

PARCERIAS E ALIANÇAS ESTRATÉGICAS: CLASSIFICAÇÃO E GERENCIAMENTO. UM ESTUDO DE CASO EM UM PROGRAMA OFICIAL REGIONAL

Sérgio Henrique Arruda Cavalcante Forte ¹

Av. Washington Soares,1321
CEP: 60811-905 Fortaleza/CE Brasil
Tel.: (85) 477-3239 Fax:477-3065
E-mail: forte@unifor.br

¹ Universidade de Fortaleza – UNIFOR
Administração de Empresas
CEP: 60811-905 Fortaleza/CE Brasil
www.unifor.br

Resumo:

O Banco do Nordeste lançou o programa Parcerias Empreendedoras em maio de 2000. Apoiado na literatura de alianças estratégicas e parcerias, este trabalho procura classificar o tipo de parceria aplicado ao estudo de caso, baseado em dez tipologias teóricas e avalia o programa à luz de processo e gerenciamento de alianças. Trata-se de uma pesquisa exploratória e descritiva do tipo estudo de caso. A coleta de dados foi realizada de janeiro a março de 2003, proveniente de mesas redondas apoiadas em roteiro estruturado com os integrantes do projeto, práticas vivenciais, e material secundário. Verifica-se que há dificuldade do caso no enquadramento teórico e que as principais inconsistências são: o esforço é maior na elaboração das parcerias, e que ainda não existe a cultura do cumprimento das parcerias pela instituição e parceiros envolvidos.

Palavras-chave: parceria, alianças estratégicas, banco de desenvolvimento.

PARCERIAS E ALIANÇAS ESTRATÉGICAS: CLASSIFICAÇÃO E GERENCIAMENTO. UM ESTUDO DE CASO EM UM PROGRAMA OFICIAL REGIONAL

Introdução

Cada vez mais cumprir a missão empresarial de forma independente requer um esforço que muitas vezes não compensa em termos de eficiência e pode até desgastar a imagem de uma organização quando somente ela deseja captar a imagem de suas ações nos mercados atendidos e na sociedade envolvida. Dessa forma, não só as estratégias competitivas estão sendo exercitadas, como também, com importância relevante e em franco desenvolvimento, as estratégias cooperativas, através de um mesclado “coopetitivo”, visando atingir os objetivos com mais rapidez e menor risco.

A promoção do desenvolvimento econômico e social das organizações exige cada vez mais ambiência favorável que proporcione a otimização e recursos pela integração de ações e sinergia entre todos os parceiros envolvidos. Torna-se, portanto, fundamental a construção de parcerias duradouras, mutuamente enriquecedoras, focadas em resultados consensualmente definidos.

Em maio de 2000, o Banco do Nordeste, uma instituição financeira de desenvolvimento regional brasileiro, visando ampliar as estratégias para o cumprimento de sua missão, que é induzir e promover o desenvolvimento na região do polígono das secas no nordeste brasileiro, lançou o Programa Parcerias Empreendedoras, que objetiva mobilizar e potencializar parcerias empreendedoras com a finalidade de proporcionar aos agentes produtivos regionais as condições favoráveis para os seus desenvolvimentos, garantindo competitividade aos seus negócios e gerando emprego e renda em bases sustentáveis.

A instituição pesquisada além de atuar no apoio creditício para o desenvolvimento dos agentes produtivos regionais desenvolve, ainda, a viabilização da capacitação dos gestores e técnicos dos empreendimentos financiados. Em adição a essas ações, criou um programa específico chamado Parcerias Empreendedoras.

Baseando-se na literatura de dez tipologias de alianças estratégicas e parcerias procura-se neste trabalho classificar o tipo de parceria aplicado pelo estudo de caso e avaliar o programa à luz de preceitos teóricos de gerenciamento de alianças.

No Brasil, os temas alianças e parcerias ainda são novos. Alianças estratégicas e parcerias são estratégias empresariais cada vez mais buscadas pelas organizações nos últimos anos no processo de crescimento e desenvolvimento estratégico (FORTE, 2001 e CARNEIRO e FORTE, 2002).

Para Harbison e Pekar Jr. (1999) cada vez mais as empresas de atuação mundial que formam suas alianças estratégicas conseguem crescer a um custo muito menor do que isoladamente e que, apenas apoiando-se em pessoas e não de forma institucional (com procedimentos normatizados e *staff* específico) obtêm muito menos retorno em suas parcerias e modos de gerenciamento. Para estes autores as empresas vencedoras têm um índice médio de sucesso de 90% nas alianças que formam, enquanto as empresas de pouco êxito mal chegam aos 37%. Esses números superam em muito os resultados em políticas de aquisições de outras empresas, nas quais os índices de sucesso e fracasso empatam em 50%. As empresas com alianças de sucesso também desfrutaram lucros maiores - 20%, contra apenas 11 % das empresas de menor sucesso. Esse diferencial é condizente com os estudos feitos anteriormente. Afirmam, ainda, que as empresas bem-sucedidas estudadas em 1998 também previam que 35% de sua receita viriam de alianças, num salto surpreendente em relação aos 21% de 1995, e, ainda, apresentam probabilidade duas vezes maior de firmar alianças estratégicas do que alianças mais

modestas e transacionais. Com esses dados, há uma relação entre a natureza estratégica - ou institucional - dessas alianças e o sucesso.

No tópico 1 são apresentados 10 tipologias de parcerias e alianças estratégicas. No tópico 2 apresenta-se alguns modelos de processo de aliança e problemas que geralmente ocorrem no fenômeno aliança. Em seguida, no tópico 3 a metodologia da pesquisa é descrita. No tópico 4 apresenta-se o caso parcerias empreendedoras. No item 5 mostra-se um quadro resumo teórico para apoiar o leitor na análise do caso com a teoria, analisa-se o caso em relação às tipologias, processos e problemas mostrados pelos autores no fenômeno. Na conclusão mostra-se ainda recomendações para próximos estudos.

1. Tipologias de Parcerias e Alianças Estratégicas

De certa forma, a literatura trata os termos parceria e aliança estratégica como a mesma coisa. Entretanto, de uma forma genérica pode-se dizer que parcerias são alianças *lights* ou pré-alianças, pois estas são mais estruturadoras, envolvem as organizações mais firmemente. Na vida pessoal, um namoro é uma parceria, uma vida a dois no mesmo teto como casal é uma aliança estratégica tipo I, e um casamento de papel passado seria uma aliança tipo II, por exemplo.

Lorange e Roos(1996) destacam que alianças estratégicas são empreendimentos cooperativos e reforçam a assunção de graus de interação. Noletto(2000) privilegia a conquista de melhores posições competitivas e alcances de objetivos como definição de uma aliança e Hamel e Doz (1999) apontam itens para o apoio de uma aliança como forma da aliança, infra-estrutura, e a visão que orienta a gestão e a evolução de uma aliança.

Nas organizações as classificações são diversas. Apresenta-se, a seguir, um levantamento de 10 tipologias, objetivando enquadrar o estudo de caso apresentado neste trabalho.

Richardson (1970 *apud* YOSHINO e RANGAN, 1996) apresenta uma tipologia baseada em relacionamentos industriais, de acordo com a figura 1, a seguir:



Fig.1. O Contínuo do Relacionamento. Fonte: (RICHARDSON 1970 *apud* YOSHINO e RANGAN, 1996)

Observa-se que há uma gradação entre relacionamentos em menor nível (transacional) para o de maior nível (unificação).

Em Dussauge (1990), a tipologia das alianças parte da análise dos resultados de suas evoluções após terem sido colocadas em prática, levando em consideração que empresas concorrentes se aliam em função de interesses próprios para atenderem a objetivos específicos. Sendo assim, os interesses coletivos fixados na aliança não passam de um artifício para unir competências diversas por um período de tempo delimitado e com uma função bastante precisa. Neste sentido, as alianças reduziram os efeitos da concorrência aberta (quadro 1).

