



**CENTRO UNIVERSITÁRIO DE BRASÍLIA- UniCEUB**  
**FACULDADE DE TECNOLOGIA E CIENCIAS SOCIAIS APLICADAS- FATECS**  
**CURSO: ADMINISTRAÇÃO**  
**LINHA DE PESQUISA: GOVERNANÇA COOPORATIVA**  
**ÁREA: ALIANÇAS ESTRATÉGICAS**

**ALIANÇAS ESTRATÉGICAS: A NOVA LÓGICA COMPETITIVA DO  
MERCADO, SEUS IMPACTOS SOCIAIS E ECONOMICOS E RAZÕES  
DO SUCESSO E FRACASSO.**

FABIANO HENRIQUES GOMES DANTAS

RA 9900260

Trabalho de Curso (TC) apresentado como um dos requisitos para a conclusão do Curso de Administração do Centro Universitário de Brasília, **UniCEUB**,

Orientador: Prof. Inácio Alves Torres

Brasília

2013.

**FABIANO HENRIQUES GOMES DANTAS**

**ALIANÇAS ESTRATÉGICAS: A NOVA LÓGICA COMPETITIVA DO  
MERCADO, SEUS IMPACTOS SOCIAIS E ECONOMICOS E RAZÕES  
DO SUCESSO E FRACASSO.**

Trabalho de Curso (TC) apresentado como  
um dos requisitos para a conclusão do Curso  
de Administração do Centro Universitário de  
Brasília, **UniCEUB**,

Orientador: Prof. Inácio Alves Torres

Brasilia

2013

**FABIANO HENRIQUES GOMES DANTAS**

**ALIANÇAS ESTRATÉGICAS: A NOVA LÓGICA COMPETITIVA DO  
MERCADO, SEUS IMPACTOS SOCIAIS E ECONOMICOS E RAZÕES  
DO SUCESSO E FRACASSO.**

Trabalho de Curso (TC) apresentado como um dos requisitos para a conclusão do Curso de Administração do Centro Universitário de Brasília, **UniCEUB**.

Orientador: Prof. Inácio Alves Torres

Brasília, \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2013.

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof.: Inácio Alves Torres

Orientador

---

Prof. Gilberto Gomes Guedes

Examinador

---

Prof. José Antonio Rodrigues do Nascimento

Examinador

## RESUMO

As constantes mudanças ambientais, as transformações políticas culturais e principalmente econômicas, observadas nos últimos anos do século XX, viabilizaram diversas transações empresariais em todas as partes do mundo, definindo-se um novo mercado econômico, um mercado global. O foco estratégico das empresas teve que adaptar-se a esta nova estrutura de mercado, dentre as estratégias encontradas pelos gestores, surgiu o das alianças empresariais. Dado o movimento das fusões e aquisições das empresas no Brasil, com a criação de mega empresas nos últimos anos e a escassa literatura sobre este assunto, torna-se importante realizar este estudo. Por meio de pesquisas bibliográficas sobre o tema em questão, alianças estratégicas, como nova lógica econômica, dados de pesquisas e estudos de casos já realizados neste enfoque, norteia-se este artigo. Desta forma o foco desse trabalho é descrever as etapas desta fusão, analisando as barreiras encontradas e como os gestores devem se atentar às barreiras, para o alcance dos objetivos estratégicos das alianças. Diante de o exposto no transcorrer da teoria e dos dados encontrados em artigos, analisar-se-á algumas alianças estratégicas expondo as razões de sucesso e fracasso. De modo geral conclui-se que as razões de fracasso e ou sucesso de uma aliança estratégica dar-se pela qualificação dos processos e análises anteriores às alianças.

Palavras Chaves: Estratégia. Alianças. Fusões

## ABSTRACT

The constant environmental changes the political cultural and especially economic, observed in the last years of the twentieth century, made possible various business transactions in all parts of the world, setting up a new economic market, a global market. The strategic focus of enterprises had to adapt to this new market structure, among the strategies found by the managers, the emergence of corporate alliances. Given the movement of mergers and acquisitions of companies in Brazil, with the creation of mega companies in recent years and the limited literature on this subject, it is important to conduct this study. Through literature searches on the topic in question, strategic alliances, as new economic logic, survey data and case studies made in this approach is guided this article. Thus the goal of this paper is to describe the steps of this merger, analyzing barriers encountered and how managers should pay attention to the barriers to achieving the strategic objectives of alliances. Faced with the above in the course of theory and data found in articles will examine some strategic alliances stating the reasons for success and failure. In general it is concluded that the reasons for success or failure and a strategic alliance to give up the qualification process prior to analysis and alliances.

Key Words: Strategy. Alliances. Mergers

## 1 INTRODUÇÃO

Desde os primórdios da Administração Científica de Taylor, Fayol, Weber, Mayo entre outros o objetivo maior de todas as organizações empresariais é a maximização dos seus lucros e o crescimento econômico das suas marcas produtos e serviços. Este crescimento também dar-se quanto ao escopo, à abrangência o reconhecimento que os empresários visionam para suas organizações. O crescimento econômico nacional , assim como vem ocorrendo nos países desenvolvidos , trouxe uma nova perspectiva de entendimento empresarial aos responsáveis pelas estratégias das organizações, as alianças empresariais. Metodologias, técnicas, fornecedores, logísticas entre outras características de uma empresa, outrora guardado a sete chaves, como um segredo empresarial, hoje em dia deu espaço a "política das portas abertas". Esse fenômeno de transparência nos sistemas e métodos das empresas dar-se principalmente pela velocidade das informações e tecnologias que facilmente podem ser copiados e melhorados por empresas concorrentes, através do processo de *benchmarking* e até mesmo espionagem empresarial. Esta transparência dos processos e a percepção de que empresas concorrentes não são inimigas e sim possíveis aliadas, num mercado cada vez mais competitivo, deram origem ao fenômeno das alianças empresarias, onde as empresas unem seus interesses e há uma ajuda mútua nos processos.

Dentre as alianças mais comuns estão: a parceria, onde empresas se unem verticalmente ou horizontalmente, no intuito de minimizarem os custos dos processos e fazem alianças no *knowhow* de membros do seu *steakholders* numa espécie de linha de produção. O exemplo mais clássico e claro é da empresa Nike, onde ela apenas possui o foco na linha de design de seus produtos e se aliança outra para a produção e controle de qualidade desta forma ela minimiza os custos de implantação de métodos e sistemas de uma linha de produção, diminui o número de funcionários e maquinários maximizando seus lucros. Outra forma interessante de aliança é a aquisição de empresas, cabe ressaltar que há uma semelhança entre aquisição e fusão, contudo elas são ferramentas de expansão distintas. Na aquisição há literalmente uma compra de uma empresa que na maioria das negociações a empresa adquirida tem problemas econômicos e possui grande potencial humano ou de métodos, que suprem as necessidades das empresas compradoras no que diz respeito à expansão estratégica. Contudo a empresa

adquirida ela é extinta, não necessariamente a marca, e não surge uma terceira empresa desta aliança.

Constantemente há uma confusão, um esclarecimento turvo, sobre o que seja aliança de uma empresa e as demais estratégias de alianças. Este fato dar-se, principalmente por este fenômeno empresarial ser uma nova lógica competitiva. Devido a este o motivo cabe-nos, não definir, mas conceituar de forma mais clara este termo empresarial. Para isso, descreveremos a seguir alguns dos conceitos relacionados a ela, recorrendo à bibliografia pertinente. Explanando, através de análises de dados publicados, referencias bibliográfica e estudos de casos de empresas, preexistente, sobre os aspectos sociais e econômicos impactados pelas alianças estratégicas das grandes empresas no Brasil e as razões relevantes para a obtenção de êxito nesta nova lógica competitiva.

### **1.1 Justificativa**

Dada a contemporaneidade das fusões de grandes empresas e o avanço latente dos investimentos empreendedores no mercado nacional, este trabalho acadêmico, faz-se necessário, pois sinaliza o novo ambiente mercadológico e traz informações àqueles que buscam o sucesso através das alianças e os caminhos estratégicos a serem percorridos

Em 2007, por exemplo, estima-se que as operações de F&A movimentaram US\$ 4 trilhões no mundo e US\$ 74 bilhões somente na América Latina. No Brasil, segundo dados da Thomson, ocorreram mais de 677 operações. (MINARDI, 2009, p.16)

Estas fusões têm um impacto econômico importante para o Brasil, tendo em vista que através destas fusões a competição com o mercado global se torna mais viável o que justifica em tese inclusive os apoios recebidos pelo governo, para a viabilização da criação destas megaempresas, baseado no que relata Machado (2012).

Ao longo da primeira década do séc. XXI, com a chegada do Partido dos Trabalhadores, à Presidência da República, o capitalismo de estado fez surgir uma nova classe dirigente que mistura o poder sindicalista emergente, dominando os fundos de pensão das estatais e as mega empresas multinacionais. (MACHADO, 2012. p.26)

O Poder que estas megaempresas têm no novo mercado global dá-se principalmente pelo apoio do BNDES (Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social) que no final do primeiro decil desse século havia movimentado recursos, maiores que o próprio Banco Mundial investiu em cem países no mesmo período.

o volume de recursos movimentados pelo banco estatal de investimentos, o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social-BNDES, e o Banco Mundial: foram respectivamente, R\$ 137 bilhões movimentados no Brasil, contra R\$ 59 bilhões movimentados em investimentos em mais de 100 países. (MACHADO, 2012 p. 26).

