu* fora da sede, neste caso, quando a participante for autorizada é possível que a aliança seja desfeita. Um domínio mais significativo se daria caso a faculdade pesquisada tivesse uma marca forte. Neste caso a participante, mesmo tendo autorização para oferta destes cursos, permaneceria com a aliança pela reputação da marca da dominante. A seguir a resposta de um dos entrevistados a este respeito:

E3: [...] das alianças que a faculdade desenvolve hoje, que é mais próxima que possa, digamos assim, que na nossa leitura que possa virar aliança estratégica de médio e longo prazo, é aquilo que nos estamos desenvolvendo hoje que se chama de desenvolver conveniados para representar a marca da faculdade para oferta de pós-graduação *lato sensu*, então tem um conveniado e este conveniado tem um contrato de parceria com tempo determinado de três anos e que neste contrato prevê que o conveniado ele tem parceria exclusiva com a nossa faculdade, não pode utilizar nenhuma outra marca de IES.

No item mencionado, alianças dominantes, verifica-se que a faculdade pesquisada, não possui ainda, atributos indispensáveis (recursos, competências, habilidades) para outros atores econômicos, sociais e culturais que possibilite que os relacionamentos sejam predominantemente dominantes. Embora seja possível fazer esta constatação sugere-se que, na medida do possível, a faculdade estabeleça alianças em que ela seja a dominante. Isto é possível principalmente no licenciamento de marca na oferta de cursos de pós-graduação *lato sensu* fora da sede. Já em outras parcerias, como pesquisa conjunta, é possível que a faculdade pesquisada seja participante, pela baixa quantidade de pesquisadores, tecnologia e tradição nesta área.

O estudo do item (iii) tipos, possibilita destacar os seguintes aspectos importantes com relação às alianças estratégicas existentes, estas se dão predominantemente com: cooperativas, empresas, setor público, outras instituições de ensino, organizações do terceiro setor, sindicatos, associações comerciais e industriais. As alianças estabelecidas são (i) pró-competitivas – relações entre ramos de negócios na cadeia vertical de valor, que geram baixa extensão da interação, complementaridade e baixo conflito potencial; (ii) pré-competitivas – parcerias estabelecidas com

organizações de ramos diferentes que se unem para projetos específicos. Neste caso verifica-se a existência de alianças na área da pesquisa, onde o potencial de conflito é alto e o grau de interação é baixo (YOSHINO; RANGAN, 1996). Não se verificam até o presente momento, principalmente, alianças competitivas; nestas alianças os parceiros tendem a ser concorrentes diretos no mercado do produto final, com alto potencial de conflito e interação (YOSHINO; RANGAN, 1996). Estas relações, se existentes, seriam com outras faculdades que competem com os mesmos cursos. A não existência de alianças competitivas pode significar que estas instituições formulam as suas políticas isoladamente não levando em consideração as demandas, necessidades de outras faculdades com características similares. Podem ser muitas as conseqüências da falta de cooperação entre estas faculdades, entre as quais, pode-se destacar: baixo poder de barganha junto a órgãos governamentais, acirramento da concorrência, a não otimização de recursos e competências, entre outros. As entrevistas corroboram com as informações supramencionadas, a seguir os relatos dos entrevistados:

E1<sup>10</sup>: as nossas principais parcerias são com [...] cooperativas, cooperativas de crédito – sobretudo, e temos alianças também estabelecidas com o setor empresarial, na formação de gestores no setor empresarial, temos alianças estabelecidas com o poder público [...] então basicamente [...] o principal foco de alianças hoje são com organizações da sociedade civil, ou com empresas, com sindicatos, com cooperativas, este tem sido o principal foco, e eu diria mais, do ponto de vista estratégico é onde nós queremos avançar num próximo período [...].

E2: [...] busca-se fazer alianças estratégicas com diversas instituições, tanto com instituições de ensino, quanto com empresas, ONGs, e também organizações de pesquisa [...]

E3: predominantemente tem alianças estratégicas com outras IES, associações comerciais e industriais, empresas e ONGs.

Ainda no que se refere aos tipos, as alianças competitivas, hoje inexistentes, poderiam se dar com outras IES com o mesmo perfil buscando, por exemplo, fortalecimento da marca, maior poder de barganha junto a órgãos governamentais, parcerias internacionais, que seriam negociadas em bloco, por várias faculdades conjuntamente, campanhas publicitárias compartilhadas, compartilhamento de corpo docente, compartilhamento de acervo, licenciamento cruzado, onde cada uma delas entraria com os recursos de maior valor, construção de marca regional, através da criação de uma associação, entre outros.

---

<sup>10</sup> Os entrevistados neste estudo são citados desta forma para resguardar suas identidades, visando atender a solicitação dos mesmos.

Para que este tipo de relação fosse levada a cabo seria imprescindível uma mudança de cultura, não somente da faculdade estudada, mas das IES em geral, de uma postura intra-muros para uma postura mais cooperativa, de coopetição. Esta postura, por outro lado, exigiria planejamento de médio e longo prazo, um vez que estas relações se consolidam com o passar do tempo.

Quanto às características, os atributos indispensáveis considerados no processo de cooperação são: afinidade, compreensão comum de elementos, ética profissional, comprometimento, seriedade do parceiro, potencialização da imagem através da aliança, credibilidade no mercado, compartilhamento de princípios educacionais, valores educacionais, troca de competências. Neste quesito observa-se que os atributos observados pela faculdade pesquisada para a realização de alianças estratégicas são muito parecidos com os encontrados na literatura. Ou seja, os gestores da faculdade possuem clareza quanto aos atributos indispensáveis para o processo de cooperação. Estes atributos podem ser verificados nos depoimentos, a seguir:

E3: Eu diria que tem duas, três situações. Primeiro uma certa afinidade, eu diria, de projetos, uma certa compreensão comum de alguns elementos, como por exemplo a necessidade e uma certa visão também de desenvolver a educação através de processos, então o que nós temos recusado é desenvolver soluções pontuais, porque via de regra isto produz pouco resultado, seja para a instituição, seja para os atores sociais envolvidos. [...] Terceiro, eu diria assim, que é esta parte da ética profissional, do comprometimento, da seriedade da instituição”

E4: Um dos elementos é que a associabilidade potencialize a imagem [...]. Está relacionado a credibilidade no mercado, ao posicionamento dela, está relacionado a uma identificação, no caso das instituições de ensino claramente uma identificação compartilhamento de princípios educacionais, valores educacionais, e no caso de outras empresas, centralmente a questão da credibilidade e da possibilidade dessa mútua potencialização, ou então como é que nós usávamos o termo antes, da troca de competências, essa é a perspectiva.

Em relação ao item (v) propósitos básicos, verifica-se que a faculdade utiliza-se predominantemente da co-especialização, que permite as empresas aliadas criar valor por meio da combinação de recursos e competências complementares para o desenvolvimento de um novo negócio (DOZ; HAMEL, 1998). Em relação à co-especialização pode verificar que a instituição pretende centrar-se em poucas áreas do conhecimento, verticalizando a sua atuação nestas, e buscando parcerias em áreas nas quais não possui *expertise* institucional. Esta afirmação tem base na entrevista a seguir:

E4: Então, dentro do posicionamento que nós imaginamos para o próximo período, primeiro precisa fazer esta ressalva, o posicionamento que nós desenhamos é de uma instituição que seja uma instituição pequena, localizada no interior do rio grande do sul, que tenha seriedade e ética, validade naquilo que está fazendo, e verticalize as ações vinculadas ao ensino superior, ou seja, não é uma instituição que vai trabalhar só com ensino, ela vai trabalhar com ensino de graduação, pós-graduação, educação executiva, vai ter dentro de quatro anos um programa de mestrado multidisciplinar [...]

Em relação a aprendizagem e internalização de novas competências, principalmente aquelas de caráter tácito e difíceis de obter, não se observa, ao menos de forma explícita, alianças que explorem este propósito. Verifica-se que este propósito pode ser um componente importante a ser explorado pela faculdade. Mesmo não sendo um atributo explorado, constata-se que a aprendizagem e a internalização são inerentes às alianças estratégicas. A aprendizagem e a internalização de competências tem caráter abstrato, são recursos intangíveis, difíceis de serem mensurados, talvez por isso, esta instituição não observe este propósito e se atenha principalmente aos recursos tangíveis no momento de formar alianças. Isto pode ser um equívoco, pois o setor educacional caracteriza-se pela grande existência de ativos, recursos intangíveis, que na maioria das vezes são difíceis de serem copiados. Outro ponto, ainda no que se refere à aprendizagem e internalização refere-se ao fato de que este propósito, aquisição de competências consolida-se a médio e longo prazo, o que pode significar que as relações estabelecidas tem caráter de curto e médio prazos.

Outro propósito existente na literatura e não utilizado pela faculdade refere-se a Cooptação, que visa transformar concorrentes atuais e potenciais em aliados e, eventualmente, em fornecedores estratégicos de competências complementares (DOZ; HAMEL, 1998). Esta estratégia poderia ser utilizada como forma de diminuir a concorrência predatória existente no setor. Esta constatação tem relação com a inexistência de alianças competitivas. Deste modo neste momento não há como utilizar-se desta opção estratégica, de transformar concorrentes atuais e potenciais em aliados, pois para que isto se concretizasse seria necessário existirem alianças competitivas. Quanto aos tipos, verifica-se que o Caso 1 atua principalmente com acordos contratuais formais, convênios e contratos. As alianças são em sua maioria compartilhadas e começam a surgir alianças dominantes. Os atributos indispensáveis para o processo de cooperação são: afinidade, compreensão comum de elementos, ética profissional, comprometimento, seriedade do parceiro, potencialização da imagem através da aliança, credibilidade no mercado, compartilhamento de princípios educacionais, valores educacionais,

troca de competências. As alianças são predominantemente pró-competitivas e tem como propósito básico a co-especialização. A seguir, tem-se um quadro resumo dos Tipos de Alianças Estratégicas existentes no Caso 01:

Tipos de Alianças Estratégicas	Quanto a Amplitude	Acordos Contratuais formais	Acordos de cooperação, convênios e contratos tradicionais; não há previsão de exclusividade nos relacionamentos na maioria das alianças estabelecidas.
		Acordos acionários <i>joint venture</i> não subsidiária	Não se verifica na faculdade pesquisada, acordos acionários.
	Quanto ao domínio na relação	Dominantes	Verifica-se o início de alianças dominantes, este fato pode ser verificado através dos contratos de licenciamento de marca, através dos cursos de pós-graduação <i>lato sensu</i> com instituições não credenciadas pelo MEC.
		Compartilhadas	As alianças existentes são predominantemente, compartilhadas.
	Quanto aos tipos	Pró-competitivas	As alianças estratégicas existentes são predominantemente pró-competitivas: com cooperativas, empresas, setor público, outras instituições de ensino, organizações do terceiro setor, sindicatos, associações comerciais e industriais.
		Não-competitivas	Não se verificam até este momento, alianças não-competitivas.
		Pré-competitivas	Verifica-se que esta modalidade ainda é pouco explorada na faculdade pesquisada. Como pesquisa e desenvolvimento, onde o potencial de conflito é alto e o grau de interação é baixo.
		Competitivas	Não se verificam até o presente momento, alianças competitivas.
	Quanto às características	Atributos indispensáveis para o processo de cooperação	Afinidade, compreensão comum de elementos, ética profissional, comprometimento, seriedade do parceiro, potencialização da imagem através da aliança, credibilidade no mercado, compartilhamento de princípios educacionais, valores educacionais, troca de competências.
	Quanto aos propósitos básicos	Cooptação	Não se explora este propósito na faculdade pesquisada, que está relacionado a inexistência de alianças competitivas na faculdade pesquisada.
		Co-especialização	Verifica-se que a faculdade utiliza-se predominantemente da Co-especialização, que permite as empresas aliadas criar valor por meio da combinação de recursos e competências complementares para o desenvolvimento de um novo negócio. Em relação a co-especialização pode verificar que a instituição pretende centrar-se em poucas áreas do conhecimento, verticalizando a sua atuação nestas, e buscando parcerias em áreas nas quais não possui <i>expertise</i> institucional.
		Aprendizagem e internalização	Não se observa, ao menos de forma explícita, que as alianças que explorem este propósito.

Quadro 09 - Tipos de Alianças Estratégicas Existentes no Caso 01

Fonte: Elaborado pelo Autor

### 4.3.2 Formação de Alianças Estratégicas

Nesta etapa buscou-se identificar o processo de formação das alianças estratégicas estabelecidas pela faculdade particular de Passo Fundo/RS.

A Dimensão Formação foi desmembrada em três categorias: (i) Motivações para a realização de alianças, (ii) Seleção e escolha da organização parceira, (iii) Negociação.

Através do estudo das (i) Motivações, verifica-se que a faculdade pesquisada tem como principais motivações para a realização de alianças: interação ambiental, ampliar o foco de ação, sustentabilidade financeira, ampliação da receita, aproveitar oportunidades, acesso a recursos, criar novos produtos, conforme relato dos entrevistados:

E1: eu diria que tem, talvez, três questões principais nestas alianças que a gente acaba estabelecendo – primeiro nós compreendemos que nenhuma instituição vive isolada no mundo, ou seja, cada vez mais se exige de você construir um conjunto de relacionamentos e redes e parceiros para você poder reforçar, inclusive, institucionalmente a sua organização [...] um segundo elemento acho que ele é importante também é de você poder ampliar o seu foco de ação e, sobretudo você contribuir também na educação de outros atores sociais [...] e terceiro – também, eu diria que faz parte de uma estratégia de sustentabilidade financeira, por que este tipo de parceria você acaba já se valendo da estrutura administrativa e financeira existente, você amplia a possibilidade de ação e também, portanto de rentabilidade da própria instituição [...]

E2: centralmente oportunidades [...] oportunidades e obviamente partilhamento de competências, ou seja, a faculdade como IES sempre vai buscar partilhar sua competência que é a competência de ensino, educacional, nesse sentido, oportunidades e compartilhamento de competências [...]

E3: as duas principais que nós temos hoje, eu tinha esquecido a questão do prédio, mas as duas principais alianças que se tem, uma delas está motivada em função da questão de viabilizar a estrutura física da faculdade, a faculdade só existe porque tem uma parceria já de cinco anos e que estão previstos mais vinte anos de parceria com uma instituição religiosa [...] e digamos assim, é uma aliança estratégica porque está para além de um acordo comercial, é uma parceria de longo prazo; e a outra é motivada pela necessidade de ampliação da receita, como a instituição ela estrategicamente não está se propondo a ampliar suas graduações ou criar novos campus universitários ela traçou uma estratégia de ampliar as suas receitas através da oferta de novos cursos de pós-graduação constituindo uma rede de parceiros no sul do Brasil [...]

Constata-se, através das respostas dos entrevistados, a inexistência de alianças que tenham como motivação a aprendizagem organizacional. Este aspecto já foi explorado no item aprendizagem e internalização e a inexistência de respostas que apontem para a aprendizagem organizacional como motivadora para a formação de alianças reforça a argumentação anterior.

Ainda em relação a este item, verifica-se que a instituição possui motivações importantes no que refere ao processo de formação de alianças, e que se exploradas na sua plenitude qualificariam as relações, tornando-as mais efetivas. O que se pode perceber, no entanto, é que elas ainda estão no campo da visão, e que algumas destas motivações ainda não se transformaram em objetivos institucionais e não foram colocadas em prática. Pode-se constatar isso de várias formas: pelos tipos de relações existentes, pela quantidade de relações existentes, pela amplitude das relações existentes. Isto leva-nos a concluir que as motivações não foram transformadas em objetivos estratégicos institucionais. E que embora a faculdade almeje ampliar estas relações, não criou condições concretas para efetivá-las, o que pode ser verificado a seguir.

Harbison e Pekar (1999), relatam que definir estratégias e objetivos constitui-se em elemento importante no processo de formação das alianças estratégicas. No caso estudado há alinhamento quanto a esta questão, os entrevistados tem opiniões parecidas no que se refere aos objetivos e estratégias. Para um dos entrevistados a instituição tem clareza de seus objetivos, verifica-se que a faculdade reconhece a importância de planejar as alianças estratégicas a médio e longo prazo, os objetivos estratégicos estão explicitados na forma de um plano de ação na pós-graduação *lato sensu*, porém em outras áreas, como pesquisa e graduação, embora existam objetivos, eles ainda estão no campo da visão, não estando até o presente momento, explicitados em um plano. O relato dos entrevistados, a seguir, reforça a argumentação:

E4: a visão que eu tenho é que nós precisamos avançar e consolidar cada vez mais este tipo de relação, porque hoje dificilmente uma instituição de pequeno porte consegue se sustentar, inclusive do ponto de vista acadêmico e também financeiro só na graduação, então eu acho que estas parcerias, estas estratégias precisam ser estabelecidas com o objetivo de reforçar os cursos de graduação existentes, de reforçar os cursos de especialização existentes [...]

E2: em algumas áreas sim, em outras áreas, clareza que precisa formular, por exemplo, na área de pós-graduação nós temos clareza e um objetivo delineado, um plano de ação para desenvolver parcerias estratégicas, na área de pesquisa também, na área de graduação tem-se clareza que se precisa fazer isso, mas ainda não está desenhado, não sei se por não estar desenhado na verdade não se constitui ainda em um objetivo estratégico, ta ainda no campo do ideal, na visão de se fazer.

E3: da nossa parte, em termos de objetivos do que nós pretendemos fazer com a instituição, nós temos estes objetivos traçados, o que talvez nós não tenhamos ainda é quais são os critérios de escolha das instituições que vão ser nossas parceiras, agora, os objetivos estratégicos que deveriam ser minimamente comuns entre as instituições, ou entre as parceiras, ou entre as empresas, ou entre as ONGs, está claro isso para a faculdade, agora, talvez falte critério para definir quem está apto a constituir esta parceria.

