



FACULDADE DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – FASA
CURSO: ADMINISTRAÇÃO
DISCIPLINA: MONOGRAFIA
PROFESSOR ORIENTADOR: Henrique José Libânio Pontes

ALIANÇA ESTRATÉGICA NO AGRONEGÓCIO

FÁBIO HANASHIRO
MATRÍCULA Nº 997164-1

Brasília, junho de 2005

FÁBIO HANASHIRO

ALIANÇA ESTRATÉGICA NO AGRONOELOGO

Monografia apresentada como requisito para conclusão do curso de bacharelado em Administração do UniCeub – Centro Universitário de Brasília

Prof Orientador : Henrique José Libânio Pontes

Brasília (DF) Junho de 2005



FACULDADE DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – FASA
CURSO: ADMINISTRAÇÃO
DISCIPLINA: MONOGRAFIA

MEMBROS DA COMISSÃO EXAMINADORA

MEMBROS DA BANCA	ASSINATURA
1. PROFESSOR ORIENTADOR PROF.: JOSÉ HENRIQUE LIBÂNIO PONTES	
2. . PROFESSOR (A) CONVIDADO (A): PROF. (A):	
3. PROFESSOR (A) CONVIDADO (A): PROF. (A):	
MENÇÃO FINAL:	

Brasília/DF, junho de 2005.

A Deus, que me de forças para continuar a viver e enfrentar as dificuldades e ao meu anjo da guarda que sempre me protegeu.

Agradecimentos,

Ao prof^a Henrique José Libânio Pontes, pela sua paciência e sábia orientação, que foi fundamental para a concretização deste trabalho de pesquisa.

Aos meus pais, que sempre me apoiaram e estiveram ao meu lado, e me ensinaram a lutar pela vida. E aos meus avós (*in memoriam*) que dedicaram anos ao agronegócio e foram responsáveis por tudo.

À minha irmã e ao meu irmão que me ajudaram e acreditaram em mim.

À equipe da EMATER, em especial o Eng^o Agrônomo Mário Filipe e o Eng^o Agrônomo Carlos Banci pelo suporte e riquezas das informações.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	5
1.1. DELIMITAÇÃO DO TEMA	6
1.2. JUSTIFICATIVA DA ESCOLHA DO TEMA	6
1.3. OBJETIVOS.....	7
1.3.1. OBJETIVO GERAL.....	7
1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	7
1.3.3. FORMULAÇÃO DO PROBLEMA.....	8
2. METODOLOGIA	9
2.1. MÉTODO DE ABORDAGEM.....	9
2.2. MÉTODOS DE PROCEDIMENTOS.....	9
2.3. TÉCNICAS DE PESQUISA	10
3. EMBASAMENTO TEÓRICO	11
3.1. ESTRATÉGIA	11
3.2. OS CINCO PS DA ESTRATÉGIA.....	13
3.3. COMO AS FORÇAS COMPETITIVAS MOLDAM A ESTRATÉGIA	14
3.3.1. <i>A ameaça de entrada</i>	16
3.3.2. <i>Fornecedores e compradores poderosos</i>	19
3.3.3. <i>Produtos substitutos</i>	21
3.3.4. <i>Posicionamento da empresa</i>	23
3.4. ALIANÇA ESTRATÉGICA	26
3.4.1. <i>As razões da aliança estratégica</i>	27
3.4.2. <i>Os motivos genéricos para aliança estratégica</i>	27
3.4.3. <i>Os Objetivos da Aliança</i>	29
3.4.4. <i>Os tipos de alianças estratégicas</i>	32
3.4.5. <i>Modelos de alianças estratégicas</i>	33
3.4.6. <i>Como as alianças estratégicas são formadas</i>	34
3.4.7. <i>Vantagens competitivas de uma aliança estratégica</i>	37
3.4.8. <i>Os riscos de uma aliança</i>	44
3.4.9. <i>Exemplo de uma Aliança Estratégica Bem Sucedida</i>	46
3.5. COOPERAR PARA COMPETIR.....	49
3.5.1. <i>Competitividade</i>	50
3.5.2. <i>Cooperação</i>	51
4.1.1. <i>Cooperativa</i>	62
4.2.2. <i>Caso COOTAQUARA</i>	62
5. Conclusão	69
6. Recomendações.....	71
7. Bibliografia	72