Diante do exposto acima este artigo faz-se necessário alicerçado nos pilares acadêmicos e sociais. Acadêmico, tendo em vista que desperta o desejo de aprofundamento de conhecimento desta nova lógica estratégica, que vem sendo uma solução eficiente diante da velocidade do mercado. Contudo diante do grande número de fracassos, cerca de sessenta por cento das alianças empresariais, causando um impacto social e econômico a empresas e conseqüentemente a cidadãos que estão ligados diretamente ou indiretamente ao sistema da organização.

## **1.2 Definição do problema**

Diante do quadro econômico atual do Brasil, com a sua inserção no mercado global, dado principalmente a estabilidade econômica do primeiro decênio do século XXI, detectado no governo e nas políticas determinadas pelo governo do Partido dos Trabalhadores neste período. Diante também, do montante financeiro movimentado pelas alianças estratégicas neste primeiro decênio e o dado de que aproximadamente 80% das alianças tendem a falhar. Cabe-nos identificar, quais os processos e análises que os gestores devem realizar no intuito de alcançarem o sucesso nesta nova lógica competitiva?

## **1.3 Objetivo**

O presente artigo visa apresentar aos acadêmicos uma análise da teoria básica referente aos processos de aquisição e fusão empresarial demonstrando os métodos e etapas a serem realizadas no intuito de atingir satisfação nas alianças

diante das barreiras encontradas e os impactos sociais e econômicos desta nova lógica competitiva do mercado.

### 1.3.1 Objetivos Específicos

Para garantir o alcance do objetivo supracitado algumas ações foram determinadas no transcorrer do processo de elaboração do artigo. Definidos como objetivos específicos. Dentre estes objetivos destacam-se:

- Expor as razões de estudos das análises estratégicas;
- Diferenciar alianças estratégicas e os seus modelos, conceituando-as;
- Identificar as razões pelas quais os gestores buscam as análises estratégicas como vantagem competitiva;
- Identificar e analisar as etapas destes processos de alianças estratégicas
- Demonstrar através de exemplos reais as barreiras encontradas nestas alianças, determinando o sucesso e ou fracasso neste contexto analítico;

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Alianças Empresariais

A busca incessante da eficácia e do posicionamento no mercado trouxe para os dias de hoje uma nova tendência, uma nova lógica competitiva de mercado, a unificação de forças, as alianças empresariais. Estas alianças podem ser de várias maneiras, contudo focaremos nas análises de fusões e aquisições empresarias.

O mundo tem assistido, em todas as áreas econômicas, a um violento processo de fusões e incorporações motivado pela nova lógica competitiva, que pressupõe saltos tecnológicos e busca de mercados cada vez mais globais. (DUPAS, 2001).

Iniciaremos o processo de entendimento das alianças estratégicas, diferenciando-a das demais parcerias. “Enquanto a aliança é feita por concorrentes,

a parceria realiza-se entre uma empresa e fornecedores ou clientes, na lógica da cadeia de valor.” (BARROS, 2001, p. 18)

Depois de diferenciada conceitua-se o objeto deste estudo. “Em uma aliança estratégica, duas ou mais empresas concordam em colaborar com um projeto ou compartilhar informações ou recursos produtivos” Shanley (2004 p.171). “A literatura é consensual em reconhecer que uma aliança estratégica ocorre quando duas ou mais organizações decidem conjugar esforços para perseguir um objetivo estratégico comum.” (AAKER, 1995 p.16. tradução nossa). Estas alianças são a nova lógica de busca de espaço diante do novo mercado global.

São parcerias que duas ou mais empresas fazem visando à soma de forças para conquista de posições competitivas, normalmente apenas para determinados projetos específicos ou para cooperação em determinada área de negócio. (SILVA, 2005, p. 201)

O objetivo maior das alianças estratégicas é inserção no mercado global, o acesso a novos mercados, maior poder econômico e de competição, além de maximização dos seus processos através da suposta sinergia que teoricamente aumentaria o poder financeiro e a consolidação no novo ambiente empresarial.

Estas alianças trazem impactos sociais e econômicos importantes para toda a sociedade tendo em vista que a propagação da onda de mudanças o alcance destas fusões atinge não apenas àqueles que estão diretamente ligados as mesmas. Embora seja um posicionamento estratégico moderno e uma solução eficiente para os problemas encontrados pelas médias e grandes empresas para minimizarem custos de implantação de processos e maximizarem seus lucros, através do fortalecimento de suas organizações com teórica facilidade, vários fatores, como os legais, culturais e o de planejamento, são barreiras que devem ser observadas e analisadas no intuito de atingir a tal sinergia e conseqüentemente o sucesso almejado.

Outro estudo que confirma essa tendência, realizado em âmbito mundial pela Roland Berger, revela que de 60% a 80% das F&A falham. As principais causas apontadas são os efeitos superestimados da sinergia entre as empresas, preço muito alto e integração hesitante demais. É importante frisar, contudo que uma das principais razões para que a integração não ocorra no ritmo esperado é o fracasso na integração cultural. (BARROS 2001, p 127)

A racionalização da produção é um dos maiores fatores motivacionais para que empresas busquem as alianças estratégicas. A quebra dos velhos conceitos dos

executivos. Os métodos empresariais, antes vistos quase como um segredo, hoje, devido principalmente a velocidade das informações e a facilidade que está é posta para a sociedade, quase que obriga a todas as grandes empresas utilizarem de alianças como a terceirização e o contrato com empresas menores para descentralizar e racionalizar seus processos produtivos.

Existem vários tipos de relacionamentos empresariais que vão desde a parceria até a aquisição e fusão com o desaparecimento completo de pelo menos uma das organizações envolvidas na negociação. Existem vários níveis de formalidades, investimentos e legalidades nestas alianças.

Existe ainda um processo continuado nos formatos de relacionamentos estratégicos de empresas. Quanto mais profunda for a aliança, maior a integração e absorção de *know-how* e obrigações legais.

É denominado como *joint venture* (JV) quando duas ou mais empresas se reúnem para criar uma nova, formalmente separada das demais, com governança, força de trabalho, procedimentos e cultura própria.

“Aquisição determina o desaparecimento legal da empresa comprada. Conforme relata Marks e Mirvis (2004, p. 28).

A fusão é a união de duas ou mais empresas, à priori de mesmo tamanho, com mesmas futuras governanças e poderes gerenciais, deixando de existirem legalmente, determinando uma terceira com nova identidade. Conforme visto anteriormente neste mesmo artigo. As fusões são em sua maioria no Brasil fora dos padrões conceituais de igualdade de governança, observa-se que esta denominação se dá principalmente pelo fato de não diminuir a imagem da empresa adquirida, pelo termo pejorativo da venda no ambiente executivo. As empresas que realizam a fusão buscam não apenas uma melhor penetração no mercado e sim uma característica monopolista, já que estas fusões têm em sua maioria motivações vinculadas ao mercado, a maximização dos lucros e não o crescimento econômico.

A sinergia, sugerida como propósito das fusões, é perdida no planejamento das fusões. Os levantamentos e análises são baseados apenas em implicações financeiras, com a desculpa de ser o método mais objetivo de analisar um processo de aliança.

a ênfase das *due diligences* ainda se concentra em aspectos legais financeiros, contábeis e tributários; pouca ou quase nenhuma importância é dada às questões relacionadas à gestão de mudanças

e investimentos no capital intelectual, imprescindíveis ao sucesso da operação. (PRICEWATERHOUSECOOPERS, 2009, p.04)

Ainda sobre este foco observa-se em Barros (2001, p.25)“A presença de profissionais que carregam um olhar financeiro sobre a operação, ou melhor, a ausência de profissionais com outras visões tem deixado de lado aspectos importantes na operação” . Continua-se esta idéia ainda em (BARROS, 2001 p.68)

Na transição do final dos anos 80 para a última década do século, em sintonia com os movimentos mundiais de liberalização das transações interfronteiras e de globalização de mercados, o Brasil desencadeou um amplo processo de mudanças que atingiu os antigos fundamentos estratégicos da economia estatizada e protegida.

É esta a mola motivadora das grandes e médias empresas pela busca das alianças estratégicas. É a criação de forma rápida e eficaz de soluções para o anseio do mercado consumidor e principalmente a inserção no mercado global que trouxe as alianças estratégicas o patamar de nova lógica competitiva. A nova reengenharia do negócio que tem a competição como fator de sobrevivência e crescimento organizacional e a busca do produto fim e não da relação dos meios como foco maior das organizações. Esta reengenharia torna o negócio algo mais integralizado, com uma abrangência maior que a anterior. São, por exemplo, empresas no ramo de gás de cozinha, o GLP, que observam seus negócios como combustíveis, ou ainda mais, como energia, buscando dessa forma uma maior adequação e posicionamento no mercado globalizado.

A quebra das fronteiras trouxe além das vantagens dos mercados, a ameaça da concorrência, pois mesmo agindo de forma regional, ou nacional, as grandes e médias empresas sofrem com as empresas do mesmo ramo de forma mundial. Essa necessidade de mostrar-se competitiva e de se posicionar no mercado, tornou-se o grande planejamento estratégico das empresas, e através das terceirizações, parcerias, alianças e fusões, foi norteada como melhor e mais eficaz saída para o novo mercado globalizado.

## **2.2 Fatores importantes de uma aliança estratégica**

Vários fatores são relevantes para os gestores optarem por uma aliança estratégica. Unificar forças, ver o concorrente não apenas como um opositor ou

inimigo em certas ocasiões e colocá-los como possíveis sócios é uma tendência global, diante de um mercado sem fronteiras. Dentre os fatores relevantes de uma aliança destacam-se: a Sinergia, o Marketing e o Know-how.

