

UFRJ

FACC – FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS

CONTÁBEIS

Rodrigo Teruo Silva Okamura

ALIANÇAS ESTRATÉGICAS:

Razões, vantagens, desvantagens e possíveis resultados

Rio de Janeiro

2013

RODRIGO TERUO SILVA OKAMURA

ALIANÇAS ESTRATÉGICAS:

Razões, vantagens, desvantagens e possíveis resultados

Monografia apresentada como pré-requisito
para a conclusão junto ao curso de
Administração da Universidade Federal do
Rio de Janeiro UFRJ

Orientador: Prof. Dr. Henrique Westenberger

Rio de Janeiro

2013

ALIANÇAS ESTRATÉGICAS:

Razões, vantagens, desvantagens e possíveis resultados

RODRIGO TERUO SILVA OKAMURA

Monografia apresentada para a conclusão do
curso de Administração junto a Universidade
Federal do Rio de Janeiro – UFRJ

Data de aprovação: _____/_____/_____

Prof. Dr.

Prof. Dr.

Dedicatória

Dedico aos meus amigos e familiares, que me apoiaram durante todo esse período tão importante de minha vida.

Agradecimentos

Agradeço primeiramente a meus pais, que sempre tiveram do meu lado e me apoiaram em tudo o que faço. Investiram no meu futuro e me deram uma boa educação. Aos meus amigos que sempre estão presentes nos bons e maus momentos de minha vida. Agradeço também a UFRJ e a todos professores que transmitem conhecimentos aos alunos, tornando-os profissionais capacitados e prontos para o mercado de trabalho, com toda preocupação e dedicação necessária.

SUMÁRIO

1	Introdução.....	5
1.1	Justificativa.....	7
1.2	Problemática.....	8
2	Objetivos, relevância e delimitação.....	18
3	Recursos Metodológicos.....	20
3.1	Caso de Fracasso(M&M's).....	20
3.2	Caso de Sucesso(Brasil Foods).....	22
3.3	Caso de Apropriação(Disney e Pixar).....	24
4	Referencial Teórico.....	26
5	Organização do Trabalho.....	29
6	Conclusão.....	30
7	Bibliografia.....	31

1 INTRODUÇÃO

Uma aliança, símbolo tradicional e mundial do casamento, representa a união afetiva e dentro da lei de duas pessoas que unem-se, com seus defeitos e qualidades e desejam a partir daí, começar uma jornada nova de suas vidas, juntos, com ajuda mútua, convivendo com suas diferenças e similaridades. E isso pode nos ajudar a compreender o que representa uma aliança estratégica e analisar essa prática, cada vez mais comum no mercado.

Pode-se dizer que uma aliança estratégica são duas empresas que por algum motivo, dentre vários que existem, decidem unir forças e começar uma nova história com o reforço extra de outras cabeças, habilidades e conhecimentos já existentes, mas como num casamento, esta aliança possui prós e contras. Conviver com as diferenças e interesses distintos, pode render bons frutos ou não.

Ela pode ser utilizada como forma de acesso a produtos, mercados, conhecimentos e tecnologias não conhecidos até então por ela, que levariam um tempo maior para serem alcançados, se feito individualmente.

As alianças podem ser temporárias ou permanentes e englobam desde contratos simples a fusões de grandes empresas. Elas podem ser acordos fechados de forma minoritária, igualitária (50/50) ou majoritária, o que diz a respeito da participação de que cada uma irá ser proprietária. Essa divisão é muitas vezes uma dificuldade a ser enfrentada após a união firmada, porque a empresa com menor participação poderá sofrer maior pressão e também sentir-se o lado mais fraco, com menor poder de decisão da aliança, com isso poderá sentir-se explorada e uma mera empregada da outra, o que não é o objetivo real de uma aliança bem feita e acordada.

Na literatura, os termos redes e alianças são utilizados, frequentemente, ao mesmo tipo de relação entre organizações. As alianças estratégicas englobam os mais variados tipos de acordo entre empresas de diversos tamanhos e objetivos, porém existe falta de consenso quanto a sua abrangência. *Joint Ventures*, fusões e aquisições são incluídas ou excluídas do termo aliança constantemente,

6

dependendo do autor. Neste trabalho considera-se que a fusão é um tipo de aliança, pois a partir de duas empresas distintas, consolida-se uma única.

As alianças estratégicas podem ser alianças contratuais ou baseadas na participação no capital. Dentro das Alianças contratuais estão as de Co-Marketing, contratos de Pesquisa e Desenvolvimento, Projeto "Turnkey" e

Concessões/Franquias. Já dentro de alianças baseadas na participação no capital estão as *Joint-Ventures*.

1.1 Justificativa

Atualmente, com um mercado cada vez mais competitivo e com novidades e fatores externos que influenciam no rendimento e na reputação das empresas a todo tempo, as organizações, independente de sua importância e de seu tamanho, procuram maneiras de se destacar e manterem-se firmes em seus nichos de mercado.

Elas procuram a todo custo seguir as tendências de mercado e bem atentos em relação a sua concorrência, novos produtos, serviços, tecnologias, fatores econômicos, qualidade, preço e atender as exigências de seus consumidores, essas que tornam-se cada vez mais apuradas. Hoje o consumidor mostra-se atento e exige, cada vez mais, um serviço ou produto de qualidade, que deve ser entregue no tempo certo e atender a todas as expectativas depositadas antes de sua compra.

Quando insatisfeitos, são capazes de “manchar” a reputação de qualquer empresa, através das redes sociais, que permitem a maior visibilidade de suas opiniões, tanto de famosos quanto de anônimos, e geram grandes palcos de discussões. Desse modo, as instituições tornam-se cada vez mais preocupadas com a imagem que passam ao consumidor e empenhadas em oferecer um trabalho de excelência.