Para Harbison e Pekar (1999); Yoshino e Rangan (1996) a seleção e escolha da organização parceira deve perpassar as seguintes etapas: repensar o negócio, definir estratégias e objetivos, identificar o parceiro e avaliar o impacto da ação conjunta. Em relação à seleção e escolha da organização parceira na faculdade pesquisada verifica-se através das entrevistas que para um dos entrevistados, a seleção e escolha da organização parceira não segue uma estratégia clara. Já para outro, segue uma estratégia organizacional, porém este processo ainda não está sistematizado, não segue a estrutura existente na literatura, ele está diluído entre os diversos atores institucionais, sendo os principais: diretores, coordenadores e professores.

Não se verifica neste quesito, unidade nas respostas, há divergência em relação ao estágio institucional no que se refere ao processo de seleção e escolha da organização parceira. Constatase que a seleção ocorre segundo critérios subjetivos, ou seja, não existem parâmetros claramente identificados que dêem base para o processo de escolha. Porém não se verificam impactos negativos para a imagem institucional nem desgaste nas relações existentes até o presente momento. Ressalta-se que quando a seleção se dá com base em critérios subjetivos aumenta-se o potencial de insucesso da relação, tanto internamente, quanto para o parceiro. As respostas dos entrevistados a seguir, reforçam a argumentação supramencionada:

E1: via de regra seguem uma estratégia organizacional para estas alianças, e eu diria mais, até pensando estrategicamente as alianças no sentido de nós ter iniciativa de procurar determinados parceiros para nós podermos atingir os nossos objetivos institucionais, o que também, eventualmente, pode até surgir de forma, alianças surgem também nós sermos provocados por alguém [...].

E3: não dá para dizer que ela tem um núcleo e uma estratégia constituída ou então formalizada, mas também não afirmaria que ela é inconsciente ou desagregada. Na verdade a faculdade está em um processo de estruturação disso, então, ele é um processo que está na visão e que gradativamente está se transformando em um objetivo e um plano de ação.

E4: então, aquilo que é a história dos últimos cinco anos demonstra que não existia uma estratégia clara, e que portanto elas seguiam um pouco ao sabor das contingências e circunstâncias na medida em que recebesse uma demanda talvez se corria atrás [...].

Neste item verifica-se uma clara divergência de opinião dos entrevistados. Constatase que este aspecto tem relação com o mencionado anteriormente, a instituição não transformou as motivações em objetivos estratégicos e, por conseguinte, em um plano de ação. O que ocorre neste momento é que, embora existam princípios institucionais que orientam estas relações, o processo de seleção e escolha da organização parceira acontece sem que hajam parâmetros

explícitos previamente definidos, Isto significa dizer também que a faculdade, em muitos casos é demandada por outras organizações, ao invés de ter uma postura propositiva.

O que se verifica nesta etapa é a falta de um roteiro, processos claros e instâncias formais de deliberação a serem seguidos no processo de formação destas relações. Pode-se dizer, desta forma, que não havendo instancias claras de deliberação, o processo de seleção e escolha das organizações aconteça seguindo-se critérios subjetivos, e em ultima análise, particulares. A falta de incorporação desta etapa ao processo decisório institucional poderá ocasionar relações bilaterais, sem a gerência e o controle institucional. A falta de controle, em ultima análise poderá gerar alianças que não estejam alinhadas ao planejamento institucional, ou que estas relações estejam ocorrendo em áreas não prioritárias, que não sejam de interesse institucional.

O item, identificar o parceiro e avaliar o impacto da ação conjunta, repercute no processo de gestão das alianças estratégicas, a não observância de aspectos como modelar a aliança e avaliar o impacto da ação conjunta, significa dizer que a faculdade não mede o impacto desta possível relação na faculdade. Uma aliança poderá gerar a necessidade de contratação de pessoas, de ampliação da infraestrutura física, de recursos financeiros adicionais, de novos recursos tecnológicos. Uma decisão intuitiva poderá comprometer o sucesso deste novo empreendimento. Constata-se que neste quesito a faculdade pesquisada precisa desenvolver uma métrica a ser seguida, procurando medir de forma sistêmica o impacto que uma nova aliança ocasionará na instituição.

Em relação a etapa (iii) Negociação verifica-se que a direção da faculdade está envolvida no processo, a atividade é desenvolvida principalmente pela direção, com o apoio de coordenadores e professores quando se trata de parcerias estratégicas. Quando a parceria tem menor expressão à negociação é delegada ao Setor de Marketing, que possui uma unidade de relacionamento com o mercado. Fazendo-se uma comparação entre a teoria e prática da faculdade, verifica-se que esta etapa é cumprida parcialmente, principalmente no momento de modelar e estruturar a aliança. A faculdade não possui um roteiro e um conjunto de procedimentos que são utilizados neste momento. O que pode ocorrer neste caso, é a inobservância de um aspecto importante no processo e, por não haver uma metodologia, este passar despercebido, podendo acarretar, como exemplo, gastos adicionais no processo de gestão.

A seguir, apresenta-se um quadro resumo com o Processo de Formação de Alianças Estratégicas do Caso 01:

Formação de Alianças Estratégicas	Motivações para a realização de alianças	Segundo a visão baseada em recursos	Interação ambiental Sustentabilidade financeira Ampliação da receita Acesso a recursos Criar novos produtos
		Segundo as competências essenciais	Ampliar o foco de ação Aproveitar oportunidades
		Segundo a aprendizagem organizacional	Não se verificam alianças que tenham como motivação a aprendizagem organizacional.
	Seleção e escolha da organização parceira	Repensar o negócio	As respostas dos gestores não estão alinhadas entre si e em relação à literatura. A faculdade não possui processos claramente definidos e instancias formais de deliberação para a seleção e escolha da organização parceira.
		Definir estratégias e objetivos	
		Identificar o parceiro e avaliar o impacto da ação conjunta	
	Negociação	Modelar e estruturar uma aliança	A faculdade não possui um roteiro e um conjunto de procedimentos que são utilizados neste momento. O que pode ocorrer neste caso, é a inobservância de um aspecto importante no processo e, por não haver uma metodologia, este passar despercebido, podendo acarretar, como exemplo, gastos adicionais no processo de gestão.
		Negociar e formalizar o acordo	A atividade é desenvolvida principalmente pela direção, com o apoio coordenadores e professores. Em alguns casos, quando parceria é de menor expressão a negociação é realizada por setores técnico-administrativos.

Quadro 10 - O Processo de Formação das Alianças Estratégicas no Caso 01

Fonte: Elaborado pelo Autor

### 4.3.3 Gestão de Alianças Estratégicas

Na Dimensão Gestão foram analisadas as seguintes categorias: (i) Implementação (ii) Execução (iii) Avaliação.

A categoria (i) Implementação desmembra-se em: papel da alta administração em relação ao parceiro, papel da alta administração em relação a sua organização, nomear o gestor de alianças. Verifica-se que os gestores da faculdade estão envolvidos no processo de implementação das alianças estratégicas no que se refere à interlocução com o parceiro, seja através de visitas, contatos telefônicos, exploração de novas oportunidades, realização de revisões estratégicas. O mesmo pode-se dizer em relação ao papel da alta administração em relação a sua organização, onde se busca a alocação de recursos para as alianças, formação de um objetivo estratégico conjunto; porém neste quesito é possível avanços, como exemplo, a remodelagem do sistema de gratificação, cuidar para que os valores centrais e os melhores processos sejam potencializados, nomear do gestor das alianças (YOSHINO; RANGAN, 1996).

Na entrevista a seguir, é possível verificar a participação ativa da alta administração no processo de implantação das alianças, porém a execução se dá com a participação de vários atores, estando diluído entre estes, sem que esteja explicitado o papel de cada um deles:

E1: Na verdade eu diria que num primeiro momento se dá através de visitas e de realização de reuniões para ajustar o objeto a ser executado, ajustar metodologia, ajustar conteúdo, ajustar valores, aí depende, pode ter duas, cinco, seis visitas, reuniões até a gente vir a formalizar, então esta é a primeira parte da celebração dos contratos, tem uma segunda parte que é a própria execução, que aí não necessariamente isso se dá via direção, geralmente a primeira parte é prospectada pela direção, pelos coordenadores de curso e professores. Mas a execução geralmente se dá via professores e de outras pessoas, aí não tem um envolvimento tão direto da direção na execução dos projetos a serem trabalhados.

No quesito nomear o gestor das alianças a faculdade apresenta lacunas importantes, pois não existe a figura deste profissional na faculdade pesquisada até o presente momento. O gestor de alianças deve contribuir diretamente na implementação vitoriosa da aliança uma vez que ele tem a função de gerir as atividades críticas da aliança (YOSHINO; RANGAN, 1996). Este papel está diluído entre diversos atores institucionais entre os quais: diretores, coordenadores de curso, professores, funcionários técnico-administrativos. Esta diluição poderá provocar falta de sincronia, unidade de comando, ruído na comunicação, dificuldade na resolução de problemas de primeira ordem, demora na tomada de decisão, que os melhores processos não estejam sendo otimizados, que as práticas não estejam sendo aprimoradas e incorporadas à memória institucional (gestão do conhecimento). A falta do gestor de alianças poderá ocasionar desgaste na relação, que impactará negativamente na confiança e nos resultados advindos desta relação. O

gestor tem uma função crítica na relação, entre os quais a de ser um interlocutor permanente entre o parceiro e a faculdade e de operacionalização do contrato.

Através da entrevista a seguir é possível constatar as informações mencionadas:

E4: Na verdade hoje o que nós estamos trabalhando, é que isto está vinculado a direção, e o de marketing está fazendo de forma mais específica. Quem vai acompanhar mais a partir deste ano seria o diretor geral da instituição. Mas não tem um setor específico que trabalhe somente isto.

O processo de (ii) Execução desmembra-se em: tarefas primordiais para a gestão das alianças, fatores de sucesso em alianças estratégicas, desafios para os administradores e executar conforme o planejado. Observa-se que a manutenção dos relacionamentos acontece, principalmente, através de visitas e de realização de reuniões, gerenciamento por telefone, utiliza-se mais o telefone do que o e-mail, os contatos variam ao longo da execução do projeto, podendo ser diários quando necessário e quinzenais ou mensais quando as variáveis envolvidas estão ajustadas. Porém não há uma contabilização das visitas ou contatos. Existe o acompanhamento, sem que haja uma sistematização do processo. Neste item é possível verificar contradição nas entrevistas, não há unanimidade no que se refere aos procedimentos e processos de execução dos relacionamentos:

E2 com certeza não é diário, ele bem mais esporádico, isso depende muito também, da parceira, e do que está envolvido na relação, mas normalmente se dá por contato via remoto e visitas institucionais mais espaçadas, mensais, quinzenais, por exemplo as instituições conveniadas tem contatos diários em alguns períodos e mensais ou quinzenais em outros períodos.

E3 Basicamente hoje não há uma contabilização das visitas, elas são majoritariamente feitas por telefone e mesmo naqueles parceiros que deveriam ser mais estratégicos até o momento, visitas que são duas vezes ao ano, uma vez no semestre no máximo. Ou seja, há pouco acompanhamento disso até o momento.

Outro item observado e de suma importância em relação ao processo de gestão das alianças estratégicas refere-se ao fato de a instituição não possuir processos padronizados. Exemplificando: o andamento de um relacionamento poderá estar ocorrendo sem que haja maiores problemas, muito em função do perfil do profissional envolvido na relação; já outra parceria poderá estar com problemas relacionados à gestão, uma vez que a gestão é diluída e não existem processos claramente definidos que devem ser seguidos por todos os atores. A existência de procedimentos, processos, tarefas críticas minimizaria a possibilidade de ocorrer problemas e

despersonalizaria a gestão, não estando calcada na qualidade de um ou outro profissional e sim no cumprimento dos quesitos críticos do processo de gestão. Outro ponto mencionado pela literatura e de suma importância referente à gestão e relacionado com o item anterior refere-se a necessidade de implementar mecanismos de controle (CALLAHAN; MACKENZIE, 1999) Na faculdade pesquisada não existem estes mecanismos, como exemplo, pode-se citar a inexistência de metas claras e de indicadores de desempenho em relação as alianças.

Outro ponto crítico na gestão das alianças, refere-se ao apoio da gerência sênior, o que é facilmente identificado na faculdade pesquisada, em que a direção está comprometida com as alianças estratégicas. Uma das entrevistas explica a contradição existente entre o comprometimento da alta direção e a falta de mecanismos efetivos de gestão, quando perguntado sobre o envolvimento da alta direção na gestão das alianças um dos gestores respondeu: “atualmente, quer dizer, sempre foi conduzido pela direção, só que conduzido de forma desregrada [...] sem uma estratégia clara, no próximo período se traçou uma estratégia, o envolvimento vai ser diretamente da direção (E4)”. Através desta resposta, embora seja possível verificar que haja apoio e a direção da faculdade esteja envolvida, não foram criados internamente os mecanismos necessários para uma maior efetividade no processo de gestão das alianças.

Através do estudo da (iii) Avaliação observa-se que a periodicidade do processo avaliativo é realizada de forma mais substancial a cada ano e de forma pontual, sempre que necessário. A avaliação das alianças se dá em conjunto com o planejamento da instituição, sempre que se monitoram os indicadores de gestão, monitoram-se também as parcerias.

E1: de forma mais substancial a cada ano, na verdade, de forma pontual quando for necessário, mas geralmente quando o objeto está por encerrar, a gente acaba refletindo, sobretudo na direção e com os atores envolvidos e também nas próprias avaliações de final de ano, do balanço do ano, no balanço anual, enfim a gente acaba parando em momentos mais de momentos de estar planejando este conjunto de questões.

E2: as ações das alianças fazem parte do planejamento da instituição, no ultimo ano e meio que nós atuamos com planejamento as alianças fazem parte disso. Então a dinâmica da avaliação delas é a dinâmica de monitoramento e avaliação do planejamento.

E3: atualmente não são realizadas avaliações, no próximo período, o prazo de avaliação das alianças vai se dar de forma anual, porque você vai desenvolver uma estratégia com o conveniado ou mesmo com uma empresa parceira, você vai fazer ao final de cada ano o balanço sobre os pontos positivos e negativos dessa parceria.

No que se refere ao processo de avaliação verifica-se que ele é prejudicado pela inexistência de metas e indicadores de desempenho. Ainda no que se refere à Avaliação, o tempo de duração das alianças estabelecidas são de doze meses ou mais, estas iniciam com um serviço e/ou produto e se renovam através da prospecção de novas oportunidades, conforme o relato de um dos entrevistados, a seguir:

E1: na verdade eu diria que um conjunto de alianças começaram de dois anos para cá, e ainda, eu diria assim, praticamente todas elas estão em curso, e a nossa estratégia tem sido de estabelecer alianças mais duradouras, ou seja, de você fazer alianças com empresas, sindicatos, poder público, cooperativas que não sejam de só um ano, dois anos [...].

Em relação ao item, resultados de acordo com o planejado, observa-se que a faculdade tem tido resultados razoáveis, no entendimento de um entrevistado. Já outro diz que não existem indicadores de desempenho e que em função disso há pouca avaliação sobre os resultados. Neste ponto não há unanimidade entre os entrevistados. O que se verifica é que a inexistência de metas e de indicadores prejudica a mensuração dos resultados. Os relatos dos entrevistados referenciam as informações mencionadas:

E2: com o planejado sim, com o idealizado não, ou seja, do ponto de vista nós entendemos que isto tem que avançar mais, digamos assim, que 70% das metas são atingidas do que foi planejado, agora, o não alcance ou não ampliação disso está muito relacionado à própria fragilidade institucional, ao pouco acúmulo de competências o que dificulta isso em alguns momentos, e não o processo da relação da parceria. Mas é um pouco acúmulo de competências seja do ponto de vista gerencial, do ponto de vista da prospecção, seja do ponto de vista que dificulta a manutenção.

E3: dentro daquilo que foi planejado digamos, nas circunstâncias que a instituição foi planejada nos últimos cinco anos os resultados que foram alcançados até gora são razoáveis, não são ruins mas também não são ótimos, o que se percebe é que se não há uma estratégia clara e a direção não compra, não é ela que formula a estratégia, não compra a idéia central da estratégia, muito possivelmente não se constrói indicadores de desempenho e possivelmente se tem pouca avaliação sobre os resultados, esta metodologia a gente está passando a adotar a partir de 2008.

Embora quantitativamente não seja possível comparar os resultados obtidos, de acordo com os entrevistados, as alianças vem se fortalecendo e estão surgindo novos serviços e/ou produtos por conta destas parcerias. Porém há espaço para a melhoria do planejamento e gestão destas relações, uma vez que o crescimento das relações de parceria pressupõe a existência de processos e gestão efetiva dos projetos em andamento, como condição para internalizar e sistematizar o conhecimento adquirido. Como exemplo podem ser citadas parcerias para oferta de

curso de pós-graduação *lato sensu* fora da sede, parcerias com organizações públicas e privadas para oferta de cursos *in company*, pesquisas conjuntas e outros.

A seguir, apresenta-se um quadro resumo com o Processo de Gestão de Alianças estratégicas do Caso 01:

Gestão de Alianças Estratégicas	Implementação	Papel da alta administração em relação ao parceiro	A direção da faculdade envolve-se diretamente no processo de implementação da aliança, porém a gestão e operacionalização estão diluídas entre os diversos atores institucionais.
		Papel da alta administração e a sua organização	Esta etapa é cumprida parcialmente, pois não há a nomeação do gestor de alianças, assim como não é possível afirmar que os melhores processos sejam otimizados
		Nomear um gestor de alianças	A faculdade pesquisada não possui um gestor de alianças, o processo é diluído entre os diretores da faculdade, com apoio dos coordenadores, professores e áreas funcionais.
	Execução	Tarefas primordiais na gestão das alianças	Como não há o gestor de alianças as tarefas estão diluídas entre os diversos atores institucionais. A gestão se atém a aspectos operacionais. Neste quesito pode-se dizer que há necessidade de maior monitoração da contribuição do parceiro, reconhecimento da importância do fluxo de informações, monitoração dos problemas de primeira ordem.
		Fatores de sucesso em alianças estratégicas	Como ponto forte deste item pode-se mencionar apoio da direção, já como oportunidade de melhoria pode-se apontar a necessidade de metas claras, indicadores e processos. A inexistência do gestor de alianças poderá impactar negativamente na confiança entre os parceiros.
		Desafios para os administradores	Implementar processos e procedimentos padronizados para a gestão das alianças estratégicas.
		Executar conforme o planejado	A operacionalização ocorre sem que haja um modelo definido de gestão, portanto esta está mais calcada na capacidade do profissional envolvido do que propriamente em processos sistematizados e num planejamento prévio.
	Avaliação	Resultados da aliança estratégica	O processo avaliativo é realizado de forma mais substancial a cada ano e de forma pontual, sempre que necessário. A avaliação das alianças se dá em conjunto com o planejamento da instituição, sempre que se monitoram os indicadores do planejamento estratégico, monitoram-se também as parcerias. O processo de avaliação fica prejudicado pela ausência de metas e de indicadores de desempenho.