Parcerias e alianças estratégicas: classificação e gerenciamento.
Um estudo de caso em um programa oficial regional

Aproximação Definitiva	Epifenômeno	Aliança Prolongada porém Sensível	Autonomização da Atividade comum	Canibalização da Atividade Comum
Associação prolongada com realização de programas sucessivos que conduzem a Concentração via fusão das empresas	Rompimento da associação sem alterar as posições estratégicas iniciais das Aliadas	Manutenção da Aliança via projetos sucessivos que podem ultrapassar o tempo inicialmente estabelecido para a duração. Não ocorre concentração, uma vez que cada aliada mantém um centro de decisões autônomo, podendo se retirar da aliança quando lhe convier	Transformação da Aliança em uma nova empresa, em alguns casos seguindo lógicas muitas vezes conflitantes com as das aliadas.	Crescimento da posição estratégica de uma das aliadas em detrimento das demais via aumento de sua participação no projeto estabelecido podendo resultar em concentração de informações, apropriação de recursos chave, aceleração da aprendizagem

Quadro 1. Tipologia Evolutiva a partir dos resultados da implantação. Fonte: Dussauge (1990:12)

Para o NCR (1992), as atividades de um negócio são os elementos fundamentais da elaboração de uma tipologia, podendo ser classificadas de forma funcional, distribuídas em pesquisa e desenvolvimento, produção, marketing e serviços, e de propósito geral, detalhas no quadro 2 abaixo:

Aliança em P & D	Aliança de Manufatura	Aliança de Marketing e Serviço	Aliança de Propósito Geral
Acordo de Licenciamento	Produção para outra Empresa	Acordo de Compra	Coordenação da Produção
Acordo de Licenciamento Cruzado	Fonte Alternativa de Suprimento	Acordo de Vendas	<i>Joint venture</i>
Troca de Tecnologia	Acordo de Fabricação	Contrato de Serviço	
Participação em Pesquisa	Acordo de Montagem e Teste		
Troca de Pessoal Técnico			
Desenvolvimento Conjunto			
Investimento em Aquisição de Tecnologia			

Quadro 2. Tipologia segundo o ramo de negócio. Fonte: NCR (1992)

Lewis (1992) classifica as alianças estratégicas em: alianças informais, contratuais, alianças de investimento minoritário, empreendimentos conjuntos e alianças com universidades. As alianças informais referem-se a acordos não formais de cooperação ou intercâmbios entre empresas, que podem envolver tecnologias, controle de qualidade, conceitos gerenciais etc. As alianças contratuais caracterizam-se como um plano cooperativo de negócio formalmente estabelecido. As alianças de investimento minoritário acontecem quando uma empresa adquire ações de outra como parte de um relacionamento estratégico. Os empreendimentos conjuntos constituem outro tipo de aliança, e podem ter um controle acionário desigual ou igual. Eles podem ser planejados por fundação, realizados através de compras ou lançados por fusões. Nas alianças com universidades, os objetivos variam desde a solução de problemas práticos até pesquisa básica em longo prazo.

A tipologia de Mauge & Hamon (1994), ao enfatizar a posição competitiva da empresa e o seu desenvolvimento e crescimento, centra-se sobre o tipo de função econômica atingida pela aliança, as vantagens competitivas e estratégias de crescimento que são consolidadas e as fases do ciclo de vida do produto que são consideradas para a associação (quadro 3).

Por Função	Consolidar Vantagem Competitiva	Consolidação de Estratégia	Enfrentar Ciclos de Vida do Produto e do Mercado
Comercial	Diferenciação	Especialização	Lançamento
Industrial	Dominação pelos Custos	Diversificação	Crescimento
Pesquisa		Integração Vertical	Maturidade
Financeira			Declínio

Quadro 3. Tipologias voltadas à posição competitiva e ao desenvolvimento e crescimento da empresa. Fonte: Mauget & Hamon (1994)

Em Cunha (1995), vide quadro 4, as alianças podem situar-se em três grupos, considerando-se o grau de compromisso entre as empresas, medido pela repetição das transações entre elas. No primeiro grupo estão aquelas de baixo grau de envolvimento formal. As transações aí realizadas não envolvem grandes riscos, o custo é relativamente pequeno e existe flexibilidade para a entrada e saída de novas empresas, com reduzido fluxo de tecnologia entre elas.

O segundo grupo caracteriza-se pelo nível médio de envolvimento formal. As transações agora se realizam repetidamente, proporcionando um fluxo de recursos mais acentuado. A entrada e saída de empresas ainda são relativamente fáceis.

O terceiro grupo apresenta o maior nível de envolvimento formal, incluindo fusões organizacionais. Os riscos e custos envolvidos nessas transações são bastante elevados, bem como o montante de capital nelas envolvido. A possibilidade de entrada e saída de empresas é extremamente cara. Nesse grupo, ocorre um fluxo intermitente de recursos e transferência contínua de tecnologia.

Transações Únicas e Pequeno Envolvimento Organizacional	Transações Repetidas e Envolvimento Organizacional Quase Formal	Transações Repetidas e Envolvimento Organizacional Formal
Fluxo Neutro -Investimentos guiados pelo Lucro -Acordos de Vendas e Marketing -Acordos de Aquisição	Fluxo Unilateral - Coordenação da Produção	Fluxo Unilateral - Investimento em Ações - Fusões e Aquisições
Fluxo Unilateral -Montagem e Teste -Fonte Alternativa de Suprimento -Acordo de Fabricação -Contrato de Pesquisa -Serviços de Consultoria -Licenciamento Simples	Fluxo Bilateral - Troca de Pessoal Técnico - Desenvolvimento Conjunto	Fluxo Bilateral - Joint ventures -Participação em Pesquisas
Fluxo Bilateral -Troca de Tecnologia -Licenciamento Cruzado		

Quadro 4 Tipologia segundo o envolvimento organizacional e os Fluxos de Tecnologia. Fonte: Cunha (1995:71)

Um outro modelo de classificação de aliança é apresentado por Faulkner (1995) que é baseado em três eixos: (1) área de atuação (focada ou complexa); (2) criação de uma nova empresa (não criação, em regime de colaboração e criação, através de *joint venture*), e (3) número de parceiros (dois ou mais, até a formação de consórcios) numa combinação de oito casos:

- 1.Focada, não *Joint-Venture*, dois parceiros;
- 2.Focada, não *Joint-Venture*, Consórcio;
- 3.Focada, *Joint-Venture*, dois parceiros;
- 4.Focada, *Joint-Venture*, Consórcio;
- 5.Complexa, não *Joint-Venture*, dois parceiros;
- 6.Complexa, não *Joint-Venture*, Consórcio;
- 7.Complexa, *Joint-Venture*, dois parceiros;
- 8.Complexa, *Joint-Venture*, Consórcio.

Lorange & Roos (1995 *apud* LORANGE,1996) apresentam uma que leva em conta de um lado transações de mercado, mais leves, e de outro, interações hierárquicas, estruturadoras, de alta dependência de mercado livre, num contínuo de grau de integração vertical.

Grau de Integração	Tipo de Transação	Classificação
Baixo	Mercado	Empreendimento Cooperativo Informal Empreendimento Cooperativo Formal <i>Joint Venture</i> Participação Societária
Alto	Hierarquia	Fusões e Aquisições

Quadro 5. Tipologia de Lorange & Roos . Fonte: Lorange & Roos (1995)

Outra classificação bastante usual é a de Yoshino e Rangan (1996). Para os autores a tipologia de aliança se baseia no enquadramento de alto e baixo de duas variáveis: extensão da integração organizacional e conflito entre os aliados (vide quadro 6):

Extensão da integração organizacional	Conflito Potencial	
	Alto	Baixo
Alto	Alianças Competitivas	Alianças Não-competitivas
Baixo	Alianças Pré-competitivas	Alianças Pró-competitivas

Quadro 6. Tipologia de Yoshino e Rangan. Fonte: Yoshino e Rangan (1996)

São exemplos de alianças competitivas as integrações verticais para frente ou para trás. As alianças pré-competitivas têm como exemplos as fusões e aquisições relacionadas. As alianças pró-competitivas e não-competitivas possuem um baixo nível de conflito inter-organizacional. A diferença básica está na extensão da integração organizacional. As alianças pró-competitivas, de acordo com os autores, se dão entre ramos de negócio em cadeia vertical de valor, entre os fabricantes, fornecedores e distribuidores. Ainda no modelo, as alianças não-competitivas são caracterizadas pela alta integração e pela baixa concorrência. Ocorrem normalmente entre empresas do mesmo ramo de negócio, mas que não competem entre si, como é o caso de lançamento de um produto.

