**FACULDADE MARIO SCHENBERG**

**MARKETING 4 SEMESTRE**

**NOME: ALEXANDRE LUIZ DE SOUSA**

**PROF. ORIENTADOR LAWTON BENATTI**

**GERENCIAMENTO DE ALIANÇAS ESTRATÉGICAS**

**Gerenciamento de alianças estratégicas**

No gerenciamento de alianças estratégicas é comum, que os parceiros dividam as funções de trabalho e comunicação entre as empresas, promovendo uma gestão mais eficaz. Assim, ainda segundo Ohmae (1989, p. 97), para serem capazes de orientar suas equipes ao trabalho
em prol da Aliança, os gestores devem se investir do espírito liderança, promovendo-o entre suas equipes através da comunicação, do exemplo, da supervisão e da solução de problemas, sempre visando os objetivos da Aliança.

 Acrescenta afirmando que é necessária uma mudança necessária aos gestores das alianças: eles deverão se empenhar e engajar nos objetivos de negócios da Aliança, e não apenas dos objetivos de suas empresas de origem. Assim, reforça-se o papel o engajamento e da cultura dos gestores no sucesso desta parceria. A importância do papel dos gestores no sucesso das Alianças é também evidenciada por Taylor (2005,p. 83), relacionamento entre eles também é a chave para bom gerenciamento da parceria e, conseguintemente, um fator para seu sucesso. Credita a estes gestores a responsabilidade pela compatibilização de culturas diferentes, e forma que, juntas, criem valor para a aliança. Que sintetiza o papel dos gestores na Aliança: a verdadeira liderança está em combinar culturas diversas, fazendo-as trabalhar juntas. Se um líder não conseguir lograr este objetivo, a Aliança não terá sucesso”. b. Estratégias dos parceiros Intra e extra-Aliança Na literatura e no jargão administrativo, Estratégia é um termo amplo, que engloba uma variedade de conceitos e definições, conforme demonstrado em trabalhos Grant (2005), Mintzberg et al (1998, p. 92). No âmbito deste estudo, focalizam-se aqui as estratégias de mercado e produto das Alianças e seus parceiros, dado que, conforme apresentado, o objetivo das Alianças está ligado à criação de valor por meio do acesso a novos mercados e desenvolvimento de novos produtos (Estratégia Intra-Aliança). Da mesma forma, considera-se sua interação com as estratégias de mercado e produto de cada um dos parceiros fora da aliança.

• Possuírem Estratégia e cultura compatíveis;

• Contribuírem de forma equivalente para a Aliança;

• Estarem em estado de compatibilidade de Forças;

• Não apresentarem conflito de interesses.

Em seu livro “Strategic Alliances: Formation, Implementation andEvolution”,Roos & Lorange (1992) ressaltam que, numa aliança estratégica de sucesso, os parceiros partes devem ter intenções estratégicas que sejam conciliáveis, devendo esta compatibilidade ser estabelecida e explicitada desde os estágios iniciais da negociação. Ao longo destas negociações, e durante toda a vida da aliança, os parceiros buscarão diferentes contribuições da aliança para suas próprias estratégias.

Em complementação, Perlemutter & Heenan (1986) acrescentam que é necessário a cada um dos parceiros manterem suas próprias estratégias, levando-as em consideração no desenvolvimento da estratégia global da Aliança, evitando conflitos entre as estratégias intra e extra-aliança. 30Na avaliação de Kogut (1989) sobre a instabilidade das Joint Ventures de Pesquisa e Desenvolvimento de Alta Tecnologia, considera-se que os fatores de competitividade que motivaram a criação da Aliança são apenas mitigados pela sua formação, persistindo nas raízes dos rivais, constituindo uma fonte potencial de instabilidade. Deste modo, segundo este autor, as Alianças seriam naturalmente instáveis e fatores ligados à sua governança e resultados contribuiriam para finais prematuros.