Quadro 11 - Gestão de Alianças Estratégicas no Caso 01

Fonte: Elaborado pelo Autor.

A seguir apresenta-se uma síntese das características das alianças estratégicas do caso 01:

Alianças		Associações, sindicatos, empresas, prefeituras visando a captação de alunos, oferta de estágios, descontos corporativos	Oferta de cursos de pós-graduação fora da sede em parceria com outras Instituições de ensino	Acordos de pesquisa com órgãos de fomento e outras IES	Acordos com IES nacionais e internacionais visando intercâmbio de Alunos	Oferta de cursos In Company para organizações regionais
Características						
Tipos	Quanto a amplitude	Acordos contratuais formais na forma de convênios	Acordos contratuais formais na forma de contrato	Acordos contratuais formais na forma de contrato	Acordos contratuais formais na forma de convênios	Acordos contratuais formais na forma de contrato
	Quanto ao domínio na relação	Compartilhadas	Dominantes	Compartilhadas	Compartilhadas	Compartilhadas
	Quanto aos tipos	Pró-competitivas	Pró-competitivas	Pré-competitivas	Pró-competitivas	Pró-competitivas
	Quanto às características	Afinidade, ética profissional, comprometimento, seriedade do parceiro, potencialização da imagem através da aliança, credibilidade no mercado, compartilhamento de princípios educacionais, troca de competências.	Afinidade, ética profissional, comprometimento, seriedade do parceiro, potencialização da imagem através da aliança, credibilidade no mercado, compartilhamento de princípios educacionais, troca de competências	Afinidade, ética profissional, comprometimento, seriedade do parceiro, potencialização da imagem através da aliança, credibilidade no mercado, compartilhamento de princípios educacionais, troca de competências	Afinidade, ética profissional, comprometimento, seriedade do parceiro, potencialização da imagem através da aliança, credibilidade no mercado, compartilhamento de princípios educacionais, troca de competências	Afinidade, ética profissional, comprometimento, seriedade do parceiro, potencialização da imagem através da aliança, credibilidade no mercado, compartilhamento de princípios educacionais, troca de competências
	Quanto aos propósitos básicos	Co-especialização	Co-especialização	Aprendizagem e internalização	Co-especialização	Co-especialização
Formação	Motivações para a realização de alianças	Aquisição de recursos tangíveis	Aquisição de recursos tangíveis e troca de competências	Aprendizagem organizacional e aquisição de competências	Aprendizagem organizacional, compartilhamento e aquisição de competências	Aquisição de recursos tangíveis e troca de competências
	Seleção e escolha da organização parceira	Demandas surgiram tanto por parte da faculdade como das organizações parceiras	Demandas surgiram tanto por parte da faculdade como das organizações parceiras	Demandas surgiram tanto por parte da faculdade como das organizações parceiras	Demandas surgiram tanto por parte da faculdade como das organizações parceiras	Demandas surgiram tanto por parte da faculdade como das organizações parceiras
	Negociação	Direção, com o apoio do Setor de Marketing que possui uma unidade de relacionamento com o mercado.	Direção, com o apoio coordenadores e professores.	Direção, professores.	Direção, com o apoio coordenadores e professores.	Direção, com o apoio de coordenadores
Gestão	Implementação	Direção	Direção	Direção	Direção	Direção
	Execução	Diluída entre os diversos atores institucionais	Diluída entre os diversos atores institucionais	Diluída entre os diversos atores institucionais	Diluída entre os diversos atores institucionais	Diluída entre os diversos atores institucionais
	Avaliação	Anual	Anual	Anual	Anual	Anual

Quadro 12 – Síntese das Características das Alianças Existentes no Caso 01

Fonte: Elaborado pelo Autor

#### 4.4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS DA FACULDADE PARTICULAR DE SANTA CRUZ DO SUL

A presente seção compõe-se da apresentação e da análise dos tipos, processo de formação e gestão das alianças estratégicas na faculdade particular de Santa Cruz do Sul/RS. Para melhor entendimento faz-se uma análise em separado das três dimensões estudadas, num primeiro momento são descritos e analisados os tipos de alianças estratégicas existentes, em seguida parte-se para a descrição e análise do processo de formação e em seguida para a gestão das alianças estratégicas.

##### 4.4.1 Tipos de Alianças Estratégicas

Nesta primeira seção buscou-se identificar os tipos de alianças estratégicas estabelecidas pela faculdade particular de Santa Cruz do Sul/RS.

A Dimensão Tipos de Alianças Estratégicas foi desmembrada em cinco categorias de análise: (i) Quanto à amplitude, (ii) Quanto ao domínio na relação, (iii) Quanto aos tipos, (iv) Quanto às características, (v) Quanto aos propósitos básicos.

Em relação a (i) amplitude pode-se dizer que são acordos contratuais formais, com baixo comprometimento e interdependência e fácil reversão. Estes acordos são contratos de cooperação com instituições de ensino, empresas, entidades em geral, desde micro e grandes empresas, conforme relato dos entrevistados: “Instituições de ensino, empresas, entidades em geral, nós temos mais de 200 convênios, desde micro e grandes empresas, nós somos muito pragmáticos, se há demandas de serviços, nós ofertamos o serviço” (E3).

“Atualmente nós não temos uma perspectiva de exclusividade, até porque esta exclusividade tem seu preço [...]” (E1).

Pode-se dizer que duas alianças possuem maior comprometimento e interdependência: a faculdade particular de Santa Cruz do Sul - conveniada, atua com Graduação em EAD, em parceria com uma IES da Bahia – mantenedora, autorizada pelo Ministério da Educação para a oferta dos cursos de licenciatura à distância. Além desta parceira existe uma segunda em que a faculdade pesquisada atua com um Mestrado Interinstitucional com uma IES uruguaia. Nestes dois casos aumenta-se a interdependência e comprometimento entre as partes.

Quanto ao (ii) domínio na relação pode-se dizer que as alianças estabelecidas são, em sua maioria, compartilhadas (LORANGE; ROOS, 1996). Busca-se o compartilhamento e a parceria para ter acesso à pesquisa, mercados e clientes, onde os contratos são bilaterais. Nas duas parcerias mencionadas anteriormente (IES da Bahia e IES Uruguaia), embora sejam compartilhadas, pois os contratos são bilaterais (ambas tem obrigações e direitos); as parceiras tem o domínio da relação, pois possuem o credenciamento junto aos órgãos reguladores, neste sentido, nestas duas parcerias as IES mencionadas anteriormente, exercem o papel principal.

Já em relação aos (iii) tipos as alianças estabelecidas, as mesmas são em sua maioria pró-competitivas que se caracterizam pelas relações entre ramos de negócio dentro da cadeia vertical de valor, gerando baixa extensão da interação, complementaridade e baixo conflito potencial (YOSHINO; RANGAN, 1996). Esta afirmação vale também para as parcerias estabelecidas com a IES da Bahia e a Uruguaia, pois a faculdade particular de Santa Cruz do Sul não atua nestas áreas, EAD e pós-graduação *stricto-sensu*.

Não se verificam na faculdade pesquisada, outros tipos de alianças: competitivas, não-competitivas e pré-competitivas. As alianças não-competitivas poderiam se dar, por exemplo, na racionalização da estrutura física. Já no que se refere às alianças competitivas, poderiam ocorrer compras conjuntas de acervo, aquisição de hardware e software educacionais, entre outros. Ainda no que se refere aos tipos, poderiam ser exploradas as alianças pré-competitivas, em pesquisa e desenvolvimento conjunto com outras IES, como exemplo. Neste caso, muito possivelmente a faculdade pesquisada seria a participante e a aliada a dominante, uma vez que a faculdade pesquisada possui pouca experiência e tradição em pesquisa.

Já quanto as (iv) características, os atributos indispensáveis para o processo de cooperação são: qualidade, seriedade e acesso a um segmento sócio econômico emergente, conforme relato

de um dos entrevistados em relação aos quesitos observados no momento da escolha da organização parceira: “ [...] são três elementos, qualidade, seriedade e acesso a um segmento sócio econômico emergente (E4)”.

Outros quesitos abordados pela literatura como atributos indispensáveis para o processo de cooperação não são observados por esta faculdade, entre os quais, aumentar competências estratégicas por meio do aprendizado, geração de competências inéditas, conservar flexibilidade estratégica, sinergia (YOSHINO; RANGAN, 1998). Mediante este fato pode-se considerar que o escopo de atributos a serem considerados é bastante simplório, podendo levar a crer que esta instituição não tem total clareza quanto às características imprescindíveis que devem possuir o parceiro.

Quanto aos (v) propósitos básicos, verifica-se que esta faculdade utiliza-se predominantemente da Co-especialização, que permite as empresas aliadas criarem valor por meio da combinação de recursos e competências complementares para o desenvolvimento de um novo negócio (DOZ; HAMEL, 1998).

Não foi possível verificar, ao menos de forma explícita, outros propósitos básicos que não o mencionado. Uma alternativa estratégica poderia ser a utilização da aprendizagem e internalização como canal de aprendizagem de novas competências, principalmente aquelas de caráter tácito e, portanto, difíceis de obter. Como exemplo pode-se citar pesquisa e desenvolvimento e acesso a tecnologias. Não se pode dizer, contudo, que este propósito não esteja contemplado nas alianças estratégicas, o fato é que não foi mencionado pelos entrevistados. É possível que em alguns casos, embora não seja o propósito principal, seja um sub-produto da relação. Exemplificando: no caso da aliança com a IES da Bahia o propósito básico é a co-especialização, porém a aprendizagem e internalização são inevitáveis, que neste caso significa a internalização de tecnologias, metodologias, processo de gestão de cursos em EAD.

A seguir, tem-se um quadro resumo dos Tipos de Alianças Estratégicas existentes no Caso 02:

Tipos de Alianças Estratégicas	Quanto a Amplitude	Acordos Contratuais formais	Acordos contratuais formais, com baixo comprometimento e interdependência e fácil reversão. Estes acordos são contratos de cooperação com instituições de ensino, empresas, sindicatos, associações.
		Acordos acionários <i>joint venture</i> não subsidiária	Não se verificam acordos acionários e <i>joint ventures</i> na faculdade pesquisada.
	Quanto ao domínio na relação	Dominantes	Duas alianças possuem características similares às mencionadas na literatura como dominantes. Uma para oferta de cursos de graduação em EAD e a segunda na oferta de um mestrado interinstitucional com uma IES uruguaia.
		Compartilhadas	As alianças são em sua maioria, compartilhadas. Em que os contratos são bilaterais. Verifica-se isso pela grande quantidade de acordos de cooperação dos as organizações regionais.
	Quanto aos tipos	Pró-competitivas	As alianças estratégicas existentes são predominantemente pró-competitivas: instituições de ensino, empresas, sindicatos, associações, prefeituras.
		Não-competitivas	Não se verificam até este momento, alianças não-competitivas.
		Pré-competitivas	Não se verificam até este momento, alianças pré-competitivas.
		Competitivas	Não se verificam até o presente momento, alianças competitivas.
	Quanto às características	Atributos indispensáveis para o processo de cooperação	Qualidade, seriedade e acesso a um segmento sócio econômico emergente.
	Quanto aos propósitos básicos	Cooptação	Não se explora este propósito na faculdade pesquisada, uma vez que não existem alianças competitivas.
		Co-especialização	Verifica-se que a faculdade utiliza-se predominantemente da Co-especialização, que permite as empresas aliadas criar valor por meio da combinação de recursos e competências complementares para o desenvolvimento de um novo negócio.
		Aprendizagem e internalização	Não se observa, ao menos de forma explícita, que as alianças que explorem este propósito.

Quadro 13 - Tipos de Alianças Estratégicas Existentes no Caso 02

Fonte: Elaborado pelo Autor

#### 4.4.2 Formação de Alianças Estratégicas

Nesta seção buscou-se identificar o processo de formação das alianças estratégicas estabelecidas pela faculdade particular de Santa Cruz do Sul/RS.

Na Dimensão Formação, as categorias são as seguintes: (i) Motivações para a realização de alianças, (ii) Seleção e escolha da organização parceira, (iii) Negociação.

Em relação as (i) motivações para a realização das alianças estratégicas são: proporcionar desenvolvimento local, acesso a mercado e ampliação da oferta de serviços, conforme relato de um dos entrevistados: “A principal motivação que nós temos para a realização das alianças é proporcionar o desenvolvimento local [...]” (E1). “A gente busca acesso a mercados e ampliação da oferta de cursos, com isso podemos ampliar o nosso espectro de atuação sem grandes investimentos [...]” (E3).

Neste item observa-se que as motivações para a realização das alianças estão centradas basicamente na visão baseada em recursos, onde a organização busca recursos valiosos, acesso a ativos materiais (WERNERFELT, 1984; RUMELT, 1984; AWADZI, 1987; BEAMISH; BANKS, 1987; KOGUT, 1988; DAS; TENG, 1998 et al.). Entre os quais, conforme destacado por um dos entrevistados, a possibilidade de ampliar os serviços oferecidos pela faculdade sem grande investimento.

Não se observa como motivação o compartilhamento competências: habilidades, oportunidades, conhecimentos (WINTER, 1987; PRAHALAD; HAMEL,1990; COHEN; LEVINTHAL, 1990; OHMAE, 1991; NONAKA; TAKEUSHI,1997 et al. ). Este fato tem relação com o item propósitos básicos, onde também não se observa que a faculdade tenha como propósito básico à aprendizagem e internalização. O que pode revelar uma visão mais imediatista da relação, uma vez que o processo de aquisição e/ou compartilhamento de competências é mais longo e pode exigir maior interação entre os envolvidos.

Ainda no que se refere à formação, o item (ii) seleção e escolha da organização parceira deve passar as seguintes etapas: repensar o negócio, definir estratégias e objetivos, identificar

o parceiro a avaliar o impacto da ação conjunta. Verifica-se que a faculdade pesquisada não segue os procedimentos adotados na literatura, quais sejam: desintegrar a cadeia de valor, identificar razões que podem impedir o sucesso da aliança, avaliar fatores negociáveis, entre outros. Consta-se que a seleção ocorre segundo critérios subjetivos, ou seja, não existem parâmetros claramente identificados que dêem base para o processo de escolha, embora um dos entrevistados tenha afirmado que a faculdade possua objetivos de médio e longo prazo para as alianças estratégicas, conforme relato a seguir: “a instituição possui objetivos estratégicos de médio e longo prazos definidos para o processo de formação alianças estratégicas através do Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI [...] (E2)”.

Embora a faculdade tenha afirmado que possui objetivos estratégicos explicitados do PDI, estão colocados em macro-objetivos, não estando delineados neste documento os procedimentos, processos, padrões para a captação de parceiros e formação de alianças, ou seja, não construiu instrumentos de gestão efetivos para esta etapa. Este fato poderá acarretar problemas no processo de gestão das alianças, uma vez que não são observadas as variáveis críticas identificadas pela literatura as serem consideradas no processo de formação das alianças estratégicas.

Em relação a etapa (iii) Negociação verifica-se que a direção da faculdade está envolvida no processo, porém o planejamento da integração deixa a desejar. Este fato é verificado pela inexistência de contratos mais expressivos, o que pode significar incapacidade organizacional de modelar e estruturar alianças de maior valor agregado. A formalização dos acordos e especificação das responsabilidades se dá via convênios “guarda-chuvas” e as ações pontuais são tradicionalmente contratos, conforme relato a seguir: (E1) “a formalização das parcerias se dão tradicionalmente através da assinatura de convênio “guarda-chuvas”, e as ações específicas tradicionalmente são contratos”.

Assim como no caso anterior verifica-se a inobservância de procedimentos abordados pela literatura, principalmente em relação ao processo de modelar e estruturar a aliança. A inexistência desta etapa tem relação com a falta de sistematização do processo de seleção e escolha da organização parceira, abordado anteriormente e provavelmente impactará no processo de gestão das alianças, uma vez que, sem um planejamento adequado da interação algumas variáveis poderão ser ignoradas.

A seguir, apresenta-se um quadro resumo com o Processo de Formação de Alianças estratégicas do Caso 02:

Formação de Alianças Estratégicas	Motivações para a realização de alianças	Segundo a visão baseada em recursos	Proporcionar desenvolvimento local, acesso a mercado e ampliação da oferta de serviços.
		Segundo as competências essenciais	Não se verifica, ao menos de forma explícita, alianças que tenham como motivação compartilhamento de competências.
		Segundo a aprendizagem organizacional	A faculdade não tem como motivação a formação de alianças que visem a aprendizagem organizacional.
	Seleção e escolha da organização parceira	Repensar o negócio	A faculdade não possui processos claramente definidos para a formação das alianças estratégicas.
		Definir estratégias e objetivos	
		Identificar o parceiro e avaliar o impacto da ação conjunta	
	Negociação	Modelar e estruturar uma aliança	Não se verifica um padrão de estruturação das alianças, os processos, procedimentos não estão claramente definidos.
		Negociar e formalizar o acordo	A atividade é desenvolvida pela direção, a formalização dos acordos e especificação das responsabilidades se dá via convênios guarda-chuvas e as ações pontuais são tradicionalmente contratos.

Quadro 14 - O Processo de Formação das Alianças Estratégicas no Caso 02

Fonte: Elaborado pelo Autor

#### 4.4.3 Gestão de Alianças Estratégicas

Na Dimensão Gestão foram analisadas as seguintes categorias: (i) Implementação (ii) Execução (iii) Avaliação.