Existem muitas formas de se aprimorar um trabalho, reagir a um fator externo que interfira em sua execução, acompanhar as tendências e novidades do mercado, conquistar um número maior de consumidores, uma delas é a formação de uma aliança, que é uma estratégia poderosa e já utilizada, muitas vezes para se alcançar objetivos que se diferem, porque são utilizadas em diversas situações e cenários. Na maioria das vezes essas alianças são firmadas para capacidade complementares, visando a melhoria de execução, expansão de negócios ou somente a sobrevivência dentro do mercado.

1.2 Problemática

Na tradução do nosso dicionário de vocabulários, aliança é: “ato ou efeito de aliar; coligação entre estados, entidades ou indivíduos para a obtenção de certos fins”. Essa união irá surtir mudanças, nessa fusão, ambas as partes deverão estar prontas para lidar com as diferenças para se chegar a um acordo e fazer com que esse alinhamento seja produtivo e amigável a ambos.

Transformar a cultura de uma empresa é mais difícil do que mantê-la. Mudanças sempre geram dificuldades, medos e inseguranças, e pode levar muito tempo para que elas sejam devidamente incorporadas, principalmente por seus funcionários. Elas serão quase sempre inevitáveis numa aliança. Por isso antes de tudo deve-se analisar se a organização está preparada para isso e se ela tem o

perfil adequado para se fundir a uma outra, para não gerar conflitos e problemas futuros.

Além de mudanças hierárquicas como a troca de controle corporativo, as alianças influenciam significativamente não só na rotina no ambiente de trabalho, mas também no envolvimento dos *stakeholders* na organização: clientes, gestores, fornecedores, acionistas, governo e comunidade.

Primeiramente deve-se identificar se há a real necessidade da formação de uma aliança, existem diferentes situações em que ela é utilizada e poderá solucionar problemas e melhorias no rendimento de diferentes negócios. Não é uma decisão fácil de ser tomada, deve-se planejar, negociar, conhecer ao máximo seu futuro parceiro e traçar muito bem seus objetivos e as possíveis conseqüências, para ter uma idéia se essa união será realmente positiva.

Após a identificação de uma razão concreta para se unir forças a uma outra organização, aspectos importantes devem ser analisados por ambas.

ASPECTOS RELEVANTES

- Definição clara da visão estratégica da empresa para entender a contribuição da aliança para os objetivos do negócio;
- Avaliação e seleção dos potenciais sócios baseados no grau de competências das empresas trabalhando juntas;
- Desenvolvimento de relacionamento operacional para reconhecimento mútuo das oportunidades junto com sócio em perspectiva;
- Negociação e execução de um acordo formal que inclua sistema de mensuração e monitoramento do desempenho.

RAZÕES ESTRATÉGICAS QUE JUSTIFICAM AS ALIANÇAS CORPORATIVAS

- Aquisição de novos conhecimentos e capacidades complementares;
- Novas tecnologias;
- Entrada em novos mercados;
- Preenchimento de lacunas no mercado atual e nas bases tecnológicas;
- Transformação do excesso de capacidade de produção em lucros;
- Redução e compartilhamento do risco e dos custos;
- Aceleração do processo de lançamentos de novos produtos;
- Geração de economia de escala;
- Superação de barreiras legais e comerciais;
- Extensão do escopo das operações existentes;

Alianças corporativas, como estratégia de mercado, podem significar grandes melhorias, e desse modo gerar vantagens competitivas no mercado, se destacando entre as outras do mesmo nicho

VANTAGENS COMPETITIVAS

- Melhoria da competitividade;
- Aumento de penetração em novos mercados geográficos ou perfil de clientes;
- Agregação de novas habilidades e competências;
- Redução de riscos;
- Redução de custos com economia de escala;
- Acesso rápido a tecnologias novas e emergentes;
- Desenvolvimento de novos produtos;
- Domínio de novos conhecimentos;
- Redução do ciclo produtivo;
- Melhoria da qualidade;
- Mão-de-obra diversificada e multifacetada;

-Aumento da rentabilidade.

Como em qualquer relacionamento com dois ou mais participantes, as alianças estratégicas também sofrem com as diferenças e dificuldades de lidar com as divergências. Muitas vezes essas associações acontecem entre empresas de nacionalidades diferentes, onde as diferenças começam pela língua falada. A cultura organizacional, pessoal, modo se comportar, pensar, entre outras diferenças, podem dificultar no convívio e na sobrevivência dessa união.

SÃO OS PRINCIPAIS MOTIVOS DE INSUCESSO OU DE ENCERRAMENTO PREMATURO DAS ALIANÇAS:

- objetivos e metas divergentes e falta de estratégia clara que dê fundamentação à aliança;
- problemas entre os sócios;
- relacionamento entre empresa forte e fraca e entre empresas fracas;
- culturas (nacionais e organizacionais) incompatíveis;
- falta de confiança no compartilhamento de informação entre as partes;
- Interesse nos mesmos mercados;
- problemas de relacionamento entre as pessoas participantes;
- falta de compromisso de uma das partes;

- fracasso no alcance dos objetivos estabelecidos e pressão de tempo;
- falta de reconhecimento da evolução da aliança;
- incentivos assimétricos;
- alta complexidade;
- aprendizado desigual;
- aspectos financeiros.

Os principais riscos associados ao não estabelecimento de condições adequadas nas alianças são os contratos inadequados e a falha no compartilhamento de recursos complementares. Frente a eles, a parceria deve ser gerenciada de forma a estabelecer contratos detalhados e garantir seu monitoramento ou promover o desenvolvimento de relacionamento baseado na confiança.