Ele conclui que as Joint Ventures criadas a partir de uma motivação de cooperação para a Pesquisa e Desenvolvimento de Tecnologia têm uma tendência menor à instabilidade do que as demais. Concluí-se que os fatores críticos de sucesso relacionados à Estratégia influem nas Alianças a partir da sua criação, quando devem ser claramente explicitados.

 Os parceiros devem ter em mente suas próprias estratégias e alinhá-las àquelas pretendidas pela Aliança, evitando futuros conflitos entre estas e seus interesses intra e extra-aliança. Além disso, dada temporalidade das Alianças, será necessária uma revisão periódica de suas estratégias, para ajustá-la à evolução dos mercados e das estratégias dos parceiros, evitando-se conflitos e redefinindo-se seus rumos. c. Estrutura e organização da Aliança Na análise de fatores críticos de sucesso relacionados à Estrutura e à Organização das Alianças é necessário compreender sua amplitude. Os fatores ligados a este grupo abrangem desde os aspectos culturais até o das estruturas formais necessárias à operação das Alianças. Estrutura e Organização formam o eixo principal destas parcerias, em torno do qual outros elementos e fatores críticos irão se adicionar e se sobrepor. Assim, a revisão aqui apresentada aborda fatores neste escopo de amplitude e, como seria natural, aborda fatores listados em outros grupos. Mas pretende-se aqui a concentração nos termos puramente ligados à 31Organização e Estrutura, deixando os demais para serem abordados nas suas respectivas seções. Perlemutter & Heenan (1986), estudando Alianças em setores tecnológicos, elencaram seis fatores organizacionais que favorecem o sucesso das Alianças: • Missão – Os Gestores de Topo da Aliança devem demonstrar a seus subordinados que a Aliança é benéfica e profícua para a empresa e seus parceiros, e que os parceiros desejam de suas empresas algo que não possuem por si próprios. • Estratégia – Cada um dos parceiros mantém suas próprias estratégias e as leva em consideração no desenvolvimento da estratégia da Aliança, evitando conflitos entre as estratégias. • Governança – Mediante o estabelecimento de uma estrutura própria que proveja a governabilidade da Aliança. • Cultura – A compatibilidade e o respeito à cultura de cada um dos parceiros e o desenvolvimento de uma cultura da Aliança.

• Organização – Pelo desenvolvimento de um padrão de organização próprio à Aliança.

• Gestão – Pelo desenvolvimento de uma função específica de gestão da aliança e seus negócios. Em complemento, Porter & Fuller (1986) sugerem que a durabilidade destas Alianças está associada ao encontro do parceiro ideal. Segundo os autores, um parceiro adequado deve:

 • Possuir a fonte da vantagem competitiva buscada pelo outro; • Ser capaz de contribuir de maneira complementar e equilibrada para a Aliança;

• Ter uma visão compatível da estratégia;

• Representar um baixo risco de tornar-se competidor; 32

• Apresentar um diferencial de valor em relação aos rivais;

• Ter uma organização compatível ao do parceiro.

Nas análises das indústrias de alta tecnologia, temos o trabalho de obre as alianças estratégicas na Indústria , os pesquisadores destacam a tendência de as alianças de melhor desempenho no ramo de industrias , onde havia rigor na estruturação e a organização dos projetos, bem como na gestão das Alianças. No entanto, os autores acrescentam dizendo que apenas a estruturação não é capaz de assegurar o sucesso. As conclusões são corroboradas por Dyer, Kale & Singh (2001). Em sua pesquisa envolvendo 1.572 Alianças formadas entre 1993 e 1997, demonstraram que as empresas que criaram uma função gerencial específica para tratar dos negócios e interesses da parceria obtiveram, em longo prazo, um sucesso 25% superior àquelas que não estabeleceram esta estrutura. Segundo seu modelo, os papéis desempenhados

por esta organização incluem:

• A gestão de conhecimento e o aprendizado

• Dar visibilidade externa e prover suporte à Aliança

• Dar legitimidade e afirmação internamente à empresa

• Avaliar a Aliança e intervir para resolver problemas

**Concorrência desleal**

Com o constante crescimento do mercado algumas empresas, partem para o tudo ou nada, sem se preocupar com as consequências que se acarretarão ao decorre do tempo, elas não se preocupam com as normas e principalmente com a ética profissional.

