

VI COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA  
DO SUL, Blumenau, SC, 15 a 17 de novembro de 2006.

**Identificação das Oportunidades de Desenvolvimento de Alianças Estratégicas a partir  
da Análise dos *Stakeholders*: um estudo em uma IES paraense.**

**Amanda Akemi Rodrigues Tanimoto  
Cintia Matsusaka Iketani  
Artur Neves de Assis  
Daniel Nascimento-e-Silva**

## **RESUMO**

O presente estudo tem como objetivo identificar as oportunidades de desenvolvimento de alianças estratégicas a partir da análise dos *stakeholders* de uma IES que atua na Região Metropolitana de Belém desde o primeiro semestre do ano de 2000 e que, hoje, oferta cinco cursos superiores para esta região. Utilizou o método de estudo de caso do tipo qualiquantitativo (Yin, 2005) para identificar e classificar os *stakeholders* da IES estudada com base nos estudos de Mitchell, Agle e Wood (1997) e Yoshino e Rangan (1996); como instrumentos de coleta de dados foram utilizados entrevista semi-estruturada (para os dados qualitativos) e questionário (dados quantitativos). Os resultados identificaram três grupos de *stakeholders* passíveis de ser formada aliança estratégica (clientes institucionais, Fundação Getúlio Vargas e os Parceiros Técnico-Científicos) e dois tipos de alianças possíveis de ser formadas (pré-competitiva e pró-competitiva). A conclusão apresentada é que a IES sob análise tem oportunidade de desenvolver alianças estratégicas do tipo pré-competitiva (com os clientes institucionais e parceiros técnico-científicos) e pró-competitiva (Fundação Getúlio Vargas) com seus *stakeholders* definitivos com o intuito de melhorar a sua competitividade no mercado da região metropolitana de Belém.

Palavras-Chave: Alianças Estratégicas. Stakeholders. Estratégias Organizacionais.

## **1 INTRODUÇÃO**

O assunto alianças estratégicas vem sendo muito discutido por estudiosos na área da Administração devido à importância da cooperação resultante da intensificação dos vínculos interempresas. Vários estudos foram realizados nos últimos anos para entender como a formação de alianças entre empresas pode garantir a sobrevivência e competitividade principalmente de empresas de pequeno e médio porte. Dentre eles destacam-se os trabalhos de Eiriz (2001), Klotzle (2002), Forte (2003) e Nogueira, Farias e Forte (2004), dentre outros. A partir destes estudos, percebe-se que a capacidade de sobrevivência das empresas em um mercado cada vez mais competitivo depende, em grande parte, da formação de alianças estratégicas com parceiros potenciais (ALMEIDA, FONTES FILHO e MARTINS, 2000). Em um mercado cada vez mais instável e cheio de incertezas, já não basta que os dirigentes das organizações encontrem meios de definir seus objetivos apenas a partir dos interesses e ponto de vista dos proprietários ou acionistas controladores, mas devem levar em consideração também as necessidades e perspectivas de seus *stakeholders*.

Neste sentido, compreende-se como *stakeholder* “qualquer grupo ou indivíduo que pode afetar ou ser afetado pela realização dos objetivos organizacionais” (FREEMAN, 1984, p.

46). Conseqüentemente, a análise dos *stakeholders* de uma organização pode ser considerada uma importante ferramenta na identificação dos parceiros potenciais para o desenvolvimento de alianças estratégicas (GARCÍAS, 2001; LORANGE e ROOS, 1996). Por outro lado, o universo das Instituições de Ensino superior (IES) configura-se como uma excelente oportunidade de estudo quanto ao desenvolvimento de alianças estratégicas a partir da análise de seus *stakeholders* em virtude do potencial que estas têm em relação à geração e/ou difusão de conhecimento (capital intelectual), o que pode ser muito favorável no momento de atrair parceiros potenciais para o desenvolvimento de novas tecnologias, como apontam Nogueira e Forte (2004).

Em face disso, o presente estudo busca identificar tais oportunidades de desenvolvimento de alianças estratégicas a partir da análise dos *stakeholders* da IES, que vem desenvolvendo suas atividades na Região Metropolitana de Belém, no Estado do Pará, desde o primeiro semestre do ano de 2000 e que, hoje, oferta cinco cursos superiores para esta região: Administração, Ciências Contábeis, Direito, Engenharia Civil e Pedagogia. Mais especificamente, buscou-se: (a) identificar e classificar os *stakeholders* potenciais dessa organização; (b) identificar seus parceiros potenciais para formação de alianças estratégicas; e, por fim, (c) identificar os tipos de alianças estratégicas mais adequadas para essa IES. A seguir, uma breve revisão de literatura é realizada de forma a contextualizar o leitor quanto aos conceitos relevantes à consecução destes objetivos.

## ALIANÇAS ESTRATÉGICAS

Até o início dos anos 80, as alianças estratégicas eram pouco difundidas e aconteciam em número muito reduzido, uma vez que o contexto era outro e não se pensava em formação de redes entre as empresas, mas sim, entendia-se que era de grande importância o desenvolvimento verticalizado da organização (PORTER, 1980) como forma de otimizar a sua produtividade e margens de lucro. Hoje, a situação é bem diferente, pois o mundo vive em constantes mudanças e para que as empresas aumentem suas perspectivas de sobrevivência no mercado, torna-se cada vez mais importante o desenvolvimento de alianças estratégicas (NOLETO, 2000; TAUHATA e MACEDO-SOARES, 2004).