Assim, para a concretização dessa forte Gestão Mudança, uma comunicação que influencie de forma positiva na motivação de todos os envolvidos e os possíveis conflitos podem ser reduzidos.

A Gestão da Mudança, além da comunicação, implica no processo de liderança, treinamento, planejamento e sistemas de incentivos. Em cada empresa isto ocorrerá de maneira distinta, não há regras, há maneiras sistemáticas para essa administração ser aplicada de forma estratégica em cada caso.

12

CULTURA

No dicionário Aurélio, a palavra cultura é definida como: “Conjunto dos conhecimentos adquiridos em determinado campo. O complexo dos padrões de comportamento, das crenças, das instituições, das manifestações artísticas, intelectuais, etc, transmitidos coletivamente, e típicos de uma sociedade.”

A cultura é algo bem delicado a se debater, porque ela é bem peculiar de lugar para lugar e bem complicada de ser criticada, porque a verdade absoluta não existe. É da cultura espanhola a prática de touradas, o que para muitas outras culturas é vista como uma atividade violenta e de péssimo exemplo no que se diz respeito aos maus tratos aos animais. Na cultura indiana, a vaca é um animal sagrado, logo não é utilizada na alimentação. Na França, não é comum o uso de

desodorante. Enfim, a cultura é um assunto encantador e bem rico a ser discutido, mas ela também influencia e é estudada no meio organizacional.

Seja no modo de alimentação, nos costumes e modo de ser e agir a cultura é algo bem relevante no convívio de empresas, troca de experiências e pode sim dificultar no entendimento comum e na hora de um acordo. Com empresas cada vez mais globalizadas e alianças realizadas muitas vezes entre organizações de nacionalidades distintas, torna-se importante essa discussão.

Um exemplo interessante e bem usual é a China que vem desapontando como uma grande aposta na economia, não é segredo para ninguém, algumas estimativas apontam ela como a maior do mundo, ultrapassando os Estados Unidos nas próximas três décadas. Com a China em foco, estudos e artigos realizados procuram analisar o comportamento dos chineses.

Segundo a jornalista Fernanda Bottoni, um estudo foi realizado na China, Estados Unidos, Alemanha e Austrália. Testes com ferramentas desenvolvidas pelo psicólogo Robert Hogan foram realizados e concluiu-se que:

- Chineses são mais participativos em seu processo decisório que seus pares ocidentais. Além disso, dão mais apoio aos esforços de suas equipes.

13

- Em momentos de estresse ou crise, os chineses podem apresentar mais oscilações de humor e entusiasmo com pessoas e projetos – ou seja, eles são mais temperamentais. Eles também podem se alienar e se isolar dos outros, indiferentes a suas expectativas por serem mais reservados que os ocidentais. Além disso, podem parecer prepotentes e intimidadores ou, por outro lado, mais cordatos e bajuladores de seus superiores que os pares ocidentais.

- Os gestores chineses também demonstram ter um alto nível de altruísmo, indicando que se importam com o bem estar coletivo e que acreditam que o trabalho individual contribui para uma iniciativa maior. Além disso, os testes indicaram que os gestores orientais se preocupam mais com os aspectos estéticos, como aparência pessoal, limpeza e organização do ambiente físico, do que os ocidentais. (Fernanda Bottoni, 2013, " Pesquisa revela principais diferenças entre gestores chineses e ocidentais", disponível em <http://msn.clickcarreira.com.br/querocrescer/2013/3/22/5230/pesquisa-revela-principais-diferencas-entre-gestores-chineses-e-ocidentais.html>)

CULTURA ORGANIZACIONAL

Outro fator de extrema importância e primordial é a cultura organizacional. Nenhuma empresa é igual a outra, mesmo trabalhando no mesmo ramo, e dentro dela há, mesmo que espontâneo, um modo pelo qual as pessoas trabalham, costumes e valores pelos quais respeitam e valorizam.

A cultura organizacional nada mais é que a cultura internalizada dentro de uma empresa, formada por práticas, símbolos, hábitos, comportamentos, valores éticos e morais, além de princípios, crenças, políticas internas e externas. O que influencia fortemente em todos os membros de uma organização, como premissas para guiar e moldar comportamentos e modos de pensar.

Tratando-se de alianças estratégicas, duas empresas se unindo, cada uma com sua cultura, tendo que se adequar a outra, caminhar juntas, ceder em alguns pontos, impor suas vontades em outros, é uma questão complicada e deve ser levada em consideração na hora da formação de uma aliança e monitorada constantemente para evitar problemas futuros.

14

O empregado já acostumado com sua cultura organizacional, sua rotina de trabalho, é obrigado a ser flexível e adequar-se às novas regras e métodos, firmados na aliança, depois de um acordo, que deve ser muito bem planejado e discutido.

Cada empresa trabalha de um jeito e elas se diferenciam muito no modo de trabalhar. Algumas procuram oferecer a seus empregados um clima agradável, tranquilo e calmo, pois acham que desse jeito irão render mais e oferecerem maior criatividade e melhores resultados. Já outras provocam a competição, a utilização de metas e observação de resultados, achando que desse jeito seus empregados são instigados a produzir mais e competir entre si.

A seguir para contextualizar essas diferenças iremos analisar a cultura organizacional da empresa multinacional de serviços online e software dos Estados Unidos Google e da multinacional do setor de bebidas AMBEV, Companhia de

bebidas das Américas, que são completamente diferentes uma da outra e irão exemplificar bem como uma cultura organizacional pode ser diferente da outra e como seria difícil estabelecer um acordo entre as duas no modo de se trabalhar.