A concorrência desleal compreende práticas concorrenciais que incluem atos de confusão de preços, engano a respeito do estabelecimento, exploração de reputação alheia, violação de segredos empresariais, indução à infração contratual e violação de normas sobre discriminação, entre outros. Atos como fixação conjunta de preço ou quantidade, impedimento da entrada de novas firmas, recusa da venda de bens e serviços e venda de mercadorias abaixo do custo também se constituem exemplos de práticas anticoncorrenciais (Ladeia, 2005).

Diante de tanta tecnologia a mídia eletrônica e uma arma mortal para essas empresas sem escrúpulos, que não consegue arrumar ou criar alguns dispositivo para concorre no mercado atual.Com isso os setores que são muito acionados com toda essa articulação de malfeitores são os departamento jurídicos das empresas, que por sua vez tem o papel de punir e tentar tirar do mercado essas empresas de empresários sem compromisso com seus clientes

A Internet tem contribuído para o aumento das disputas jurídicas entre empresas por concorrência desleal. Ela propicia atos de imitação que se aproveitam da reputação alheia. Esta é uma forma de violação da proteção das marcas, na medida em que utiliza nomes de empresas consagradas não relacionadas ao produto para a atração de consumidores menos atentos.

 (CADE), em função de práticas de preços abaixo dos de mercado ou dos custos mínimos ou de competições que resultam em significativa redução de preços138. O pequeno varejo, que não tem condições de acompanhar drásticas quedas no preço em função do seu baixo poder de barganha e reduzida capitalização, normalmente é o mais prejudicado.

**Remuneração por desempenho**

O termo “remuneração por desempenho refere-se à ampla gama de opções de remuneração, incluindo o pagamento por mérito, bonificações, comissões de salário, pagamentos vinculados ao cargo, incentivos de equipe e vários programas de aquisições de ações.” (BOHLANDER, SNELL, SHERMAN, 2003, p. 254) “O sistema de remuneração estratégica passa a ser parte do sistema gerencial da organização e, se bem balanceado, passa a ser fonte autêntica de diferenciação e vantagem competitiva.” (WOOD E PICARELLI, 1999, p. 50).

 Outro objetivo da remuneração por desempenho é o vínculo que se forma entre a produtividade e a qualidade dos resultados organizacionais fazendo com que o empregado busque através de seu trabalho alcançar as metas determinadas em conjunto com a empresa, o que traz como vantagem uma grande redução nos custos e fortifica as culturas empresarias e incentiva sua participação na equipe. (MARRAS, 2000, p. 273) Para Wood e Picarelli (1999, p. 45) “À medida que o sistema de remuneração é alinhado ao contexto e à estratégia da empresa, constitui fator de harmonização de interesses, ajudando a gerar consenso e atuando como alavanca de resultados.”

Bohlandar, Snell, Sherman, (2003, p. 252) definem: “É a remuneração dos funcionários de modo que aumente a motivação e estimule o crescimento, ao mesmo tempo em que alinha seus esforços aos objetivos, filosofias e à cultura da empresa.”A remuneração por desempenho ajuda o funcionário a desenvolver sua flexibilidade, o que pode ser usado pela empresa para estimular à iniciativa, o espírito empreendedor, a inovação e para amadurecer a relação entre o funcionário e a empresa.

 O processo de negociação para a remuneração por desempenho deve ser claro e transparente e o sistema deve ser reconhecido como justo para ser capaz de integrar a visão, a missão, os objetivos estratégicos, os processos críticos e os indicadores de desempenho utilizados para o processo de remuneração. (WOOD E PICARELLI, 1999, p. 134 e 201)

**Planejamento estratégico**

Hoje em dia uma empresa que se presa não pode deixar de ter um bom planejamento, pois é um bom planejamento que vai colocar a empresa no rumo certo, esse e um instrumento essencial dentro de uma empresa seja ela pequena, media ou grande.