A etapa (i) Implementação se desmembra em: papel da alta administração em relação ao parceiro, papel da alta administração em relação a sua organização, nomear o gestor de alianças. Verifica-se que a direção da faculdade está envolvida no processo de implementação das alianças estratégicas no que se refere à interlocução com o parceiro, seja através de visitas, contatos telefônicos, exploração de novas oportunidades, realização de revisões estratégicas. O mesmo pode-se dizer em relação ao papel da alta administração em relação a sua organização, onde se busca a alocação de recursos para as alianças; porém neste quesito é possível avanços

significativos, como exemplo pode-se citar a necessidade de mobilizar mais os recursos internos, a descentralização da atividade de gestão destes relacionamentos, hoje exercida pelo dirigente principal da instituição que deve nomear um gestor de alianças.

Neste quesito, nomear o gestor das alianças, a faculdade apresenta lacunas importantes, pois como no caso anterior, não existe a figura deste profissional até o presente momento. A excessiva concentração de atividades no dirigente principal asfixia a capacidade de crescimento qualitativo e quantitativo das alianças estratégicas e, por conseguinte, da faculdade. Isto pode ser verificado através da afirmação a seguir, emitida por um dos entrevistados (E4) “a faculdade não possui um gestor de alianças, a gestão é exercida pela direção”.

Esta resposta se vista isoladamente, poderá levar a uma interpretação errônea, de que a direção da faculdade está demasiadamente preocupada com as alianças estratégicas; porém também é possível aferir, dado o estágio destas relações no presente momento, que a IES não se utiliza de todo potencial existente, tanto internamente quanto externamente, em função da excessiva centralização pelo dirigente principal. A centralização não é vista aqui como negativa, negativos poderão ser os seus efeitos, que é o que está sendo colocado.

O processo de (ii) Execução desmembra-se em: tarefas primordiais para a gestão das alianças, fatores de sucesso em alianças estratégicas, desafios para os administradores e executar conforme o planejado. Observa-se que a manutenção dos relacionamentos dá-se principalmente por meio remoto, conforme relatado a seguir: (E4) “a manutenção das parcerias se dá por ambiente remoto, hoje em dia não se fazem mais visitas”. Verifica-se que a faculdade não dispõe de procedimentos padronizados no que se refere à gestão das alianças, esta é bastante intuitiva e não utiliza ferramentas disponíveis na literatura.

Através do estudo da (iii) Avaliação observa-se que a periodicidade do processo avaliativo é anual, no mês de janeiro, conforme relato de um dos entrevistados “as avaliações das alianças são realizadas anualmente, na última semana de janeiro [...] (E2)”. Ainda no que se refere à Avaliação, o tempo de duração das alianças estabelecidas são de dois anos, renováveis por mais dois. “O tempo pretendido para as alianças é de cinco anos. O padrão normal tem sido de dois anos, renovável por mais dois [...] (E3)”.

Em relação ao item, resultados de acordo com o planejado, observa-se que a faculdade tem tido resultados satisfatórios, segundo os entrevistados. Porém, assim como no caso anterior, verifica-se que se torna difícil medir os resultados quando não existem indicadores prévios que sirvam de balizadores. Neste caso constata-se que é possível obter-se melhorias qualitativas e quantitativas consideráveis no que se refere ao processo de formação e gestão de alianças estratégicas. A seguir, apresenta-se um quadro resumo com o Processo de Gestão de Alianças Estratégicas do Caso 02:

Gestão de Alianças Estratégicas	Implementação	Papel da alta administração em relação ao parceiro	A direção da faculdade envolve-se diretamente no processo de implementação e gestão dos relacionamentos.
		Papel da alta administração e a sua organização	Esta etapa é cumprida parcialmente, pois não há a nomeação do gestor de alianças, assim como não é possível afirmar que os melhores processos sejam potencializados.
		Nomear um gestor de alianças	A faculdade pesquisada não possui um gestor de alianças, o processo é executado diretamente pelo dirigente principal com apoio das áreas funcionais.
	Execução	Tarefas primordiais na gestão das alianças	Neste quesito há necessidade de coordenar funções, mudança da mentalidade gerencial, necessidade de antever e coordenar a rede de alianças. Pode-se dizer que há necessidade de maior monitoração da contribuição do parceiro, reconhecimento da importância do fluxo de informações, monitoração dos problemas de primeira ordem.
		Fatores de sucesso em alianças estratégicas	Existe confiança nos relacionamentos, e apoio da direção da faculdade, porém constata-se a inexistência de metas e indicadores de desempenho.
		Desafios para os administradores	Implementar processos e procedimentos padronizados para a gestão das alianças estratégicas.
		Executar conforme o planejado	A operacionalização ocorre sem que haja um padrão definido de gestão, portanto esta está mais calcada na capacidade do profissional que estiver a frente do processo do que propriamente em padrões e procedimentos sistematizados.
	Avaliação	Resultados da aliança estratégica	O processo avaliativo é realizado a cada ano. A avaliação das alianças se dá em conjunto com o planejamento da instituição, sempre que se monitoram os indicadores do planejamento estratégico, monitoram-se também as parcerias. De acordo com os entrevistados a faculdade tem tido resultados razoáveis, porém como não existem metas e indicadores que balizem esta avaliação esta etapa fica prejudicada. Há espaços para melhorias consideráveis no processo de formação e gestão destes relacionamentos

Quadro 15 – Gestão das Alianças Estratégicas no Caso 02

Fonte: Elaborado pelo Autor

A Seguir (quadro 16), apresenta-se uma síntese das características das alianças do caso 02:

<b>Alianças</b>		Associações, sindicatos, empresas, prefeituras visando a captação de alunos, oferta de estágios, descontos corporativos	Oferta de cursos de pós-graduação fora da sede em parceria com outras Instituições de ensino	Acordo com IES uruguaia para oferta de mestrado interinstitucional	Acordos com IES nacionais e internacionais visando intercâmbio de Alunos	Acordo com IES bahiana para oferta de cursos de graduação em EAD
<b>Características</b>						
Tipos	Quanto a amplitude	Acordos contratuais formais na forma de convênios	Acordos contratuais formais na forma de contrato	Acordo contratual formal na forma de contrato	Acordos contratuais formais na forma de convênios	Acordos contratuais formais na forma de contrato
	Quanto ao domínio na relação	Compartilhadas	Dominantes	Dominante	Compartilhadas	Dominante
	Quanto aos tipos	Pró-competitivas	Pró-competitivas	Pró-competitivas	Pró-competitivas	Pró-competitivas
	Quanto às características	Qualidade, seriedade e acesso a um segmento sócio econômico emergente.	Qualidade, seriedade e acesso a um segmento sócio econômico emergente.	Qualidade, seriedade e acesso a um segmento sócio econômico emergente.	Qualidade, seriedade e acesso a um segmento sócio econômico emergente.	Qualidade, seriedade e acesso a um segmento sócio econômico emergente.
	Quanto aos propósitos básicos	Co-especialização	Co-especialização	Co-especialização	Co-especialização e aprendizagem e internalização	Co-especialização
Formação	Motivações para a realização de alianças	Aquisição de recursos tangíveis	Aquisição de recursos tangíveis e troca de competências	Aquisição de recursos tangíveis e troca de competências	Aprendizagem organizacional, compartilhamento e aquisição de competências	Aquisição de recursos tangíveis e troca de competências
	Seleção e escolha da organização parceira	Demandas surgiram tanto por parte da faculdade como das organizações parceiras	Demandas surgiram tanto por parte da faculdade como das organizações parceiras	Demanda surgiu por parte da faculdade	Demandas surgiram tanto por parte da faculdade como das organizações parceiras	Demandas surgiram por parte da faculdade pesquisada
	Negociação	Direção, com o apoio coordenadores e professores.	Direção, com o apoio coordenadores e professores.	Direção	Direção, com o apoio coordenadores e professores.	Direção
Gestão	Implementação	Direção	Direção	Direção	Direção	Direção
	Execução	Diluída entre os diversos atores institucionais	Diluída entre os diversos atores institucionais	Diluída entre os diversos atores institucionais	Diluída entre os diversos atores institucionais	Diluída entre os diversos atores institucionais
	Avaliação	Anual	Anual	Anual	Anual	Anual

Quadro 16 – Síntese das Características das Alianças do Caso 02

Fonte: Elaborado pelo Autor

#### 4.5 DISCUSSÃO DOS CASOS

O presente trabalho refere-se a um estudo de caso múltiplo tendo como unidade de análise duas faculdades particulares do Rio Grande do Sul, inseridas em alianças estratégicas como alternativa de maior competitividade. Esta etapa parte de um modelo pré-estabelecido, ou seja, busca na teoria subsídios necessários para a realização da análise; como diz Yin *apud* Roesch (1999,p. 155) no que se refere ao conceito de estudo de caso: é uma estratégia de pesquisa que busca examinar um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto.

Esta seção propõe-se a fazer uma discussão dos casos, comparando-os com a literatura e com outras instituições de ensino superior.

Verifica-se um conjunto de fatores que pode explicar a baixa efetividade das alianças estratégicas nos casos estudados. Para isso torna-se importante uma discussão mais ampla destes com o ambiente acadêmico em vigor, principalmente até o final da década de 90, e a literatura que versa sobre o tema alianças estratégicas.

Conforme abordado neste trabalho, a educação superior brasileira caracterizou-se pela baixa competição, principalmente na década de 80. A evolução histórica expressada na seção histórico da educação superior brasileira demonstra um setor de baixa concorrência, inexistência de novos entrantes, alta regulamentação, neste período.

Este ambiente não requeria uma gestão mais sofisticada e formal no que se refere às alianças estratégicas. A interação, quando acontecia, tinha foco acadêmico voltado para pequenas melhorias ou adaptações nas organizações (RAPINI, 2004). Esta pode ser uma das explicações para a falta de sistematização das alianças estratégicas nos casos estudados, a de que o ambiente acadêmico até a pouco tempo atrás não requeria relações mais sofisticadas e institucionalizadas pela baixa competição existente. Embora o ambiente atual seja diferente daquele existente até o final da década de noventa, e possível que as alianças estratégicas não tenham sido incorporadas pelos seguintes motivos: (i) as teorias que versam sobre alianças estratégicas ainda não foram apropriadas pelos gestores dos casos estudados; (ii) que não há a intenção de utilizar-se das

alianças estratégicas como fonte de geração de vantagem competitiva e criação de valor, (iii) que não existam as condições propícias para a plena utilização destas relações nos casos estudados.

Verificou-se ainda no decorrer do trabalho que não é usual no ambiente acadêmico, e nas faculdades pesquisadas, o termo alianças estratégicas. Estas relações são conhecidas como: parcerias, interação, cooperação. Pode-se dizer que um dos motivos para não se utilizar o termo alianças estratégicas nas relações existentes seja porque ele tenha uma conotação competitiva e até poucos anos atrás as relações eram estabelecidas sob o enfoque da interação científica, e não com a finalidade de aumentar a competitividade organizacional destas instituições. A competitividade (gestão administrativa efetiva) não era importante naquele momento, neste sentido não havia a necessidade de se pensarem relações mais sistêmicas, que proporcionassem uma maior racionalização na utilização de recursos, competências, otimização da infraestrutura, entre outros.

Pode-se dizer ainda que durante muito tempo a interação entre as IES e os diversos agentes econômicos, sociais e culturais ocorria de forma bilateral (professor/pesquisador-empresa/órgão de fomento), sem que esta relação estivesse relacionada aos fins institucionais. Verifica-se nos casos estudados, esta característica, a de que as IES não se apropriaram integralmente destas relações, ficando estas a cargo de determinados atores, que estabelecem parcerias de acordo com as suas necessidades, e que não estejam, necessariamente, alinhadas aos objetivos institucionais.

Outro ponto importante é que não se observa de forma clara e objetiva a necessidade e/ou importância de se aumentar a competitividade dos casos estudados por meio das alianças, muito possivelmente porque competitividade, na visão dos gestores pesquisados não tenha relação direta com alianças. Isto pode ser dito em função da não utilização de todas as potencialidades das alianças estratégicas.

Uma questão verificada no decorrer do estudo, é que o processo de formação e gestão de alianças estratégicas não ocorre de maneira homogênea, nas IES brasileiras. Se compararmos os casos estudados com outras IES, verifica-se que há um aprofundamento destas relações, seja em faculdades, centros universitários, ou universidades. E que as faculdades pesquisadas, estão

atrasadas (por opção ou não) em relação a este processo de intensificação da cooperação, seja com outras IES ou destas com os diversos agentes econômicos, sociais e culturais.

Verifica-se que as grandes universidades brasileiras estão intensificando a sua interação com as empresas principalmente através da transferência tecnológica oriunda do acúmulo de conhecimento científico nestas instituições, principalmente aquele conhecimento de fronteira e com potencial aplicabilidade ao setor produtivo. Neste aspecto constata-se a grande disparidade existente entre as faculdades e as grandes universidades. Enquanto as universidades possuem conhecimento científico acumulado, sendo estes os principais motivadores desta crescente interação universidade-empresa; as faculdades de outro lado possuem poucos pesquisadores e tradição em pesquisa e, portanto, as possibilidades de interação ficam prejudicadas, ao menos neste aspecto. Uma alternativa seria a criação de consórcios de pesquisa, entre faculdades com vocações similares visando à união de esforços em pesquisa. Outra opção poderia ser a de aquisição de conhecimentos através da formação de alianças com universidades em determinadas áreas do conhecimento. O aspecto mencionado acima, inexistência de acúmulo científico, explica parcialmente a baixa interação dos casos estudados, dadas as alternativas estratégicas existentes. Vale salientar que a geração do conhecimento científico não é de domínio público, sendo de grande valia para quem o detém, sendo assim a sua transmissão sem contrapartidas nem sempre é possível, este fato poderá dificultar a formação de alianças com universidades que os detém.

Outro aspecto observado na educação superior refere-se aos diferentes arranjos cooperativos que vem sendo estabelecidos com a finalidade de tornar as IES participantes mais competitivas. Verifica-se o crescimento do processo de atuação em rede, procurando-se compartilhamento de recursos e competências; da criação de associações com a finalidade de aumentar o poder de barganha junto a órgãos governamentais; de parcerias com a finalidade de competir conjuntamente em determinadas áreas do conhecimento.

Ainda no que se refere a discussão dos casos estudados, as faculdades pesquisadas poderiam associar-se a uma entidade representativa, como exemplo: ABMES (Associação Brasileira de Mantenedoras de Ensino Superior); ABRUC (Associação Brasileira das Universidades Comunitárias); ABRAFI (Associação Brasileira das Mantenedoras de Faculdades Isoladas e Integradas); ANUP (Associação Nacional das Universidades Particulares); ANDIFES

(Associação Nacional dos Dirigentes de Instituições Federais de Ensino Superior) e FORGRAD (Fórum Nacional de Pró-Reitores de Graduação). Este tipo de interação permite a discussão e proposição de políticas comuns aos associados, à realização de eventos conjuntos (congressos, seminários, painéis e outros), a promoção de estudos e proposição de soluções a problemas comuns de seus associados.

Outra alternativa para as faculdades pesquisadas poderia ser a formação de alianças estratégicas com organizações regionais que possuem universidades corporativas ou desejam implementá-la. A universidade corporativa é um “guarda-chuva” estratégico para desenvolvimento e educação de funcionários, clientes e fornecedores, buscando otimizar as estratégias organizacionais. Segundo esta visão as empresas precisam alargar os horizontes de treinamento (clientes, fornecedores, comunidade). As faculdades particulares pesquisadas possuem condições de prover as demandas de capacitação existentes nestas organizações, uma vez que possuem grande capacidade de adaptação, rapidez no processo decisório, competência acadêmica no ensino, expertise institucional na estruturação e gestão de cursos de extensão e pós-graduação. Nestas parcerias os programas são montados a partir das demandas de capacitação existente na organização parceira. Nesta visão, a relação deixa de ser transacional e passa a ser relacional, uma vez que a faculdade passa a ter compromisso com o sucesso da parceira e o processo cooperativo tem fluxo contínuo.

Esta seção teve por objetivo discutir os casos estudados, comparando-os a literatura e a outras instituições de ensino superior. Foi possível verificar que há potencial para a ampliação das alianças estratégicas, bastando para isso que este processo esteja alinhado a gestão estratégica institucional e que disponha da metodologia apropriada para a sua operacionalização. A seção a seguir, visa proporcionar um roteiro para o processo de formação e gestão das alianças estratégicas nas faculdades pesquisadas.

A seguir (quadro 17) faz-se uma comparação entre a literatura e os casos estudados, buscando-se demonstrar as potencialidades dos casos, bem como as vulnerabilidades existentes.

Vulnerabilidades e Potencialidades		Vulnerabilidades	Potencialidades
Tipos, Formação e Gestão			
Tipos	Quanto a amplitude	Predominância de acordos contratuais formais na forma de convênios, com baixa interdependência e fácil reversão. Ausência de acordos de alta interdependência.	Formar alianças com maior interdependência que agreguem maior valor a instituição.
	Quanto ao domínio na relação	Predominância de alianças compartilhadas, em que os contratos são bilaterais. Poucas alianças dominantes.	Explorar alianças dominantes.
	Quanto aos tipos	Predominância de alianças pró-competitivas, poucas alianças competitivas, não-competitivas e pré-competitivas.	Explorar alianças não-competitivas, pré-competitivas e competitivas.
	Quanto às características	Poucos critérios em relação aos atributos indispensáveis para o processo de cooperação, principalmente no Caso 2.	Criar um conjunto de critérios indispensáveis para o processo de cooperação.
	Quanto aos propósitos básicos	Predominância de propósitos relacionados a cooptação e ausência de propósitos ligados a cooptação e aprendizagem e internalização.	Explorar alianças que tenham por finalidade a cooptação e a aprendizagem e internalização.
Formação	Motivações para a realização de alianças	Verifica-se que as motivações são em geral de curto prazo e ligadas à aquisição de recursos tangíveis. Ausência de motivações relacionadas à aprendizagem organizacional.	Verificar a possibilidade de formar alianças que tenham como motivação a aprendizagem organizacional e a aquisição de competências.
	Seleção e escolha da organização parceira	O processo de seleção e escolha da organização parceira não segue os procedimentos existentes na literatura, ele ocorre sem que haja um roteiro e processos definidos.	Criar um roteiro para o processo de formação das alianças estratégicas.
	Negociação	A negociação, principalmente o item, modelar e estruturar uma aliança, frequentemente não leva em consideração todas as variáveis envolvidas no processo.	Observar todas as variáveis envolvidas na negociação.
Gestão	Implementação	Não há a figura do gestor de alianças.	Nomear um gestor de alianças e formular metas quantificáveis, mensuráveis e atingíveis.
	Execução	Ausência de metas, indicadores, processos definidos e explicitados em relação à execução das alianças existentes.	Criar um modelo de gestão das alianças, com procedimentos a serem seguidos nesta etapa.
	Avaliação	Anual, o que dificulta o <i>feedback</i> imediato em caso de problemas de primeira ordem.	Implementar uma avaliação ordinária e extraordinária, para resolver problemas de primeira ordem.