GOOGLE

A cultura organizacional do Google é bem conhecida e é alvo de estudos por ser um ambiente de trabalho amigável para se trabalhar. Segundo Deli Matsuo, diretor de Recursos Humanos da empresa para a América Latina, lá eles desejam que seus funcionários se sintam em casa e bem cuidados. Você pode levar seu cachorro para trabalhar, escolher o seu horário de chegar e de sair do trabalho, um café da manhã balanceado é disponibilizado todas as manhãs, mesas para jogos durante o expediente são oferecidas, além de sessões de massagens e ioga, você tem direito a uma verba para decoração de sua mesa, tem-se o direito da reserva de uma sexta feira a cada trimestre para que os colaboradores saiam juntos para se divertir.

Uma empresa em que o calendário é marcado por diversas festas e eventos para integrar o seu pessoal e motivá-los a ter prazer e orgulho em fazer parte da organização. Desse modo acreditam que seus funcionários estão motivados a trabalhar bem e a vestir a camisa do Google.

15

Além do lazer, a empresa valoriza a atualização e aprimoramentos de conhecimento por meio de verba destinada à educação, concedida para funcionários que queiram fazer um curso de línguas, pós graduações e etc...

O Google se preocupa em oferecer as mesmas vantagens e benefícios a todos os seus funcionários, independentemente do cargo. Qualquer colaborador recebe participação nos lucros e ações da empresa.

O processo de gestão utilizado pela Google é estruturado com base em 12 princípios:

1. Conheça profundamente sua equipe antes de fazer mudanças;
2. Procure o consenso ao invés de impor decisões;
3. Tome decisões claras e assuma a responsabilidade por suas ações;
4. Você trabalha para sua equipe e não ao contrário;

5. Coloque a mão na massa;
6. Compartilhe as informações com a equipe;
7. Resultados têm maior impacto do que politicagem;
8. Arrisque-se. O fracasso pode trazer grande aprendizado;
9. Construa um bom relacionamento com seu time, para trabalhar bem em equipe;
10. Encoraje a criatividade de seus funcionários;
11. Independentemente da hierarquia, mantenha os canais de comunicação interna abertos;
12. Crie um bom ambiente de trabalho.

AMBEV

O grupo AMBEV é conhecido pela constante busca por inovações, principalmente no que se diz respeito à gestão de trabalho e de produção, ao mesmo tempo em que procura-se destacar às tecnologias utilizadas na produção de bebidas.

Segundo José Roberto Daniello, gerente executivo de gente e gestão da Ambev, a característica principal e mais acentuada na cultura organizacional da AMBEV é a busca constante por vencer desafios e procura isso em seus funcionários.

16

No prédio administrativo da empresa não há salas pessoais, existem apenas algumas salas para reuniões e um grande ambiente com diversos computadores.

A rotina diária dos funcionários gira em torno da grande competição. O Prêmio de Excelência Fabril, premia todos os anos as treze melhores fábricas do grupo. O prêmio consiste na participação no lucro anual da empresa que é repassado aos funcionários das fábricas vencedoras, podendo chegar até a quatro salários a mais para eles, da unidade melhor colocada. Com isso procuram estimular em seus funcionários a competição e seu melhor rendimento.

Os parâmetros de avaliação utilizados são: análise de resultados de produtividade e de custo da fábrica e o cumprimento das normas estabelecidas. Os

operadores são avaliados de semestralmente e as avaliações coletivas, realizadas trimestralmente.

AMEAÇAS DE UMA ALIANÇA

Além de todos problemas enfrentados após uma aliança feita, cuidados devem ser tomados antes de concretizá-la , porque muitas vezes os interesses individuais falam mais alto, e nem sempre as funções e habilidades oferecidas, correspondem as expectativas.

O dilema do prisioneiro, famoso método de ilustrar como funciona a relação entre o egoísmo e a cooperação entre dois indivíduos, o que pode ser usado também no âmbito empresarial. Ele mostra como que a cooperação conjunta pode trazer melhores resultados que o egoísmo puro.

Quando se trata de duas empresas que decidem unir forças e tornar-se uma só, o Dilema do prisioneiro é aplicado, e nele é analisado a cooperação de cada uma delas dentro dessa aliança.

Quadro1

O Dilema do Prisioneiro (clássico ou simples)

	Prisioneiro "B" fica calado (coopera). Sinaliza confiança	Prisioneiro "B" culpa colega (não coopera). Sinaliza traição.
Prisioneiro "A" fica calado (coopera). Sinal de confiança	Ambos apanham 6 meses de prisão. (ambos ganham) $1+1=2$	"B" sai em liberdade e "A" apanha 10 anos. ("B" ganha e "A" perde) $1-1=0$
Prisioneiro "A" culpa colega (não coopera). Sinaliza traição	"A" sai em liberdade e "B" apanha 10 anos. ("A" ganha e "B" perde) $1-1=0$	Ambos apanham 5 anos de prisão. (ambos perdem) $-1-1=-2$

(Quadro ilustrativo retirado de Omnia economicus, 2012, A seleção natural e o dilema do prisioneiro, disponível em <http://omniaeconomicus.blogspot.com.br/2012/08/a-selecao-natural-e-o-dilema-do.html>)

São consideradas ameaças de Aliança:

-Seleção Adversa – Isso acontece quando um possível parceiro distorce suas possíveis competências, vendendo um serviço ou produto, que na realidade não é capaz de entregar ou realizar. Uma delas, ou as duas, para fechar uma aliança, acabam enganando a outra sobre suas capacidades, visando o lucro e novos trabalhos.

- Dano Moral – O dano moral é aquele que afeta a personalidade e, de alguma forma, ofende a moral e a dignidade da empresa, que normalmente é a irmã pobre da aliança.