Thompson e Strickland III (2000, p. 33) definen: “planejamento estratégico é uma declaração que delineia a missão de uma organização e seu rumo futuro, suas metas de desempenho de curto prazo e de longo prazo e sua estratégia.”Para Zaccarelli (2000, p. 221), o “planejamento estratégico é particularmente importante para as pessoas que estão aprendendo ou reaprendendo estratégia das empresas”.Segundo Oliveira (2004, p.45) “o planejamento estratégico relaciona-se com objetivos de longo prazo e com estratégias e ações para alcançá-los que afetam a empresa como um todo”. Maximiano (2000, p. 398) conceitua “Planejamento Estratégico é o processo de elaborar a estratégia. Consiste em definir objetivos para lidar com as ameaças e oportunidades oferecidas pelo ambiente da organização”.

**A sobrevivência na globalização**

Nos dias de hoje podemos observar que a cada dia que passa a tendência das empresas e de extinção, devido a globalização, mas graças a globalização as empresas tiveram que se enquadra e se modernizar, em todos os seguimento, para que se torne uma empresa preparada para atender as necessidades de seus cliente e consumidores, as alianças estratégicas surgiu com a intenção de estreitar esse caminho e facilitar as transações das empresas tanto internacionalmente com nacionalmente.

Até o início dos anos 70, segundo Coutinho e Ferraz (1995), o Brasil não oferecia vantagens comparativas ao capital internacional de risco, embora a participação do investimento estrangeiro na indústria fosse crescente devido a fragilidade das indústrias nacionais. A partir da metade dos anos 70 e na década de 80, notadamente pelas mudanças tecnológicas (uso da microeletrônica e das tecnologias da informação),as indústrias brasileiras foram submetidas a uma crescente exposição ao ambiente competitivo internacional. Diluíram-se as fronteiras entre os sistemas financeiros nacional e internacional e emergiu o paradigma tecnológico e de globalização.As empresas brasileiras sofreram dois choques de competitividade nessas últimas décadas. Segundo Bassi (2000), o primeiro aconteceu com a abertura do mercado brasileiro ao comércio internacional, quando ocorreu um aumento nas importações tanto de bens de capital como de consumo, com melhores preços e qualidade. E o segundo foi quando a estabilização da moeda, em 94, colocou o país como um dos mercados emergentes mais atrativos.

 Assim, de acordo com esse autor, o novo ambiente empresarial, marcado pela intensa competição, está afetando profundamente as empresas locais, citando pesquisa realizada pela Federação das Indústrias do Estado de São Paulo (FIESP), em fevereiro de 2000, a qual revelou que 54% das empresas nacionais não se sentem preparadas para competir em mercados cada vez mais globalizados e 70% das empresas nacionais não chegam à segunda geração.

Segundo o autor esse fato demonstra a gravidade e as dificuldades que empreendedores e dirigentes nacionais enfrentam para preparar suas empresas para atuar nessa nova realidade. As empresas nacionais foram obrigadas a começar a competir de 1990 em diante, ficando claro que existe uma defasagem de know-how gerencial em relação às empresas de economias que se integraram no comércio internacional nos anos 70, e superar esse atraso é, sem dúvida, um dos principais desafios enfrentados por dirigentes das empresas brasileiras. 46 Para o autor, o processo de melhoria da competitividade empresarial necessita passar por estágios, ultrapassar o temor que o novo desperta e aceitar os riscos que são inerentes às mudanças.

O desenvolvimento industrial brasileiro, segundo Nicácio (1997), começou a partir do acúmulo de problemas internos e externos e da adaptação aos desafios de eficiência produtiva dos anos 80, sendo intensificado pela abertura da economia e competição global. Os problemas externos, no processo de industrialização do Brasil, estão ligados às recomendações econômicas do Fundo Monetário Internacional (FMI) e do Banco Internacional de Reconstrução e Desenvolvimento (BIRD), e às mudanças na economia mundial, que tiveram origem após a segunda guerra, com o fim da guerra fria, o que alterou sensivelmente o ambiente econômico e trouxe grandes desafios à economia mundial.