Em Yoshino e Rangan (1996, p. 4), a “aliança estratégica é uma parceria comercial que aumenta a eficácia das estratégias competitivas das organizações participantes, proporcionando o intercâmbio mútuo e benéfico de tecnologias, qualificações ou produtos baseados nestas”. De acordo com esses autores, é possível classificar as alianças estratégicas, quanto ao seu tipo, com base em uma matriz que relaciona conflito potencial e extensão da interação organizacional (Figura 1). Para isso, observam-se os objetivos da aliança estratégica, os quais podem ser de:

- a) *Flexibilidade estratégica*, considerada importante para a organização uma vez que as empresas não devem se tornar muito dependentes da relação com uma determinada empresa;
- b) *Proteção das competências vitais*, que se trata de proteger o *know-how* que a empresa possui, e assim buscar conservar as vantagens estratégicas que possui para não perder o diferencial que a torna mais competitiva no mercado;
- c) *Aprendizado*, objetivo fundamental para toda empresa que pretende desenvolver-se e permanecer numa situação competitiva; e
- d) *Agregação de valor*, que ocorre quando uma empresa consegue tirar mais valor de uma atividade conjunta com outra organização do que se a realizasse sozinha.

**Figura 1 – Tipologia das alianças estratégicas**

Conflito potencial	Alto	Alianças pré-competitivas	Alianças competitivas
	Baixo	Alianças pró-competitivas	Alianças não-competitivas
		Extensão da interação organizacional	
		Baixo	Alto

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

As duas primeiras categorias de objetivos são consideradas defensivas, ou seja, visam impedir a perda de eficiência da organização, e as duas últimas são consideradas positivas, por estarem relacionadas com o aumento da eficiência organizacional. Conforme Yoshino e Rangan (1996), a partir da construção da matriz entre essas categorias é possível estabelecer níveis de: (a) conflito potencial, ou possibilidade de haver conflito entre as empresas, podendo este conflito ser tanto de ordem tática quanto de ordem estratégica, e (b) extensão da interação organizacional, ou seja, quanto ao objetivo final de interação entre as empresas que pretendem se aliar. Conseqüentemente, a relação entre o grau (alto ou baixo) de conflito potencial e o grau (alto ou baixo) de extensão da interação organizacional forma quatro tipos possíveis de alianças estratégicas, as quais podem ser denominadas de alianças pró-competitivas, não-competitivas, competitivas e pré-competitivas.

As *alianças pró-competitivas* ocorrem, freqüentemente, entre o mesmo ramo de negócio e em cadeia vertical de valor. Nesse tipo de aliança estratégica, a interação entre as empresas é baixa, contudo, elas tendem a não concorrer entre si, o potencial de conflito é baixo, privilegiando, assim, os objetivos de conservar a flexibilidade estratégica e de agregar valor, em vez dos objetivos de proteger as competências vitais e de aprendizado (YOSHINO e RANGAN, 1996).

As *alianças não-competitivas*, por sua vez, ocorrem no mesmo ramo de negócio, porém, ocorrem entre não-concorrentes. Tem-se um nível de interação alto nesse tipo de aliança e, com isso, normalmente obtêm-se uma baixa manutenção das prioridades de manutenção da flexibilidade e da proteção das competências vitais. Por outro lado, a agregação de valor e, principalmente, o aprendizado apresentam maior importância com relação ao objetivo estratégico das empresas-parceiras.

Já as *alianças competitivas* possuem um alto nível de interação organizacional, uma vez que as parceiras unem esforços para realização de atividades. Como são concorrentes diretos do produto final oferecido ao mercado, o vazamento de informações é prejudicial para a empresa, o que leva à proteção das competências estratégicas vitais.

Enfim, as *alianças pré-competitivas* normalmente são constituídas pela união de empresas de ramos de negócios diferentes com o objetivo de trabalharem em atividades bem definidas, estabelecendo assim uma interação limitada entre elas. Essas empresas tendem a formar alianças para a junção de conhecimento e esforços para o desenvolvimento de novos produtos. O Quadro 1 resume o comportamento das empresas constituintes de cada tipo de aliança estratégica quanto aos seus objetivos estratégicos e importância relativa de cada tipo de aliança.

*Quadro 1 – Importância relativa dos objetivos estratégicos nas alianças*

Objetivos Estratégicos Baixa				
Tipo de Aliança	Flexibilidade	Proteção Vital	Aprendizado	Agregação de valor
Pré-competitiva	Muito Alta	Alta	Média	Baixa
Competitiva	Baixa	Muito Alta	Alta	Média
Não-competitiva	Média	Baixa	Muito Alta	Alta
Pró-competitiva	Alta	Média	Baixa	Muito Alta

FONTE: Yoshino e Rangan (1996, p. 22).