-Apropriação – Acontece quando um dos parceiros se apodera de uma vantagem, um produto, que antes seria do parceiro em questão.

2 OBJETIVOS, RELEVÂNCIA E DELIMITAÇÃO

Analisando os obstáculos e dificuldades que o mercado coloca no caminho de empresas que entram no mercado e as já tradicionais que possuem um *market share* considerável, observamos que ambas não possuem um futuro certo e previsível. Por isso a importância de se renovar e estar preparada sempre para tudo que pode acontecer e para as novas tendências de mercado.

OBJETIVOS GERAIS

O trabalho tem como objetivo destacar as vantagens de se concretizar uma aliança entre duas ou mais empresas, relatar casos reais mal e bem sucedidos e todas as dificuldades que podem ser causadas por uma aliança.

As pressões de um mundo cada vez mais globalizado exigem que as empresas tomem decisões estratégicas, visando desse modo redução de custos, inovações tecnológicas, soluções para crises e mal rendimento e produtos ou serviços mais baratos e mais qualificados.

Quando uma aliança é formada, visando agregar valores ao seu negócio, as empresas acabam por sofrer transformações em suas culturas organizacionais, que devem tornar-se mais flexíveis, ouvir e adaptar-se com a fusão, pois como pessoas de carne e osso, as empresas também possuem opiniões, características, culturas e ambições próprias.

Desta forma, observa-se a importância dos estudos de como e quais aspectos da cultura organizacional sofrerão impactos significativos na concretização de uma aliança corporativa.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Identificar os possíveis problemas e conflitos encontrados e soluções propostas. As diferenças e as semelhanças entre as empresas e como se processa a integração entre elas. A importância que deve se dar a questão da cultura organizacional e territorial, mesmo dentro das empresas. Listar as

19

Possíveis vantagens, desvantagens, objetivos, interesses e tipos de alianças possíveis.

DELIMITAÇÃO

Este estudo delimita-se a empresas que se atentam em unir-se uma a outra como estratégia de gerar melhorias para ambas, uma ajudando a outra, trocando informações, favores, conhecimentos, a fim de gerar prósperos resultados, independente da situação que se encontra.

RELEVÂNCIA

A relevância desse estudo, encontra-se na missão de esclarecer pontos relevantes que devem ser levados em conta antes, depois e no momento de se fazer uma aliança, prática cada vez mais comum e bem quista no mercado. Ferramenta que traz com ela inúmeras vantagens competitivas, mas que deve ser muito bem planejada, elaborada e constantemente controlada para que se facilite sua implantação e mantê-la sempre proveitosa para ambas as partes.

3 RECURSOS METODOLÓGICOS

Para atingir o objetivo principal dessa pesquisa, o método escolhido foi o estudo de casos, pois assim, é possível entender e compreender os fatos de maneira prática e de fácil entendimento. A maior dificuldade é a generalização, pois os resultados podem não se estender, mas alguns fatos servem de estudo para que erros futuros não sejam repetidos. Há muito o que se aprender com casos passados.

Uma estratégia que já foi até utilizada em guerras como no caso da Tríplice Aliança, que foi estabelecida formalmente em vinte de Maio de 1882, em que cada uma das nações garantia apoio às demais no caso de algum ataque de duas ou

mais potências sobre uma das partes. O objetivo principal era uma construir uma barreira político-militar que isolasse a França na Europa Ocidental. O acordo entre a Alemanha e a Itália neste ponto era bem específico, afirmando que seu apoio não se estenderia na defesa contra um ataque vindo do Reino Unido.

Quando estourou a Primeira Guerra Mundial e a Áustria-Hungria e a Alemanha se viram em guerra com a Tríplice Entente (Rússia, França e, mais tarde, o Reino Unido), a Itália tendo prometido apoio às duas primeiras entrou para o lado da Tríplice Entente contra a Austria-Hungria em maio de 1915 e a Alemanha em agosto de 1916. A justificativa da Itália era de que a Tríplice Aliança era um acordo de defesa enquanto que na ocasião foram os impérios germânicos os ofensores.

A seguir serão avaliados um caso de fracasso, um caso de sucesso e um caso de apropriação, referente a alianças reais.

CASO DE FRACASSO – M&M’S (MARS E MURRIE)

A história do chocolate mais famoso e consumido do mundo, é rodeado de histórias de ganância, competição e jogadas de Marketing. Segundo o filme “Chocolate Wars”, dirigido por Sammy Jackson, a idéia inicial começa com Forrest Edward Mars, em 1940, que ao ver soldados espanhóis comendo pequenos pedaços de chocolate, cobertos com cacas de açúcar sem que derretessem em seus dedos, tem a idéia de lançar um chocolate similar. Ele que passava uma

21

temporada na Europa, produzindo chocolates de grande sucesso como o Mars Bar, decide voltar aos Estados Unidos e entrar em contato com a fábrica em que o pai Frank havia trabalhado e obtido tanto sucesso, a Hershey’s, comandada por Milton Hershey e William Murrie, seu braço direito nos negócios e primeiro presidente da empresa que começara produzindo caramelos e depois se tornado a maior indústria de chocolates acessíveis às massas.

Com a combinação de uma boa idéia, com uma infra estrutura e tradição impecáveis, eles firmam uma aliança e decidem lançar o M&M’s nos Estados Unidos. O nome M&M’s surgiu de “Mars & Murrie”, o parceiro de negócios de Mars era Bruce Murrie, filho de William Murrie, presidente da Hershey’s. Mars com a idéia inovadora para época e Murrie com toda infra estrutura das já existentes fábricas.

Surge então, em 1940, esses chocolates cobertos por uma casca doce colorida, que impediam seu derretimento. Naquela época foram muito consumidos pelos soldados americanos que entravam na Segunda Guerra Mundial, porque suportavam bem as viagens sob qualquer temperatura.