### 2.2.1 Sinergia.

A busca de um processo sinérgico, para toda organização, é vantajoso, pois ela consegue um resultado maior, na verdade um resultado potencializado, do que as ações feitas separadamente. Sinergia à grosso modo é o todo, maior que a soma das partes. Este termo sinergia esta relacionada ao ambiente da teoria geral de sistemas, desenvolvida por Ludwing Von Bertalanffy, onde as análises dos objetos ou entes intangíveis isoladamente não proporcionavam o efeito desejado. “O propósito essencial de um processo de fusão e aquisição é a elevação do desempenho sinérgico entre duas organizações” segundo Minardi (2009, p.14).

Desta forma a busca da sinergia, a criação de um montante maior que o somatório das partes é o primeiro desejo e também desafio encontrado pelos gestores que almejam seu posicionamento no mercado global através das alianças estratégicas. “As alianças estratégicas desempenham um papel importante nas estratégias globais, uma vez que é comum as empresas não terem o principal fator de sucesso para um mercado” como relata (AAKER,2005 p 211). Desta forma, criar através de uma aliança, algo maior que o somatório das empresas envolvidas nas alianças, é uma vantagem considerada para a competição do mercado global. Esta sinergia aumenta a produtividade e conseqüentemente a lucratividade das empresas.

Contudo, esta sinergia, por ser algo intangível, é de difícil mensuração até mesmo no post deal. Partindo do princípio que ela tem que superar desde o início o déficit de cerca de 25% do Capital Intelectual perdido no ato do aliança, conforme dados da (PRICEWATERHOUSECOOPERS,2009. p-16). Neste mesmo relatório, eles apontam a fragilidade de mapear estas sinergias o que causam problemas pra avaliar o sucesso da aliança estratégica. “As decisões estratégicas da fusão, além do detalhamento das sinergias financeiras e operacionais devem necessariamente direcionar o plano de integração de pessoas, de sistemas de informação e de processos de negócio.” (PRICEWATERHOUSECOOPERS, 2009, p 10). Detectado aqui um dilema, a perda do capital intelectual e a necessidade destas “inteligências”

para determinar o desempenho sinérgico, prejudicando as expectativas dos acionistas, já que apenas 38% detectam este mapeamento nas alianças.

### 2.2.2 Marketing

Para Peter Drucker “... Marketing é tão básico que não se pode ser considerado uma função separada. É um negócio como um todo visto do seu resultado final, isto é, do ponto de vista do seu consumidor” baseado nesta definição torna-se importante analisarmos a relevância do Marketing nas alianças estratégicas. Conforme descreve Honorato (2004, p.10):

marketing é uma atividade voltada para a conquista e manutenção lucrativa dos clientes por meio desses processos de trocas, desde que atendendo as necessidades, os desejos e as expectativas visando a conquistar a fidelidade do cliente para a sua empresa, produto ou serviço.

A essência do marketing é o processo de trocas “ao se identificarem desejos, ou necessidades busca-se satisfazê-los, comprando produto ou serviço de quem tem pra vender” assim relata Honorato (2004 p.04).

Diante do exposto, a análise do marketing pelos gestores em uma fusão faz-se necessária, pois é a parte que gera o lucro e mantém a empresa, produto e serviços. O marketing supre os objetivos de posicionamento e longevidade no mercado global, motivação maior das alianças.

Também se faz necessária segundo Bethlem (1998, p. 78) “uma análise de marketing que pode ter dois lados a serem analisados.” A inicial, é a estratégia de marketing, como função analítica da empresa, do posicionamento no mercado. O segundo ponto a ser analisado é do desempenho da estrutura de pessoal que se execute das tarefas resultantes da implementação da estratégia de marketing das empresas. Este segundo ponto torna-se interessante analisar, pois, como a marca é vinculada ao produto, o cliente torna-se fiel a ela, como vincular a questão de aliança ou fusão junto aos clientes é um desafio dos gestores e o departamento da empresa.

### 2.2.3 Atualização do know-how

“Diante de mercados turbulentos e de rápido movimento, hoje em dia ser competitivo significa ser mais inteligente.” descreve Soto (2002, p. 239). Não só nos

dias de hoje que se observa que ser competitivo e lucrativo é questão de inteligência, a própria máxima de Benjamim Franklin que dizia "... time is Money", ou seja, tempo é dinheiro ainda prevalece nos dias atuais. Desta forma, minimizar o tempo e aumentar a capacidade de conhecimento de uma organização é extremamente lucrativo para qualquer empresa.

Um dos fatores relevantes para a decisão de uma aliança estratégica é a atualização do *know-how*, a tecnologia adquirida. "Know how, ou, como dizem os franceses, *savoir-faire*, é o conjunto de conhecimentos técnico-científicos que possui certa pessoa" conforme diz Fiuza (2008, p. 238). Observe que o *know how*, as tecnologias elas sempre estão relacionadas às pessoas, ao ente humano da empresa. Cabe, neste momento, elucidar o que venha a ser esta capacidade humana dentro da empresa que busca a aliança estratégica que servirá de alicerce as futuras análises, o capital intelectual de uma organização.

Cada companhia depende do conhecimento (patentes, processos, habilidades, tecnologias, informações relacionadas a clientes e fornecedores, assim como à experiência acumulada). Todo esse conhecimento reunido é seu capital intelectual, em outras palavras, é a soma do que todos sabem na empresa, o que dá a ela uma vantagem competitiva. (FIUZA, 2008, p. 239)

Desta forma os gestores na busca de uma maior vantagem no mercado global, busca com as alianças estratégicas, maximizar seu *know how*, suas tecnologias, de forma agregada, buscando uma sinergia, um valor melhor para as suas empresas, com maior dinamismo no mercado.

#### 2.2.4 Relevância Financeira

Conforme observado nos aspectos anteriores, todas as organizações que visam uma aliança estratégica na verdade, vislumbra um ganho financeiro uma maximização dos seus lucros. Criar uma sinergia é potencializar as partes agregando valores financeiros e operacionais ao todo, à aliança. O marketing de uma aliança torna a aliança extremamente lucrativa, já que há uma visibilidade maior no mercado. E a atualização do *know-how*, é a vantagem competitiva que reduz os custos de implantação e maturação de processos além de convergirem capital intelectual de duas empresas em prol de uma, minimizando custos e maximizando automaticamente os lucros. Estes aspectos corroboram com as pesquisas feitas por

Harbison e Pekar Jr. (1999) no campo financeiro em empresas com alianças estratégicas obtiveram os seguintes resultados. Seus levantamentos demonstraram que:

- Durante quase dez anos, as duas mil maiores empresas do mundo tiveram um retorno consistente de quase 17 por cento sobre o investimento em alianças estratégicas. Isso representa 50 por cento mais do que a média do retorno sobre o investimento geral dessas empresas.
- As 25 empresas mais ativas em alianças obtiveram um retorno sobre o patrimônio de 17,2 por cento – 40 por cento maior que a média das empresas mais bem-sucedidas do mercado segundo a Fortune. As 25 empresas que menos fizeram alianças estavam no fim da lista da Fortune, com uma média de retorno sobre o patrimônio de apenas 10,1 por cento.
- Desde o início da década de 90 a porcentagem de receita que as mil maiores empresas dos Estados Unidos obtiveram a partir de alianças mais do que dobrou, chegando a 21 por cento em 1997. Em 1980, era menos de 2 por cento. Até 2002, as empresas que tiveram sucesso nas alianças esperam que cerca de trinta e cinco por cento de suas receitas venham de alianças. (Harbison e Pekar Jr 1999 p. 25)

Estes dados demonstram a lucratividade de uma aliança, que possui além da somatória das rentabilidades das empresas a diminuição dos custos com desenvolvimento de processos.

Desta forma a relevância maior em toda e qualquer aliança estratégica é o fator econômico. Gerar uma lucratividade, uma rentabilidade maior, é o objetivo de toda a empresa, independente do seu porte.

### 2.3 Etapas das alianças estratégicas das empresas.

Após a exposição dos principais fatores motivacionais que levam os gestores da empresa a analisarem e desejarem uma aliança estratégica com o intuito de um posicionamento global e uma maior longevidade de suas empresas. Fazem-se necessário analisar as principais dificuldades encontradas por estes gestores na concepção destas alianças, as barreiras encontradas pelas empresas no processo de aliança estratégica.

Estas alianças elas precisam ser bem planejadas e observados vários aspectos econômicos e sociais para que se obtenha êxito não só apenas no processo como também na longevidade desta nova identidade empresarial que resultará desta aliança.

Por se tratar de ações de grande impacto e de reestrutura organizacional, os dispêndios de recursos financeiros e humanos para realização, além do tempo de análises e implantação das alianças, podem ser o algoz das empresas que não observarem claramente todas as etapas e barreiras encontradas nas fusões.

Existem três etapas bem distintas para as alianças estratégicas. As etapas analíticas, onde os empresários estudam a necessidade de estarem se unindo a outras organizações no intuito de maximizarem seus resultados. Após uma análise e a constatação da necessidade de uma aliança e principalmente a quem deve aliar-se, cabendo observar, se a outra empresa tem a mesma capacidade de fusão e interesse estratégico, parte para o âmbito legal das fusões.