LISTA DE QUADROS E ILUSTRAÇÕES

QUADRO 1 - Causas da incerteza em uma Aliança	33
FIGURA 1	45

LISTA DE SIGLAS

CEASA-DF – Centrais de Abastecimento do Distrito Federal S.A
COOTAQUARA – Cooperativa do Núcleo Rural de Taquara
EMATER-DF – Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural do Distrito Federal
E.U.A. – Estados Unidos da América
M.A. – Ministério da Agricultura
PIB – Produto Interno Bruto
PRONAF – Programa Nacional de Agricultura Familiar
SAB – Sociedade de Abastecimento de Brasília

RESUMO

Este trabalho tem por finalidade estudar as Alianças Estratégicas que é um segmento das estratégias e o Agronegócio. A pesquisa é de natureza exploratória, pois visa oferecer informações sobre o objeto de pesquisa e possibilitar a orientação para formular futuras pesquisas e estudos. As técnicas de pesquisa utilizadas foram o levantamento bibliográfico, pela consulta de livros, revistas e artigos especializados, observação direta envolvendo entrevistas com profissionais que atuam na área, visitas a web sites e fitas de vídeo; além da pesquisa de campo, por meio da entrevista realizada com um dos associados da COOTAQUARA. Após a revisão de literatura sobre o tema da pesquisa, é exposto o caso da aliança formada a COOTAQUARA, juntamente com a apresentação dos resultados está uma comparação entre o referencial teórico adotado e o exemplo da aliança formada estudada. Conclui-se que, em bases gerais, a realização da aliança pelo caso estudado enquadra-se nas premissas teóricas, que são fundamentadas em exemplos estrangeiros. Não foram constatadas diferenças significativas entre as alianças estratégicas na empresa brasileira e nas estrangeiras. Todavia, cabe ressaltar que por razão de tempo e recursos limitados, o trabalho analisou uma só aliança firmada em Brasília. Devido a isso, as conclusões obtidas não podem ser generalizadas, mesmo que estejam de acordo com o referencial teórico apresentado.

1. INTRODUÇÃO

Há muitos anos, a idéia de estratégia tem sido objeto de reconhecimento cada vez mais freqüentes sobre a Administração, numerosos trabalhos que são desenvolvidos no mundo todo, inclusive no Brasil. Por se um assunto que cada dia mais vai crescendo e se desenvolvendo. A estratégia vem sendo tema de diversos setores, tanto na composição da empresa como de seu planejamento, surgindo várias vertentes, uma delas é a aliança estratégica que será abordada nesse trabalho, que tratará também do agronegócio, este, em franco desenvolvimento devido a globalização e a exportação.

Sendo assim, a estratégia é de fundamental importância na sobrevivência de cada segmento no mercado, pois influencia tanto na vida de uma pessoa como de uma empresa multinacional ou até mesmo de um país.

No Brasil não poderia ser diferente, pois se trata de um país de grande extensão territorial e com uma forte vocação para alguns setores, como a agropecuária. Neste trabalho será focada a agropecuária, mais especificamente o agronegócio. Pois este se mostra o grande carro chefe da economia brasileira.

A vocação e a competência que o Brasil tem demonstrado ao longo do tempo, cria a necessidade de se especializar cada dia mais e cada dia mais e conseqüentemente continuar batendo recordes de produção e exportação. Em face

desse expressivo crescimento a aliança estratégica se tornou uma grande e importante ferramenta de gestão, pois há a necessidade dos produtores se organizarem e, assim, agregar valores aos seus produtos.