Após a guerra, com a queda nas vendas, Mars fica um novo público alvo para o produto, as crianças. Logo após uma campanha em que convencia as mães americanas e com a mensagem de que era um chocolate que derretia na boca e não na mão, ele torna-se a guloseima favorita nos EUA.

Mars começa a investir em seus negócios, Marketing, tecnologia, melhor mão-de-obra, novos produtos, atrás de maior espaço e visibilidade. Era um empresário bem autoritário e exigia o máximo de seus funcionários. Cobrava deles principalmente era manter o segredo de suas receitas, para evitar espionagem empresarial.

Quando ele torna-se o número um, o líder do mercado, corta todas as relações com seu fabricante e agora rival Hershey's, expulsa Bruce Murrie e para de comprar chocolate dele para o M&M's e todos os seus outros produtos, o que representou uma bomba no negócio e nas finanças de sua até então aliada.

Depois disso as duas empresas tornaram-se grandes rivais e até hoje disputam a liderança no mercado. Um sempre atacando a outra, lançando produtos novos, investindo em campanhas de marketing, e brigando através de seus produtos e suas vendas, sempre querendo maior espaço nas prateleiras e a maior clientela.

22

O mercado do chocolate ainda é um grande comércio e uma coisa permanece, Mars e Hershey's continuam as grandes rivais no ramo e juntas têm 75% do *market share* americano.

Essa história é um bom exemplo de aliança que jamais poderia ter sido concretizada, pois nela estavam intrínsecas rivalidades, sentimentos pessoais envolvidos, interesses meramente profissionais, competição, e tudo isso não poderia acabar de outra forma, no rompimento da união e na formação de duas grandes rivais que lutam constantemente por mercado. Talvez eles nunca caminharam juntos, e sim um se aproveitou do outro num momento inicial até se firmar e logo após o expulsou, por já estar apto a caminhar sozinho.

O produto final desta aliança que acabou mal, o chocolate M&M, foi e ainda é um grande sucesso mundial, mas em relação a aliança, analisando a relação entre as duas partes envolvidas como união, ela foi mal sucedida e acabou mal resolvida entre elas.

CASO DE SUCESSO – BRASIL FOODS

Como resultado de operações desastrosas da Sadia na área financeira e da natural estratégia de reação frente às crises econômicas consolidou-se uma das mais esperadas fusões de 2009 (com características claras de aquisição da Sadia pela Perdigão) no setor de alimentos do país. Esta aliança causou frisson nas bolsas e no mercado de alimentos desde que a possível mudança na relação acionária entre as empresas foi ventilada pela mídia.

Tidos como concorrentes ferrenhos essa transação patrocinada de um lado pelas famílias Fontana e Furlan da Sadia e de outro pela Perdigão, controlada por fundos de pensão estatais (entre elas a Previ), parecia uma composição impensável há pouco tempo.

Com o objetivo de melhorar a competitividade de ambas na exportação de frangos, principalmente para alguns países da Europa, Ásia e Oriente Médio. Aproveitaram a oportunidade e criaram a Brasil Foods, nome resultante da fusão. Outro fato relevante é que não envolve dinheiro, pelo menos não do ponto de vista objetivo, apenas troca de ações por equivalência patrimonial. Desse modo e

23

considerando o menor nível de endividamento da Perdigão, esta se torna a real controladora da Sadia.

Portanto, presenciamos a criação de um grande oligopólio no setor alimentício. É importante que pensemos de modo a entender que estas estratégias normalmente tendem a ser benéficas para os acionistas e gerar algum tipo de perda para os seus concorrentes e sempre uma incógnita para nós consumidores.

A tensão e ansiedade pela concretização da operação são justificadas. Com base nos dados de market share da Perdigão e Sadia e da pesquisa conjuntural da ABIA – Associação Brasileira das Indústrias da Alimentação pode-se perceber a dimensão da importância da nova empresa, devendo ser responsável por quase

90% das massas prontas, 70% das pizzas, mais de 65% das margarinas, 60% da oferta de carne industrializada de frango e suíno e mais de 30% do abate de aves.

O mercado especula que a sinergia esperada é da ordem de R\$ 2,2 bilhões e traria um aumento de 23,4% no valor de mercado das duas empresas juntas. A Brasil Foods caminha para se consolidar como a 4ª maior empresa aberta do país, com R\$ 22 bilhões de faturamento anual, atrás apenas de Petrobras, Vale e Oi, o que dá uma dimensão aproximada do potencial impacto que uma operação dessa natureza pode gerar no mercado.

As conseqüências esperadas do ponto de vista de atendimento se restringem a maior agilidade e eficiência na distribuição dos produtos, por conta da integração logística. Por outro lado, a pressão sobre os fornecedores deverá aumentar motivada pela ampliação do poder de escala da empresa. O mix de oferta de produtos também deverá crescer beneficiando o poder de escolha do consumidor.

Nesse sentido, alguns motivos pelos quais as alianças fracassam: metas imprecisas, nível inadequado de confiança, promessas infundadas de nível de serviço, incompatibilidade no relacionamento, estrutura operacional fraca e mensuração inadequada. Outros aspectos levantados e que precisam ser analisados são: falsificação de competências, contratos inadequados, habilidades administrativas ineficientes e diferenças de estilo administrativo.

Para que a parceria seja efetiva e funcione a contento, todas as partes devem abrir mão de vantagens unilaterais de maneira que o relacionamento se

24

desenvolva. Focar recursos na aliança e renunciar aos lucros no início fazem parte dos sacrifícios envolvidos, inerentes a parcerias de sucesso (COUGHLAN et al., 2002). Mas, para que a relação de confiança se solidifique, é condição necessária o retorno financeiro esperado. Não há como construir uma relação forte sem que os parceiros atinjam seus objetivos econômicos.