Visando evitar as idéias monopolistas do mercado globalizado, estas fusões foram regulamentadas e observam rigorosos critérios de aprovação legal. No Brasil, ainda não há tanto rigor nestas alianças, apesar de regulamentadas o momento governamental é de primeiramente liberar os acordos e posteriormente apenas corrigir, os excessos, sem muita punição e ou embargo das ações de alianças estratégicas. Retrata-se este apoio governamental para a criação das grandes empresas através do próprio apoio do BNDES, alvo inclusive de investigações pelo Ministério Público conforme se relata abaixo, pela Procuradoria Geral da República (2012), em sua página eletrônica:

O MPF/DF apurava possíveis irregularidades na participação do BNDES na fusão entre os grupos Pão de Açúcar e Carrefour, os maiores varejistas do mercado brasileiro. Como a operação não se consumou, a investigação passou a estudar de que forma ocorria o apoio financeiro do BNDES em outras fusões/reorganizações societárias envolvendo grandes grupos econômicos. O objetivo era compreender os critérios usados para determinar prioridades nos investimentos do BNDES e do BNDES Participações S.A. (BNDESPAR) em diferentes áreas de atuação (indústria, infraestrutura, comércio, desenvolvimento social, agropecuária). Os parâmetros que definem eventuais limites de financiamento também eram foco da investigação. Para o Ministério Público, uma vez que os recursos utilizados pelo banco em tais apoios financeiros são de origem pública, nada mais natural e de interesse comum do que saber como a instituição aplica esses investimentos. (MINISTÉRIO PÚBLICO FEDERAL, 2012)

Outro campo a ser abordado é o que diz respeito ao choque de culturas organizacionais, este processo que é o mais complexo de ser analisado e de difícil mensuração, devido a este fato muitas vezes, erroneamente, é dispensado durante o processo de aliança e após a implantação das mesmas.

### 2.3.1 Análise Estratégica

O desenvolvimento de outras economias, entretanto, bem como o surgimento de novos mercados, tornou a competição altamente acirrada entre as organizações, modificando drasticamente o cenário mundial.

Esses fatos geraram a necessidade de as organizações se anteciparem aos acontecimentos e não apenas extrapolarem as tendências passadas. Deste modo, o planejamento estratégico teve início na década de 1960, nos Estados Unidos, quando o ambiente organizacional deparou-se com perturbações que não podiam ser resolvidas de imediato, através das técnicas administrativas disponíveis, e que não tinham precedentes em experiências recentes. (ANSOFF; DECLERCK; HAYES, 1990 p.271).

Segundo Chiavenato (2004, p.38) “o planejamento estratégico é a maneira pela qual a estratégia é articulada e preparada. Contudo ela não é algo que se faz uma vez a cada ano.” Nesta definição percebe-se a necessidade de uma observação constante e análises contínuas do planejamento, principalmente pela velocidade das ações no mercado global.

É justamente nesta fase que se decide qual o novo posicionamento no mercado global. Diante da velocidade das informações o planejamento ganha necessidades quase visionárias. Estas análises na fusão devem ocorrer de forma bem estruturada. No Brasil, segundo dados de pesquisa da PricewaterhouseCoopers (2008, p.06) “a grande parte dos esforços durante o processo de F&A concentra-se na fase ‘pre-deal’, principalmente no que tange a formatação do contrato, à gestão das diferenças culturais”.

Todos os campos, econômicos, tributários, legais e sociais devem ser analisados pelos gestores, com uma visão sistêmica e em longo prazo. Neste período há a necessidade de uma análise de riscos e mensuração da sinergia financeira. Os objetivos globais da nova empresa que surge da aliança devem ser analisados, juntamente com as possibilidades latentes no ambiente, no mercado de atuação.

“Pode-se definir como posicionamento como uma escolha estratégica credível, diferente e atrativa a uma oferta (marca, produto ou insígnia) no seio de um mercado e na mente do cliente.” Lindon (1999. P.48).

Um bom exemplo de análise estratégica e recolocação no mercado é representado novamente pela AMBEV. O remanejamento do negócio, antes cervejaria, para bebidas e alimentos, proporcionou outras opções de mercado e reposicionou-a, alcançando hoje o patamar de maior empresa da América Latina. Conforme relatado no site da própria empresa:

Ficamos com o primeiro lugar entre 205 inscritos no ranking elaborado pela consultoria Economática, que leva em consideração fatores como gestão e governança corporativa, liquidez e retorno aos acionistas. O mesmo prêmio elegeu a AmBev melhor empresa da década em ranking que avalia as empresas com o melhor desempenho do ponto de vista dos acionistas entre 2000 e 2009. (AMBEV, 2011).

Analisar aonde se quer chegar, traçar o caminho com foco no destino preestabelecido, é a melhor maneira para os gestores definirem a longevidade e a permanência saudável das suas empresas no mercado global.

Ao formular uma estratégia é preciso ter uma visão do futuro; não basta uma extrapolação de dados do passado; é necessário saber antecipar-se; inovado, criando novos conceitos, novas aplicações e, sobretudo buscando novos consumidores. (JUNIOR, 2005, p.100)

### 2.3.2 Análises Legais

Uma das análises mais importantes a serem realizadas pelos gestores no intuito de concretizarem suas alianças estratégicas, diz respeito à análise legal. A nova lógica de competitividade, as alianças, tendem ou de certa forma objetivam, além de um posicionamento no mercado, a obtenção de uma parcela significativa deste, junto à concorrência. Esta busca muitas vezes é designada pela lei, como monopólio, o que é inconcebível no mercado. Um bom exemplo disso é o famoso grupo de cervejarias AMBEV, também objeto de estudo deste artigo, que controla grande parte das cervejas vendidas, fazendo com que os valores dos produtos similares sejam praticamente os mesmos, impedindo os consumidores de escolherem o produto pelo seu preço.

Comumente conhecida como lei antitruste, a Lei nº 12.519, datada de 30 de novembro de 2011, denominada Lei de Defesa da Concorrência, que define legalmente o Sistema Brasileiro de Defesa da Concorrência (SBDC) dispendo sobre a prevenção e repressão às infrações da ordem econômica.

orientada pelos ditames constitucionais de liberdade de iniciativa, livre concorrência, função social da propriedade, defesa dos consumidores e repressão ao abuso do poder econômico. Parágrafo único. A coletividade é a titular dos bens jurídicos protegidos por esta Lei. (BRASIL, 2011)

Em seu primeiro artigo a lei antitruste, em seguida ela dispõe em seu segundo artigo sobre a territorialidade das aplicações desta lei, desta forma: “Aplica-se esta Lei, sem prejuízo de convenções e tratados de que seja signatário o Brasil, às práticas cometidas no todo ou em parte no território nacional ou que nele produzam ou possam produzir efeitos.” (BRASIL, 2011)

O fato de a empresa AMBEV ser detentora de 70% (setenta por cento), após as fusões, do mercado de cervejaria no Brasil, e após a incorporação com a cervejaria belga e a criação da Imbev este percentual aumentar, o que conseqüentemente limita as opções de consumo no mercado, limitando o consumidor, automaticamente infringindo o primeiro artigo da lei supracitada e reforçando esta infração no segundo artigo que dispõe sobre a territorialidade. Nota-se uma fragilidade no sistema legal brasileiro no que diz respeito às fusões e incorporações empresariais. Observemos o relato do jornal O Globo, que ratifica o poder da empresa em questão

Depois de ultrapassar a Petrobras como maior empresa do Brasil em valor de mercado, na semana passada, a fabricante AmBev — dona de marcas como Brahma, Antarctica, Skol, entre outras — superou a estatal colombiana Ecopetrol e tornou-se a maior empresa da América Latina, segundo dados da consultoria Economatica... Líder absoluta do mercado de cerveja do país, com uma participação de cerca de 70%, a AmBev colheu frutos do aumento da classe consumidora brasileira nos últimos anos. O Brasil tornou-se neste ano o terceiro maior produtor de cerveja do mundo, segundo dados da CervBrasil, com 13 bilhões de litros produzidos. (Bôas, 2011)

Observa-se, porém que a data da fusão é anterior a data de promulgação desta emenda parlamentar, assim sendo, este monopólio ou oligopólio, como queiram, está legalmente embasado, demonstrando a fragilidade do critério legal comercial.

As fusões de empresas e aquisições, F&A, estão fundamentadas nos seguintes parâmetros, especialmente no artigo 228 da Lei nº 6.404, de 15/12/1976 (Lei das S/A), nos artigos 235 e 514 do Regulamento do Imposto de Renda (RIR), aprovado pelo Decreto nº 3.000, de 26/03/1999; na Instrução Normativa DNRC nº

88/2001; e na Instrução Normativa SRF nº 200/2002, objetivando descrever os procedimentos legais previstos para a efetivação do processo de fusão de empresas. Conforme já visto neste artigo, ma fusão é a criação de uma nova empresa e a extinção das anteriores. Nas fusões os patrimônios são unidos, deixando, desta forma de existirem individualmente, com a constituição de uma nova pessoa jurídica, ao contrário da *joint ventures* que elas se unem, formam uma terceira e mantêm suas marcas e patrimônios, existindo ainda juridicamente. Cabe ainda aos administradores promover o arquivamento das funções e a publicação da fusão. De acordo com o artigo 21 da Lei nº 9.249/1995:

o valor do acervo a ser tomado nas operações deverá ser definido pelo valor contábil ou de mercado. A pessoa jurídica que tiver parte ou todo o seu patrimônio absorvido deverá levantar balanço específico para esse fim. O balanço deverá ser levantado até 30 dias antes do evento. (BRASIL, 2011)

Em seu artigo oitavo, a lei nº 6.404/ 1976 admite a avaliação pelo valor de mercado os ativos de uma companhia que anseia a aliança empresarial o que possibilita valores superiores aos contábeis, pois são atribuídos aos ativos permanentes questões imensuráveis como valor da marca de um produto.