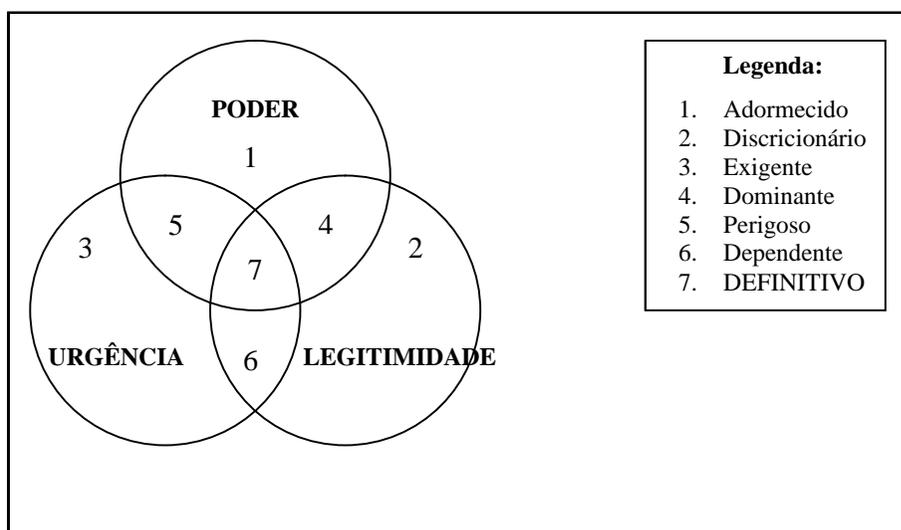
## STAKEHOLDERS

Freeman et al (2002 *apud* Nogueira, Farias e Forte, 2003, p. 4) explicam que o termo *stakeholder* começou a ser utilizado no início dos anos 60, quando o *Stanford Research Institute* realizou um trabalho pioneiro sobre o assunto. A partir desse estudo verificou-se a necessidade de desenvolvimento de propostas de estratégias de negócios que compreendessem não apenas as expectativas de seus acionistas, mas também de seus funcionários, clientes, fornecedores, instituições financeiras e da comunidade envolvida. Como conseqüência de um ambiente de mercado cada vez mais instável e cercado de incertezas, torna-se imperativo que organizações definam seus objetivos não apenas a partir do ponto de vista dos proprietários ou acionistas, controladores ou investidores (que representam os *stockholders* ou *shareholders*), mas também levem em consideração os interesses dos seus *stakeholders*.

É importante ressaltar que o processo de gerenciamento de *stakeholders* implica não somente conhecer quem são as pessoas, grupos, instituições ou organizações que podem afetar ou influenciar o cumprimento da missão da organização, mas definir a capacidade de influência que estes possuem sobre a mesma. Logo, para que as organizações possam gerenciar a sua relação com os seus *stakeholders* faz-se necessário que os identifique, o que nem sempre é fácil. Neste sentido, Mitchell, Agle e Wood (1997, p. 865) propõem uma teoria de identificação de *stakeholders* que se baseia na reunião de certos atributos que os atores (que afetam ou são afetados de alguma forma pela organização) possuem. Para estes autores, *stakeholders* são atores (internos ou externos) que influenciam ou são influenciados pelos objetivos ou resultados de uma dada organização e que possuem pelo menos um dos três atributos básicos, que são: poder, legitimidade e urgência. Aqueles que não possuem nenhum desses atributos não são considerados *stakeholders*.

Assim, segundo Nogueira, Farias e Forte (2003, p. 9), o atributo *poder* é explicado pelas variáveis definidoras dos recursos coercitivos (força física e armas), dos recursos utilitários (tecnologia, dinheiro, conhecimento, logística e matérias-primas) e dos recursos simbólicos (prestígio, estima e carinho); o atributo *legitimidade* é expresso pelo desejo das ações pela sociedade; e o atributo *urgência* é avaliado em razão das pressões de tempo e da criticidade das demandas da ação em questão. A Figura 2 representa a classificação dos *stakeholders* proposta por Mitchell, Agle e Wood (1997, p. 872), com base nas categorias de atributos por eles definidas.

*Figura 2 – Legitimidade, poder e urgência*



Fonte: Mitchell *et al* (1997).

A classificação funciona da seguinte forma: o ator que não possui nenhum dos atributos é considerado um *não-stakeholder*; o ator que possui um atributo é considerado um *stakeholder LATENTE*, que pode ser do tipo *adormecido* (poder), *discricionário* (legitimidade) ou *exigente* (urgência); o ator que possui dois atributos é considerado um *stakeholder EXPECTANTE*, que pode ser do tipo *dominante* (poder + legitimidade), *perigoso* (poder + urgência), ou *dependente* (legitimidade + urgência); e aquele ator que possui os três atributos é considerado um *stakeholder DEFINITIVO*. Este último é o mais relevante, já que consegue reunir os três atributos e impõe, por isso, seus interesses sobre os demais.

## 2 METODOLOGIA DA PESQUISA

O tipo de pesquisa utilizado para realizar este estudo é do tipo qualiquantitativo e de cunho exploratório, uma vez que esse tema de pesquisa – identificação dos *stakeholders* de IES para formação de alianças estratégicas – ainda é incipiente no Brasil. Contudo, na medida em que se desenvolve assume aspectos de pesquisa descritiva, pois descreve o perfil dos *stakeholders* da IES analisada, e de pesquisa explicativa, na medida em que compreende o porquê da formação de alianças estratégicas com determinados *stakeholders* e de que modo estes poderão proporcionar aumento da competitividade da IES no seu ambiente de mercado. Esta afirmação pode ser fundamentada com base em Yin (2005, p. 50):

(...) é provável que qualquer estudo empírico novo caracterize-se como sendo um estudo ‘exploratório’(...) mesmo um estudo exploratório deve ser precedido por afirmações sobre: o que será explorado, o propósito da exploração e os critérios através dos quais se julgará a exploração como bem-sucedida. (...) a teoria pode ser descritiva (...), e seu interesse deve se voltar a questões do tipo: o propósito do trabalho descritivo, a ampla, porém realista, variedade de tópicos que podem ser considerados uma descrição ‘completa’ do que está sendo estudado, o (s) provável (is) tópico (s) que será (ão) a essência da descrição.

Quanto à estratégia de pesquisa utilizada para a realização deste trabalho, adotou-se o estudo de caso que, como define Yin (2005, p. 26), “é a estratégia escolhida ao se examinarem

acontecimentos contemporâneos, mas quando não se podem manipular comportamentos relevantes”. Logo, o estudo de caso foi a estratégia de pesquisa escolhida, pois trabalhou-se com assuntos que estão ganhando maior reconhecimento no mercado recentemente, de forma a interligar esses dois assuntos e aplicar-se em uma Instituição de Ensino Superior particular, a fim de propor a formação de alianças estratégicas entre a instituição de ensino e seus *stakeholders*, através da análise dos mesmos.