Uma última classificação apresentada e que foge às tipologias acima expostas é o modelo de Harbison e Pekar Jr. (1999), pois trata das formas de organização de uma empresa para as alianças. Para esses autores há seis modelos:

1. Funcional: organizadas por função na estrutura organizacional
2. Matricial: mais evoluída que a funcional, tem a vantagem do inter-relacionamento, mas tende a se desagregar.
3. De unidades estratégicas de negócio. Neste caso a dimensão é o negócio e não mais o produto.
4. De papel misto: atua no misto de unidade de negócio e funcional, principalmente devido à distribuição de áreas geográficas.
5. De papel definido: onde há papéis definidos por cada gestor das alianças estratégicas.
6. De Unidade de Negócio mundial: chamado de modelo de unidade estratégica global dos negócios e possui um executivo responsável pela área, com liderança mundial corporativa.

No tópico 5 apresenta-se uma análise acerca dos dez modelos acima, procurando-se enquadrar o estudo de caso.

2. Processo e Problemas no Gerenciamento de Alianças Estratégicas

A focalização dessa temática prende-se estritamente ao processo e aos problemas de uma aliança e não aborda sobre a evolução das alianças, não procurando explicar como e porque as alianças surgem e evoluem, baseadas nos aspectos formais, legais, informais e sociais (Ring e Van de Ven, 1994; Doz, 1996; Arino e De la Torre, 1998; Freitas, 2003).

2.1 O Processo de uma aliança

A literatura de um processo estratégico evoluiu com o conceito de Mintzberg e QUINN (2001) em sua obra *O Processo da Estratégia*, apresentando um modelo em 5 etapas (localizando, distinguindo, elaborando, ampliando e redefinindo o negócio). Esse processo destacou-se na literatura, pois a grande maioria das tipologias aborda as alternativas estratégicas como itens distintos e não numa seqüência lógica.

Direcionando o tema para o campo da aliança estratégica, encontra-se em Yoshino e Rangan (1996) um modelo sistêmico mais adaptado ao fenômeno, que é apresentado através das seguintes etapas: (1) repensar o negócio, (2) modelar uma aliança estratégica, (3) estruturar, e (4) avaliar as alianças.

Um outro modelo que pode ainda apoiar a visualização de um processo em aliança é o de Harbison e Pekar Jr. (1999), entretanto em oito passos: (1) definir estratégias e objetivos, (2) selecionar os parceiros, (3) avaliar os fatores negociáveis e a alavancagem, (4) definir as oportunidades, (5) avaliar o impacto sobre os acionistas, (6) avaliar o poder de barganha, (7) planejar a integração e (8) a implementação. Ressalte-se que na fase implementação os autores incluem o acompanhamento e avaliação.

Por outro lado, Bruno e Vasconcellos (1996) compõem um modelo cinco etapas: (1) definição estratégica, (2) escolha da parceira, (3) negociação e definição do projeto, (4) implementação e execução e (5) encerramento.

Todos os três modelos apresentados guardam a mesma relação processual entre planejar, fazer e avaliar, presente em qualquer tomada de decisão. O modelo de Yoshino e Rangan (1996) é mais compacto e inclui a redefinição do negócio como ponto de partida. O modelo de Harbison e Pekar Jr. (1999) é mais operacional e detalhado, entretanto chama-se atenção que no último modelo Bruno e Vasconcelos (1996), a fase de encerramento é inclusa, uma vez que as parcerias e alianças podem ser finitas, até porque várias são contratuais e têm prazos definidos.

2.2 Cuidados para o Gerenciamento de uma Aliança

Com relação aos cuidados para o gerenciamento de uma parceria, recorreu-se a Harbison e Pekar Jr. (1999) que destacam que as alianças estratégicas podem cair em algumas armadilhas, como: (1) improvisação; (2) ter uma ou poucas pessoas que somente elas fazem as alianças; (3) ter uma equipe de “pensadores” das alianças; (4) fechamento às práticas de outras empresas; (5) incapacidade de escolher a estrutura certa.

Para aqueles autores, a criação de um processo de consolidação de formar alianças deve possuir ainda: (1) criação de modelos ideais, para combater a improvisação; (2) ter uma disciplina no processo; (3) disseminar os modelos através de redes eletrônicas, seminários periódicos e banco de dados sobre aliança, (4) Treinamento sobre alianças, e (5) adequação no modelo organizacional da empresa.

Nem sempre as alianças têm sucesso e é preciso um gerenciamento profissional. De acordo com Callahan e MacKenzie (1999) são cinco os interesses para controle do sucesso da aliança:

(1) os motivos da aliança. São exemplos de métricas: clareza dos motivos dos sócios, compromisso dos sócios, congruência dos motivos e conflitos em canais de distribuição.

(2) As capacidades técnicas e de *design*. Exemplos de métricas de avaliação são: conveniência de capacidades, complementaridade, acesso às capacidades exigidas, mapa de habilidades dos sócios (habilidades críticas).

(3) recursos gerenciais e financeiros. As métricas são recursos gerenciais, rotatividade gerencial e recursos financeiros.

(4) as características do processo de desenvolvimento tecnológico. Exemplos de métricas relativas ao processo de desenvolvimento estão nos parâmetros estabilidade, maturidade, conveniência, congruência, complementaridade, interação no início do desenvolvimento.

(5) a combinação de culturas organizacionais. São exemplos de métricas relativas à cultura: “não-inventado-aqui”, oposição à aliança, valores centrais, velocidade de decisão, aproximação/condução das tarefas.

Percebe-se que tanto Harbinson e Pekar Jr.(1999) quanto Callahan e MacKenzie (1999) estão chamando atenção para os ativos tangíveis, intangíveis e de capacitação para o desenvolvimento de uma aliança. Isto é similar ao conceito de Visão Baseada em Recurso (VBR), em evolução no campo da estratégia empresarial. (FORTE et al, 2003)

3. Metodologia da Pesquisa

O presente estudo de caso utiliza critérios exploratórios e descritivos (YIN, 2001).

A coleta de dados e informações foi realizada de janeiro a março de 2003, apoiada em roteiro estruturado com cinco dinâmicas em mesas redondas com todos os cinco membros componentes da direção geral do programa, presentes em todas as sessões, em observações diretas e práticas vivenciais, e ainda, em material secundário disponível no *site* institucional do projeto parcerias, portal, e banco de dados em *intranet* do programa.

Utilizou-se, também, de um banco de dados que cataloga todas as demandas de críticas e sugestões ao programa, provenientes dos usuários. Em adição vivenciou-se por método de observação direta boa parte do trabalho da equipe em exercício durante os três meses, além dos exercícios de entrevistas.

Na primeira sessão houve uma apresentação do programa no *site* da *intranet*. As demais sessões foram realizadas com depoimentos e debates, anotados pelo pesquisador com a participação dos membros do programa. Cada sessão durou em torno de duas horas.

Após a catalogação das informações retornou-se à equipe, através de metodologia Delphi, para se confrontar a veracidade dos dados e informações catalogados e analisados com os colhidos durante a fase de coleta.

As variáveis contextuais para análise de apoio para a investigação estão englobadas nas dez tipologias de alianças, no modelo de gerenciamento, especificamente quanto aos processos (Yoshino e Rangan, 1996; Harbison e Pekar Jr., 1999; e Bruno e Vasconcellos, 1996), e os problemas na consolidação de alianças e parcerias foram apoiados em Harbison e Pekar Jr. (1999) e Callahan e MacKenzie (1999).