Essa diferença entre o valor da reavaliação e o valor contábil dos bens não será computada na apuração do Lucro Real, desde que baseados em Laudo de Avaliação e atendidos os critérios estabelecidos no artigo 434 do Regulamento do Imposto de Renda. A pessoa jurídica sucessora por fusão não poderá compensar prejuízos fiscais das sucedidas. Nas análises de fusões e aquisições gestores experientes em alianças perceberam que consultar especialistas na área jurídica, contábil e tributária desde o início do processo ajuda a construir uma aliança com bases sólidas. Minimizar os riscos nesta fase de análise é um fator preponderante para maximizar os lucros futuramente.

### 2.3.3 Análise da Cultura Organizacional

Gerenciar processos, mensurar, estimar e quantificar, dentro das alianças estratégicas, é de certo modo obrigação de entendimento e implantação dos gestores, contudo a administração dos recursos humanos, a gestão pessoal neste período de mudança aumenta o grau de complexidade para a administração da

empresa. O seu grau de relevância é incontestável. Conforme descreve Bitencourt (2010, p. 82).

Partindo do pressuposto que as estratégias organizacionais só podem realizar-se por intermédio do desempenho das pessoas, toda estratégia de gestão de pessoas deve ser direcionada para a produção de um desempenho, superior consistente com os objetivos da empresa.

Conceituada por Hunt (1998, p.196) “A cultura organizacional é o sistema de ações, valores e crenças compartilhadas que se desenvolve numa organização e orienta o comportamento dos seus membros”. Para Chiavenato (2006, p.268) “A cultura deve ser alinhado juntamente com os aspectos das decisões e ações da organização, como planejamento, organização, direção e controle para se conhecer melhor a organização”. Seguindo Barret (1998, p.94) “Outro importante instrumento da auditoria de valores é avaliar a compatibilidade cultural e questões de integração de organizações envolvidas em fusões e incorporações”. Esta orientação comportamental descrita nos conceitos nos embasa para garantir que o sucesso de uma fusão está integrado ao sucesso da interação comportamental das empresas envolvidas neste processo.

Assim como não há duas pessoas com a mesma personalidade, não existem duas culturas organizacionais perfeitamente idênticas. É significativo notar que os analistas e consultores acham que cada vez mais as diferenças culturais têm um grande impacto sobre o desempenho das organizações. (HUNT 1998, p.196).

Este impasse de uma regra não formal, de vieses rotineiros e de processos não registrados característicos da cultura de toda organização, deve ser previsto e moldados anteriormente ao processo de aliança, da fusão propriamente dita.

Unir duas culturas diferentes e buscar uma nova durante o processo de fusão pode determinar um gasto não previsto e prejudicar o êxito da aliança estratégica. “Perde-se uma parte importante do capital intelectual e do conhecimento num momento em que a expertise na operação é fundamental para o sucesso da transação”, conforme descrito no relato da Pricewaterhousecoopers (2009, p.16).

Ter a mensuração do valor do pessoal e o capital intelectual a ser despendido durante a fusão é um desafio para os gestores responsáveis pela fusão, no próprio relatório da PricewaterhouseCoopers (2009) eles demonstram a necessidade de se instalar uma *due diligence* responsável pelas análises pessoais. Assim como o

problema relacionado a cargos de direção e chefia das empresas em processo de aliança. Betlhen (1998) aborda sobre o fato de várias empresas possuírem cargos de direção equivalentes e de remunerações diferenciadas, relacionadas ao know-how ou tempo de serviço de cada funcionário, o que causa ao ambiente organizacional um desconforto e minimizar estas diferenças é a solução para a continuação do êxito das metas de sinergia das alianças estratégicas.

## 2.4 Metodologia Aplicada

Método remonta à Grécia antiga *methodos* (methà+odon), significa um caminho para se chegar a um fim, legando-nos o emprego que hoje fazemos o sentido de eleger um caminho a ser percorrido para se atingir um fim. Em se tratando de pesquisa científica, são várias as possibilidades para se executar uma investigação e o fim almejado é o da comprovação ou refutação das hipóteses levantadas. (SANTOS 2006 p.69).

Para o alcance dos objetivos propostos neste artigo acadêmico, por se tratar de um objeto de estudo de difícil acesso às informações e de sigilo empresarial em grande parte das organizações, faz-se necessário uma busca de informações nas bibliografias já existentes, no intuito de viabilizar análises conclusivas. Conforme descrito por Reis (2008, p.57)

a pesquisa bibliográfica é a técnica que auxilia o estudante a fazer a revisão da literatura possibilitando conhecer e compreender melhor os elementos teóricos que fundamental as análises do tema e objeto de estudo escolhido.

Desta forma exposta referentes a este artigo acadêmico a seguir foi realizado o método de pesquisa bibliográfica e documental. Esta segunda classificação, pois imergiu no transcorrer do trabalho a necessidade de análises de documentos de algumas organizações referentes ao objeto de estudo.

as fontes documentais são capazes de proporcionar ao pesquisador, dados relevantes, evitando perda de tempo com levantamentos de campo, sem contar que em muitos casos só é possível a investigação social a partir de documentos de qualquer natureza. (GIL, 1999 p. 206)

Ainda abordando o objeto de estudo em questão. Tendo em vista que se trata de um artigo acadêmico que busca o aprofundamento social do referido objeto de estudo e que o mesmo não possui uma facilidade de informações e teoricamente é

um assunto recente, necessitando o tal aprofundamento, tratar-se-á de uma pesquisa qualitativa.

Essas abordagens têm em comum o fato de buscarem esmiuçar a forma como as pessoas constroem o mundo a sua volta, o que estão fazendo ou o que lhes está acontecendo em termos que tenham sentido e lhes ofereçam uma visão rica. As interações e os documentos são considerados como formas de construir, de forma conjunta (ou conflituosa), processos e artefatos sociais. (GIBBS 2008, p.08)

Quanto à finalidade deste artigo, trata-se de uma pesquisa exploratória, baseado na questão da dificuldade de ser utilizada uma pesquisa de campo e de o tema não comportar uma hipótese inicial, conforme descreve Mertens (2007, p 53) “quando não existem elementos e dados suficientes para o pesquisador”.

“A Pesquisa qualitativa tem como objetivo interpretar e dar significado aos fenômenos analisados, Nessa abordagem nos resultados não são traduzidos em números, unidades de medidas ou categorias homogêneas.” Reis (2008, p.58). Frequentemente existem críticas às pesquisas qualitativas, pois as mesmas têm como foco a subjetividade, as inovações em detrimento da objetividade das pesquisas quantitativas.

A definição explícita das perguntas de pesquisa, dos conceitos, das variáveis, bem como das descrições detalhadas dos procedimentos de campo garantem a pesquisa qualitativa uma certa ‘objetivação’ do fenômeno estudado, permitindo, até mesmo, replicação.(VIEIRA E ZOUAIN, 2004, p.38)

Serão utilizados como processo analítico de resultados, os processos fundamentados no referencial teórico e alguns estudos de caso, anteriormente publicados, referentes ao objeto de estudo deste artigo. Por meio destas análises e dos conhecimentos científicos e empíricos, busca-se alcançar o objetivo almejado por este artigo acadêmico. Desta forma a pesquisa deste artigo é determinada como uma pesquisa exploratória, qualitativa, bibliográfica e documental.

### **3 ANÁLISE DOS RESULTADOS**

A análise dos resultados de uma pesquisa qualitativa, como a presente, tem-se a sua maior dificuldade neste momento, pois há a necessidade de medir os resultados. Conforme afirma Godoy (1995, p.58):

A pesquisa qualitativa não procura enumerar e/ou medir os eventos estudados, nem emprega instrumental estatístico na análise dos dados, envolve a obtenção de dados descritivos sobre pessoas, lugares e processos interativos pelo contato direto do pesquisador com a situação estudada, procurando compreender os fenômenos segundo a perspectiva dos sujeitos, ou seja, dos participantes da situação em estudo.

Conforme já relatado neste artigo a dificuldade em obter informações diretas, resultou numa pesquisa qualitativa e cabe neste momento compreender os fenômenos descritos neste artigo, através da exposição de alguns casos ocorridos inerentes ao tema em questão, alianças estratégicas, relacionando-os com as causas de fracasso e ou sucesso dos mesmos com as barreiras e dificuldades supracitadas. Embasado pelo que descreve Santos (2006):

Se a pesquisa foi de natureza qualitativa, deve fazer a análise dos dados qualitativos, de acordo com o Referencial Teórico construído pelo acadêmico, de modo indutivo, ou seja, parte-se da observação sistêmica, ou participativa de um grupo ou de indivíduo para se tentar explicar um determinado conjunto de atitudes, motivações desejos, impressões, sentimentos e anseios da amostra, de forma dinâmica e holística. (SANTOS, 2006. p. 80)

### **3.1 AUTOLATINA – Um matrimônio equivocado.**

Uma das maiores fusões empresariais é também conhecida como um dos maiores fracassos de alianças empresariais ocorridos no Brasil. A fusão entre a empresa Ford e a Volkswagen, duas gigantes do setor automobilístico teve uma longevidade de apenas nove anos. No intuito de reduzir custos de produção e compartilhar tecnologias, know-how. Antes de analisarmos os motivos deste não sucesso, desta “morte precoce” cabe contextualizar o momento desta iniciativa, quase que empreendedora para a época no Brasil.