A unidade de análise desta pesquisa é uma IES em proeminência na região metropolitana de Belém, Pará, que tem como missão a promoção do desenvolvimento sustentável na Amazônia, estando comprometida com sua viabilização econômica, ambientalmente segura e socialmente justa, calcada em ampla disseminação de valores éticos e de cidadania. Quanto ao processo de coleta de dados, inicialmente, realizou-se uma pesquisa a partir de documentos pertencentes à IES, que continham os componentes do corpo diretivo, coordenadores de curso, missão da faculdade, os cursos de graduação oferecidos e as coordenadorias da Instituição. Esta etapa da pesquisa visou a obter maior conhecimento acerca da unidade de estudo de caso analisada. Da mesma forma, a pesquisa documental possibilitou que se definisse melhor a questão de pesquisa, assim como, os seus objetivos e metodologia.

Em um segundo momento, para identificação inicial dos *stakeholders* da Instituição, optou-se por uma amostra por conveniência, tomando como critério de escolha o universo dos atores-chave no processo decisório no âmbito da IES analisada, ou seja, os ocupantes de cargos de direção da faculdade, além dos coordenadores e dos professores mais antigos na instituição, os quais possuem certo grau de influência nas decisões em nível institucional. Definidos os atores a serem respondentes, foram agendados data e horário com esses atores para a realização das entrevistas. Dessa forma, foram entrevistados, no período de 26 a 30 de setembro de 2005, 18 (dezoito) colaboradores que trabalham junto à IES, incluindo o seu Diretor Geral, a Diretora Acadêmica, o Chefe do Setor Financeiro, Coordenadores de Cursos, Professores e Gestores das coordenadorias da Faculdade.

Durante as entrevistas foram aplicados questionários semi-estruturados com questões abertas, incitando os respondentes a discernir sobre o histórico da IES, assim como sobre os eventos mais importantes ou que causaram maior impacto na vida da Instituição. No momento da entrevista, solicitou-se permissão para todos os respondentes para que esta fosse gravada, o que facilitou muito no momento de se listarem os *stakeholders* e para a posterior estruturação de um protocolo de estudo de caso. Dessa forma, a compilação dos atores citados pelos respondentes durante as suas narrativas, possibilitou uma listagem inicial de 52 (cinquenta e dois) *stakeholders* relacionados ao ambiente da IES; depois, estes *stakeholders* foram agrupados em 21 categorias. Por fim, identificados e categorizados os *stakeholders* da unidade de análise estudada, foi possível desenvolver um protocolo de estudo de caso (YIN, 2005), com o objetivo de mensurá-los e classificá-los com base na tipologia de Mitchell, Agle e Wood (1997) e nos trabalhos desenvolvidos por Martins e Fontes Filho (1999).

Em um segundo momento, realizou-se a aplicação de um protocolo de estudo de caso contendo questionários fechados e estruturados de forma a mensurar os graus de legitimidade, poder e urgência dos *stakeholders* identificados. Para isso, manteve-se a mesma amostra por conveniência das entrevistas anteriores. Portanto, este protocolo, que foi aplicado no período de 21 de outubro a 01 de novembro de 2005, apresenta-se estruturado em três partes. A primeira parte consiste na introdução que explica o objetivo do questionário, como ele é constituído e o tempo aproximado para a realização do mesmo; na segunda parte, é apresentada a lista de *stakeholders* categorizada; e na terceira parte, constituída por 3 (três) questionários, mede o grau de poder, de legitimidade e de urgência, sendo que, no início de cada um deles, encontrava-se uma explicação de como preenchê-los.

O tratamento dos dados se deu com base em duas metodologias. Primeiramente, na análise dos *stakeholders* da IES estudada, utilizou-se a metodologia proposta por Martins e Fontes

Filho (1999, p. 21) que, por sua vez, baseia-se na tipologia de Mitchell, Agle e Wood (1997), para identificação e categorização dos *stakeholders* com base em seus graus de poder, legitimidade e urgência. Em um segundo momento, para identificar os tipos de alianças estratégicas mais adequadas para a IES analisada, foi utilizada a metodologia proposta por Yoshino e Rangan (1996).

### 3 RESULTADOS

A análise dos dados deste estudo foi dividida em duas etapas. A primeira consiste na análise dos *stakeholders*; a segunda trata da formação de alianças estratégicas.

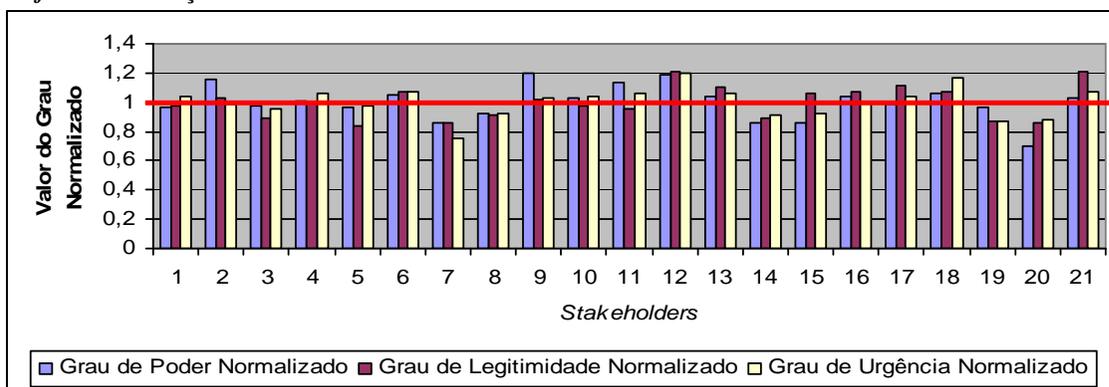
#### ANÁLISE DOS *STAKEHOLDERS*

A utilização da tipologia de Mitchell *et al* para classificar e priorizar os *stakeholders* da IES sob análise foi de extrema importância para a realização deste trabalho, já que possibilitou melhor compreensão de quais os tipos de *stakeholders* que a Faculdade possui e quais devem ter as suas necessidades atendidas prioritariamente.