Por fim, elencaram-se sugestões à luz das variáveis contextuais e recomendaram-se novas pesquisas.

4. Descrição do Programa Parcerias

O Projeto Parcerias Empreendedoras é classificado como um dos projetos estruturantes do Banco do Nordeste, um banco federal de desenvolvimento regional, que atua na região do Polígono das Secas brasileiro, englobando a região nordeste, o norte de Minas Gerais e o Espírito Santo.



Fig. 2 Dados gerais do programa Parcerias. Fonte: Banco do Nordeste (2003)

O programa teve como origem um antigo programa de “convênios e protocolos”, do período de 1995 a 1999, aqui considerado como a Fase I, e a partir de maio de 2000 houve oficialmente a implantação do programa Parcerias Empreendedoras. De 2000 a 2002 considera-se para efeito de análise como a Fase II.

Como Parceiros a instituição utiliza-se de Universidades, Institutos, Fundações, Conselhos, ONGs, organizações internacionais, Instituições financeiras, empresas privadas, Órgãos de defesa do consumidor e de fiscalização, Órgãos de capacitação laboral e gerencial, consultorias, órgãos de governo federal, estadual e municipal.

As parcerias são elaboradas através de Termos de Parceria. Estes podem ser de dois tipos: pleno (envolvem crédito) e de relacionamento (não envolvem crédito).

Nas parcerias do tipo Pleno o Banco do Nordeste financia os empreendimentos, podendo haver compromissos que envolvam o crédito como apoio a projeto, financiamento a microcrédito, realização de seminários, articulações e controles dentre outros. Nas parcerias de relacionamento, pode até haver e há de fato desembolso pecuniário pelo Banco para apoiar algumas parcerias, como apoio a fundo perdido de pesquisas tecnológicas, apoio financeiro a eventos, entretanto, ela é mais apropriada para ações que não envolvam recursos financeiros diretos. Como exemplo pode-se elencar elaboração de projetos, apoio à capacitação (reprodução de material gráfico, cessão de auditório e salas de aula), articulações internacionais, dentre outros.

O Banco afigura nos Termos de Parceria como o ator central das parcerias. Esta é a condição na prática, pois ele é o detentor do programa e indutor do processo.

Os termos de parceria passam pelas seguintes etapas:

Etapa 1 – Estruturação e Identificação

As Unidades organizacionais e operacionais do Banco em número de 180 agências bancárias são partes integrantes dessa fase, quando na “ponta” identificam as necessidades de parcerias, levando às suas Superintendências Operacionais para a definição político-institucional em nível estratégico. Salienta-se que a região-alvo da instituição possui 1840 municípios.

Essas políticas são delineadas a partir também de pesquisas e articulações das necessidades da região. O programa de ação da instituição analisada estabelece metas desafiadoras de elaboração de Termos de Parceria. Por exemplo, em 2002 era realizar 1000 parcerias.

Etapa 2 – Convergência e Análise

As unidades do Banco e os agentes de desenvolvimento (400 colaboradores) são os principais atores responsáveis pela adaptação das políticas com a realidade vivencial das necessidades locais. Essa etapa leva em conta a sinergia dos demais programas estruturadores do Banco, como o Farol do Desenvolvimento, Programa Pólos, e de Capacitação.

Etapa 3 - Negociação e Implementação

Na “ponta”, os agentes de desenvolvimento e gestores buscam a parceira com atores locais visando o desenvolvimento da região. Depois de articulada e esboçada uma parceria, é necessário o cadastro do Termo no *site* do programa Parcerias. A equipe analisa o Termo e aprova ou devolve para novo encaminhamento.

Etapa 4 - Gerenciamento do Termo

A fase do gerenciamento é crucial para o sucesso do termo para que ele atinja seus objetivos e para que as unidades sejam pontuadas, através dos seguintes critérios:

Na composição da variável global, os Termos de Parceria podem alcançar até 1,5 ponto, desde que realizadas as metas desafiadoras mencionadas anteriormente, observando-se os seguintes critérios de pontuação:

Quando se tratar de Termo de Parceria estadual e/ou com abrangência em mais de uma agência, cada unidade deverá considerá-lo na previsão de realização de suas parcerias, passando a obter maior pontuação a partir da efetivação das metas previstas no Termo, as quais serão objeto de acompanhamento pelo Sistema do Programa Parcerias Empreendedoras. Assim, por exemplo, quando for realizada uma parceria estadual, esta será considerada na contagem para o indicador de eficácia de todas as agências daquele estado, do qual se refere a abrangência do Termo de Parceria firmado. No caso de Termo de Parceria abrangendo microrregiões, este será considerado somente para as agências que efetivamente o operacionalizarem.

Entretanto, para a contagem das Superintendências Regionais, os Termos de Parceria estaduais só receberão um ponto. Não será considerada, assim, como uma parceria para cada agência do Estado.

As atividades amparadas por Termos de Parceria em nível estadual serão consideradas para os municípios onde a atividade seja integrante do perfil mercadológico.

Nas parcerias plenas que envolvem metas relacionadas com crédito, associadas a outras metas de fortalecimento/qualificação das ações creditícias (Ex: processos de capacitação, desenvolvimento tecnológico, conservação e preservação ambiental, compartilhamento de compromissos etc), a instituição adota como critério de pontuação os seguintes intervalos:

Aprovação do Termo : 0,5 ponto;
De 0 a 30% das metas concluídas : 0,8 ponto;
De 31 a 60% das metas concluídas : 1,2 ponto;
Acima de 60% das metas concluídas: 1,5 ponto.

As parcerias de relacionamento envolvem exclusivamente metas com temas inovadores, exceto crédito, adotando-se como critério de pontuação os seguintes intervalos:

De 0 a 30% das metas concluídas : 0,8 ponto;
De 31 a 60% das metas concluídas : 1,2 ponto;

Acima de 60% das metas concluídas: 1,5 ponto. Na aprovação do Termo de Parceria de Relacionamento pelo Grupo Projeto Parcerias Empreendedoras não há pontuação. Esta será imputada somente a partir da alimentação do Módulo de Administração (Acompanhamento de Metas).

Nessa fase os responsáveis pelos Termos devem buscar a concretização das metas estabelecidas nas parcerias.

Para isso, o Banco afigura-se como o coordenador geral e responsável pelo sucesso do empreendimento de cada parceria.

No Portal do Banco do Nordeste implantado em dezembro de 2002, há uma descrição do programa, um local para cadastramento de interessados em parceria, e uma listagem dos Termos de Parceria pelas seguintes Áreas Temáticas: Assistência Técnica, Capacitação, Ciência e Tecnologia, Cooperativismo/Associativismo, Desenvolvimento Institucional, Econômico, Infra-estrutura, Meio Ambiente, Negócios Internacionais, Reforma Agrária/Assentamento, Serviços, Setor Informal, Social e Turismo.

A tabela 1 abaixo apresenta um levantamento do total de parcerias elaboradas pela instituição desde 1995. Note-se o salto realizado em 2002, devido à institucionalização de uma equipe, a estruturação do processo em ambiente *web*, a redefinição do *site*, e a melhoria no atendimento aos agentes de desenvolvimento.

ESTATÍSTICAS - TERMOS DE PARCERIA POR ESTADO / ANO - até 31/12/2002									
Estados	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	Total Estado
Alagoas	9	5	11	2	13	70	21	94	225
Bahia	3	7	6	8	69	79	211	262	645
Ceará	14	54	80	157	136	116	112	216	885
Distrito Federal	0	0	0	0	0	0	0	2	2
Maranhão	11	1	4	4	206	71	21	101	419
Minas Gerais	2	0	0	1	4	3	15	46	71
Paraíba	0	0	0	0	47	11	21	320	399
Pernambuco	6	8	11	7	297	59	13	413	814
Piauí	0	0	0	0	86	24	18	53	181
R.Janeiro	0	0	0	0	0	0	0	4	4
R.Grande Norte	0	2	1	1	8	11	38	161	222
Sergipe	1	0	1	0	4	1	8	93	108
Total Ano	46	77	114	180	870	445	478	1765	3975

* Os dados acima foram baseados na Data de Assinatura e na Unidade de Origem dos Termos de Parceria.