No ano da aliança estratégica, mais especificamente como já definido neste artigo, uma *joint-venture*, mais precisamente no ano de 1987, o Brasil vivia uma crise de recessão econômica, e o mercado automobilístico sofria uma forte queda em suas vendas. “Os efeitos do Plano Cruzado sobre os preços e sobre a renda foram de curta duração, de modo que já em 1987, os ganhos em termos de redução de pobreza, tinham sido em boa parte revertidos”, conforme expõe Rocha (2003, p. 16). Objetivando sair desta recessão as duas empresas criaram no Brasil e na Argentina, embora concorrentes em âmbito mundial, a AUTOLATINA, uma *joint venture*

mercadológica. Esta criação foi o princípio dos erros de análises dos gestores destas organizações. Conforme vimos anteriormente neste artigo acadêmico, as alianças devem ter cunho estratégico que abrange todas as organizações envolvidas. Não teve a observância do posicionamento no mercado no futuro, foi feita uma aliança para sanar as necessidades imediatas, o que não define um planejamento estratégico eficaz. “Enquanto as empresas operavam unidas no Brasil, elas eram concorrentes no resto do mundo. Como elas compartilhavam tecnologia por aqui, as matrizes não estavam interessadas em investimentos de longo prazo” (CODAS, 1989). A ausência de se definir como marca, foi outra falha dos gestores. Muitas vezes manter a marca conhecida é um ponto positivo, contudo existe a necessidade de se promover a nova marca criada. Com base no que descreve Lindon (1999) sobre posicionamento de mercado e a necessidade de fortalecimento de uma marca. “Outros fatores que levaram ao fracasso foram a falta de uma rede de concessionárias e também o não fortalecimento de uma marca única.” afirma (CODAS 1989). Além destes fatores de planejamento estratégicos, relacionados ao *pre deal*, choques culturais foram determinantes para o não surgimento da sinergia e a fusão serem legitimada entre as organizações.

Embora tenha sobrevivido por nove anos, a Autolatina quase não existiu para seus funcionários. Até ser extinta, no começo do ano passado, seus empregados ainda se identificavam como 'da Ford' ou 'da Volks', as duas marcas abrigadas sob o guarda-chuva da Autolatina. Como poderia haver união interna se nas ruas e estradas as duas. (GOMES, 1995)

As análises necessárias após a aliança são de suma importância para o sucesso da fusão. O estudo do comportamento cultural e a motivação dos gestores par que esta fusão seja legitimada, como um processo de planejamento estratégico continuado, conforme defende Chiavenato (2004), também demonstraram a fragilidade do processo de aliança e criação da AUTOLATINA.

A própria direção da Autolatina, inclusive, criou as condições para a formação de feudos na nova empresa. O pessoal da Volks dominou as áreas de tecnologia e produção. O da Ford assumiu o controle do setor comercial e do financeiro. ‘A departamentalização corroe os alicerces da nova empresa’, diz Lang, um dos consultores que acompanharam de perto os primeiros anos da Autolatina. (GOMES 1995)

Diante do exposto no referencial teórico sobre a relevância de um planejamento estratégico bem estruturado para a obtenção de sucesso de uma aliança estratégica, tem-se um bom exemplo desta não observância e conseqüentemente o fracasso desta aquisição que trouxe prejuízos as empresas, principalmente no que diz respeito ao mercado consumidor, os clientes que durante esta fase conturbada, buscou alternativas no mercado automobilístico e com a abertura das importações levou ao declínio e fim desta aliança.

### **3.2 EADS e BAE Systems. – A aliança fora da lei.**

A barreira legal é a priori a primeira a ser ultrapassada pelos gestores que almejam uma aliança estratégica. Por isso a maioria dos países procura terem leis que garantam a livre escolha da sociedade diante de serviços e produtos. Na verdade ela deixa de tornar-se uma aliança, pois foi negada a sua legalidade

A falta de acordo dos governos acionistas foi a razão apontada: 'As discussões com os governos não atingiram o ponto em que os dois grupos teriam podido apresentar na totalidade os benefícios e o plano de negócios detalhado' subsequente à fusão, lamentaram os responsáveis dos grupos. (PORTUGAL, 2012)

As empresas, a inglesa EADS e a franco-alemã BAE Systems, desejaram-se fundir no intuito de formar uma gigante aeroespacial de defesa, comparada a norte-americana Boeing. A desistência da fusão deu-se inclusive antes do prazo estipulado para as empresas. As análises não foram bem fundamentadas, já que existem, neste caso, três diferentes regulamentações legais envolvidas, alemã, França e britânica. Desde o início das transações os governos apontaram para um veto desta fusão.

O presidente executivo da BAE Systems, Ian King, afirmou: 'Nós estamos evidentemente decepcionados por não termos sido capazes de chegar a um acordo aceitável com os nossos diferentes governos' Alemanha, França e Reino Unido. (PORTUGAL, 2012)

Estes embargos legais não causam às organizações prejuízos financeiros ou de mercado muito representativo, pois elas constituem uma etapa da pré aquisição. Calculam-se apenas os custos com as due-diligences e o desgaste da imagem junto ao mercado e os fornecedores.

No Brasil, conforme relatado, estas leis não são tão rígidas como em certos países, como por exemplo, a lei britânica do *gold share*, que embarga qualquer acordo que julguem impróprios. Dificultando as exposições de casos nacionais neste artigo.

### **3.3 QUAKER OATS & SNAPLLE- Um casamento de prejuízos**

Em tempos de alianças estratégicas, o mercado se vê turbulento e nem sempre as melhores saídas estão na F&A. As empresas que buscam uma aliança necessitam de estar constantemente avaliando seus planejamentos e adequando as suas metas estratégicas também, após a concepção da aliança empresarial. Este processo de análise após a concepção, o post-deal, é tão importante quanto o pre-deal, ou mais já que as perdas neste período são de grandezas imensas do capital financeiro e intelectual.

No seu relatório a PricewaterhouseCoopers (2009, p.16), descreve que: “em média de 25% dos colaboradores decidem não permanecer na empresa por causa das políticas contratuais estabelecida pela nova administração.”, ou seja, um quarto do conhecimento perde-se só no momento da fusão. O conjunto que forma a cultura de uma organização está relacionado além das pessoas, às relações de fidelidade com as marcas. A cultura das marcas é fator relevante a ser considerado pelos gestores no ato das alianças. “É comum realizarem aquisições sem uma estratégia clara, sem conhecimento adequado da empresa-alvo e sem uma due diligence cultural prévia” Minardi (2009, p.16).

A gigante empresa multinacional a Quaker Oats, líder no mercado mundial em seu setor, objetivando aproveitar o mercado aquecido, buscou a estratégia da aquisição para aumentar seu mix de produtos e sua rentabilidade. Em 1994, motivada pelo seu crescimento no mercado, a empresa adquiriu numa estratégia ousada a Snaplle, objetivando que a mesma fosse a terceira bebida mais consumida nos Estados Unidos, sem observar a cultura formada pela empresa adquirida.

O objetivo do novo posicionamento era tornar a Snapple a terceira bebida mais consumida no mercado norte-americano, utilizando, inclusive, campanhas com técnicas de marketing de massa – abandonando o posicionamento vencedor baseado em distribuição e comunicação diferenciada e, ainda, deixando de lado a cultura de ‘exclusividade’ através da qual a Snapple havia construído sua imagem. (TOMIYA, 2009).

A não observância da cultura da empresa, a repetição dos processos, sem as análises dos clientes, levou a Quaker a ter um prejuízo financeiro. A *due diligence* cultural deve ser feita no *pre deal*, para evitar os fracassos e prejuízos após a aliança. “É muito importante que haja questionamento se há compatibilidades das duas culturas e se investiguem bem as capacidades tecnológicas, os recursos humanos e os talentos.” Conforme expõe Minardi (2009. p. 15).

A aquisição da Snapple pela Quaker foi eleita pela revista *Businessweek* como uma das dez piores transações comerciais da década de 90. O acúmulo de prejuízos em um período temporal tão curto teve grandes impactos na longevidade da própria Quaker, conforme observa Tomiya (2009):

Sob pressão por crescimento em 1994, a Quaker adquiriu a Snapple por US\$ 1,7 bilhão. Em 1997, a Snapple foi vendida por US\$ 300 milhões para uma empresa chamada Triarc. O mais interessante é que, pouco depois, no ano 2000, a Triarc vendeu a Snapple para a Cadbury por US\$ 1 bilhão.

Esta análise cultural não realizada teve um impacto nunca imaginado pelos gestores, segundo o que relata Minardi (2009. p. 16). “Essa perda em capital fragilizou a Quaker, resultando em sua aquisição pela PepsiCo, em 2000”. Ressaltando que a PepsiCo, realizou análise cultural e manteve a marca Quaker, reconhecida mundialmente, em seus produtos e manteve a liderança no setor alimentício.

Este exemplo mostra claramente a necessidade de um plano de integração de uma análise das culturas das empresas, que desejam aliar-se, pois um erro pode causar não apenas a perda de capital, intelectual ou financeiro, mas pode decretar o fim da fusão e ou a “morte” de uma empresa.