Quadro 17 – Vulnerabilidades e Potencialidades nos Tipos, Processo de Formação e Gestão das Alianças Estratégicas dos Casos Estudados

Fonte: Elaborado pelo Autor

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A seguir apresentam-se as conclusões do presente trabalho e sugestões para estudos futuros.

### **5.1 CONCLUSÕES**

A proposta do trabalho foi analisar as alianças estratégicas em faculdades particulares, discutindo e analisando os tipos, o processo de formação e gestão destes relacionamentos nesta modalidade organizacional. Buscou-se na primeira parte do trabalho apresentar uma abordagem teórica sobre a temática e, a partir da teoria, desenvolver uma estrutura de análise que desse conta de ilustrar os tipos, o processo de formação e gestão de alianças estratégicas em faculdades particulares. A partir da abordagem teórica, descreveram-se e analisaram-se por meio do estudo de caso múltiplo, aspectos da realidade empírica das faculdades através da análise com base nas entrevistas realizadas, pesquisa documental e observação dos casos.

Baseando-se no problema de pesquisa e nos objetivos propostos, um conjunto de conclusões foram desenvolvidas, tomando por base os resultados apresentados e discutidos no capítulo 4.

Com referência ao objetivo geral desta pesquisa, verificou-se possível, através da coleta de dados, identificar os tipos, o processo de formação e gestão das alianças estratégicas nas

faculdades particulares pesquisadas. Com relação ao alcance dos objetivos específicos elaborados para fins deste trabalho, cabe salientar:

- Identificar os tipos de alianças estratégicas existentes nas faculdades particulares pesquisadas

Analisando as informações prestadas pelos gestores das faculdades pesquisadas, percebe-se claramente nos dois casos que: quanto à amplitude – são acordos contratuais formais, com baixo comprometimento e interdependência e fácil reversão.

As relações estabelecidas neste momento, destas faculdades com outras instituições de ensino, ou com demais agentes econômicos e sociais é de baixa amplitude, onde as relações se dão predominantemente através de acordos de cooperação e contratos com baixo comprometimento entre as partes e de fácil reversão (YOSHINO E RANGAN, 1996). Neste ponto verifica-se que os dois casos tem baixa extensão e intensidade da interação organizacional.

Quanto ao domínio na relação - verificam-se o início de alianças dominantes. Este fato pode ser verificado através dos contratos de licenciamento de marca, através dos cursos de pós-graduação *lato sensu* em parceria com instituições não credenciadas pelo MEC, no caso 1. Nestas parcerias a faculdade pesquisada exerce o papel principal, dominando a relação uma vez que possui autorização do MEC para a oferta de cursos de pós-graduação *lato sensu*. No caso 2, verificam-se alianças dominantes com outras IES (bahiana e uruguaia) para oferta de cursos de graduação a distância e mestrado interinstitucional. Deve-se ter um cuidado especial nas alianças dominantes, quando o domínio da relação for do parceiro. Esta constatação pode ser ilustrada no caso 2, em que as duas parceiras (bahiana e uruguaia) são as dominantes uma vez que possuem autorização para oferta destes cursos nas modalidades mencionadas (EAD e Mestrado), ou seja, exercem o papel principal. Nestas duas parcerias, a faculdade de Santa Cruz do Sul é mera participante, uma vez que os contratos são unilaterais (LORANGE E ROOS, 1996).

Sugere-se que os casos estudados constituam novas parcerias compartilhadas em pesquisa, compartilhamento de professores, de acervo bibliográfico, entre outras. Nos dois casos estudados recomenda-se a formação de alianças dominantes através do licenciamento de marca, onde estas exercerão o papel principal, através da oferta de cursos de pós-graduação *lato sensu*

fora da sede. O domínio, neste caso, se dará pela autorização que estas faculdades têm para ofertar cursos *lato sensu* fora da sede, dentro do estado do Rio Grande do Sul. Vale ressaltar que este domínio é relativo, pela facilidade de credenciamento de novas IES junto ao MEC. Um domínio mais consistente se daria pela reputação da marca, o que ocorre no caso da Fundação Getúlio Vargas – FGV. Algumas de suas parceiras possuem autorização para oferta de cursos de pós-graduação *lato sensu*, porém optam pela oferta conjunta pela força da marca FGV, como no caso da Faculdade DECISION de Porto Alegre – RS. Outro ponto importante, é que formar alianças dominantes não é tarefa fácil para as faculdades pesquisadas, pois estas instituições ainda não possuem um conjunto de atributos, recursos e competências que as tornem indispensáveis para outras organizações. Verifica-se então que estas instituições, quando formarem alianças estratégicas dominantes, não exercerão o domínio na relação.

Quanto aos tipos – verifica-se que as faculdades pesquisadas possuem, em sua maioria, alianças pró-competitivas: com cooperativas, empresas, setor público, outras instituições de ensino, organizações do terceiro setor, sindicatos, associações comerciais e industriais, conforme mencionado nos quadros 18 e 19. Estas alianças ocorrem entre ramos de negócios na cadeia vertical de valor, gerando baixa extensão da interação, complementaridade e baixo conflito potencial (YOSHINO E RANGAN, 1996). Não se verificam alianças pré-competitivas – com empresas de ramos diferentes que se unem para projetos específicos, como pesquisa e desenvolvimento, onde o potencial de conflito é alto e o grau de interação é baixo. Verifica-se o mesmo em relação às alianças competitivas – onde os parceiros tendem a ser concorrentes diretos no mercado do produto final, com alto potencial de conflito e interação; e não-competitivas - empresas não concorrentes, nível de interação alto, com baixo grau de conflito (YOSHINO E RANGAN, 1996). Constata-se, neste aspecto, tipos de alianças, que as faculdades pesquisadas poderiam firmar parcerias com universidades, órgãos governamentais de incentivo a pesquisa, organismos internacionais e empresas para fomentar a pesquisa (alianças pré-competitivas); fazer compras conjuntas de insumos, de acervo bibliográfico (alianças não-competitivas); formar associações representativas visando maior poder de barganha junto a órgãos governamentais, compartilhar corpo docente com outras faculdades, realizar campanhas de vestibular e pós-graduação conjuntamente, compartilhar software acadêmico e de gestão, unificar currículos, criar marca regional unificada (alianças competitivas). Estas alianças dariam maior visibilidade,

aquisição de competências, compartilhamento de recursos, vantagem competitiva a estas instituições.

No que se refere às características - atributos indispensáveis para o processo de cooperação, verificam-se diferenças entre as faculdades pesquisadas. No caso 1, os atributos mencionados pelos respondentes permitem verificar um conjunto de valores e princípios significativos e indispensáveis que devem ser comuns nas alianças. Já no caso 2, através da análise das respostas, verifica-se maior pragmatismo, e um conjunto menor de atributos indispensáveis para o processo de cooperação. Em ambos os casos percebem-se lacunas com a teoria, que menciona, por exemplo, aumentar competências estratégicas por meio do aprendizado, proteger as competências nucleares e vantagens estratégicas (YOSHINO E RANGAN, 1996). A ausência destes atributos nos dois casos pode significar que as faculdades pesquisadas não consideram determinados aspectos no processo de cooperação, como a aprendizagem e internalização, que detalharemos a seguir.

Quanto aos propósitos básicos – cooptação, co-especialização e aprendizagem e internalização, constata-se que os dois casos possuem como propósito principal, a co-especialização, que permite às aliadas criar valor por meio da combinação de recursos e competências diferenciados que cada uma possui (DOZ E HAMEL, 1998). Verifica-se a ausência da cooptação nas alianças existentes nos dois casos, que tem por objetivo transformar concorrentes atuais e potenciais concorrentes em aliados e, eventualmente, em fornecedores estratégicos de insumos e competências complementares para o desenvolvimento de um novo negócio. Esta afirmação ganha força se a relacionarmos a outro aspecto anterior, a inexistência de alianças competitivas. Nesta perspectiva, se não houver alianças competitivas, é pouco provável que haja cooptação, uma vez que uma tem relação com a outra. Constatou-se também a inexistência de alianças que tenham como propósito básico a aprendizagem e internalização. As alianças podem funcionar como um canal de aprendizagem e internalização de novas competências, principalmente aquelas de caráter tácito e, portanto, difíceis de obter. Pode-se dizer, no entanto, que a aprendizagem e internalização sejam inerentes às alianças estratégicas, pois inevitavelmente estas proporcionam a aprendizagem, aquisição e internalização de conhecimentos. Nos casos estudados não foi possível observar, ao menos de forma explícita, que as alianças explorem este propósito, porém ele é inerente ao processo.

- Caracterizar o processo de formação das alianças estratégicas nas faculdades particulares pesquisadas

Em relação ao processo de formação das alianças estratégicas, verifica-se que as principais motivações para o estabelecimento de relações de cooperação são: interação ambiental, sustentabilidade financeira, ampliação da receita, acesso a recursos, criação de novos produtos, proporcionar o desenvolvimento local. Nos dois casos verifica-se a predominância de fatores relacionados à visão baseada em recursos (VBR) e as competências essenciais, não sendo mencionado pelos entrevistados a aprendizagem organizacional. Neste item verifica-se relação com o mencionado anteriormente, aprendizagem e internalização. As faculdades pesquisadas, quanto aos propósitos básicos e motivações não referenciam a aprendizagem e internalização como motivações para a formação de alianças estratégicas. Porém pode-se dizer que mesmo não fazendo referência a estes aspectos, a aprendizagem seja um sub-produto do processo.

Eisenhardt e Schoonhoven (1996) descobriram, por exemplo, que a tendência à formação de uma aliança é maior: (i) quando os potenciais parceiros se encontram em posições estratégicas vulneráveis (isto é, necessitam de recursos); ou (ii) quando eles detêm posição forte no mercado (isto é, possuem recursos valiosos para serem divididos com outras empresas). Sob esta visão, verifica-se que as faculdades pesquisadas optam pela realização das alianças, porque necessitam de recursos valiosos e impossíveis de obter sem a realização destas. É o caso, por exemplo, da oferta de cursos de pós-graduação *lato sensu*, onde estas instituições ampliam a quantidade de alunos e receita através da oferta de cursos fora da sede.

Através das respostas dos entrevistados observa-se que apenas o caso 1 aborda as competências essenciais, como motivador para a formação de alianças. Busca-se aproveitar oportunidades e ampliar o foco de ação, segundo os entrevistados.

No que se refere à seleção e escolha da organização parceira, verifica-se que as faculdades pesquisadas não planejam adequadamente estes empreendimentos. De acordo com Yoshino e Rangan (1996), essa atividade perpassa as seguintes etapas: repensar o negócio, definir estratégias e objetivos, identificar o parceiro e avaliar o impacto da ação conjunta. Nos casos 1 e 2 observa-

se que não existem parâmetros claramente identificados que dêem base para o processo de escolha da organização parceira e não há unidade nas respostas dos entrevistados (ver respostas da pergunta 11, página 101 deste trabalho, referente o caso 1). Considerando-se que este é um momento crítico do processo de formação em que se verificam, entre outros, os elementos propulsores e o impacto das alianças na estratégia organizacional, pode-se dizer que o resultado das alianças será proporcional à qualidade desta etapa. Se o planejamento for inadequado, é possível que os resultados sejam insatisfatórios. A gestão da aliança também fica prejudicada quando não há um planejamento adequado da interação. Neste momento devem ser previstos os recursos necessários, a infra-estrutura, a comunicação, o escopo, o custo, o cronograma de execução, as pessoas envolvidas, os riscos inerentes ao processo, às metodologias, as ferramentas de gestão a serem utilizadas. Pode-se dizer que é a transição das estratégias organizacionais, que podem ser tácitas ou explícitas, para a transformação destas estratégias em resultados. E uma seleção e escolha inadequada, sem parâmetros previamente identificados gerará resultados que poderão, inclusive, depor contra a organização. Neste ponto, verifica-se uma lacuna bastante grande entre a teoria e a prática das faculdades pesquisadas. Não há uma sistematização do processo de seleção e escolha da organização parceira em ambos os casos. Inexistem métodos explicitados e validados que sirvam de parâmetros para esta etapa.

Ainda no que se refere à formação das alianças estratégicas, a negociação é o momento de planejar a integração, negociar e formalizar o acordo e especificar as responsabilidades dos parceiros dentro da nova relação (HARBISON E PEKAR, 1999; YOSHINO E RANGAN, 1996). Um dos itens críticos nesta etapa é o envolvimento da alta administração. Neste item pode-se dizer, pelas respostas obtidas dos gestores, que há envolvimento direto da direção (nos dois casos) no processo de negociação e formalização do acordo. A formalização se dá através de contratos e através da assinatura de convênios. Um ponto crítico nesta etapa e que merece atenção especial, refere-se ao teor dos termos de cooperação, que devem estipular claramente as responsabilidades das partes. Se há ou não multa pela quebra de contrato, em caso de geração de nova tecnologia e patente esta é compartilhada ou pertence a apenas uma das partes. Um contrato bem redigido poderá evitar conflitos posteriores. Nos casos estudados, pela observação que se fez nos termos de cooperação existentes pode-se dizer que em geral, estão adequados para as alianças existentes. Porém, na medida em que estas tornarem-se mais complexas, deve-se ter maior atenção, observando-se os aspectos mencionados anteriormente.

- Descrever como ocorre a gestão das alianças estratégicas nas faculdades particulares pesquisadas

No que se refere à gestão das alianças estratégicas nas faculdades pesquisadas, que compreende as etapas de implementação, execução e avaliação, constata-se que estes processos tem a participação parcial dos gestores das faculdades pesquisadas. As conclusões de cada etapa serão feitas a seguir.

A implementação desdobra-se em três atividades: o papel da alta administração em relação ao parceiro, o papel da alta administração e a sua organização, a nomeação do gestor de alianças (LYNCH, 1994; YOSHINO E RANGAN, 1996). Neste ponto verifica-se que em algumas alianças há um envolvimento direto da alta administração desde a negociação, formalização até implementação. Principalmente naquelas de caráter estratégico, como exemplo pode-se citar as parcerias com outras instituições de ensino para oferta de cursos de pós-graduação, no caso 1, e na oferta de graduação em EAD e mestrado interinstitucional no caso 2. Verifica-se que nas alianças que possuem um caráter menos estratégico não há um envolvimento direto da alta administração nesta etapa, sendo delegado a outros atores institucionais, coordenadores de curso, professores, funcionários técnico-administrativos. Não se verifica neste item, diferenças significativas entre a teoria e a prática das faculdades pesquisadas. A delegação a outros atores institucionais para realização de parcerias é própria do meio acadêmico, o que deve acontecer é a existência de parâmetros claramente definidos para estes empreendimentos. A complexidade crescente destas parcerias exige procedimentos claros a serem seguidos.

Em relação ao papel da alta administração e a sua organização e a nomeação de um gestor de alianças verificam-se diferenças significativas entre a teoria e a prática das faculdades pesquisadas. Para Lynch (1994) e Yoshino e Rangan (1996), esta etapa perpassa as seguintes atividades: escolha do gerente de alianças, alocação de recursos para as alianças, remodelação da gratificação, o cuidado para que os valores centrais e melhores processos sejam potencializados, entre outros. Em relação aos tópicos mencionados pelos autores, um deles merece atenção especial. As duas faculdades pesquisadas não possuem um gestor de alianças, este papel está diluído entre os diversos atores institucionais, que administram segundo as suas convicções e percepções acerca do tema. Aqui reside um ponto bastante crítico por vários motivos: a

inexistência de um setor que tenha a memória institucional destas relações (gestão do conhecimento), a inexistência de um ponto focal para coordenação, controle e comunicações efetivas, ausência de um plano que permita avaliar o progresso, e que forneça a estrutura para métodos, processos, controle, mudança e acompanhamento das parcerias. A gestão sendo conduzida por profissionais sem o perfil adequado para estas atividades, poderá ocasionar conflitos uma vez que estas atividades requerem formação, conhecimentos e habilidades específicas. Outra questão importante é a sistematização do processo de fomento, captação, gestão e controle das alianças estratégicas. Se for diluída entre os diversos atores institucionais esta atividade poderá acontecer de forma desregrada e inconsistente.

A existência de um gestor de alianças e de acordo com o aumento da demanda, de um setor que aplique conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas de gestão é condição essencial para gerar maior efetividade das alianças. O gestor da aliança assegura o cumprimento do planejado, é o coordenador do trabalho conjunto (do parceiro e da sua organização). A não sistematização desta etapa tem repercussão nas seguintes, que abordaremos a seguir.

A inexistência de um gestor, métodos, processos, e ferramentas de gestão (nos dois casos estudados) tem impactos na execução. Nesta etapa tem-se o propósito principal de implementar o acordo dentro das especificações e responsabilidades dos parceiros dentro da nova relação (YOSHINO E RANGAN, 1996).