Tabela 1 – Evolução dos Termos de Parceria do Estudo de Caso. Fonte: Banco do Nordeste (2003)

Do total de parcerias realizadas a maioria diz respeito às relativas à esfera municipal. Nota-se a ênfase da instituição em parcerias com prefeituras e demais órgãos, em função do vetor desenvolvimento local privilegiado pela instituição. Vide figura 3 a seguir:

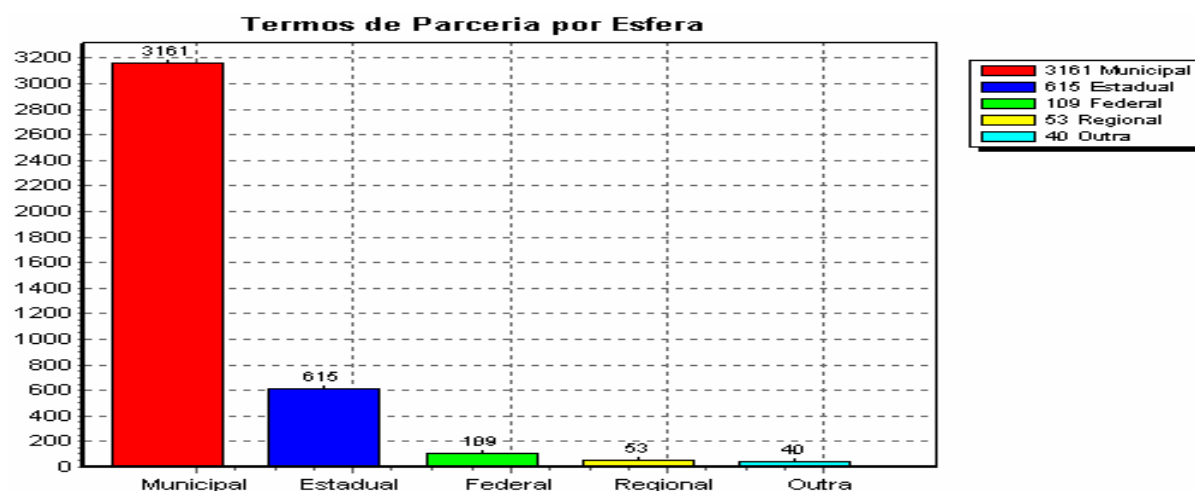


Figura 3. Ranking de parcerias por esfera (municipal, estadual, federal). Fonte: Banco do Nordeste (2003)

Uma outra característica do programa em estudo é a vocação com relação ao setor. Nota-se claramente uma preferência pelo setor primário. O setor terciário participa em segunda colocação

e o setor secundário participa com pouca ênfase no Programa devido à vocação do programa.(vide fig. 4)

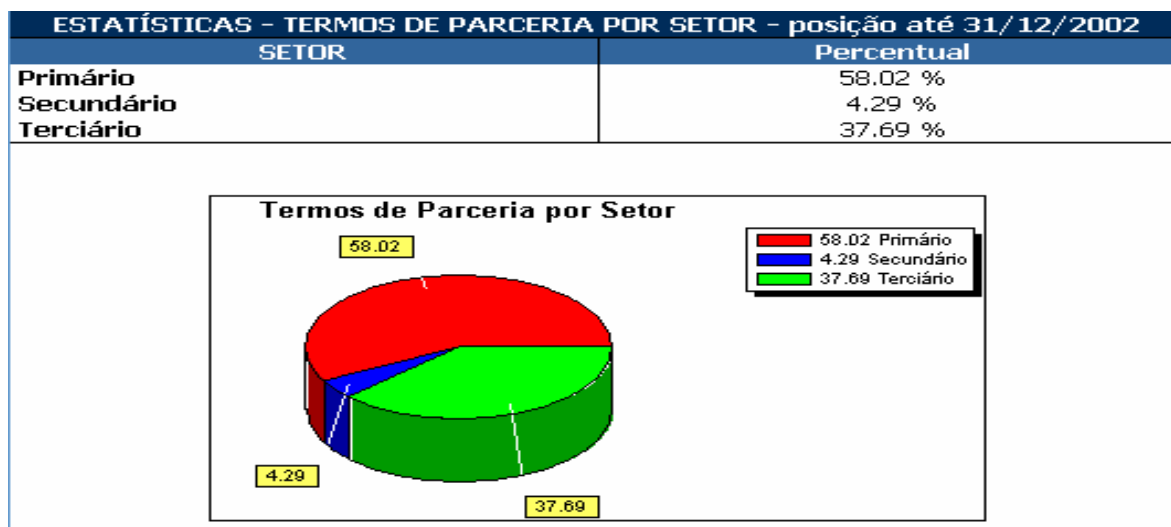


Figura 4. Ranking por Setor. Fonte: Banco do Nordeste (2003)

Em relação ao tipo de parceria apresenta-se um ranking de todos os termos desde a criação do programa até 31.12.02. Destaque para a Agricultura Familiar, Capacitação, Agência Itinerante (para atender microcrédito), ações de Desenvolvimento Local e Assistência Técnica e Extensão Rural e parcerias com Universidades.(vide figura 5)

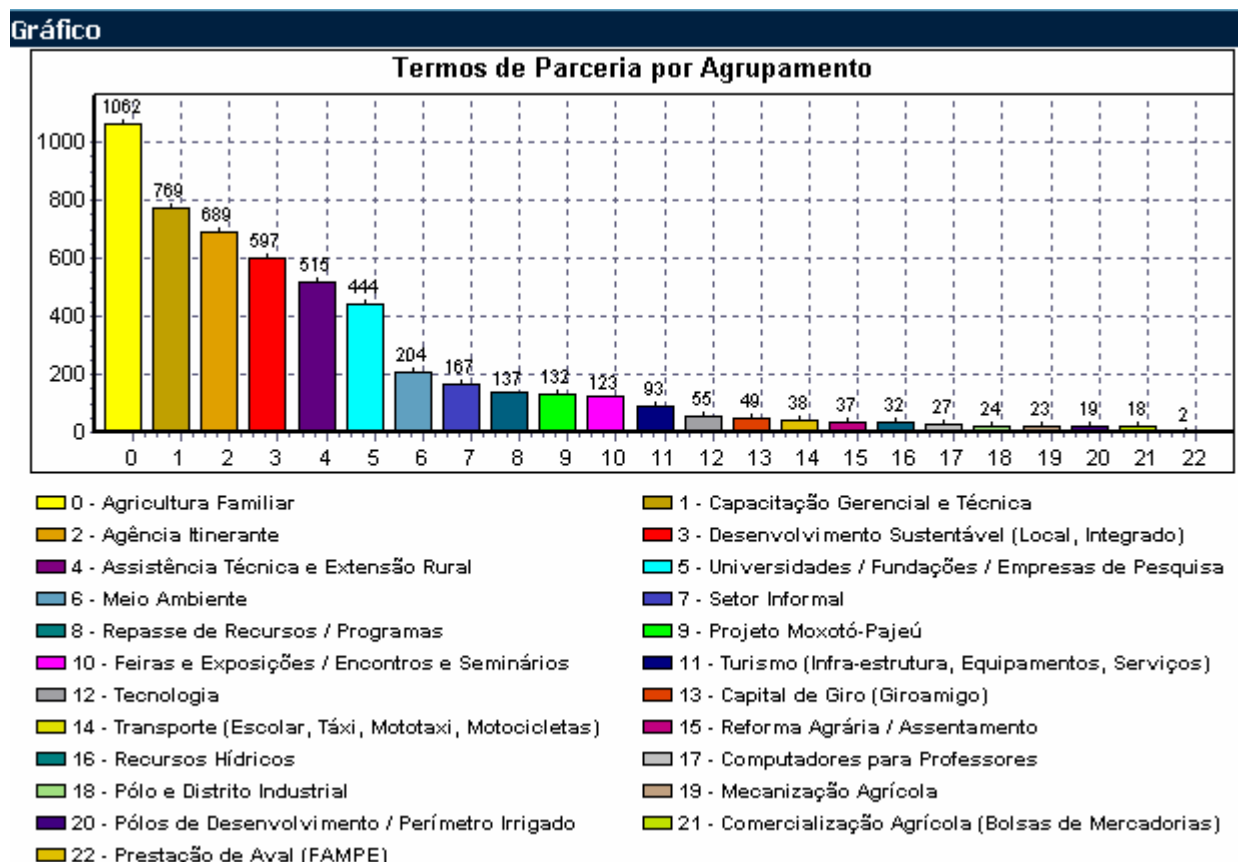


Fig. 5. Distribuição dos Termos de Parceria. Fonte: Banco do Nordeste (2003)