O Gráfico 1 e o Quadro 2 sintetizam a avaliação dos *stakeholders*. Percebe-se que os respondentes indicaram que apenas 10 (dez) atores possuem grau de legitimidade acima do ponto de corte ( $k = 1$ ), demonstrando a deselegibilidade das ações desses *stakeholders* para a IES e para a sociedade, além de expressar o grau de importância do relacionamento com a faculdade.

Quanto ao atributo urgência, os respondentes indicaram que apenas 12 (doze) atores possuem grau acima do ponto de corte, demonstrando assim o alto grau de exigência desses atores em não aceitar atrasos gerenciais, por parte da faculdade, para o atendimento das suas demandas. Já em relação ao grau de poder, apenas 11 (onze) atores na opinião dos respondentes, detêm uma quantidade significativa de recursos, sendo, portanto, detentores de poder.

Gráfico 1 – Avaliação dos Stakeholders



FONTE: Baseado em dados primários

Quadro 2 – Avaliação dos Stakeholders

Stakeholders	Grau de Poder Normalizado (GPN)	Grau de Legitimidade Normalizado (GLN)	Grau de Urgência Normalizado (GUN)	Índice De Preponderância (IP)
Alunos (Clientes)	0,96	0,98	1,04	0,98
Centros e Instituições de pesquisa	1,16	1,03	0,99	1,18

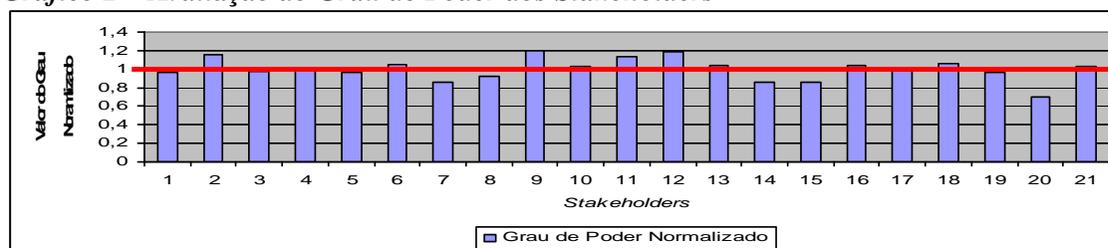
VI COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA DO SUL, Blumenau, SC, 15 a 17 de novembro de 2006.

Colaboradores (exceto professores)	0,97	0,89	0,95	0,83
Comunidade Acadêmica	1,01	0,99	1,05	1,05
Concorrentes	0,97	0,84	0,97	0,79
Clientes Institucionais	1,05	1,07	1,07	1,21
Empresas do Terceiro Setor	0,86	0,85	0,75	0,55
Fornecedores	0,93	0,91	0,92	0,78
Fundação Getúlio Vargas – FGV	1,20	1,02	1,03	1,26
Governo	1,03	0,98	1,04	1,05
Instituições Financeiras	1,13	0,95	1,05	1,14
MEC	1,19	1,21	1,20	1,74
Mídia	1,04	1,10	1,05	1,21
Outras IES (Parceiras)	0,86	0,89	0,91	0,70
Parceiros da Central de Estágio	0,86	1,06	0,92	0,84
Parceiros Técnico-científicos	1,04	1,07	1,00	1,12
Professores	0,98	1,12	1,04	1,14
Proprietários	1,06	1,07	1,16	1,32
SEBRAE	0,96	0,87	0,87	0,72
Sindicatos e Associações de Classes	0,70	0,85	0,88	0,52
Sociedade	1,02	1,21	1,07	1,33

FONTE: Baseado em dados primários

Apresentam-se a seguir os gráficos dos graus de poder, legitimidade e urgência separadamente, para que possam ser melhor visualizados e analisados. O *stakeholder* que apresentou maior grau de poder foi a Fundação Getúlio Vargas (FGV),  $k = 1,20$ , e o que apresentou menor grau de poder foram os sindicatos e associações de classe,  $k = 0,70$ , conforme mostra o Gráfico 2.

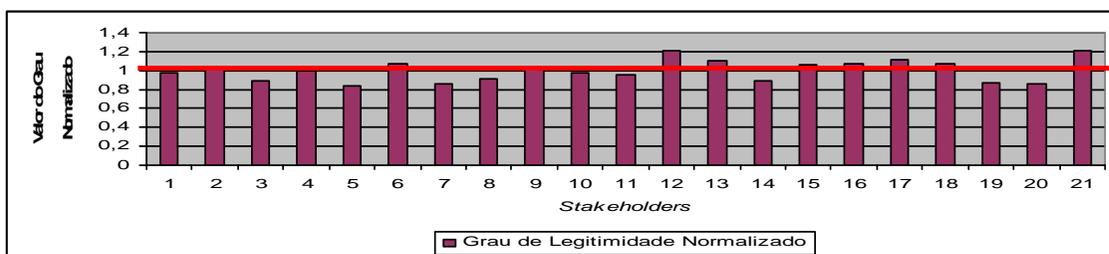
**Gráfico 2 – Avaliação do Grau de Poder dos Stakeholders**



FONTE: Baseado em dados primários

Com relação à legitimidade (Gráfico 3), o MEC e a sociedade ( $k = 1,21$ ) foram os *stakeholders* que se destacaram com relação a este atributo. Os concorrentes ( $k = 0,84$ ) foram os que apresentaram menor grau de legitimidade.