### **3.4- AMBEV- Uma brasileira mundial**

Após a exposição de alguns exemplos de fracassos de fusões, observando suas causas e conseqüências, cabe neste momento expor um exemplo de sucesso e os motivos pelos quais a aliança estratégica tornou-se uma nova lógica competitiva no mercado global. Conforme já relatado anteriormente, a maior empresa da América Latina, a AMBEV é um exemplo de fusão bem sucedida. Seu

sucesso dar-se pelas análises bem realizadas nos campos estratégico, legal e cultural.

A empresa em questão, AMBEV é uma sociedade anônima de capital aberto, com sede no Brasil. Produz e vende diversas bebidas, no Brasil e em outros países do mundo. Na verdade ela é uma *joint venture*, ou seja, ainda mantêm as marcas separadas, entre as cervejarias Antarctica e Brahma no Brasil, que teve seu início no ano de 1999, o processo de análise estratégica e *due diligence pre deal* para a realização desta aliança. A criação propriamente dita desta aliança dar-se-á apenas no ano posterior de 2000. Para tal iniciou seu processo de legalidade junto ao Conselho Administrativo de Defesa Econômica (CADE), para evitar os problemas legais, a primeira barreira a ser transposta por uma aliança. Cabe ressaltar que as empresas já havia alianças anteriores com a Skol, Miller Briwer CO e PepsiCo, além de uma *joint venture* com a Gessy-Lever para a criação de bebidas como a Ice Tea LTDA do Brasil. Estas buscas legais foram realizadas no intuito de não ser descrita como monopólio a aliança desejada entre as empresas. Dentre as exigências do CADE destacamos a venda da marca Skol e seus ativos, contestado pela maca já que não faria jus a fusão tendo em vista que se tornaria menor que a Brahma. Esta contestação foi aceita e sugerida a venda da Bavária que também fazia parte do portfólio da aliança em questão. Conforme descreve o relatório AMBEV (2001). Surge então com 38% do mercado contra 36 % da Coca-Cola – Kaiser, a primeira empresa global brasileira, a AMBEV.

O objetivo estratégico da AMBEV era tornar-se a primeira empresa global nacional, contudo a questão de análises estratégicas constantes, defendida por Chiavenato, que segue a velocidade do mercado global foi de suma importância para a longevidade da AMBEV. "É necessário ter claro onde se quer chegar com a fusão para centrar os esforços nos ganhos de longo prazo" (MINARDI 2009, p. 15). Partindo deste princípio a AMBEV reposicionou seu foco de mercado, de cervejaria, para bebidas e posteriormente alimentos. Aumentando o seu mix de produtos e serviços. O reposicionamento das ações de distribuição e vendas diretas, com a implantação de freezers específicos foi um fator preponderante para o crescimento da organização. Os iniciais 36% do mercado, no ano de 2000, na próxima década, chega aos 70% do mercado de cervejas no Brasil, conforme relatado anteriormente neste artigo.

As análises culturais também foram relevantes para o sucesso da fusão, a manutenção das marcas, a expertise de entendimento da fidelidade do mercado consumidor à marca. Conforme vimos anteriormente neste artigo, a importância dos símbolos das insígnias para as culturas é imprescindível. A manutenção do Capital Intelectual das empresas com as propostas de melhoria e participação nos lucros. Ilustrada como uma das melhores empresas para se trabalhar em 2011.

Para manter seus colaboradores motivados e reter os bons profissionais, a AMBEV investe no desenvolvimento das pessoas e em uma remuneração agressiva. A empresa paga até cinco salários extras para vendedores e profissionais do nível operacional que cumprirem as metas anuais e tiverem uma avaliação de desempenho satisfatória. Para os colaboradores com cargos de supervisor o bônus ultrapassa os seis salários anuais e para os gerentes pode superar dez salários. (SILVA, 2011, p.84)

Estas ações “blindam” a organização contra problemas de choques culturais e perdas de capital intelectual. Embasado por Minardi (2009, p.15)

Muitas vezes, as empresas destroem as sinergias existentes e o valor da fusão no processo de integração das duas empresas. Por isso um planejamento pré-fusão para as decisões-chave sobre liderança, estrutura e cronograma dos processos é vital para o sucesso do processo.

Pode afirmar que o sucesso da fusão, sem descartar o apoio governamental dado pelo governo do Partido dos Trabalhadores as fusões empresariais e o momento favorável da economia nacional, já vistos neste artigo, é resultado de um planejamento estratégico bem estruturado com uma boa *due diligence* legal e um processo de pós fusão que visa à longevidade da fusão e conseqüentemente o crescimento da empresa.

#### **4 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A abrangência do tema em questão, alianças estratégicas expostas neste artigo, os fatores relevantes, a motivação das empresas e as principais etapas, para a obtenção de um resultado desejado pelas empresas, juntamente com a exposição dos estudos de caso relativos a esta nova lógica competitiva, coloca o objetivo almejado num *status* de alcançado. A pesquisa evidencia que as etapas dos processos de fusões e as análises dos aspectos tributários, estratégicos e culturais

devem ser feitos desde o início do desejo da aliança, independente dos modelos e graus de interação das mesmas.

As etapas devem ser bem definidas distintamente, com as *due diligences* no *pre deal*, ou seja, antes das alianças, com as análises corretas do posicionamento no mercado, o foco, e as questões legais. Estas etapas viabilizaram a almejada aliança e consolidará as empresas envolvidas. Cabe ressaltar que estas análises são mantidas durante algum período até as culturas sejam uniformizadas e a sinergia objetivada, alcançada. Caso o contrário, ou seja, sem estas análises, o fracasso é o caminho como exposto no caso da AUTOLATINA. E os fatores legais, observados pela EADS e BAE Systems.

Importante ressaltar que o momento do mercado deve ser bem analisado pelos gestores que desejam as alianças. Não se deve levar pelo modismo ou pela falas impressão de facilidade que as alianças refletem. “As F&A acontecem em ondas, as quais coincidem com os períodos em que os mercados estão aquecidos e os gestores das empresas.” Minardi (2009, p.15). Este fervor do mercado não garante a certeza do sucesso. Observa-se no caso da QUAKER, justamente este deslize e a não utilização da cultura como alicerce gerador de sinergia, motivo maior de uma aliança estratégica.

Dentre as empresas exposta, a AMBEV foi a que obteve e continua a obter sucesso, pois realizou com excelência todas as etapas sugeridas neste artigo acadêmico que norteiam o sucesso de um processo de aliança estratégica. Atualmente a maior empresa da América Latina pode ser considerada como modelo de aliança estratégica bem sucedida, um verdadeiro exemplo de sucesso. Sucesso é o reflexo do intuito de sinergia, por definição, como sendo “uma ação coordenada entre vários elementos que compõem um sistema de modo que a soma das partes seja maior que o efeito obtido isoladamente através de cada elemento” Matos (2007, p.171), este processo de sucesso é confirmado por Minardi (2009, p.16), em sua análise “os alicerces geradores de sinergia incluem visão estratégica, estratégia operacional, integração de sistemas e poder e cultura organizacional”.

Durante a elaboração deste artigo, observou-se que vários outros aspectos sobre este tema devem ser abordados em uma ótica diferente e com um grau de aprofundamento maior. Questões pontuais como: Qual a relevância da política econômica brasileira no apoio as alianças estratégicas? Qual o retorno obtido pelo governo com estas alianças bem sucedidas? Como devem agir as pequenas

empresas diante da criação das mega empresas? Qual a probabilidade de formarem-se monopólios mundiais em determinados negócios, devido às alianças estratégicas?

Conclui-se diante do exposto que a aliança estratégica é uma excelente opção, uma alternativa eficaz, para as médias e grandes empresas que buscam um posicionamento no novo mercado global, conforme ilustra o estudo da AMBEV. Contudo estas alianças necessitam de uma atenção nos processos de pre deal e post deal, se o objetivo da mesma é uma longevidade. Os aspectos citados: planejamento, legal e cultural; são de suma importância para este sucesso. Além de que a adaptação das empresas envolvidas, a absorção do novo posicionamento de mercado, para ser mais exato, deve seguir a velocidade das mudanças do mercado global. Outros exemplos, como a LATAM, JBS apenas para citar as mais recentes alianças, que já colhem os frutos de uma ação bem sucedida, nos permitem afirmar que a nova lógica competitiva, a aliança empresarial, é uma das melhores alternativas para os gestores, no mercado global.

## REFERENCIAS

- AAKER, David. A. **Strategic market management**. New York: John Wiley & Sons, 1995.
- AAKER. David A. **Administração Estratégica de Mercado**. Porto Alegre. Bookman Artmed 2005
- ANSOFF, H. Igor; DECLERCK, Roger P.; HAYES, Robert L. **Do planejamento estratégico à administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1990.
- AMBEV. Relatório anual. Valores Econômicos. **Reconhecimento no meio econômico**. Disponível em: < <http://www.ambev.com.br/pt-br/valores-economicos/reconhecimento/reconhecimento-no-meio-economico>>. Acesso em 10 abr. 2013
- BARRET, Richard. **Libertando a alma da empresa**. São Paulo-SP: Cultrix, 1998.
- BARROS, Betânia Tanure de. **Fusões Aquisições & Parcerias**. São Paulo: Atlas, 2001.
- BETHLEM, Agrícola de Souza **Estratégia Empresarial: conceitos, processo e administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1998.
- BITENCOURT, Claudia. **Gestão contemporânea de pessoas: Novas práticas, conceitos tradicionais**. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.
- BLASS, Leila. **De volta ao futuro: o discurso empresarial e sindical no fim da Autolatina**. São Paulo: Educ/Cortez/ Fapesp, 2001.
- BÔAS, Bruno Vilas, Caderno de Economia Jornal O GLOBO, **AMBEV passa Ecopetrol e vira a maior empresa da America Latina**. Rio de Janeiro: Disponível em: < <http://oglobo.globo.com/economia/amb-ev-passa-ecopetrol-vira-maior-empresa-da-america-latina-6851455> > Acesso em 22 abr.2013.
- BRASIL. *Lei nº 8884. De 11 de junho de 1994*. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l8884.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8884.htm)> Acesso em 13 abr. 2013.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração geral e pública**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.
- CHIAVENATO, Idalberto. SAPIRO, Arão. **Planejamento Estratégico Fundamentos e Aplicações, da intenção aos resultados**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CODAS, Gabriel. REVISTA VÍRGULA. **Saiba o que foi a AUTOLATINA** Disponível em: < <http://virgula.uol.com.br/ver/noticia/economias/2009/05/18/204472-saiba-o-que-foi-a-autolatina>>. Acesso em 13 abr. 2013.