5. Análise do Estudo de Caso

5.1 Análise da Tipologia (10 modelos)

Para apoiar a análise a seguir resume-se em um quadro as 10 tipologias apresentadas no tópico 1.

Modelo	Critério	Tipologia
Richardson(1970)	Contínuo de Relacionamento	Transacional – Serviço – Parcerias – Unificação
Dussauge (1990)	Evolução	Canibalização – Autonomização – Alianças Prolongadas e sensível – Rompimento – Aproximação Definitiva
NCR (1992)	Funcional	P & D – Manufatura – Marketing e Serviço – Aliança
Lews (1992)	Temático e por Grau de Formalização	Informal – Contratual – Investimento Minoritário – Empreendimentos Conjuntos – com Universidades.
Mauget & Hamon (1994)	Função Econômica	Consolidar Vantagem Competitiva – Estratégia – Ciclo de Vida
Cunha (1995)	Grau de Compromisso	Transações Únicas – Repetidas – Relacionamento
Falkner (1995)	Eixos de atuação, grau e atores	Áreas de atuação – Criação de Nova Empresa – Número de parceiros
Lorange e Roos (1995)	Grau de Interação e tipo de transação	Baixo – alto – mercado – hierarquia
Yoshino e Rangan(1996)	Extensão e conflito	Competitivas – não competitivas – pré-competitivas e pró-competitivas
Harbinson & Pekark (1999)	Formas de organização	Funcional – matricial – Unidade Estratégica de Negócio – Misto – Papel Definido – Unidade de Negócio Mundial.

Apesar do modelo de Richardson (1970 *apud* YOSHINO e RANGAN, 1996) contemplar a expressão Parceria (3º. nível), o presente estudo de caso poderia ser apenas classificado como nível 1, ou seja, transacional, uma vez que não há mudança organizacional nos parceiros e cada um dos parceiros continua realizando normalmente suas tarefas. Entretanto, o modelo trata o termo transacional como vendas e as parcerias realizadas pelo estudo de caso não se referem a vendas, e ademais boa parte refere-se somente a relacionamentos, como exemplos, apoio logístico em capacitação, ou cooperações técnicas. Infere-se que o modelo não contempla o estudo de caso.

No modelo Dussauge (1990), o tipo que mais o programa em estudo se aproxima é o de “Aliança prolongada, porém sensível”. Entretanto, o objeto de estudo além de não se constituir uma aliança de acordo com a classificação apresentada, há projetos de parcerias não sucessíveis, sem características de concentração estratégica, pois cada organização parceira não se reestrutura, ou se funde. Portanto, o modelo não contempla o estudo de caso.

No modelo da NCR (1992), o objeto focal dessa pesquisa pode ser fracamente enquadrado no primeiro tipo, Aliança em Pesquisa & Desenvolvimento. Ocorre que o programa Parcerias Empreendedoras estudo de caso não desenvolve P & D com as empresas parceiras, mas apóia em cooperação técnica ações conjuntas para atendimento a terceiros, realizando taticamente parcerias unindo esforços dos mais variados para contribuir com o desenvolvimento da região nordeste. Entretanto, efetivamente, nenhuma parceria foi realizada com o intuito de P&D para dar melhor suporte às ações de cada parceiro especificamente. O modelo da NCR é bem mais amplo que o projeto estudo de caso. Sugere-se que o modelo tenha uma etapa anterior para contemplar o objeto empírico deste trabalho.

No modelo de Lewis (1992) o objeto de estudo não se enquadra na classificação apresentada, uma vez que as parcerias do caso nem são informais, nem são contratuais, pois não há acordo formal (contratual) como apregoado pelo autor. O que há são Termos de Parcerias, documentos de responsabilidade que não são nem registrados em cartório, portanto, não se afigurando como um contrato juridicamente estabelecido. E, ainda, um dos tipos de parceria é

com universidades dentre tantas outras e não somente acordos com universidades exclusivos. Portanto, julga-se a classificação de Lewis não própria para o estudo empírico deste artigo.

A classificação de Mauget & Hamon (1994) provê uma categorização ao objeto de estudo como do tipo “por função”, pois há parcerias com objetos comerciais, de pesquisa e até financeiros, como é o caso de parcerias plenas (que envolvem crédito, através de financiamentos). Esta classificação, por ser mais ampla, contempla o estudo de caso.

A classificação de Cunha (1995) envolve fracamente o programa em estudo, dentro do primeiro e segundo grupos, pois há um baixo grau de envolvimento formal através dos Termos, apesar deles serem realizados com responsabilidade e o não cumprimento de Termos pode gerar uma energia negativa para elaboração de um Termo subsequente. Podem, também, as parcerias serem enquadradas como do tipo 2, pois em alguns casos há repetições, via novos termos de parcerias ou mesmo através de instrumentos de Termo Aditivo, com alguns exemplos de desenvolvimento de ações conjuntas. Entretanto, são ações que não se caracterizam fortemente como uma aliança conforme discorrido no modelo do autor.

A tipologia de Faulkner (1995) apresenta uma classificação onde o programa em estudo pode ser inserido como do tipo 1 ou 2 pois todas as parcerias têm um objeto focal, não formam *joint venture* e podem ter um ou mais parceiros e até a formação de um consórcio.

Na classificação de Lorange (1995) o projeto Parcerias Empreendedoras pode ser classificado como do tipo “Empreendimento Cooperativo Formal”, por envolver um Termo, com objeto, metas, operacionalização, através de um instrumento específico, salientando-se que no estudo de caso não é contemplado a figura do contrato, com penalidades previstas em lei.

Já no modelo de Yoshino e Rangan (1996) o projeto parcerias pode ser concebido como do tipo “Alianças Não competitivas” por ter um baixo nível de conflito pessoal e um esforço de integração organizacional alto.

Não se verificou no modelo de Harbison e Pekar Jr. (1999) uma adequação em função de que não há integração funcional das estruturas organizacionais dos parceiros, nem matriciais. O que há são objetivos a serem cumpridos, tendo cada parte seu papel.

Assim, dos dez modelos apresentados, quatro (Mauget & Hamon; Faulkner; Lorange; Yoshino & Rangan) contemplam em suas tipologias o objeto de caso em estudo, dois (NCR; Cunha) com algum esforço de análise pode se enquadrar fragilmente o programa estudo de caso, e em quatro modelos (Richardson; Dussauge; Lewis; Harbison & Pekar Jr.) o projeto não encontra guarida. Ou seja, dos dez modelos, seis não contemplam ou não suportam convenientemente o programa objeto de estudo.

Revela-se, portanto, que boa parte da teoria de aliança estratégica não fornece suporte aos empreendimentos como é o caso do presente estudo.