Não basta apenas produzir indiscriminadamente, o mercado exige profissionalismo, técnica e competência. E em Brasília os produtores tomaram consciência disso. Segundo fontes da Secretaria de Agricultura e Abastecimento do Governo do Distrito Federal, Brasília já está conseguindo se auto abastecer. Para isso foram necessárias algumas modernizações, não só no âmbito tecnológico de produção, como também no administrativo.

1.1.Delimitação do tema

O trabalho desenvolvido enfoca a formulação da aliança estratégica no agronegócio em Brasília.

1.2.Justificativa da escolha do tema

Brasília, a capital do país, conhecida por ser uma cidade basicamente política e administrativa. Não tinha a produção agrícola como parte relevante da sua economia, e via o aumento do consumo da sua população crescendo a passos largos. Em vista disso, em alguns setores agrícolas o cinturão verde que muitas

vezes não conseguia abastecer o exigente mercado brasiliense, houve então um investimento e crescimento da produtividade interna, como todo crescimento existe a necessidade de organização os produtores estão se utilizando e aprimorando alianças estratégicas para competir com o mercado e a produção de outros estados do Brasil, em alguns casos até exportando.

Tendo em vista tal progresso, principalmente sendo de um setor tão importante para a economia, a sobrevivência e independência da população em relação a outros estados fazem com que o tema se torne atrativo.

Além do fato de se poder multiplicar as experiências adquiridas para as diversas áreas do agronegócio.

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo geral

Mostrar como uma aliança estratégica pode ser formada no agronegócio diante de um mercado cada vez mais competitivo.

1.3.2. Objetivos específicos

1. Analisar as teorias da Aliança Estratégica para a sua formulação no agronegócio de Brasília.

2. Analisar o agronegócio e suas características.

3. Caso da Cootaquara.

1.3.3. Formulação do problema

No setor agrícola brasileiro e de Brasília, ocorre um constate crescimento tanto na produção, como na economia desde a geração de empregos ao PIB. Existem vários fatores que o influenciam no crescimento desse setor. Diante disso não existe até hoje um estudo sobre a formação de alianças estratégicas focada no agronegócio.

2. METODOLOGIA

Segundo Lakatos, (1995, p.83) método é o conjunto das atividades sistemáticas e racionais que com maior segurança e economia permite alcançar o objetivo, conhecimentos válidos e verdadeiros traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões dos cientistas.

2.1. Método de abordagem

Pressupondo as diferentes formas e níveis de métodos, durante a sua aplicação devem ser considerados o momento e as etapas que estão sendo utilizadas, pois o método se caracteriza por uma abordagem mais ampla, em nível de abstração mais elevado, dos fenômenos da natureza e da sociedade. É, portanto denominado método de abordagem (LAKATOS, 1995, p.221).

2.2. Métodos de Procedimentos

Esta pesquisa pode ser classificada como exploratória, pois visa oferecer informações sobre o objeto da pesquisa e orientar para a formulação de futuras pesquisas. A natureza da pesquisa é qualitativa, pois não foram utilizados métodos estatísticos, justificando a não existência de universo ou amostra (MEDEIROS, 2003, p. 43).

Foi utilizado o método dedutivo de abordagem, por meio da análise das teorias das Alianças Estratégicas e a do Agronegócio.

2.3. Técnicas de pesquisa

As técnicas de pesquisa estão relacionadas com a parte prática da pesquisa, e dividem-se em documentação direta e indireta. A primeira está relacionada com observação direta, ou seja, as entrevistas. Já a segunda inclui a pesquisa bibliográfica e a documental. A presente pesquisa utilizará tanto a documentação direta quanto à indireta. (LAKATOS, 1995, p.221).