CASO DE APROPRIAÇÃO – DISNEY E PIXAR

Neste caso, vamos estudar uma aliança que começou bem, feita pela troca mútua de interesses, uma com filmes muito bem feitos e a outra com um canal de distribuição, dinheiro disponível e tradição no mercado. Na hora de uma renovação, um tempo depois houve um desentendimento, tinha tudo para dar errado, e tornarem-se grandes rivais como no caso do chocolate citado acima, mas que com uma negociação acabou bem com a compra da Pixar, feita pela Disney.

No ano de 1994, a Pixar era somente uma empresa emergente e desconhecida do Norte da Califórnia, que tentava se introduzir num mercado que ainda não existia, o de filmes de animação gráfica gerada por computador. Liderada por Steven Jobs, fundador da Apple, ela procurava desesperadamente um parceiro que a ajudasse a financiar e a distribuir seus filmes no mercado.

A líder mundial, e melhor indicada a isso, Disney decide então firmar uma aliança com a Pixar, ajudando-a a financiar e distribuir os seus filmes. Em troca disso, compartilhariam seus lucros e a Disney reteria dos direitos de produzir qualquer sequência dos filmes Pixar, após uma oferta feita a própria. Como a Pixar era um parceiro de aliança fraco na época, sem personagens e filmes conhecidos ainda, a Disney tinha um grande controle sobre todos os personagens que a Pixar fosse criar, afinal a Disney já tinha um histórico imenso de sucessos.

Nos dez anos seguintes a aliança, uma coisa aconteceu, os filmes produzidos pela Pixar obtiveram resultados muito melhores que os da Disney, e foram campeões de bilheteria, como Toy Story (\$419,9 milhões), Vida de Inseto (\$358

25

milhões), Toy Story 2 (\$629,9 milhões), Monstros S.A. (\$903,1 milhões), Os Incríveis (\$946,6 milhões), entre outros de grande sucesso. Enquanto isso a Disney, irmã rica dessa união, obteve resultados muito piores, como A nova onda do imperador (\$169 milhões) e Lilo e Stich, com fatura um pouco melhor de \$269 milhões, melhor que qualquer faturamento Pixar.

Como a Disney não tinha mais muitos personagens próprios para produzir sequências, começou a cobiçar os da Pixar. Em 2004, ano de renovar a aliança, a Pixar agora com nome e com a supremacia por seu histórico de grandes sucessos, agora quer todo o controle sobre seus personagens, querendo que a Disney atue

somente como distribuidora de suas produções. A Disney não aceita e a aliança é cancelada temporariamente, pois a Pixar ainda necessita de um parceiro para a distribuição.

Após meses de procura a Pixar volta a negociar com a Disney, voltando a sua porta, e em vez de reestabelecer uma aliança, a Disney decide comprar a Pixar em um negócio de \$7,4 bilhões. Steve Jobs torna-se maior investidor da Disney e membro do conselho de Administração e John Lasseter, responsável pela força criativa da Pixar, torna-se diretor executivo de criação da mesma.

Observamos que essa foi uma aliança de grande sucesso, que por muito pouco, na hora de se renovar uma aliança, não acaba mal. A Pixar, com cabeças criativas, tecnologia, idéias e personagens prontos para o sucesso precisaram só de um empurrão, serviços dados a Disney, para tornarem-se um grande sucesso e até hoje mostram-se uma aliança de referência, mesmo após a apropriação da Pixar feita pela Disney.

4-REFERENCIAL TEÓRICO

As alianças estratégicas foram definidas por diversos autores importantes, cada um com sua visão, ajudaram a definir este termo tão discutido e utilizado no mundo corporativo.

“Acordos nos quais dois ou mais parceiros dividem o compromisso de alcançar um objetivo comum, unindo todas as suas capacidades e recursos, coordenando suas atividades. Uma aliança estratégica implica algum grau de coordenação

estratégica e operacional das atividades e inclui, entre outras, as seguintes operações: atividades conjuntas de Pesquisa e Desenvolvimento(P&D), transferência mútua de tecnologia, concessão de direitos exclusivos de produção e venda , acordos de cooperação na área de Marketing.Alianças estratégicas podem ou não envolver participação acionária.” (TEECE, Cooperation and Innovation: Organizational Arrangements for Regimes of Rapid Technological Progress," Journal of Economic Behavior and Organization,1992)

“Alianças estratégicas podem ser classificadas de duas maneiras.De um lado, existem tipos que envolvem participação acionária, como joint-ventures e companhias conjuntas de pesquisa.De outro lado, há formas sem participação acionária, isto é, baseadas somente em contratos entre parceiros.Nesse grupo encontram-se, entre outros, acordos de desenvolvimento conjunto de produtos,pactos de pesquisa conjunta, acordos mútuos de licenciamento de Pesquisa e desenvolvimento.”(HAGEDORN e NARULA ,Choosing Organizational Modes of Strategic Technology Partnering: International and Sectoral Differences," Journal of International Business Studies, Palgrave Macmillan, vol. 27(2), 1996)

“Projetos de colaboração implantados por firmas rivais, operando na mesma indústria.As firmas mantêm, entretanto, a sua independência.Essa definição exclui assim, fusões e aquisições, as quais levam a perda de autonomia de pelo menos um parceiro,. Também são excluídas parcerias verticais formadas por fornecedores e compradores.”(DUSSAUGE e GARRETTE,Journal of International Business Studies,1995)