5.2 Análise do Processo e dos Problemas das Parcerias

Na posição de dezembro/1999 a Instituição contabilizava 1241 convênios e protocolos, que após a implantação do programa foram transformados em Termos de Parceria, numa média de 248 Termos por ano. De 2000 a 2002, aqui considerado Fase II, com a implantação e revitalização do Programa, mais 2688 Termos foram assinados, contabilizando uma média de 896 Termos por ano, havendo, então, uma aceleração de quase trezentos por cento em relação à performance na Fase I.

A estratégia utilizada para a alavancagem do programa foi a utilização de mais de 400 agentes de desenvolvimento (funcionários da instituição) no processo de articulação e elaboração das parcerias nos 1840 municípios da região.

Esse *boom* implicou em que somente de janeiro a dezembro de 2002, 1990 Termos de Parceria foram firmados, onde cada termo tem em média três parceiros institucionais envolvidos.

Com relação aos três modelos processuais apresentados, apesar dos autores chamarem a atenção para redefinição do negócio, e definição de estratégias, depreende-se que o Banco do Nordeste vem realizando parcerias sem um planejamento, sem políticas de parceria bem definidas. É como se a ordem fosse fazer parcerias de qualquer jeito. Isso remete no sistema de pontuação, onde os gerentes fazem parcerias não para desenvolver a região, mas movidos para ganhar pontos em suas agências. Portanto, a primeira fase dos três modelos apresentados não está sendo respeitada no estudo de caso.

Apenas o modelo de Harbison e Pekar Jr. (1999) possui etapas em que os demais modelos não contemplam e também não é contemplado no próprio estudo de caso. São elas as fases de: (a) avaliar o impacto sobre os acionistas, e (b) avaliar o poder de barganha. Essas duas fases são importantes, pois servem para avaliar o impacto com todos os atores institucionais envolvidos. Não há no programa objeto de estudo estas avaliações, nem estruturada, nem exercida de fato. O ponto fraco do programa é o sistema de avaliação.

Baseado nas orientações de Harbison e Pekar Jr. (1999) foram encontradas as seguintes armadilhas: (a) improvisação: apesar de haver um processo formatado para a definição e elaboração de um termo de parceria, alguns são elaborados somente com um esforço inicial, pois são pontuados com 0,5 ponto por agência. Denota-se essa improvisação, uma vez que a grande maioria não é acompanhada e as metas não são cumpridas;

(b) fechamento às práticas de outras empresas: não houve nem há acompanhamento de práticas de parcerias de outras empresas pelo Banco;

(c) incapacidade de escolher a estrutura certa: a equipe gerenciadora tem problemas de unidade comando, e não dispõe de um programador específico para dar vazão às diversas demandas de melhoria do sistema.

Dentro dos itens apontados pelos dois autores para a criação de um processo de consolidação para formar alianças, pode-se destacar as seguintes considerações:

(1) Criação de um modelo ideal: o programa Parcerias Empreendedoras do Banco do Nordeste possui um modelo formatado, descentralizado, participativo, bem disseminado por toda a Instituição. A equipe trabalha ainda com um planejamento estratégico do próprio programa.

(2) Disciplina no processo: o processo é bem estruturado e todas as informações são contidas no *site*, e acompanhadas pela equipe do projeto com profissionalismo. Entretanto, apesar da disciplina, a fase de cadastramento do cumprimento de metas e ações, que daria suporte para o gerenciamento e avaliação do programa, é negligenciada pelos agentes de desenvolvimento e agências.

(3) Disseminação do modelo: o projeto tem um *site* específico na *intranet* com apresentação de descrição institucional do programa, base de informações e acesso a todos os termos por vários métodos de consulta, além de módulos específicos de consulta e de estatística de todos os termos por estado, superintendência, município, agência, setor da economia, agrupamentos de objetos, e áreas temáticas. O problema detectado foi que apenas a instituição coordenadora do Programa tem acesso aos termos, consultas e estatísticas gerenciais. Os parceiros envolvidos têm apenas acesso ao Termo em papel, ou mesmo, do sumário dos termos (parceiros e objetos) por área temática no Portal do Banco. Considera-se este um erro grave.

(4) Treinamento sobre Alianças: o treinamento foi realizado para cada um dos 400 agentes de desenvolvimento em uma palestra de duas horas. O treinamento

operacional de como elaborar um termo de parceria não foi realizado. Todas as instruções estão dispostas no *site* da *intranet* passo a passo. As dúvidas são tiradas via telefone, *email* com a equipe do programa do projeto parcerias. As sugestões são apresentadas por *email* ou por um sistema institucional da empresa, que contempla todos os programas (Sistema 051). Foi observado que a equipe atende muito bem os usuários às informações e dúvidas com cordialidade, agilidade e presteza. Foi ainda identificado o bom nível de entrosamento da equipe.

(5) Adequação no modelo organizacional: o programa é amplamente difundido na organização pelo *site*, pela equipe do programa parcerias e pelos agentes de desenvolvimento que atuam nos 1840 municípios da região-alvo da instituição. Um dos problemas detectado, já apontado na análise das armadilhas, foi que não há um programador específico para atendimento do projeto. Isso vem dificultando a implantação com mais rapidez das diversas solicitações de melhorias do *site* interno do programa, apesar dele ter sido considerado pela equipe como bom. A maior crítica que se faz ao projeto é que ele deveria estar em uma posição na instituição, funcionando como uma verdadeira área estratégica de negócio.

À luz dos preceitos de controle de gestão de Callahan e MacKenzie (1999), registra-se as seguintes considerações analíticas:

(1) Motivos das alianças: as parcerias são elaboradas sem uma política estratégica. Como o programa afigura-se de fato como tático na instituição pesquisada, as parcerias são desenvolvidas sem uma discussão estratégica. Nessa fase (até o ano de 2002) o importante foi fazer parceria, no enfoque mais quantitativo do que qualitativo. Está prevista no “planejamento estratégico” do projeto, uma discussão dos tipos de parcerias a serem desenvolvidos para 2003 (aqui considerada como Fase III, em função do novo cenário governo federal (governo Lula).

(2) As Capacidades técnicas e de *design*: apesar do programa ser apoiado por um *software* em ambiente *web*, por não ser estratégico de fato na instituição, como já citado em armadilhas, não dispõe de um programador específico para atender às demandas de melhoria na operacionalização do *site*.

(3) Recursos gerenciais e financeiros:

3.1 Gerenciais: a equipe base do programa dispõe de um líder, um gerente executivo, um coordenador (virtual na estrutura funcional), um funcionário, dois bolsistas de nível superior (um graduando em administração ou em economia) e um contratado (graduando em geografia). Foi detectado que o projeto poderia ter apenas o líder e o coordenador, eliminando de vez problemas de unidade de comando.

3.2 Financeiros (Não há definição de custo-benefício):

Apesar do programa ser gerenciado por uma equipe pequena para o volume e porte do programa, não dispõe de um acompanhamento das receitas e despesas das parcerias realizadas. No projeto, a estrutura do Banco é utilizada. Os agentes de desenvolvimento induzem as parcerias, procuram acompanhar as metas estabelecidas, mas o programa não dispõe de um acompanhamento do custo-benefício. Acredita-se que os benefícios são bem maiores que os custos, entretanto, nada foi feito para se calcular essa diferença.

(4) Características do processo de desenvolvimento tecnológico:

O cadastramento e o gerenciamento sistêmico das parcerias ficam a cargo do Banco do Nordeste. Os parceiros não têm acesso ao sistema. Isso implica uma unilateralidade na condução do processo. Apesar do sistema de pontuação há uma tendência em se elaborar novas parcerias mais do que gerenciar as já elaboradas.

O programa é acompanhado de forma endógena, através de um sistema em ambiente *web*, *intranet*, no próprio Banco. Não há um acompanhamento do desempenho das parcerias por agências no *site* do programa.

(5) A Combinação de culturas organizacionais

Não se identificaram problemas de cultura. Entretanto, há a necessidade de ouvir os parceiros do programa, sobre a influência da coordenação do programa pela instituição Banco do Nordeste. É preciso detectar como está a imagem dos parceiros sobre o gerenciador do programa, o Banco do Nordeste, pois somente a este o “crédito” do programa é imputado..