O mercado se tornou muito competitivo e não existe espaço para amador hoje a empresa ou tem estratégia de sobrevivência ou está fora do mercado.

A competitividade depende de um conjunto de estratégias individuais Segundo Porter (1999), a competição e intensificou de forma drástica em praticamente todas as partes do mundo, nas últimas décadas. Antes, a competição era quase inexistente em muitos países e em vários setores. Os mercados eram, em geral, protegidos e prevaleciam as posições de dominação. Mesmo quando existiam concorrentes, a rivalidade era menos intensa.

A sufocante intervenção governamental e os ostensivos cartéis enfraqueciam a competição. Nos últimos dez anos a noção de competitividade permeou boa parte do debate sobre política econômica no mundo. Conforme Devine; Katsoulacos e Sugden 1 (1996 apud FARINA, 1999), para um país integrado à economia global, a competitividade internacional é necessária para evitar a estagnação e o declínio econômico, tornando-se um objetivo de política inquestionável.

Ao mesmo tempo, pouco se avançou em como esse conceito pode ser estendido para além das fronteiras das firmas e como a busca da competitividade coexiste com interesses mais amplos das comunidades ou das nações. Para Farina (1999), a capacidade de ação estratégica e os investimentos em inovação de processo e de produto, marketing e recursos humanos determinam a competitividade futura, enfatizam as estratégias como base da competitividade dinâmica e as definem como o conjunto de gastos em gestão, recursos humanos, produção e inovação, que visa ampliar e renovar a capacitação das empresas nas dimensões exigidas pelos padrões de concorrência vigentes nos mercados de que participam.

Nesse sentido, as estratégias estão condicionadas pelo ambiente competitivo, no qual são definidos os padrões de concorrência e pela capacitação dos recursos internos das firmas. Best 3 (1990 apud FARINA, 1999, p. 23) define ação estratégica “como a capacidade que as empresas demonstram, individualmente ou em conjunto, de alterar, a seu favor, características do ambiente competitivo tais como a estrutura do mercado e os padrões de concorrência”.

Ainda, de acordo com essa autora, o ambiente competitivo é constituído pela estrutura do mercado relevante (concentração, economias de escala e escopo, grau de diferenciação dos redutos e barreiras técnicas de entrada e saída), pelos padrões de concorrência vigentes ( concorrência, preço e extra preço, presença de grupos estratégicos, barreiras de mobilidade etc.), pelas características do consumidor/cliente, que abrem possibilidades de segmentação de mercado e pelo ciclo de vida da indústria, coadjuvante na definição dos padrões de concorrência.

Estratégias individuais que visem alterar os padrões de concorrência e o ambiente competitivo certamente terão efeitos a médio e longo prazo, para a autora, e sua importância para um segmento ou para um sistema agroindustrial depende do processo de imitação e difusão de padrões que se alteram com o tempo, como resposta às mudanças institucionais e tecnológicas, como também no próprio ambiente competitivo, do qual o padrão de concorrência faz parte.

As empresas conquistam e sustentam a vantagem competitiva segundo Porter (1999), mediante a formulação de uma estratégia competitiva que envolve considerar os fatores básicos que determinam os limites daquilo que uma empresa pode realizar com sucesso ao 2 FERRAZ, J. C.; UPFER, D.; HAGUENAUER, L. Made in Brazil. [S.l.]: Ed. Campus, 1996. 3 BEST, M. The new competition: institutions of industrial restructuring. Cambridge: Harvard University Press, 1990. 48 enfrentar as forças competitivas do setor, desenvolvendo atividades diferenciadas,compatibilizando as atividades e exercendo as opções de exclusão de atividades que não agregam valores. A compatibilização estratégica entre muitas atividades é fundamental não apenas para a vantagem competitiva, mas também para a sua sustentabilidade ao longo do tempo e a agenda operacional envolve a melhoria contínua onde quer que existam opções excludentes. Sob esses aspectos, o fracasso redunda em vulnerabilidade, mesmo para as empresas com uma boa estratégia.