Para Yoshino e Rangan (1996); Callahan e Mackenzie (1999); Whipple e Frankel (2000), as principais atividades da etapa execução são: proteção e ampliação das competências essenciais, necessidade de coordenar funções, monitoramento da contribuição dos parceiros, monitoramento do fluxo de informações, monitoramento dos problemas de primeira ordem, fixar o tom correto, manter um clima de confiança entre os parceiros, entre outros. Nas duas faculdades pesquisadas, estas atividades estão diluídas pelos diversos atores institucionais. Exemplificando: em caso de surgimento de problemas de primeira ordem, não há nestas faculdades um gerente e um setor responsável pelo *feedback* imediato ao parceiro. Isto poderá acarretar outros problemas, como impactar na confiança existente na relação, deteriorando-a.

A falta de sistematização e de um modelo de gestão destas relações ocasiona vários problemas, entre os quais, a ampliação destas relações sem que este crescimento esteja balizado

em objetivos estratégicos institucionais previamente definidos. Estas relações se ampliam a partir da *expertise* dos diversos atores institucionais, que possuem competências e habilidades distintas, porém nem sempre alinhadas com os objetivos institucionais.

Outro ponto importante, e não verificado nas faculdades pesquisadas refere-se à falta de indicadores de desempenho e de mecanismos de controle das relações. Se não existem indicadores de desempenho o controle dos resultados fica bastante prejudicado, pois não existem os balizadores para que este controle seja efetuado. A falta de indicadores quantificáveis, mensuráveis e atingíveis gera a sensação de que qualquer resultado é satisfatório, pois não há a mensuração prévia do potencial de agregação de valor das relações existentes.

Ainda no que se refere à gestão, o processo de avaliação é o momento em que são analisados os resultados das alianças, a prospecção de novas oportunidades e a tarefa de repensar as parcerias. Nas duas faculdades esta etapa ocorre anualmente, no mês de janeiro, momento em que se faz a avaliação anual do planejamento estratégico institucional. Porém, aqui fica uma questão importante, avaliar com base em que, se não existem indicadores quantificáveis, mensuráveis e atingíveis. Claro que a falta de planejamento não invalida a avaliação, uma vez que neste momento deverão ser repensadas as atividades que obtiveram, e as que não lograram êxito no decorrer do ano anterior.

Constata-se ainda, que se tratam de instituições em fase inicial do ciclo de vida, com lacunas no processo de formação e gestão das alianças estratégicas, sendo pouco profissionalizadas e sem a presença de ferramentas, processos e procedimentos claros. Percebe-se que para a efetivação dessas alianças, se faz necessário não só os acordos, convênios e contratos celebrados, mas, principalmente, uma base de gestão em termos de processos, fluxos informacionais e comunicacionais de sustentação que garantam uma real integração entre os parceiros. É, sem dúvida, na questão da gestão que reside, hoje, o grande fator de desenvolvimento destas parcerias. Por sua vez, é através de processos adequadamente estruturados, informação e comunicação que as empresas sincronizam as suas funções, com vistas a uma produção de bens e serviços de qualidade que atendam as necessidades do mercado, fomentando a garantia da competitividade e a excelência da gestão organizacional.

Por último, vale destacar a complexidade desse empreendimento. Ele assume dimensões estratégicas entre agentes de áreas totalmente distintas. O caráter paradigmático do desenvolvimento das parcerias, a partir da conjugação de recursos e competências poderá oportunizar novos negócios, na medida em que as alianças dão origem ao desenvolvimento de serviços complementares a partir de novos agentes econômicos e sociais que se integram a elas. A grande complexidade está em como definir modelos de formação e gestão, graus de apropriação e controle do conhecimento e resultados econômicos de uma atividade onde os limites do tangível e intangível são bastante indefinidos, como nos casos estudados.

## 5.2 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

A principal limitação do estudo de caso encontra-se no seu baixo poder de generalização em relação a outros casos, porém, podem-se fazer generalizações em relação à teoria (YIN, 2001).

O presente trabalho apresenta algumas limitações, como a coleta de dados em corte transversal, que não permite verificar a evolução do processo de formação e gestão de alianças estratégicas nas organizações pesquisadas. Uma segunda limitação diz respeito ao fato de o trabalho ser um estudo em duas faculdades particulares, o que não permite generalizações. Ainda em relação às limitações, não foi possível ampliar o número de casos em função das limitações de acesso aos gestores de outras faculdades.

## 5.3 SUGESTÕES PARA FUTUROS ESTUDOS

Como perspectiva de estudos futuros, sugere-se que pesquisas sobre o assunto deste trabalho sejam realizadas de forma longitudinal; em estudos de casos múltiplos, em faculdades particulares, o que permitirá identificar se há um padrão predominante de alianças estratégicas

nesta modalidade organizacional, bem como a sua evolução no decorrer do tempo. Outro estudo relevante pode ser uma pesquisa comparativa entre instituições particulares, comunitárias e públicas procurando evidenciar se há padrões distintos de parcerias e alianças nestas diferentes modalidades de instituições de ensino superior. Além disso, torna-se importante maior número de pesquisas sobre os tipos, formação e gestão de alianças estratégicas em IES brasileiras para serem utilizadas como *benchmarking* por outras instituições, considerando as diferenças culturais e organizacionais existentes no país.

## REFERÊNCIAS

ADLER, P. S.; COLE, R. E. Designed for learning: a tale of two auto plants. **Sloan Management Review**, v. 34, n. 3, p. 85-95, 1993.

ANSOFF, I. **Corporate strategy**: techniques for analyzing industries and competitors. New York: McGraw-Hill, 1965.

AWADZI, W. K. **Determinants of joint-venture performance**: a study of IJVs in the U.S. Louisiana, 1987.

AWADZI, W. K. et al. Strategic implications of co-operation and complementary resources in international joint-ventures. **International Journal of Management**, v. 5, n. 2, p. 125- 132, 1988.

BACHMAN, R. Trust, power and Control in trans-organizational relations. Escr. Centre for Business Research, University of Cambrige. **Working Paper**. N.129, 1999.

BARDIN, I. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições Setenta, 1994.

BEAMISH, P. W.; BANKS, J. C. Equity joint-ventures and the theory of the multinational enterprise. **Journal of International Business Studies**, v. 18, n. 2, p. 116, 1987.

BRITTO, J.N.P. **Características Estruturais e Modus-Operandi das Redes de Firmas em Condições de Diversidade Tecnológica.** (1999) Tese de Doutorado, Instituto de Economia – Universidade Federal do Rio de Janeiro.

CALLAHAN, J.; MACKENZIE, S. Metrics for Strategic Alliance Control. **R & D Management**, v. 24, n. 4, p. 365-377, 1999.

CASTELLS, M. **A sociedade em rede.** 7 ed. São Paulo: Paz e Terra, 2003.

COHEN, W.; LEVINTHAL, D. Absorptive capacity: new perspective on learning and innovation. **Administrative Science Quarterly**, v. 35, p. 128-152, 1990.

CRAIG, J. C.; GRANT, R. M. **Gerenciamento estratégico.** São Paulo: Littera Mundi, 1999.

CRAVENS, D. W.; PIERCY, N. F.; SHANNON, H. S. New organizational forms for competing in highly dynamic environments: the network paradigm. **British Journal of Management**, v. 7 Issue 3, p. 203-281, 1996.

DAS, T. K.; TENG, B.-S. Between trust and control: developing confidence in partner cooperation in alliances. **Academy of Management Review**, v. 23, p. 491-512, 1998.

\_\_\_\_\_. A resource-based theory of strategic alliances. **Journal of Management**, v. 26, n. 1, p. 31- 57, 2000.

DOLLINGER, M. J.; GOLDEN, P. A.; SAXTON, T. The effect of reputation on the decision to joint venture. **Strategic Management Journal**, v. 18, p. 127-140, 1997.

DOZ, Y. L.; HAMEL, G. **A vantagem das alianças**: a arte de criar valor através das parcerias. Rio de Janeiro. Qualitymark, 1998.

DUSSAUGE, P.; GARRETTE, B. **Cooperative strategy**. England: John Wiley & Sons, 1999.

DYER, J. H.; SINGH, H. The relational view: cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. **Academy of Management Review**, v. 23, n. 4, p. 660-679, 1998.

EBAPE – ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E DE EMPRESAS DA FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS:<[http:// www.ebape.fgv.br](http://www.ebape.fgv.br)>. Acesso em: 31 julho 2008.

EISENHARDT, K. M.; SCHOONHOVEN, C. B. Resource-based view of strategic alliance formation: strategic and social effects of entrepreneurial firms. **Organization Science**, v. 7, p. 136-150, 1996.

FAULKNER, D. **International Strategic Alliances**: co-operating to compete. New York: McGraw-Hill International, 1995.

FREEMAN, C. Networks of innovators: a synthesis of research issues. **Research Policy**. New York. v. 20, p. 499-514, 1991.

FISCHMANN, A. A.; ALMEIDA, M. I. R. **Planejamento estratégico na prática**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1991.

GARAI, G. Leveraging the rewards of strategic alliances. **Journal of Business Strategy**, v. 20, n. 2, mar/apr., 1999.

GOMES-CASSERES, B. Group versus group: how alliance networks compete. **Harvard Business Review**, v. 72, n. 4, p. 62-74, 1994

HAGEDOORN, J. Organizational modes of inter-firm cooperation and technology transfer. **Technovation**, v. 10, p. 17-30, 1990.

HAGEDOORN, J.; NARULA, R. Choosing organizational modes of strategic technology partnering: international and sectoral differences. **Journal of International Business Studies**, p. 265-284, 1996.

HAMEL, G. Competition for competence and interpartner learning within international strategic alliances. **Strategic Management Journal**, v. 12, p. 83-103, 1991.

HAMEL G.; DOZ Y. L. Formatos multilaterais de alianças empresariais. **HSM Management**, jul./ago., p. 66-73, 1999.

HARBISON, J. R.; PEKAR J. P. **Alianças estratégicas**: quando a parceria é a alma do negócio e o caminho para o sucesso. São Paulo: Futura, 1999.

HARRIGAN, K. R. Strategic alliance and partner asymmetries. **Management International Review**, v. 9, p. 53- 72, 1988.

HUBER, G. P. Organizational learning: the contributing processes and the literatures. **Organization Science**, v. 2, n. 1, p. 88-115, 1991.

INEP - INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA. Disponível em: <<http://www.inep.gov.br>>. Acesso em: 25 maio 2007.

ITAMI, H. **Mobilizing invisible assets**. Cambridge, MA: Harvard University, 1987.

JOHNSON et al. Setting the stage for trust and strategic integration in Japanese U.S. co-operative alliances. **Journal of International Business Studies**, v. 27, n. 5, p. 981-1004, Special Issue 1996.

KANTER, R. M. Collaborative advantage: the art of alliances. **Harvard Business Review**, p. 96-108, jul./aug. 1994.

KOGUT, B. Joint-ventures: theoretical and empirical perspectives. **Strategic Management Journal**, v. 9, p. 319-332, 1988.

LANE, P. J.; LUBATKIN, M. Relative absorptive capacity and interorganizational learning. **Strategic Management Journal**, v. 19, p. 461-477, 1998.

LYNCH, R. P. **Alianças de negócio, a arma secreta competitiva**: como planejar, negociar e gerenciar alianças estratégicas competitivas. São Paulo: Makron Books, 1994.

LORANGE, Peter.; ROOS J. **Alianças estratégicas**: formação, implementação e evolução. São Paulo: Atlas, 1996.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de Pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

MAKRI, M. Exploring the dynamics of learning alliances. **The Academy of Management Executive**, v. 13, n. 3, p. 113-114, 1999.

MAZZALI, L.; COSTA, V. M. H. Miranda. **As formas de organização em rede:** configuração e instrumento de análise da dinâmica industrial recente. *Revista de Economia*, v. 17, n. 4 p. 68, out./dez, 1997.

BRASIL. **Ministério da Educação e do Desporto.** Disponível em: <<http://www.mec.gov.br>>. Acesso em: 05 maio 2007.

MINHOTO, L. D.; MARTINS, C. E. **As redes e o desenvolvimento social.** Cadernos FUNDAP, v. 22, p. 81-101, 2001.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia:** um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MORGAN, G. **Imagens da Organização.** São Paulo: Atlas, 1996.

MOWERY, D. C.; OXLEY, J. E.; SILVERMAN, B. S. Technology overlap as interfirm cooperation: implications for the resource-based view of the firm. *Research Policy*, v. 27, p. 507-523, 1998.

NARULA, R.; HAGEDOORN, J. Innovating through strategic alliances: moving towards international partnerships and contractual agreements. *Technovation*, v. 19, p. 283-294, 1999.

NOHRIA, N. IS a network perspective a useful way of studying organizations?. In: NOHRIA, N.; ECCLES, R. G. (ed.). **Networks and organizations:** structure, form, and action. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press, 1992, p. 1-22.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação do conhecimento na empresa.** Rio de Janeiro: Campus, 1997.

OLIVEIRA, D. P. R. **Estratégia empresarial e vantagem competitiva**. São Paulo: Atlas, 2001.

OHMAE, K. **O mundo sem fronteiras**. São Paulo: Makron Books, 1991.

OSLAND, G. E.; YAPRAK, A. Learning through strategic alliances: processes and factors that enhance marketing effectiveness. **European Journal of Marketing**, v. 29, n. 3, p. 52-65, 1995.

PADOVEZE, C. L. **Controladoria estratégica e operacional: conceitos, estruturas, aplicação**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

PAIM, D. C. T.; DIEHL, A. A. **Metodologia e técnica de pesquisa em ciências sociais aplicadas: uma proposta de estudos**. Passo Fundo: Clio, 2002.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva: Técnicas para análises da concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

\_\_\_\_\_. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro, BRJ: Campus, 1991.

QUINN, J. B. **Strategies for change: Logical Incrementalism**. Homewood, Illinois: Irwin, 1980.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. **Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

\_\_\_\_\_. The core competence of the corporation. **Harvard Business Review**, Boston, v. 68, n. 3, p. 79-91, maio/jun. 1990.

RAPINI, S. M. **Interação Universidade-Indústria no Brasil: Uma análise exploratória a partir do Diretório de Pesquisas do CNPq.** (2004) Dissertação de Mestrado. Instituto de Economia – Universidade Federal do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro, 2004.

ROBBINS, S. P. **Administração: mudanças e perspectivas.** São Paulo: Saraiva, 2000.

ROESCH, S. M. A. 1999. **Projetos de estágios e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalho de conclusão, dissertações e estudos de casos.** 2.ed. São Paulo.

RUMELT, R. P. Towards a strategic theory of the firm. In: LAMB, R. (Org.). **Competitive strategic management.** Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1984.

SAMPAIO, H. M. S. **O Ensino Superior no Brasil: o setor privado.** São Paulo: Hucitec; FAPESP, 2000.

SHANK, J. K.; GOVINDARAJAN, V. **A revolução dos custos.** 8. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

STALK, G.; EVANS, P.; SHULMAN, L. E. Competing on capabilities: the new rules of corporate strategy. **Harvard Business Review**, Boston, v. 70, n. 2, p. 57-68, mar./abr. 1992.

TEECE, D. J. Competition, cooperation, and innovation: organizational arrangements for regimes of rapid technological progress. **Journal of Economic Behavior and Organization**, v. 18, p. 1-25, 1992.

TSANG, E. W. K. A preliminary typology of learning in international strategic alliances. **Journal of World Business**, v. 34, n. 3, p. 211-226, 1999.

ULRICH, D. **Os campeões de recursos humanos**: inovando para obter melhores resultados. São Paulo: Futura, 1998.

VASCONCELOS, F. **Safári de Estratégia, Questões Bizantinas e a Síndrome do Ornintorrinco**: uma Análise empírica dos impactos da diversidade teórica em estratégia empresarial sobre a prática dos processos de tomada de decisão estratégica. ENANPAD, 2001. Anais, 2001

VILKAMO, T.; KEIL, T. Strategic technology partnering in high-velocity environments-lessons from a Case Study. **Technovation**, Vol. 23 (3), p. 193-204, 2003.

WERNERFELT, B. A resource-based view of the firm. **Strategic Management Journal**, v. 5, p. 171-180, 1984.

WINTER, S. Knowledge and competences as strategic assets. In: TEECE, D. J. (Org.). **The competitive challenge**. Cambridge, MA: Ballinger, 1987.

WHIPPLE, J. M.; FRANKEL, R. Strategic Alliance Success Factors. **Journal of Supply Chain Management**. v. 36, p. 21-28, 2000.

WRIGHT, P.; KROLL, J. M.; PARNELL, J. A. **Administração estratégica**: conceitos. São Paulo: Atlas, 2000.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. São Paulo: Bookman, 2001.

YOSHINO, M. Y.; RANGAN, S. U. **Alianças Estratégicas**. São Paulo: Makron Books, 1996.

## **APÊNDICE**

APÊNDICE A - Roteiro de Entrevista com Gestor (es) Acadêmico (s) e/ou Administrativo (s)  
em Faculdade (s) Particular (es) do Rio Grande do Sul

Título do Trabalho: Alianças Estratégicas em Faculdades Particulares: um Estudo no Setor Educacional

Mestrando: Vinicius Gehring Capellari

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Grace Vieira Becker

### **Tipos de Alianças Estratégicas**

1. Qual é a amplitude das alianças estratégicas existentes, são acordos contratuais, acordos Acionários?
2. Qual é o grau de envolvimento entre os parceiros? Em quais atividades o envolvimento é alto e em quais é baixo?
3. Quais as condições previstas nesses documentos: prevêm exclusividade no relacionamento; não prevêm exclusividade no relacionamento?
4. Quanto ao domínio na relação, as alianças são dominantes ou compartilhadas?
5. Qual é o perfil das organizações participantes de alianças estratégicas? Outras instituições de ensino superior; sindicatos; clubes; associações comerciais e federações de indústrias; empresas; organizações não governamentais, organizações governamentais, organizações de pesquisa?
6. Quais são os atributos indispensáveis observados para o processo de cooperação?
7. Quais são os propósitos básicos das alianças estratégicas?