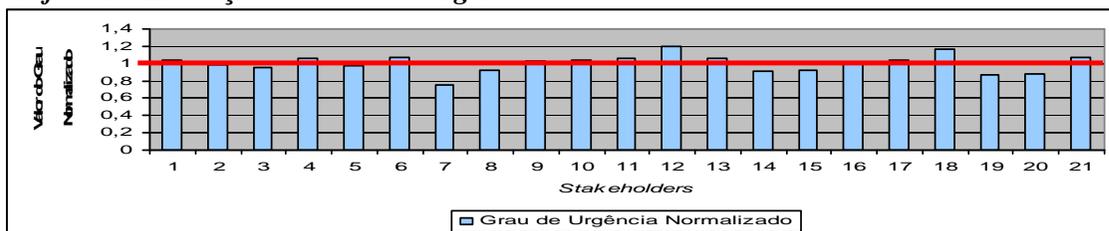
**Gráfico 3 – Avaliação do Grau de Legitimidade dos Stakeholders**



FONTE: Baseado em dados primários

O gráfico de urgência (Gráfico 4) mostra que as empresas do terceiro setor apresentaram o valor de  $k = 0,75$ , sendo este o menor grau deste atributo; o MEC, com  $k = 1,20$ , foi considerado o ator com maior grau de urgência.

**Gráfico 4 – Avaliação do Grau de Urgência**



FONTE: Baseado em dados primários

Através do ponto de corte realizou-se a análise dos *stakeholders*, considerando todos os valores menores, maiores ou iguais a  $k$ , que culminou no Quadro 3. Os resultados mostram que os Clientes Institucionais, a Fundação Getúlio Vargas, o MEC, a Mídia, os Parceiros Técnico-científicos, os Proprietários e a Sociedade; apresentam os graus de poder, legitimidade e urgência maiores ou iguais ao ponto de corte, assim são classificados como *stakeholders definitivos*, a partir da tipologia de Mitchell, Agle e Wood (1997). Dentre estes *stakeholders*, o que possui maior poder, segundo os respondentes, é a Fundação Getúlio Vargas; por outro lado o MEC é o ator que possui maior legitimidade e urgência segundo, uma vez que é o responsável pela regulamentação e fiscalização na área de ensino.

Os professores foram considerados *stakeholders dependentes*, pois possuem  $k > 1$  em relação aos graus de legitimidade e urgência, mas  $k < 1$  em poder. A comunidade acadêmica, o Governo e as Instituições Financeiras foram classificados como *stakeholders perigosos*, já que possuem os graus de poder e urgência acima de  $k$  e legitimidade menor que  $k$ . Os Centros e Instituições de Pesquisa representam os *stakeholders dominantes* da IES, apresentando graus de poder e legitimidade acima do ponto de corte, mas urgência abaixo deste ponto.

Dentre os *stakeholders* que apresentam apenas um atributo acima do ponto de corte estão os alunos (clientes), classificados como *stakeholders exigentes*, pois possuem apenas o atributo urgência acima de  $k$ ; os Parceiros da central de estágio apresentaram apenas o grau de legitimidade acima de  $k$ , sendo, portanto, *stakeholders discricionários*; e os colaboradores, os concorrentes, as empresas do terceiro setor, os fornecedores, as outras IES (parceiras), o SEBRAE e os sindicatos e associações de classe foram classificados como *não-stakeholders*, pois não apresentam nenhum grau acima do ponto de corte ( $k = 1$ ).

Dos sete tipos de *stakeholders* (classificados por Mitchell, Agle e Wood, 1997), a IES possui 6 tipos, faltando-lhe apenas o tipo *adormecido*, que é aquele *stakeholder* que possui apenas o grau de poder acima do ponto de corte.

**Quadro 3 – Classificação dos Stakeholders da IES**

<i>Stakeholders</i>	<b>Grau de Poder</b>	<b>Grau de Legitimidade</b>	<b>Grau de Urgência</b>	<b>Classificação</b>
Clientes Institucionais	k	k	k	Definitivo
FGV	k	k	k	Definitivo
MEC	k	k	k	Definitivo
Mídia	k	k	k	Definitivo
Parceiros Técnico-científicos	k	k	k	Definitivo
Proprietários	k	k	k	Definitivo
Sociedade	k	k	k	Definitivo
Professores	1	k	k	Dependente
Comunidade Acadêmica	k	1	k	Perigoso
Governo	k	1	k	Perigoso
Instituições Financeiras	k	1	k	Perigoso
Centros e Instituições de Pesquisa	k	k	1	Dominante
Alunos (Clientes)	1	1	k	Exigente
Parceiros da Central de Estágio	1	k	1	Discricionário
Colaboradores (exceto professores)	1	1	1	Não -Stakeholder
Concorrentes	1	1	1	Não -Stakeholder
Empresas do Terceiro Setor	1	1	1	Não -Stakeholder
Fornecedores	1	1	1	Não -Stakeholder
Outras IES (Parceiras)	1	1	1	Não -Stakeholder
SEBRAE	1	1	1	Não -Stakeholder
Sindicatos e Associações de Classe	1	1	1	Não -Stakeholder

FONTE: Baseado em dados primários

## FORMAÇÃO DE ALIANÇAS ESTRATÉGICAS

Com base na classificação de Mitchell, a segunda parte desta análise compreende a possibilidade de formação de alianças estratégicas entre a IES sob análise e os seus *stakeholders* considerados definitivos. Porém, é importante ressaltar que, dentre os atores classificados como definitivos, encontram-se o MEC e a sociedade, os quais não podem ser enquadrados para a formação de aliança estratégica devido as suas características. No entanto, os demais (clientes institucionais, parceiros técnico-científicos, Fundação Getúlio Vargas, outras IES e parceiros da central de estágio) apresentam-se como parceiros potenciais para a formação de alianças estratégicas, já que são instituições que poderão acrescer inúmeros benefícios para a IES através do estabelecimento de relações mais intensas. A seguir, apresentam-se as características que viabilizam à IES estabelecer alianças estratégicas com estes *stakeholders*:

### a) Clientes Institucionais

Representados pelos Correios, Banco do Brasil, Associação Comercial de Abaetetuba, Associação Comercial do Pará, CDL (Câmara dos Dirigentes Lojistas) e COESA (Cooperativa de crédito dos servidores da Assembléia Legislativa de Belém). Essa categoria é formada por empresas clientes da Escola de Extensão da IES, que oferece cursos de capacitação profissional.