A capacidade de ação estratégica, associada à competitividade sistêmica, segundo Farina (1999), inclui a articulação de ações cooperativas entre rivais, fornecedores, distribuidores e institutos de pesquisa público privados. Ou seja, significa ter a capacidade de mudar as regras do jogo competitivo a seu favor ou mesmo o ambiente institucional. Por isso, as estratégias têm que estar ancoradas em estruturas que permitam a ação sinérgica de uma rede de agentes econômicos com os quais a firma interage para levar ao mercado seus produtos.

Portanto, a ligação entre competitividade e coordenação é mediada pela estratégia empresarial. Estratégias coletivas podem ser necessárias para o sucesso das firmas individuais, abrindo-se espaço para a política pública. Dentro desse contexto, as políticas podem ser desenhadas e implementadas tanto por associações corporativas quanto pelo estado ou por uma combinação entre ambos.

A preocupação com o conceito de “estratégia” e de “administração estratégica”, segundo Antonialli (1998), vem levando as empresas à retomada de perguntas essenciais sobre a missão e os objetivos empresariais, como: O que somos? O que queremos ser? Como passar do que somos para o que queremos ser? Para esse autor, tal processo caracteriza-se em três níveis: decisões estratégicas, administrativas e operação.

As mesmas são interdependentes e complementares. As decisões estratégicas dizem respeito ao caminho que a organização, como um todo, deverá seguir, e só recentemente tem merecido maior atenção dos administradores, que procuram técnicas para facilitar o trabalho de conduzir a organização na melhor direção. 49 Hermida, Serra e Kastika 4 (1992 apud ANTONIALLI, 1998) informam que a essência da formulação de uma estratégia competitiva consiste em relacionar a empresa com o seu meio ambiente. Isso significa visualizar a empresa inserida em um contexto geral onde atuam variáveis ligadas à competência, aos consumidores, ao contexto nacional e ao contexto mundial.

Estratégia, segundo Giovenardi (1982, p. 74), são:“As ações, as medidas que venham a ser adotadas com relação às prioridades, à compatibilização de objetivos, à intensidade dos recursos utilizados, à oportunidade e à conveniência de certas decisões”. Dentre as muitas estratégias que estão ao alcance de administradores de cooperativas, segundo esse autor existem três que, na sua aplicabilidade, se desmembram em tantas quantas a imaginação, a criatividade e a experiência dos executivos o permitam.

A primeira estratégia orienta que a administração de uma cooperativa trabalhe próxima a associado, principalmente porque o mesmo se identifica com sua empresa cooperativa, por ser ao mesmo tempo proprietário e usuário do serviços. Deve ser, portanto, o primeiro envolvido no processo de planejamento de sua empresa.

A segunda estratégia orienta para que a administração de uma cooperativa trabalhe próxima ao melhor serviço e para o maior número de associados, pois todo serviço representa consumo de recursos financeiros, materiais e humanos e desfazer-se de tais recursos por mero descontrole, desejo de grandeza ou orgulho tecnocrata, é violar o compromisso que os associados pactuaram de participar dos destinos da empresa.

A terceira estratégia consiste na orientação para que se trabalhe próximo ao melhor mercado, sendo que a combinação dos diferentes fatores e dos diferentes recursos disponíveis orienta os administradores para escolherem o mercado mais adequado às possibilidades e às necessidades da empresa. Ferraz (1995, p. 35), a capacidade competitiva de uma empresa se estabelece no contexto de um ambiente competidor e próximo às regras do livre mercado. A compreensão desses fenômenos e suas interações é fundamental para orientar as empresas ameaçadas de perder a capacidade de sobrevivência em virtude da queda dos mecanismos protetores.