### **Formação de Alianças Estratégicas**

8. Quais as motivações para a realização de alianças estratégicas?
9. A instituição possui objetivos estratégicos definidos para o processo de formação alianças estratégicas?
10. Como a aliança estratégica aumenta a eficácia da estratégia competitiva?
11. Como se dá o processo de seleção e escolha da organização parceira?
12. As ações de prospecção de alianças são desenvolvidas seguindo-se a estratégia organizacional ou de forma inconsistente, desagregadas e independentes?
13. A direção da faculdade está envolvida na negociação?
14. Como se dá a formalização das alianças estratégicas? Dá-se através de contrato; através de termo de compromisso; através da assinatura de convênio sem valor legal?

### **Gestão de Alianças Estratégicas**

15. Como é o envolvimento da alta administração na gestão das alianças?
16. A instituição possui um gestor de alianças?
17. Como se dá o processo de implementação das alianças?
18. Quais são os fatores de sucesso de uma aliança estratégica?
19. Qual a contribuição de cada empresa, quais os elementos de gestão que garantem o sucesso das alianças?

20. Quais são as tarefas primordiais no processo de gestão das alianças?
21. Qual é a importância da gestão nas alianças estratégicas existentes?
22. Como se administram os conflitos? Quais são eles?
23. Quais as atividades compartilhadas no processo de gestão das alianças
24. Quais são os principais desafios no processo de Gestão das alianças?
25. Quais são os mecanismos de controle das alianças?
26. Como se dá a manutenção do relacionamento? Realizam-se mais de duas visitas por dia; realizam-se entre uma e duas visitas por dia; contabilizam-se as visitas por sem gerenciam-se os contratos principalmente por telefone e e-mail em ambiente remoto?
27. Qual é o tempo de duração das alianças estabelecidas?
28. Os resultados estão de acordo com o planejado?
29. De quanto em quanto tempo são realizadas avaliações das alianças estratégicas existentes?

## **ANEXOS**

ANEXO A – Modelo de Termo de Convênio de Cooperação Firmado pela Faculdade de Santa Cruz do Sul para oferta de Cursos em EAD

TERMO Nº ....

TERMO DE COOPERAÇÃO FIRMADO ENTRE AS PARTES EM ..... DE .....

A ....., Instituição de Ensino Superior, ....., CNPJ-MF nº ....., com sede ....., doravante denominada simplesmente ....., neste ato representado por seu Reitor Prof. ...., CPF/MF nº ..... e RG nº ....., doravante denominada ....., e o **PÓLO DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA**, a seguir qualificado: ....., Instituição de Ensino, ....., com sede na ....., na cidade ....., neste ato representado por seu Diretor, ....., firmam o presente Termo de Cooperação, que se regerá pelas seguintes cláusulas:

**CLÁUSULA PRIMEIRA – DO OBJETO**

O presente Termo de Cooperação tem por objeto, precipuamente, regulamentar a metodologia e os procedimentos administrativos a serem utilizados pelo modelo de Educação a Distância em relação aos Pólos de EAD .

**Parágrafo Primeiro.** Os Cursos que forem desenvolvidos em decorrência deste instrumento, atenderão aos fins institucionais de cada parte firmatária e não prejudicarão as atividades e cursos promovidos individualmente por cada qual.

**Parágrafo Segundo.** A realização conjunta de cada curso estará sempre condicionada à verificação do número mínimo de participantes previsto no respectivo orçamento.

**Parágrafo Terceiro.** Cada projeto específico (PPC), considerado como parte integrante deste instrumento, estabelecerá, em Termos Aditivos próprios, seus objetivos, a forma de execução e custeio, bem como o cronograma de realização.

**Parágrafo Quarto.** Fica estabelecido entre as partes que a..... exercerá a Coordenação Pedagógica dos cursos de graduação na modalidade de Educação à Distância.

**Parágrafo Quinto.** Integra o presente Termo, independentemente de transcrição, no que couber aos Pólos de Educação à Distância, o Modelo Pedagógico para Atividades em EAD nos Cursos Superiores à Distância desenvolvido .....

**CLÁUSULA SEGUNDA - DA OFERTA DE CURSOS**

Os cursos serão ofertados pela ..... nas respectivas sedes dos Pólos de Educação a Distância qualificados no presente instrumento.

**Parágrafo Único.** Fica estabelecido que os Pólos de Educação a Distância podem solicitar ao ..... a oferta de cursos cujo público-alvo seja direcionado as regiões de pólos específicos, os quais serão regulamentados através de Termo Aditivo a ser firmado entre as partes.

### **CLÁUSULA TERCEIRA – DO MODELO PEDAGÓGICO**

O Modelo pedagógico adotado para os cursos ofertados nas regiões dos Pólos consiste em um modelo baseado na Web, utilizando o ambiente virtual de aprendizagem Moodle, sendo as atividades presenciais realizadas através de vídeo-conferência.

**Parágrafo Primeiro.** Convencionam as partes que a centralização das atividades de ensino, entre professores, tutores e alunos, será realizada a partir .....

**Parágrafo Segundo.** Para a execução das atividades presenciais dos cursos a serem implementados, os Pólos de Educação a Distância devem dispor da seguinte infra-estrutura:

- A) Um laboratório de informática com pelo menos 20 (vinte) micro-computadores;
- B) Uma sala para avaliações presenciais e encontros presenciais a serem realizados durante o curso, com datashow ou TV 29 polegadas ou mais (para projeção de videoconferência), acesso a internet e um computador (para recepção de videoconferência);
- C) Acesso à internet, compatível com as determinações fornecidas pela Coordenação de Educação a Distância, em especial com suporte para transmissão/recepção de videoconferência;

### **CLÁUSULA QUARTA – DOS MULTIPLICADORES**

Os Multiplicadores são os responsáveis operacionais de cada Pólo de Educação à Distância, atendendo à infra-estrutura necessária para o apoio das atividades presenciais.

**Parágrafo Primeiro.** Os Multiplicadores são vinculados aos Pólos de Educação a Distância e devem, dentre outras obrigações, auxiliar os alunos com relação a dúvidas referentes ao ambiente virtual de aprendizagem e intercâmbio do aluno com .....

**Parágrafo Segundo.** O Multiplicador tem como horário de atendimento aos alunos os estabelecidos na **Tabela de Horários do Multiplicador** registrada em cada Pólo de EAD, mediante aprovação .....

**Parágrafo Terceiro.** Somente o tutor e/ou professor poderão sanar dúvidas dos alunos das disciplinas dos cursos na modalidade EAD, assim não compete ao Multiplicador atuar na resolução de dúvidas ou pedidos de esclarecimentos relacionados ao conteúdo do Curso ao qual estiver vinculado.

### **CLÁUSULA QUINTA – DA RESPONSABILIDADE DOS PÓLOS**

Os Pólos devem remunerar por sua exclusiva conta e responsabilidade todos os multiplicadores, empregados, prepostos ou contratados de qualquer natureza, que colocar à disposição para cumprimento das finalidades do presente Termo, obrigando-se ainda pelo atendimento de todos os respectivos encargos sociais, trabalhistas, previdenciários, fiscais, tributários, seja em relação às obrigações das aludidas pessoas, seja em relação a obrigações da própria pessoa jurídica, assegurando que nenhuma venha a recair para .....

### **CLÁUSULA SÉTIMA – DA INSCRIÇÃO E MATRÍCULA**

As matrículas oferecidas em Cursos vinculados ao presente Instrumento, devem seguir o seguinte fluxo:

- a) O Aluno deve realizar a sua inscrição para o respectivo curso através de formulário disponível na Internet;
- b) .....divulgará a informação referente à formação de turmas e dará início ao processo de matrículas;

- c) Para confirmação de matrícula, o Aluno deve encaminhar os documentos exigidos .....o Termo de Aceite de Aluno de .....– Modalidade EAD, o contrato assinado e o comprovante de pagamento da primeira mensalidade para ....., Bairro Centro, na cidade de .....

**Parágrafo Único.** Os alunos devem encaminhar a documentação completa diretamente a....., mediante Carta AR (Aviso de Recebimento) ou SEDEX.

#### **CLÁUSULA OITAVA – DA BIBLIOTECA**

Os alunos dos cursos a distância oferecidos ..... se enquadram e seguem as normas previstas pela Biblioteca de cada Pólo de Educação a Distância.

**Parágrafo Primeiro.** As Bibliotecas dos Pólos de Educação a Distância são receptoras e gestoras do acervo para EAD pertencente .....

**Parágrafo Segundo.** A obra encaminhada ..... à Biblioteca do Pólo de Educação a Distância fica sob responsabilidade desta, sendo que em caso perda ou extravio da obra, o respectivo Pólo de Educação a Distância deve ressarcir ....., através da aquisição da mesma obra ou mediante pagamento do valor correspondente.

**Parágrafo Terceiro.** A Obra ficará no Pólo de Educação a Distância durante o período de empréstimo designado ao aluno, devendo ser devolvida pelo mesmo após o término deste período.

**Parágrafo Quarto.** Caso o Pólo de Educação a Distância devolva a Obra através do correio, o mesmo deve enviar por Carta com Aviso e Recebimento (AR) ou SEDEX, sendo cujos custos serão suportados .....

**Parágrafo Quinta.** O acesso à Biblioteca deve ser disponibilizado pelos Pólo de Educação à Distância, nos horários estabelecidos pelo curso, bem como nos demais horários de atendimento de cada Pólo de Educação a Distância.

**Parágrafo Sexto.** Cada Pólo de Educação a Distância deverá operacionalizar a rotina de empréstimo das bibliografias, designando um (a) bibliotecário (a) como responsável.

#### **CLÁUSULA NONA – DA DIVULGAÇÃO DOS CURSOS**

Cada Pólo de Educação a Distância deve divulgar os cursos na modalidade em EAD em sua região. .... encaminhará o material para a divulgação dos cursos, sendo vedado ao Pólo de Educação a Distância confeccionar materiais sem autorização escrita .....

**Parágrafo Único.** A realização de divulgação dos Cursos objeto deste instrumento, seja através de rádio, televisão ou qualquer outra mídia eletrônica somente pode ocorrer mediante autorização expressa .....

#### **CLÁUSULA DÉCIMA – DA TAXA ADMINISTRATIVA**

Cada Pólo de Educação a Distância receberá mensalmente ..... o percentual de ..... sobre os valores mensais efetivamente recebidos correspondentes aos alunos que estão matriculados no Pólo de Educação à Distância.

#### **CLÁUSULA DÉCIMA PRIMEIRA – DAS OBRIGAÇÕES DOS PÓLOS**

Para a consecução do objeto do presente Termo, os Pólos de Educação a Distância se obrigam a:

- a) realizar, em conjunto com ....., a divulgação e a promoção dos cursos;

- b) disponibilizar, sem ônus para ....., espaço físico e equipamentos apropriados para o desenvolvimento das atividades presenciais, bem como estruturação e apoio administrativo à plena implantação e execução dos cursos, em conformidade com as especificações e necessidades dos respectivos cursos;
- c) respeitar na sua integralidade as obrigações assumidas por este instrumento.

#### **CLÁUSULA DÉCIMA SEGUNDA – DAS OBRIGAÇÕES .....**

Para a consecução do objeto do presente Termo, ..... se obriga a:

- a) designar os Coordenadores Acadêmicos, Professores e Tutores dos cursos de graduação e Pós-Graduação na modalidade em EAD;
- b) realizar a coordenação geral dos cursos;
- c) receber, processar as inscrições e contratar a matrícula com os participantes dos cursos;
- d) realizar a cobrança dos valores devidos pelos alunos matriculados nos cursos, fornecendo os respectivos recibos e/ou faturas correspondentes.
- e) realizar a cobrança, dos alunos inadimplentes;
- f) elaborar e confeccionar os materiais de divulgação dos cursos previstos em orçamento (folders, cartazes, etc.);
- g) contratar e remunerar os professores, tutores e coordenadores, conforme previsto no orçamento de cada curso;
- h) contratar e remunerar os serviços de terceiros (reprodução de apostilas, postagem, telefonia e de outros materiais), conforme previsto no orçamento de cada curso;
- i) realizar, em conjunto com o Pólo de Educação à Distância, a divulgação e a promoção dos cursos;
- j) emitir e assinar os certificados dos participantes aprovados (com frequência) nos cursos;
- k) disponibilizar uma bolsa para monitoria em cada curso, desde que previsto em orçamento específico;
- l) elaborar relatório final e demonstrativo de receitas/despesas dos cursos;
- m) remunerar por sua exclusiva conta e responsabilidade todas professores, tutores, empregados, prepostos ou contratados de qualquer natureza, utilizar para cumprimento das finalidades do presente convênio, obrigando-se ainda pelo atendimento de todos os respectivos encargos sociais, trabalhistas, previdenciários, fiscais e tributários, seja em relação às obrigações das aludidas pessoas, seja em relação à obrigações da própria pessoa jurídica, assegurando que nenhuma responsabilidade venha a recair sobre os Pólo de Educação à Distância;
- n) confeccionar e aprovar o orçamento dos cursos de Graduação e Pós-Graduação na modalidade em EAD a serem realizados em decorrência deste Termo.
- o) disponibilizar recursos tecnológicos de software para suporte as atividades à distância.

#### **CLÁUSULA DÉCIMA TERCEIRA – DA PROPRIEDADE INTELECTUAL**

Os materiais didáticos utilizados nos cursos são de autoria ..... e dos professores ministrantes dos cursos, sendo que seu uso, pelos Pólos de Educação à Distância, fica restrito aos cursos promovidos em decorrência deste instrumento, não podendo ser divulgados, utilizados ou reproduzidos pelas partes para outras finalidades sem a prévia e expressa autorização formal dos respectivos autores.

#### **CLÁUSULA DÉCIMA QUINTA – DA VIGÊNCIA**

O presente Convênio terá vigência a partir da data de sua assinatura por tempo indeterminado, podendo ser alterado mediante termo aditivo livre e expressamente pactuado entre as partes.

**CLÁUSULA DÉCIMA SEXTA – DAS HIPÓTESES DE RESCISÃO**

As partes estipulam que o presente Convênio será rescindido, de pleno direito e independentemente de prévia notificação, nos casos de descumprimento de quaisquer das obrigações estatuídas neste Instrumento, devendo, ainda, a parte infratora ressarcir os custos e/ou despesas gerados à outra em virtude da rescisão deste Termo.

**Parágrafo Primeiro:** As partes poderão rescindir, ainda, o presente Convênio a qualquer tempo mediante prévia notificação escrita, com prazo mínimo de 6 (seis) meses de antecedência, devendo, neste caso, a parte que requerer a rescisão, pagar à outra todas as despesas que lhe competirem efetivamente já despendidas em decorrência das atividades previstas neste Termo.

**Parágrafo Segundo:** A eventual rescisão deste instrumento não prejudicará a execução das atividades já iniciadas, as quais deverão manter o seu curso normal até o final da respectiva atividade.

**CLÁUSULA DÉCIMA SÉTIMA – DA CESSÃO DE DIREITOS E OBRIGAÇÕES**

É vedado a qualquer das partes a cessão de direitos e obrigações assumidas no presente Termo, sem anuência expressa e escrita da outra.

**CLÁUSULA DÉCIMA OITAVA – DA DIVULGAÇÃO**

Em todos os atos e instrumentos promocionais e de divulgação do curso, assim como, em atividades científicas pertinentes ao objeto contratual às partes sempre divulgarão seus nomes em conjunto e solidariamente.

**CLÁUSULA DÉCIMA NONA – DO FORO**

As partes elegem o foro da Comarca de .....para dirimirem eventuais questões oriundas do presente instrumento, renunciando, desde já, qualquer outro, por mais privilegiado que seja.

E, para firmeza e como prova de assim haverem entre si, justo e conveniado, é lavrado o presente instrumento em ..... vias de igual teor e forma, subscritas pelas partes e de 02 (duas) testemunhas.

....., \_\_\_\_ de \_\_\_\_ de 2008.

Testemunhas:

\_\_\_\_\_

Nome:

CPF:

\_\_\_\_\_

Nome:

CPF:

ANEXO B – Modelo de Contrato Firmado pela Faculdade de Passo Fundo para Oferta de Cursos de Pós-Graduação *lato sensu* em Parceria com Conveniados

..... (RS), .. de ....de .....

Ofício ..... n° .....

Prezado (a) Senhor (a),

A ....., através do seu ....., apresenta em anexo a proposta de parceria para oferta regular de cursos de pós-graduação *lato sensu* na cidade de ..... e região, através de seu Programa de Educação Continuada.

Através do referido programa, a ..... articulou uma rede de instituições conveniadas, objetivando a oferta de cursos de pós-graduação de excelência acadêmica, atividade que vem realizando desde .....

Atenciosamente,

Gerente Executivo

Ilmo. Sr.  
Fulano de Tal  
.....

## **PROPOSTA PADRÃO – CONVENIADO APRESENTAÇÃO**

A ..... é uma instituição de ensino superior credenciada pelo Ministério da Educação através da Portaria ....., localizada na cidade de .....

Sua proposta institucional articula-se em torno do objetivo de constituir-se como centro de excelência na oferta de graduação e pós-graduação nas ciências humanas e sociais aplicadas, buscando aliar rigor acadêmico e visão de mercado na formação de líderes empreendedores na suas áreas de atuação.

Fundado em tais observações, a ..... busca desde seu início demarcar sua proposta político-pedagógica nos seguintes pressupostos: (i) a graduação, tanto quanto a pós-graduação, pressupõe corpo docente técnica e pedagogicamente qualificado, bem como legalmente habilitado para a docência; (ii) a escolha do corpo docente obedecerá ao princípio da diversidade de representação profissional, geográfica e de vinculação institucional, impedindo, portanto, processos endógenos, que permitem a reprodução sistemática de práticas profissionais e visões teóricas; (iii) o processo de ensino-aprendizagem deve ser pautado pela abertura ao pluralismo teórico, político e metodológico, bem como pela honestidade intelectual; (iv) o ensino superior pressupõe infraestrutura apropriada para o desenvolvimento da pesquisa, bem como ambiente de respeito, liberdade e flexibilidade administrativa; (v) o ensino superior deve ser fundado em critérios meritocráticos e é responsabilidade institucional de seus dirigentes a construção das condições, objetivas e públicas, para premiação dos melhores alunos e professores.