### b) Fundação Getúlio Vargas (FGV)

A FGV é uma fundação que possui grande reconhecimento no mercado nacional na área do ensino superior, em relação a cursos de graduação e pós-graduação. Atualmente, está atuando em parceria com a IES aqui estudada, oferecendo cursos de pós-graduação (*lato sensu*) na área de administração, jornalismo e direito. A partir do primeiro semestre de 2006 realizou uma nova parceria com a faculdade referente a certificação de qualidade no curso de graduação em Administração.

c) Parceiros Técnico-Científicos

Os parceiros técnico-científicos citados foram a Companhia Vale do Rio Doce, Albrás, Alunorte, Eletronorte, Rede Celpa, Câmara do Comércio, Federação das Indústrias do Pará e Organização das Cooperativas Brasileiras do Pará. Em relação a estes *stakeholders*, pode-se dizer que possuem grande prestígio em âmbito regional, nacional e, alguns, até em âmbito internacional, como é o caso dos três primeiros. Alguns já possuem parceria com a IES, através do curso de Engenharia, como por exemplo, a Companhia Vale do Rio Doce. Porém, as parcerias existentes não são sólidas o suficiente; trariam melhores resultados se fossem constituídas alianças de longo prazo com estes atores.

Em relação à tipologia das alianças estratégicas, baseou-se na classificação proposta por Yoshino e Rangan (1996). De acordo com essa tipologia, existem quatro tipos de alianças estratégicas: pré-competitivas, pró-competitivas, competitivas e não-competitivas. A Fundação Getúlio Vargas é o *stakeholder* da IES que se configura como parceiro potencial para a formação de aliança do tipo não-competitiva. As razões são que não há uma postura de competição entre eles, ou seja, não são concorrentes diretos, e podem realizar um trabalho conjunto baseando-se em um compromisso de esforço e de tempo, o que proporcionaria uma maior ênfase no objetivo de aprendizagem. Portanto, por meio dessa aliança as organizações parceiras teriam como objetivo estratégico aumentar o seu *know-how* e agregar maior valor à organização.

Nessa aliança estratégica, dois objetivos que não ganhariam muita importância seriam a flexibilidade e a proteção das competências vitais. O fundamento disso é que as organizações acabariam dando uma maior importância a essa relação e acabariam deixando com que algumas informações de uma passassem ao conhecimento da outra, devido ao nível de interação necessário entre elas para fazer funcionar a contento a aliança.

Os parceiros técnico-científicos e os clientes institucionais da IES necessitam continuamente do desenvolvimento de novas tecnologias e do desenvolvimento das habilidades de seus colaboradores, uma vez que alguns deles não possuem as competências necessárias para o desenvolvimento de tais atividades. Como consequência, esta é uma oportunidade de desenvolvimento de aliança estratégica entre estes *stakeholders* e a IES, pois a organização sob análise possui competência para realizar tais atividades ao envolver seus professores e alunos e propiciar, dessa forma, desenvolvimento de capacidades docentes e discentes, além de agregar valor aos resultados institucionais da IES. O tipo de aliança mais adequado seria a do tipo pré-competitiva, pois as empresas trabalham em ramos de negócios diferentes e, portanto, não são concorrentes. Além disso, as atividades pelas quais poderiam ser realizadas as alianças exigem precisão na definição, o que faz com que haja um esforço conjunto no desenvolvimento do produto / serviço.

#### 4 CONCLUSÃO

Este estudo mostrou que há oportunidades de estruturação de alianças estratégicas da IES aqui investigada com três grupos de *stakeholders*: com o grupo de Clientes Institucionais e o grupo

Parceiros Técnico-Científicos, as alianças pré-competitivas são as que apresentam maior probabilidade de viabilidade; para com a Fundação Getúlio Vargas, a aliança estratégica mais indicada é a pró-competitiva, segundo a tipologia de Mitchell et al. Esses grupos representam os parceiros potenciais para a formação de alianças estratégicas, ou seja, aqueles que são detentores de potencialidades que poderão resultar em maior competitividade, caso haja efetiva formalização dessas alianças.

Dentre estes 21 *stakeholders* levantados neste estudo, apenas sete (Clientes institucionais, Fundação Getúlio Vargas-FGV, MEC, Mídia, Parceiros técnico-científicos, Proprietários e a Sociedade) foram considerados definitivos para a instituição. Professores foram enquadrados como *stakeholders dependentes*; a comunidade acadêmica, o Governo e as Instituições Financeiras foram classificados como *stakeholders perigosos*; os Centros e Instituições de Pesquisa representam os *stakeholders dominantes*; os alunos classificam-se como *stakeholders exigentes*; e os Parceiros da Central de Estágio foram considerados *stakeholders discricionários*. Os colaboradores, os concorrentes, as empresas do terceiro setor, os fornecedores, as outras IES (parceiras), o SEBRAE e os sindicatos e associações de classe são classificados como *stakeholders irrelevantes*. As expectativas dos *stakeholders* definitivos devem ser atendidas de forma prioritária já que estes têm um grande poder de influência sobre a organização.