Conclusão

Com relação ao enquadramento do programa na literatura, não se percebeu um modelo teórico consistente que forneça suporte ao estudo de caso do presente trabalho. A literatura é de certa forma genérica, não relatando as nuances e peculiaridades de um programa como o apresentado. Daí o poder de um estudo de caso. Sugere-se que haja uma teoria específica para o tema aqui considerado com estratégias e táticas que envolvam articulações e conexões organizacionais sem um envolvimento estrutural mais profundo.

No que se refere aos três modelos processuais apresentados, observou-se que o modelo de Harbison e Pekar Jr. (1999) contemplam duas fases importantes que os outros dois modelos teóricos não contemplam, nem mesmo o estudo de caso, que são: avaliação do impacto nos acionistas e avaliação do poder de barganha dos atores institucionais envolvidos.

Em referência à avaliação do programa estudo de caso à luz dos modelos de Harbison e Pekar Jr. (1999), bem como de Callahan e MacKenzie (1999) que apoiaram a análise conclui-se que apesar do significativo avanço na quantificação da celebração de termos de parceria, a fase do gerenciamento ainda não está em níveis aceitáveis, bem como o nível de participação pode ainda não estar atendendo aos anseios da rede, uma vez que a ênfase está na elaboração da parceria e não no gerenciamento.

Como sugestão do diagnóstico realizado, propõe-se à nova administração da Instituição, coordenada pelo Ministério da Fazenda do governo Lula:

- a) Redefinição da missão da instituição, incorporando a área de negócio parcerias e alianças estratégicas para o desenvolvimento regional;
- b) que o programa seja ampliado para parcerias e alianças estratégicas e tratado como uma unidade estratégica de negócio na instituição, em nível organizacional estratégico;
- c) que haja uma definição de uma política de parcerias de forma interativa via Portal;
- d) que haja uma definição e implementação de um sistema de retorno (custo-benefício); avaliando-se a real contribuição do programa nos objetivos estratégicos para o cumprimento da missão da empresa;
- e) que os atores institucionais parceiros sejam avaliados em seus poderes de barganha (sistema de trocas para a instituição). Observou-se que somente o Banco do Nordeste induz as parcerias, ajudando os demais, sem efetivamente ser ajudado. É uma ação proativa induzida por uma única instituição e essas ações não são capitalizadas num melhor sistema de trocas;
- f) que os parceiros possam acompanhar e se co-responsabilizar, utilizando a ferramenta da *Internet*;
- g) que o gerenciamento seja tratado como um módulo especial, havendo intervenções organizacionais para que o controle seja mais bem desenvolvido, alimentando as tomadas de decisão;

h) que seja avaliado o impacto sócio-econômico e ambiental para alimentar o balanço social da empresa.

Por fim, sugere-se, ainda, que os temas teóricos Alianças Estratégicas sejam mais explorados, adaptando a teoria às realidades regionais e locais e que o processo de elaboração e gerenciamento seja igualmente estudado em demais bancos de fomento na América do Sul, utilizando metodologias de estudos de caso, ou descritivas com estudos quantitativos nas instituições de missões similares ao Banco do Nordeste, e ainda que o caso seja estudado à luz de avaliações de impacto sócio-econômico e ambiental.

Referências Bibliográficas

- ARIÑO, A. e DE LA TORRE, J. Learning from failure: towards na evolutionary moel of collaborative ventures. *Organization Science*, 9(3), May-June, 1998
- ANCO DO NORDESTE. Programa Parcerias Empreendedoras. Disponível na Intranet <www.bnb.gov.br>. Acesso em 27.12.2002
- BARRETO, Josué Sucupira; CARNEIRO, Dulcinda Silva; FORTE, Sérgio Henrique Arruda Cavalcante. Alianças estratégicas: uma revisão de conceitos e tipologias. In: CLADEA, XXXVII, 2002, Porto Alegre (RS). *Anais...* Porto Alegre:UFRGS, Área Temática: Marketing, 2002, 1 CD ROM
- BRUNO, Marcos A. C.; VASCONCELLOS, Eduardo. Eficácia da Aliança Tecnológica: estudos de caso no setor químico. *Revista de Administração (RAE)*, São Paulo, V. 31, N. 2, p. 73-84. abril/junho, 1996
- CALLAHAN, John; MACKENZIE, Scott. *Metrics for strategic alliance control*. R & D Management, 24, 4. 1999. p 365-77. Blackwell Publishers Ltda.
- CUNHA, A.M., Uma Contribuição ao estudo de alianças estratégicas em indústrias da tecnologia da informação: o caso das empresas de semicondutores norte-americanas e japonesas nos anos 80. In: *Leituras de Economia Política*, Campinas, n.1 (1), p. 67-82, set. 1995
- DOZ, Y. L. The Evolution of cooperation in strategic alliances: initial conditions or learning process. *Strategic Management Journal*, N. 17, 1996
- DUSSAUGE, P., Les Alliances entre Firmes Concurrentes. *Revue Française de Gestion*, set/out. p. 5-16, 1990
- FAULKNER, David. *International Strategic Alliances: Co-operating to Compete*. UK: McGraw-Hill International, 1995.
- FORTE, Sérgio Henrique Arruda Cavalcante. Estratégias empresariais das maiores empresas do Estado do Ceará. Uma avaliação na virada do milênio. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO-ENANPAD, XXV, 2001, Campinas-SP. *Anais...* São Paulo: ANPAD, 2001, Área Temática: Estratégia nas Organizações-ESO, 1 CD ROM.
- FORTE, Sérgio H. A. C et al. A Criação do Centro Digital como Estratégia para Obtenção de Vantagem Competitiva Sustentável. Um Estudo de Caso no Governo do Ceará. In: ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA, I, 2003, Curitiba-Pr. *Anais...* Curitiba: ANPAD, 2003, 3E, 1 CD ROM.
- FREITAS, Lúcia Santana de. Processo de evolução das alianças estratégicas. In: ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA, I, 2003, Curitiba-Pr. *Anais...* Curitiba: ANPAD, 2003, 3E, 1 CD ROM.

- HAMEL, Gary e DOZ, Yves L. Formatos multilaterais. *HSM Management*. N. 15, Ano 3, julho/agosto/1999.
- HARBINSON, John, OHN R., PETER Pekar Jr. Centros de Excelência em Alianças. *Revista HSM Management Magazine*, São Paulo, nov/dez 1999.
- HARBISON, John R. e PEKAR Jr., Peter. *Alianças estratégicas: quando a parceria é a alma do negócio e o caminho para o sucesso*. São Paulo: Futura, 1999.
- LEWIS, Jordan D. *Alianças estratégicas: estruturando e administrando parcerias para o aumento da lucratividade*. São Paulo: Pioneira, 1992.
- LORANGE, Peter e ROOS, Joahn. *Alianças Estratégicas: formação, implementação e evolução*. São Paulo: Atlas, 1996
- MAUGET, R. & HAMON, C. Le partenariat entre les cooperatives agricoles et les entreprises non cooperatives. *Economie & Gestion AgroAlimentaire*, N. 31, 1994.
- MINTZBERG, Henry e QUINN, James Brian. *O Processo da estratégia*. 3. Ed. Rio Grande do Sul: Bookman, 2001
- NOLETO, Marflora J. *Parceiras e alianças estratégicas: uma abordagem prática*. São Paulo: Global, 2000.
- NATIONAL RESEARCH COUNCIL - NCR. *Office of International Affairs, Office of Japan Affairs, Comitee on Japan. US-Japan strategic alliances in the semiconductor industry: technology transfer, competition and public policy*. Washington, D.C.: National Academy Press 1992
- RING, P. S. e VAN DE VEN, A. H. Structuring cooperative relationships between organizations. *Strategic Management Journal*, N. 13, 1992
- YIN, Roberto K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- YOSHINO, Michael Y. e RANGAN, U. Srinivasa. *Alianças Estratégicas*. São Paulo: Makron Books, 1996.