### **A PÓS-GRADUAÇÃO DA .....**

O Programa de Pós-Graduação ..... teve início em ....., com o oferecimento de cursos de pós-graduação *lato sensu* / Especialização, através do ....., em parceria celebrada com o .....

O ..... foi criado com o objetivo institucional de centralizar os esforços para criação das condições de exercício da pesquisa, através do gerenciamento dos recursos próprios da instituição, bem como oriundos da captação de recursos financeiros juntos aos organismos governamentais e não-governamentais, contribuindo para estabelecer as bases para a pós-graduação.

Assim, o Programa de Pós-Graduação da ..... atendeu, a partir da proposta dos cursos organizados desde ....., aproximadamente ..... alunos.

### **DIFERENCIAIS DOS CURSOS DE PÓS-GRADUAÇÃO DA .....**

a) Corpo docente altamente qualificado, com sólida formação acadêmica e experiência de mercado;

- b) Metodologia de ensino que alia o domínio dos pressupostos teóricos à aplicação prática dos temas examinados em sala de aula;
- c) Infra-estrutura de ponta para oferta dos cursos, com cabeamento e acesso à internet em todas as salas de aula, com utilização intensa de recursos audiovisuais de apoio ao ensino;
- d) Portal do aluno, com acesso rápido a notas, planos de ensino das disciplinas e informações diversas dos cursos;
- e) Forte inserção nos programas de pós-graduação *stricto sensu* do sul do Brasil, com diversos ex-alunos selecionados em programas de mestrado;
- f) Suporte metodológico personalizado para redação do trabalho de conclusão do curso;
- g) Qualidade dos alunos participantes dos cursos e ambiente de intenso inter-relacionamento profissional;
- h) Oportunidade permanente de publicação dos melhores trabalhos dos alunos participantes dos cursos;
- i) Atendimento personalizado aos alunos participantes dos cursos.

## **CURSOS DE PÓS-GRADUAÇÃO OFERECIDOS**

A ..... oferece cursos de pós-graduação nas áreas ..... Os cursos são estruturados a partir de diagnóstico da realidade da região, objetivando o pleno atendimento das demandas e expectativas dos participantes.

## **RESPONSABILIDADES DA .....**

- a) Elaborar o projeto do curso a ser realizado e supervisionar sua execução, definindo objetivos, estrutura curricular, ementa das disciplinas, corpo docente, cronograma, currículos dos profissionais e demais itens necessários a sua realização;
- b) Manter atualizada e arquivada documentação e registro do corpo docente e discente do programa;
- c) Dar o suporte necessário, através da manutenção de portal educacional, para permitir a matrícula dos alunos, bem como acompanhamento do desenvolvimento do curso<sup>11</sup>;
- c) Designar coordenador, professores e profissionais capacitados para ministrar aulas no curso;
- d) Disponibilizar para o conveniado, com antecedência, as informações necessárias, referentes ao lançamento do curso;

---

<sup>11</sup> ..... disponibilizará senha e *login* pessoais para acesso ao Portal Educacional, onde o participante terá acesso aos materiais disponíveis para as aulas, bem como segunda via de boleto bancário, notas e informações adicionais.

- e) Efetuar o pagamento da coordenação e dos professores envolvidos nas atividades deste convênio;
- f) Responsabilizar-se por todos os encargos trabalhistas e fiscais, do coordenador e professores, decorrentes de pagamentos realizados no âmbito deste convênio;
- g) Providenciar todo o material didático e de apoio necessário para a realização das aulas;
- h) Dar suporte e orientação quanto à comercialização do curso;
- i) Controlar e providenciar o pagamento de despesas de traslado dos professores e coordenador;
- j) Providenciar o pagamento de remuneração dos professores que ministrarão aulas no curso de especialização, observados os valores orçados e deduções legais sempre que for o caso;
- l) Expedir o certificado de conclusão do curso;

### **RESPONSABILIDADES DO CONVENIADO**

- a) Responsabilizar-se pela edição e veiculação de anúncios e publicidades nos veículos de comunicação local, previamente autorizados;
- b) Fornecer os bloquitos bancários para pagamento das mensalidades e contratos dos alunos, firmados entre estes e a .....
- c) Disponibilizar serviço de secretaria e pessoa de referência, responsável por: controlar o recebimento dos trabalhos elaborados pelos alunos e providenciar a remessa à .....; recepcionar e proceder a matrícula dos participantes preenchendo toda a documentação necessária, anteriormente, fornecida pela .....; operacionalizar o plano de comercialização dos programas, responsabilizando-se pela divulgação e venda local dos cursos a serem ministrados sob a vigência do convênio (a divulgação será feita através da distribuição de folders, comunicação em rádio e jornal, distribuição eletrônica); organizar o lanche da turma nos intervalos de sexta-feira e sábado; recepcionar os participantes, entregar material, trabalhos, receber solicitação de alunos e encaminhar à Coordenação Geral do Curso; prestar atendimento e apoio aos professores e coordenador; recepcionar e apresentar os professores à turma; aplicar a avaliação do professor e enviar os questionários preenchidos para a secretaria geral .....

### **INFRAESTRUTURA NECESSÁRIA PARA O CONVENIADO**

- a) Disponibilizar salas equipadas com infra-estrutura para atender 40 alunos
- b) Disponibilizar um micro computador ligado a rede Internet, para gestão administrativo-acadêmica dos cursos;
- c) Disponibilizar equipamentos audiovisuais proporcionais ao número de alunos atendidos (telões, projetores, dvds);
- d) Infraestrutura de comercialização e divulgação em local eficiente.

## **VANTAGENS PARA O CONVENIADO**

O conveniado recebe um percentual de ..... de cada mensalidade recebida dos alunos e mais a taxa de inscrição, oferecidos pela .....gerando receita e prestígio à instituição sem necessidade grande de investimento.

## ACORDO DE COOPERAÇÃO TÉCNICA

Por este instrumento particular, as partes, de um lado (a) ....., com sede à ....., ....., em ....., ....., ....., instituição de apoio à oferta de produtos e serviços educacionais da ....., integrante do sistema federal de ensino do Ministério da Educação e mantida pelo ....., credenciada pela ....., publicada no ....., neste ato representado pelo seu Coordenador Geral, ....., instituição que aqui será denominada simplesmente .....; de outro lado (b) ....., ....., com sede na ....., neste ato representada pelo seu presidente, Sr. , brasileiro, solteiro, professor, portador do RG nº , empresa doravante denominada **CONVENIADO**, têm entre si justo e contratado o seguinte:

### I – CONSIDERAÇÕES

- a) O ..... tem por objeto a prestação de serviços educacionais presenciais de pós-graduação *lato sensu*, bem como suporte tecnológico para a prestação desses serviços, através de cursos diversos constantes em instrumento aditivo a este contrato.
- b) Os serviços educacionais oferecidos pelo ..... compreendem a elaboração do projeto do curso a ser realizado, supervisão de sua execução, definindo objetivos, estrutura curricular, ementa das disciplinas, corpo docente, cronograma, currículos dos profissionais e demais itens necessários a sua realização.
- c) O Conveniado tem por objeto a prestação de serviços educacionais, aparelhamento de salas, de captação de alunos e, para os específicos efeitos deste contrato de parceria, tem a posse direta, a qualquer título, sobre as salas de aulas, que são detalhadamente descritas no parágrafo quarto deste acordo e, que serão equipadas sob as suas exclusivas expensas e responsabilidade, em atendimento aos parâmetros ditados pelo .....
- d) O Conveniado concorda previamente a se reportar permanentemente, prestando informações sobre quaisquer aspectos de sua atividade relacionada ao acordo ora pactuado, diretamente ao Gerente Executivo do ....., indicado oficialmente no ato da assinatura do presente instrumento.

### II - DO ACORDO

**CLÁUSULA PRIMEIRA** - O objeto do presente acordo é a operação conjunta de cursos de pós-graduação *lato sensu* de propriedade da ....., que serão administrados em parceria, com a definição de obrigações recíprocas, características e responsabilidade de cada uma das partes.

**CLÁUSULA SEGUNDA** – Os cursos de pós-graduação *lato sensu* serão organizados em ofertados de com a Resolução CNE/CES nº 01 de 03/04/2001.

**Parágrafo Primeiro** - O conteúdo dos cursos é de responsabilidade exclusiva da ..... e será por esta desenvolvido com ou sem a contribuição de terceiros, mas sem qualquer ingerência do Conveniado.

**Parágrafo Segundo** - As aulas serão ministradas por professores habilitados, previamente designados

**Parágrafo Terceiro** - O processo de inscrição, matrícula, e cadastro de alunos no Portal Educacional será realizado nas instalações do Conveniado por pessoas responsáveis que serão escolhidos e contratados pelo Conveniado, sob suas exclusivas expensas, inclusive as verbas de ordem fiscal, trabalhista e alimentar, devendo o Conveniado comprovar mensalmente perante ..... os pagamentos efetuados aos funcionários e seus encargos legais, sob pena de incorrer em infração contratual e dar ensejo a rescisão do presente contrato. O ..... não é responsável solidária ou subsidiariamente pelo pagamento das verbas trabalhistas, fiscais e alimentares de obrigação do Conveniado.

**Parágrafo Quarto** - Todas as atividades realizadas pelo Conveniado serão supervisionadas pelo ..... por si ou através de representante legal;

**Parágrafo Quinto** - O processo de comercialização será apoiado por um Vendedor que deverá ser escolhido ou indicado pelo Conveniado sob a supervisão e coordenação do ..... por si ou através de representante.

**CLÁUSULA TERCEIRA** – Constituem obrigações do .....: a) Elaborar o projeto do curso a ser realizado e supervisionar sua execução, definindo objetivos, estrutura curricular, ementa das disciplinas, corpo docente, cronograma, currículos dos profissionais e demais itens necessários a sua realização; b) Manter atualizada e arquivada documentação e registro do corpo docente e discente do programa; c) Dar o suporte necessário, através da manutenção de portal educacional, para permitir a matrícula dos alunos, bem como acompanhamento do desenvolvimento do curso; c) Designar coordenador, professores e profissionais capacitados para ministrar aulas no curso; d) Disponibilizar para o conveniado, com antecedência, as informações necessárias, referentes ao lançamento do curso; e) Efetuar o pagamento da coordenação e dos professores envolvidos nas atividades deste convênio; f) Responsabilizar-se por todos os encargos trabalhistas e fiscais, do coordenador e professores, decorrentes de pagamentos realizados no âmbito deste convênio; g) Providenciar todo o material didático e de apoio necessário para a realização das aulas; h) Dar suporte e orientação quanto à comercialização do curso; i) Controlar e providenciar o pagamento de despesas de traslado dos professores e coordenador; j) Providenciar o pagamento de remuneração dos professores que ministrarão aulas no curso de especialização, observados os valores orçados e deduções legais sempre que for o caso; l) Expedir o certificado de conclusão do curso;

**Parágrafo primeiro** - É de integral e exclusiva competência e responsabilidade da ....., o planejamento e a prestação de serviços educacionais, objeto do presente contrato, no que se refere a orientação didática pedagógica e educacional, bem como todas as demais providências que as atividades educacionais exigirem, ao seu exclusivo critério.

**Parágrafo segundo** - O portal educacional de que trata o caput desta cláusula estará hospedado em servidores próprios da .....

**CLÁUSULA QUARTA** – Constituem obrigações do Conveniado: a) disponibilizar e informar a pessoa encarregada de fazer a divulgação dos cursos oferecidos junto aos potenciais alunos na sua região, bem como, realizar a matrícula dos alunos interessados, conforme orientação da .....; b) promover de acordo com a sua necessidade, às suas exclusivas expensas, todas as campanhas de marketing e propaganda local visando à captação de alunos para os cursos, sempre sob a coordenação e fiscalização da .....; c) submeter previamente, à ....., todos os seus planos de

publicidade sobre o curso, bem como as campanhas para captação de alunos; d) submeter à fiscalização do representante da ..... as instalações e equipamentos; e) não utilizar material publicitário utilizando a marca ou o nome da ..... sem a expressa autorização da mesma; f) fornecer os bloquitos bancários para pagamento das mensalidades e contratos dos alunos, firmados entre estes e a .....; g) disponibilizar serviço de secretaria e pessoa de referência, responsável por: controlar o recebimento dos trabalhos elaborados pelos alunos e providenciar a remessa à .....; recepcionar e proceder a matrícula dos participantes preenchendo toda a documentação necessária, anteriormente, fornecida pela .....; operacionalizar o plano de comercialização dos programas, responsabilizando-se pela divulgação e venda local dos cursos a serem ministrados sob a vigência do convênio (a divulgação será feita através da distribuição de folders, comunicação em rádio e jornal, distribuição eletrônica); organizar o lanche da turma nos intervalos de sexta-feira e sábado; recepcionar os participantes, entregar material, trabalhos, receber solicitação de alunos e encaminhar à Coordenação Geral do Curso; prestar atendimento e apoio aos professores e coordenador; recepcionar e apresentar os professores à turma; aplicar a avaliação do professor e enviar os questionários preenchidos para a secretaria geral em .....

**CLÁUSULA QUINTA – A .....** receberá conforme cláusula segunda, parágrafo quarto, todas as taxas de inscrição e as mensalidades geradas pelos cursos oferecidos e repassará ao Conveniado, um percentual da receita gerada pelas mensalidades recebidas por aluno adimplente no decorrer dos cursos.

**Parágrafo Primeiro** - O pagamento ficará condicionado ao adimplimento das mensalidades pelos alunos. No caso de inadimplimento o Conveniado só receberá o percentual equivalente a contraprestação pelo aluno quando o mesmo passar a situação de adimplente.

**Parágrafo Segundo** - Considerar-se-á em atraso a mensalidade que não for recebida pela IMED até o dia dez do mês subsequente àquele em que deveria ter sido feito o pagamento.

**Parágrafo Terceiro** – A ..... repassará ao Conveniado valor integral da taxa de inscrição mais o percentual progressivo sobre a receita gerada pelas mensalidades pagas pelos alunos respectivos matriculados nos cursos oferecidos em parceria com o, conforme a tabela abaixo:

Número de Alunos Pagantes Adimplentes matriculados no Conveniado na mesma turma do Curso	Percentual do devido ao Conveniado da Receita da Bruta Gerada pelas Mensalidades Pagas pelos Alunos
Até 18 alunos	18%
Entre 19 e 24 alunos	22%
Entre 25 e 30 alunos	26%
A partir de 31 alunos	30%

**Parágrafo Quarto** - Esta receita percentual será repassada para o Conveniado em ..... parcelas de acordo com a adimplência no pagamento de cada aluno, essas parcelas serão calculadas de acordo com a tabela percentual mencionada acima sobre a mensalidade estipulada em contrato com o aluno para o plano de .....pagamentos, ou seja, o Conveniado receberá o valor da remuneração em até .....parcelas independente da forma de pagamento escolhida pelo aluno.

**CLÁUSULA SEXTA** - A menos que com prévia e expressa autorização da ....., o Conveniado se compromete a não prestar diretamente ou indiretamente ou contratar sob qualquer título ou

pretexto a prestação de serviços que sejam idênticos ou similares aos que são prestados na parceria de que trata este contrato.

**Parágrafo primeiro** - A obrigação de não fazer de que trata esta cláusula persistirá pelo prazo de duração deste contrato e pelos 12 (doze) meses seguintes à sua rescisão.

**Parágrafo segundo** - O descumprimento desta cláusula implicará na obrigação do Conveniado em pagar a multa equivalente a 50% (cinquenta por cento) sobre os valores envolvidos neste contrato, mais 50% (cinquenta por cento) de todos os valores envolvidos no contrato que tenha sido firmado com terceiros em descumprimento desta cláusula.

**Parágrafo terceiro** - Na hipótese de se caracterizar o inadimplemento à exclusividade tratada nesta cláusula, ainda durante a vigência deste contrato, a multa será calculada projetando os valores já pagas e aplicando ao período que ainda restar para o término do contrato.

**CLÁUSULA SÉTIMA** - O inadimplemento parcial ou total das obrigações ora assumidas pelas partes implicará em multa contratual de 50% (cinquenta por cento) sobre o valor total do contrato, acrescida de juros de mora de um por cento (1 %) ao mês, e multa moratória de dois por cento (2%) sobre débito em atraso.

**Parágrafo Único** - No caso do Conveniado inadimplir com suas obrigações antes de encerradas as aulas, o que impossibilitará os alunos de finalizarem o curso, esta responderá por multa de 100% sobre o valor total do contrato.

**CLÁUSULA OITAVA** - A rescisão contratual terá lugar independentemente da interpelação judicial nos seguintes casos: a) descumprimento das condições estabelecidas neste ajuste, por uma das partes; b) decretação de falência ou concordata de uma das partes.

**Parágrafo primeiro** - Qualquer renúncia às obrigações aqui assumidas não implica em renovação contratual.

**Parágrafo segundo** - A incidência das multas contratuais aqui previstas, não implicará em renúncia das ações judiciais cabíveis para o integral ressarcimento dos prejuízos que uma parte tiver causado à outra.

**CLÁUSULA NONA** - O presente contrato tem prazo determinado de 24 (vinte e quatro) meses entrando em vigor na data de sua assinatura podendo ser renovado automaticamente por igual período desde que por comunicação expressa com 60 (sessenta) dias de antecedência a data de seu encerramento.

**CLÁUSULA DÉCIMA** - O presente contrato tem efeito de título executivo extrajudicial, na forma do art. 585, 11, do Código de Processo Civil, e para sua cobrança poderá a ..... emitir duplicatas de prestação de serviços ou boletos bancários, ora autorizados pelo Conveniado.

**CLÁUSULA DÉCIMA PRIMEIRA** - As partes elegem o foro da cidade de ....., ....., como único competente para dirimir as questões decorrentes do presente contrato.

E, por estarem as partes de pleno e comum acordo com as cláusulas deste contrato, assinam o presente em 03 (três) vias de igual teor e forma para um só efeito, na presença de duas testemunhas.

....., .... de ..... de .....