Com relação aos alunos, aos professores e aos colaboradores, mesmo não sendo classificados como *stakeholders* definitivos, verificou-se que são fundamentais para o desenvolvimento da faculdade; os outros atores que merecem atenção da instituição de ensino são as empresas do terceiro setor, principalmente para que a IES possa alcançar a sua missão, centrada na promoção do desenvolvimento sustentável na Amazônia.

Dentre os *stakeholders* definitivos, apenas três (Clientes Institucionais, Fundação Getúlio Vargas e Parceiros Técnico-Científicos) apresentam características que os identificam como parceiros potenciais para a formação de alianças estratégicas. A Fundação Getúlio Vargas é um *stakeholder* que se configura como parceiro potencial para a formação de aliança do tipo não-competitiva. Através dessa aliança as organizações parceiras teriam como objetivo estratégico aumentar o seu *know-how* e agregar maior valor à organização, apesar de não ganhar em flexibilidade e a proteção das competências vitais, devido o nível de interação exigido entre elas. Os Clientes Institucionais e os Parceiros Técnico-Científicos da IES necessitam continuamente do desenvolvimento de novas tecnologias e do desenvolvimento das habilidades de seus colaboradores. O tipo de aliança mais adequado é a do tipo pré-competitiva, pois as organizações trabalham em ramos de negócios diferentes, não sendo concorrentes.

Finalmente, algumas sugestões de trabalhos futuros que complementaríamos esta pesquisa seriam o estudo das etapas do processo de formação das alianças estratégicas, o estudo do gerenciamento das alianças estratégicas e um possível estudo em relação à possibilidade de formação de redes estratégicas a partir da análise dos *stakeholders* da organização. Isso proporcionaria o aprofundamento necessário para a compreensão do fenômeno das alianças estratégicas e dos *stakeholders* no processo de planejamento e gestão de organizações de ensino superior, especialmente na região amazônica.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Geraldo Sardinha; FONTES FILHO, Joaquim Rubens; MARTINS, Humberto Falcão. Identificando *stakeholders* para formulação de estratégias organizacionais. *Anais...* Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, 2000.

VI COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA  
DO SUL, Blumenau, SC, 15 a 17 de novembro de 2006.

- EIRIZ, Vasco. Proposta de tipologia sobre alianças estratégicas. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 5, n. 2, p. 65-90, mai./ago. 2001.
- FORTE, Sérgio Henrique Arruda Cavalcante. Parcerias e alianças estratégicas: classificação e gerenciamento: um estudo de caso em um programa oficial regional. *Revista Eletrônica de Administração*, ed. 35, v. 9, n. 5, p.1-19, set./out. 2003.
- FREEMAN, R. E. 1984. *Strategic management: a stakeholder approach*. New York: Basic Books, 1984.
- GARCIAS, Paulo Mello. *A lógica de formação de grupos e aliança estratégica de empresas*. 2001. Disponível em <[www.fearp.usp.br/egna/resumos/Garcias.pdf](http://www.fearp.usp.br/egna/resumos/Garcias.pdf)>. Acesso em 16/09/2005.
- KLOTZLE, Marcelo Cabus. *Alianças estratégicas: conceitos e teoria*. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 6, n. 1, p. 85-104, jan./abr. 2002.
- LORANGE, Peter; ROOS, Johan. *Alianças estratégicas: formação, implementação e evolução*. São Paulo: Atlas, 1996.
- MARTINS, Humberto Falcão; FONTES FILHO, Joaquim Rubens. Foco em quem? identificando *stakeholders* para formulação da missão organizacional. *Revista del Clad Reforma y Democracia*, n. 15, out. 1999. Disponível em: <[http://www.ebape.fgv.br/academico/asp/dsp\\_professor.asp?cd\\_pro=1460-24k](http://www.ebape.fgv.br/academico/asp/dsp_professor.asp?cd_pro=1460-24k)>. Acesso em 14/08/2005.
- MITCHELL, Ronald; AGLE, Bradley R.; WOOD, Donna J. Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts. *Academy of Management Review*, v. 22, n. 4, 1997.
- NOGUEIRA, Eveline Maria de Melo Morel; FARIAS, Iracema Quintino Farias; FORTE, Sérgio Henrique Arruda Cavalcante. *Identificando e categorizando stakeholders em uma instituição financeira*, 2003. Disponível em: <[http://www.fgvsp.br/iberoamerican/Papers/0277\\_ACF4DC.pdf](http://www.fgvsp.br/iberoamerican/Papers/0277_ACF4DC.pdf)>. Acesso em 14/08/2005.
- NOGUEIRA, Eveline Maria de Melo; FORTE, Sérgio Henrique Arruda Cavalcante. Alianças estratégicas entre universidades e empresas: um estudo de caso em universidades cearenses. *Revista Angrad*, Salvador, v. 5, n. 3, p. 55-77, jul./set. 2004.
- NOLETO, Marlova Jovchelovitch. *Parcerias e alianças estratégicas: uma abordagem prática*. São Paulo: Global, 2000.
- PORTER, M. E. *Competitive strategy*. New York: The Free Press, 1980.
- TAUHATA, Tatiana L.; MACEDO-SOARES, T. Diana L. V. A. de. Redes e alianças estratégicas no Brasil: caso CVRD. *ERA Eletrônica*, v. 3, n. 4, jan./jun. 2004. Disponível em <[www.rae.com.br/eletronica](http://www.rae.com.br/eletronica)>. Acesso em 16 de outubro de 2005.
- YIN, Robert K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- YOSHINO, Michael Y.; RANGAN, U. Srinivasa. *Alianças estratégicas: uma abordagem empresarial à globalização*. São Paulo: Makron Books, 1996.