COMPANHIA DE BEBIDAS DAS AMÉRICAS (AMBEV). **Relatório AmBev**. Disponível em: <<http://www.ambev.com.br>>. Acesso em 22 mar. 2013

DISERIO, Luis Carlos. **Tecnologia, inovação e competitividade: o caso Volkswagen do Brasil**. FGV, 2000

DUPAS, Gilberto **ALCA e os interesses do MERCOSUL**, São Paulo: Fundação Memória da América Latina 1997.

DUPAS, Gilberto. Fusões Aquisições & Parcerias In BARROS, Betania Tanure de (Org.) **Fusões, aquisições & parcerias**. São Paulo: Atlas, 2001.

FIUZA, Cesar. **Direito Civil Curso Completo**. Belo Horizonte: Del Rey, 2008.

GIBBS, Grahan. **Análise de dados qualitativos**. Porto Alegre: Artmed, 2009

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1996

GIL, Antonio Carlos. **Métodos de técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999

GODOY, A. S. **Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades**. In: Revista de Administração de Empresas. São Paulo: v.35, n.2, p. 57-63, abril 1995

GOMES. Maria Tereza. REVISTA EXAME. **Fusões. Porque elas fracassam?** Disponível em: < <http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/0610/noticias/fusoes-por-que-elas-fracassam-m0051328> > Acesso em 10 abr. 2013

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

HONORATO, Gilson. **Conhecendo o Marketing**. Barueri-SP: Manole, 2004.

HUNT, James G; SHERNERHORN JR, Jonh R.; OSBORN Richard N. **Fundamentos de Comportamento Organizacional**. São Paulo: Artmed. 1998.

JUNIOR, Amadeu Nosé. **Marketing Internacional uma estratégia empresarial**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

KPMG. **Pesquisa Fusões & Aquisições no Brasil – Análise dos Anos 90**. São Paulo: KPMG Corporate Finance, 2001.

KPMG. **Pesquisa Fusões & Aquisições**. São Paulo: KPMG *Corporate Finance*, 2002.

KOTLER, Philip **Administração em Marketing**: análise, planejamento, implementação e controle. São Paulo: Atlas, 1998.

LEWIS, Jordan D. **Alianças estratégicas: estruturando parcerias para o aumento da lucratividade**. São Paulo: Pioneira, 1992.

LINDON, Denis. FREITAS Lidia. **Mercator XXI. Teoria e prática do Marketing**. Portugal: Publicações Don Quixote. 1999

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

MACHADO, Carlos José Saldanha. **Ciências, políticas, públicas e sociedade sustentável**. Rio de Janeiro: E-papers, 2012.

MATOS, José Gilvomar R. MATOS, Roma Maria B. ALMEIDA Josimar Ribeiro **Análise do Ambiente Corporativo**: do caos organizado ao planejamento estratégico das organizações. Rio de Janeiro: E-papers, 2007.

MARKIS & MIRVIS. **E&G – Revista do Instituto de Ciências Economicas e Gerenciais. Ed 7-11**. Belo Horizonte: PUC Minas. 2004

MERTENS. Roberto S. Kahlmeyer. et al. **Como Elaborar projetos de pesquisa**: linguagem e métodos. Rio de Janeiro. FGV. 2007

MINARDI, Andrea, BORONI Luca, GOLDSTEIN Conrad Nathan. Revista GVexecutivo. **O Sucesso das Fusões**. São Paulo: Vol. 08, nº21, ago / dez 2009.

MINISTÉRIO PÚBLICO FEDERAL. **Notícias**. Procuradoria Geral da República. Disponível em: < [http://noticias.pgr.mpf.gov.br/noticias/noticias-do-site/copy\\_of\\_patrimonio-publico-e-social/bndes-e-alvo-de-acao-civil-publica-do-mpf-df](http://noticias.pgr.mpf.gov.br/noticias/noticias-do-site/copy_of_patrimonio-publico-e-social/bndes-e-alvo-de-acao-civil-publica-do-mpf-df) >. Acesso em 14 de março de 2013.

MIRANDA, Roberto Lira **Marketing do varejo**: e alianças estratégicas com a indústria. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997.

PRICEWATERHOUSECOOPERS, **Integração pré e pós Fusões e Aquisições 2008-2009**. 2009. Disponível em: <[http://www.pwc.com.br/pt\\_BR/br/estudos-pesquisas/assets/resp-pesq-ceo-08.pdf](http://www.pwc.com.br/pt_BR/br/estudos-pesquisas/assets/resp-pesq-ceo-08.pdf) > Acesso em 12 mar. 2013.

RASMUSSEN, U. W. . **Aquisições, fusões & Incorporações Empresariais: estratégias para comprar e vender empresas o país e exterior**. São Paulo: Aduaneiras, 1989.

RASMUSSEN, U. W. **Holdings e joint ventures: uma análise transacional de consolidações e fusões empresariais**. São Paulo: Aduaneiras, 1991.

REIS, Linda G. **Produção de monografia da teoria a prática**. Brasília. Editora SENAC, 2008. ROCHA, Sonia. **Pobreza no Brasil: afinal de que se trata?**. Rio de Janeiro: FGV. 2003.

ROSSETI, José Paschoal. Fusões e aquisições no Brasil: as razões e os impactos. In BARROS, Betania Tanure de (Org.) **Fusões, aquisições & parcerias**. São Paulo: Atlas, 2001

SANDRONI, P. **Dicionário de Economia e Administração**. São Paulo: Nova Cultural. 1996.

SANTOS, Vanice dos; CANDELORO, Rosana J. **Trabalhos Acadêmicos: uma orientação para pesquisas e normas técnicas**. Porto Alegre: Age, 2006

SHANLEY, M. et. al. **A economia da estratégia**. 3 ed. Porto Alegre: Artmed, 2004

SILVA. Chrystiane. REVISTA VOCÊ S/A EXAME, **AMBEV**. São Paulo: Abril, Set. 2011

SILVA, Severino Francisco da. **Marketing de Serviços**. Fundamentos Análises e Práticas. Maceió: EDUFAL, 2005.

SOTO, Eduardo. **Comportamento Organizacional O Impacto das emoções**. São Paulo: Thomson, 2002.

PORTUGAL, TVI24, Caderno Internacional, **Fracasso em projeto de fusão de indústrias aeronáuticas. Grupos EADS e BAE Systems anunciaram fim das negociações** Disponível em:< <http://www.tvi24.iol.pt/internacional/tvi24-eads-bae-systems-ultimas-noticias/1382445-4073.html>> Acesso em 13 abr. 2013.

TACHIZAWA, Takeshy e REZENDE, Wilson **Estratégia Empresarial: Tendências e desafios – Um enfoque na realidade brasileira**. São Paulo: Makron Books, 2000.

TOMIYA, Eduardo, Portal de Branding. **A cultura das marcas no sucesso de processo de pós aquisição**. Disponível em: < <http://portaldebranding.com/v1/?p=98> >. Acesso em 13 abr. 2013. (publicado em 17 de setembro de 2009)

VIEIRA, M. M. F.; ZOUAIN, D. M.. **Pesquisa qualitativa em administração**. Rio de Janeiro: FGV, 2004.

## Glossário

**AMBEV** – Companhia de Bebida das Américas

**Beachmmarking** - é a busca das melhores práticas na indústria que conduzem ao desempenho superior.

**Due diligences** – (termo em língua inglesa) *trad. Diligencia prévia*. Equipe orientada para se poder conhecer melhor a empresa que se pretende avaliar.

**F&A**- (sigla em lingua inglesa para Fusion and Aquisition) – *trad. Fusão e aquisição*, termo comumente utilizado para as alianças estratégicas

**GLP** – Sigla que significa GásLiquefeito dePetróleo, popularmente conhecido como gás de cozinha.

**Input** – (termo em língua inglesa) *trad. Entrada*. A entrada de insumos num processo.

**Joint ventures** – (termo em língua inglesa) *trad. empreendimento conjunto*, uma associação de empresas.

**Know how**- conhecimento de executar alguma tarefa.

**Pos deal** – (termo em língua inglesa) *trad. Após a negociação*. Termo utilizado para determinar o tempo apos a aliança.

**Pre deal** – (termo em língua inglesa) *trad. Antes da negociação*. Termo utilizado para detrmnar um tempo anterior a aliança.

**Stakeholders** – (termo em língua inglesa) *trad. Parte interessada*. São os membros de um mesmo processo.