A inovação é o motor do desenvolvimento e um fator de grande peso na sobrevivência das empresas em um ambiente competitivo. Agregando-se a inovação aos processos e serviços, é possível obter resultados favoráveis quando acompanhada da tecnologia de gestão. Cabe à gestão empresarial a responsabilidade,em última análise, pela produtividade e pela competitividade, atualizando-se com as modernas técnicas de administração, assumindo junto ao seu grupo interno, junto ao governo e junto à sociedade a condução do processo competitivo.

Com relação ao tratamento conceitual de competitividade, ainda segundo os autores, boa parte dos especialistas vê a competitividade como um fenômeno diretamente relacionado às características apresentadas pela empresa ou pelo produto. Tais características estão relacionadas ao desempenho da empresa no mercado ou à sua eficácia técnica no que diz respeito aos processos produtivos e há quem privilegie o desempenho e, nesse caso, a competitividade se expressa na participação no mercado (marketing share) por uma empresa ou um conjunto delas, particularmente, pelo montante de suas exportações no total do comércio internacional.

**Referencias bibliográficas**

**Comissão Europeia da UE..r** [***Recomendação 2003/361/CE da Comissão, de 6 de maio de 2003, sobre a definição de microempresas, pequenas e médias empresas***](http://europa.eu/scadplus/leg/es/lvb/n26026.htm)**. diário oficial 124 de 20.5.2003.**

La Rovere, Renata L.. as pequenas e médias empresas na economia do conhecimento: implicações para políticas de inovação In: Lastres, h.m.m., e albagli, s., informação e globalização na era do conhecimento. rio de Janeiro:campus, 1999.

Yergin, D.; Vietor, R. H. K.; Evans, P. C., 2000. fetteredflight*:*

globalizations and thea Airlineindustry*.* MASSACHUSSETS INSTITUTE OF

TECHNOLOGY.

Philip Kotler e Gary Armstrong. princípios de marketing; 12 ed. – São Paulo: Person Prentice Hall, 2007.

Yoshino, Michael Y. e Rangan, U. Srinivasa. Alianças estratégicas. São Paulo :

Makron Books, 1996.

LORANGE, Peter & ROOS, Johan. Alianças estratégicas: formação, implementação e evolução. São Paulo: Atlas, 1996.

HARBISON, John R. & PEKAR JUNIOR, Peter. Alianças estratégicas: quando a parceria é a alma do negócio e caminho para o sucesso. São Paulo: Ed. Futura, 1999.

FERRAZ, J.C; KUPFER, B; HAUGUENAUER, L. Made in Brazil: desafios competitivos para a indústria. Rio de Janeiro: Ed.Campus, 1997.

CASTELLS, Manuel. A sociedade em rede. São Paulo: Ed. Paz e Terra, 1999;

LEWIS, Jordan. Alianças Estratégicas, estruturando e administrando parcerias para o aumento da lucratividade. São Paulo: Pioneira, 1992.

HAMEL, G. e PRAHALAD, G.K. (1995),*Competindo pelo Futuro*. Editora Campus.

SCHUCK, H. L. Alianças estratégicas para o suprimento de matérias-primas na indústria petroquímica de primeira geração do Brasil. Dissertação (Mestrado em 142 Administração). Escola de Administração. Programa de pós-graduação em Administração. Porto Alegre: UFRGS, 2002.

HOFFMANN, W. H.; SCHLOSSER, R. Success Factors of Strategic Alliances in Small and Medium-sized Enterprises—An Empirical Survey. Long Range Planning, v. 34, n. 3, p. 357-381, 2001.

NIELSEN, B. Synergies in Strategic Alliances: Motivation and Outcomes of omplementary and Synergistic Knowledge Networks. Journal of Knowledge Management Practices, v. 3, 2002.

KOZA, M., LEWIN A. Managing Partnerships and Strategic Alliances: Raising the Odds of Success. European Management Journal, v. 18, n. 2, p. 146-151, 2000.