O mercado competitivo e altamente mutável, exige que as empresas tomem decisões cada vez mais estratégicas e para isto, estão sofrendo transformações em suas estruturas e a implementação de uma aliança estratégica entre duas ou mais organizações, é um bom exemplo. A estratégia é definida por OLIVEIRA (2007,Teoria da Administração p. 181) como “[...] ação formulada e adequada para alcançar, preferencialmente de maneira diferenciada, as metas, os desafios, e os

objetivos estabelecidos, no melhor posicionamento da empresa perante seu ambiente”

“Atualmente as forças de globalização e a dispersão de tecnologia alteraram o mercado competitivo, e a empresa tem pequena probabilidade de sucesso se quiser, de forma independente, obter a tecnologia e habilidades indispensáveis para desenvolver vantagem competitiva sustentável, A empresa necessita de parcerias que complementem seus negócios, desde processos produtivos a nichos de mercado, visando amortizar altos custos e diminuir custos.”(Ohmae,1989)

Para CHURCHILL e PETER (2000,Marketing criando valor para os clientes), a análise ambiental é “a prática de acompanhar as mudanças no ambiente que poderão vir a afetar uma organização e também os mercados em que esta atua”. Já Maximiano (2006,Teoria geral da Administração) define que “a análise do ambiente externo é um dos pilares do planejamento estratégico. Quanto mais competitivo, instável e complexo o ambiente, maior a necessidade de analisá-lo”.

Segundo OLIVEIRA (2007,Introdução à Administração, p.208) na implantação de uma estratégia “exige alterações internas na empresa. [...] O executivo deve estar muito atento a isto para evitar problemas quanto aos resultados apresentados pela nova estratégia”

Para MAXIMIANO(2006,Teoria geral da Administração, p.232), a implementação da estratégia “é o processo de colocar em prática, acompanhar, controlar e avaliar a estratégia.o entendimento das forças competitivas de um ramo de negócios é fundamental para o desenvolvimento da estratégia”. Assim, AAKER (2007, Administração Estratégica de Mercado. ed. Porto Alegre: Bookman, p.123) define o modelo de Porter como: “a atratividade de um segmento ou mercado,

28

medida pelo retorno de longo prazo sobre o investimento de uma empresa média, depende, em grande parte, dos cinco fatores que influenciam a lucratividade”.

“Cultura organizacional é o conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionaram bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir, em relação a esses problemas”. (SCHEIN (1996,Identidade Profissional, p. 20)“

5 ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

Para o melhor direcionamento foram listados objetivos específicos a serem atingidos:

- Introdução do cenário atual de mercado
- Estratégia de adoção de uma aliança estratégica
- Quando e como deve-se realizá-la
- Transformações na estrutura da empresa
- Vantagens Competitivas geradas
- Dificuldades em sua implantação
- Aspectos importantes a serem analisados
- Estudo de casos (sucesso e fracasso)
- Referencial Teórico.

Durante as pesquisas realizadas, foi possível detectar uma série de oportunidades para a utilização deste modelo, cujos os resultados seriam de fundamental importância para as empresas, como alternativa de melhor produtividade e crescimento para as empresas.

Por fim, a intenção desse trabalho é apresentar um projeto para identificação de uma aliança e seus impactos nas organizações, de forma a mostrar os melhores e mais eficientes planos para a implementação e manutenção deste modelo nas empresas.

6-CONCLUSÃO

Neste trabalho abordamos tópicos importantes e de fundamental importância para se realizar uma aliança estratégica, todas as dificuldades, riscos, razões, vantagens que podem ser adquiridas com elas e contextualizamos o assunto com casos reais para facilitar o entendimento utilizando-se exemplos como o caso M&M's, Brasil Foods e Disney Pixar.

Foram expostos, de forma simples e tangível, conhecimentos da Administração, destacando-se a importância do conhecimento profundo de sua empresa, de seu mercado, de uma análise para se obter obter informações úteis em relação ao comportamento dos concorrentes, clientes e do mercado em geral, um passo fundamental para se tornar uma empresa "saudável" e bem preparada para as novas demandas de mercado que são constantes e inevitáveis.

O objetivo do trabalho foi cumprido, diversos aspectos sobre Alianças estratégicas foram analisados, definição cada vez mais utilizada e de extrema importância no mercado cada vez mais global, concorrido e que atende a uma demanda exigente, e com maior poder de decisão de compra em suas mãos.

Este trabalho foi de extrema importância para aplicarmos conhecimentos da Administração estratégica, notarmos a real importância de cada ensinamento e informação adquirida através de pesquisas e investigações. Naturalmente nos aprofundamos no tema, adquirimos conhecimento e compreendemos melhor todos os tópicos discutidos no trabalho.

7-BIBLIOGRAFIA

Shulman,D.; Harmer.; Lusk. Shared Services

Hitt,;MA Ireland, R.A; Administração Estratégica

Eugenio Sales ; Alianças ;www.administradores.com.br ; 12/03/12

A.R. Pereira ; Sucesso das Alianças ;www.scielo.br ; 04/04/11

Rafael Perrone ; ABNT ; www.fazendoacontecer.net ;15/09/11

PORTER, M. E. Estratégia competitiva. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1998

MINTZBERG, Henry; LAMPEL, Joseph; QUINN, James Brian; GHOSHAL, Sumantra. O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados. Porto Alegre: Bookman, 2006.

AAKER, Davis A. Administração Estratégica de Mercado. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2007

SERRA, F.; TORRES, M.; Torres, A. Administração Estratégica. Rio de Janeiro: Reichmann & Afonso, 2004.

Economia, Franquias (<http://www.terra.com.br/economia/infograficos/franquia/>)

<http://culturadaorganizacao.blogspot.com.br/2012/06/o-google-e-sua-cultura-organizacional.html>