SILVA JÚNIOR, A. B.; RIBEIRO, A. H. P. Parcerias e alianças estratégicas. In: BARROS,B. T. (Org). Fusões, Aquisições e Parcerias. São Paulo: Atlas, 2001.

GOMES-CASSERES, B. Estratégia em primeiro lugar. HSM Management,São Paulo, n. 15,

p. 58-65, 1999.

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

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. Safári de Estratégia: um roteiro pela

selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.

HÅKANSSON, H.; JOHANSON, J. Formal and informal cooperation strategies in international industrial networks. In: CONTRACTOR, F. J.; LORANGE, P. (Eds.). Cooperative strategiesin international business: joint ventures and technology partnerships between firms. New York : Lexington Books, 1988. p. 369-379.

FAULKNER, D. Strategic alliances : cooperation for competition. In: FAULKNER, D.; JOHNSON, G.(Eds.). The challenge of strategic management. London : Kogan Page, 1992.

ROOT, F. R. Some taxonomies of international cooperative arrangements. In: CONTRACTOR, F. J.; LORANGE, P. (Eds.). Cooperative strategies in international business: joint ventures and technology partnerships between firms. New York : Lexington Books, 1988. p. 69-80.

YOSHINO, M. Y.; RANGAN, U. S. Strategic alliances: an entrepreneurial approach to globalization. Boston, MA : Harvard Business School Press, 1995.

DRUCKER, Peter F. As Fronteiras da Administração: onde as decisões do amanhã estão sendo determinadas hoje. São Paulo : Pioneira, 1989.

OHMAE, K. The Global Logic of Strategic Alliance. Harvard Business Review,Boston,

mar. 1989.

COUTINHO, Luciano; FERRAZ, João Carlos (Org.). Estudo da competitividade da

indústria brasileira. 3. ed. Campinas: Papirus, 1995.

FARINA, Elizabeth M. A. Competitividade e coordenação dos sistemas agroindustriais: a

base conceitual. In: JANK, Marcos Sawaya; FARINA, E. M. Q.; GALAN, Valter Bertini.

O agribusiness do leite no Brasil.São Paulo: Milkbizz, 1999. p. 21-38.

BASSI, Eduardo. Sobrevivência na globalização. Folha de Londrina, Londrina, p. 3, 25 out.

2000.

NICÁCIO, Ângelo José. Alianças estratégicas entre agroindústrias integradas em

cooperativas. Disponível em: <http.//www.EPS.UFSC.BR/Disserta97/Nicácio>. Acesso em:

26 mar. 2001.

ANTONIALLI, Luiz Machado. Influência da mudança de gestão nas estratégias de uma

cooperativa agropecuária. In: ENCONTROANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS

PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 22., 1998, [S.l.]:

ENAMPAD. Anais...[S.l.], 1998. 1 CD-ROM

PORTER, Michael E. Competição: estratégias competitivas essenciais. 5. ed. Rio de Janeiro:

Campus, 1999.

GIOVENARDI, Eugênio. Planejamento em cooperativas. In: PINHO, Diva Benevides

(Org.). Administração de cooperativa: manual de cooperativismo. 18. ed. São Paulo: CNPq,

1982. v. 3.

REVISTA HSM MANAGEMENT. As ferramentas para o crescimento, mar/abr2004.

OLIVEIRA, Djalma de pinho Rebouças de Estrutura Organizacional: uma abordagem para

resultados e competitividade, São Paulo: Atlas, 2006.

BOHLANDER, George W., SNELL, Scott e SHERMAN

MARRA, Jean Pierry Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico. São

Paulo: Futura, 2000, 3a edição. MAXIMIANO, António César A

BOHLANDER, George W., SNELL, Scott e SHERMAN, Arthur, Administração de recursos

humanos; tradução Maria Lúcia G. Leite Rosa; revisão técnica Flávio Bressan; São Paulo:

Pioneira Thompson Learning, 2003.