3. EMBASAMENTO TEÓRICO

O embasamento teórico deste trabalho consiste em analisar as teorias administrativas, através de autores e pensadores da aliança estratégia como Harbinson, Pekar, Lewis, Yoshino, Rangan, Lorange e Ross, destacando a importância da aliança estratégica em foco no agronegócio. Sendo alianças estratégicas partem de um contexto maior de estratégias o trabalho apóia-se em outros autores como, Mintzberg, Quinn, Montgomery e Porter.

3.1. Estratégia

A estratégia era relacionada com a guerra, utilizada pelos militares para montar suas estratégias de combate.

Segundo Mintzberg, e Quinn (2001 p.20),

Strategos referia-se, inicialmente, a um papel (um general no comando de um exército). Posteriormente, passou a “significar a arte do general” ou seja, as habilidades psicológicas e comportamentais com as quais exercia seu papel. Ao tempo de Péricles (450 a.C.). Passou a significar habilidades gerenciais (administração, liderança, oratória e poder). E, à época de Alexandre (330 a.C.), referia-se à habilidade de empregar forças para sobrepujar a oposição e criar um sistema unificado de governação global.

Para Mintzberg e Quinn, (2001, p.20) a estratégia é o padrão ou plano que integra as principais metas, políticas e seqüências de ações de uma organização em um todo coerente.

Uma estratégia bem formulada ajuda a ordenar e alocar recursos de uma organização para uma postura singular e viável, com base em suas competências e deficiências internas antecipação de mudanças no ambiente e providências contingentes realizadas por oponentes inteligentes.

Para Ansoff e McDonnell (2000, p.70), basicamente, estratégia é um conjunto de regras de tomada de decisão para orientação do comportamento de uma organização. Há quatro tipos de regras:

A primeira regra são os padrões pelos quais o desempenho presente e futuro da empresa é medido. Em termos qualitativos, esses padrões são chamados de objetivo, e em seu aspecto quantitativos são chamados de metas. A segunda regra é para desenvolvimento da relação da empresa com seu ambiente externo: que produtos e tecnologias a empresa desenvolverá, onde e para quem os produtos serão vendidos, como a empresa conquistará alguma vantagem sobre os concorrentes. Este conjunto de regras é chamado de estratégia de produto e mercado, ou estratégia empresarial. A terceira regra é para o estabelecimento das relações e dos processos internos na organização; isto é freqüentemente chamado de conceito organizacional. A quarta e última regra é como a empresa conduzirá suas atividades do dia-dia, chamadas de políticas operacionais.

A estratégia era utilizada desde o século passado, principalmente na guerra onde se faziam planos para se ganhar uma batalha ou guerra. Foi assim que surgiu a estratégia como base utilizada hoje na administração e suas regras a serem seguidas, e suas definições. A seguir serão detalhadas as definições da estratégia que são resumidas nos cinco p's

3.2. Os cinco Ps da estratégia

Segundo Mintzberg (2000, p.20), a palavra estratégia tem sido usada implicitamente de várias maneiras, mesmo tendo sido definida em apenas uma. Os reconhecimentos explícitos de várias definições podem ajudar as pessoas a manobrar os pensamentos num campo difícil como esse. As cinco definições de estratégia são:

Estratégia como plano: É algum tipo de curso de ação conscientemente engendrado, uma diretriz (ou conjunto de diretrizes) para lidar com uma determinada situação. Tem duas características essenciais, são preparadas previamente às ações para as quais se aplicam e são desenvolvidas conscientemente e deliberadamente.

Estratégia como pretexto: é realmente uma “manobra” específica com a finalidade de enganar o concorrente ou competidor. A estratégia real (como

plano, a intenção real), é a ameaça, não a expansão em si, e como tal é um pretexto, um blefe.

Estratégia como padrão: É a consistência no comportamento, quer seja pretendida ou não. Um grande exemplo foi Ford quando pintou os carros de uma única cor, a preta, sendo padrão para todos os veículos.

Estratégia como posição: é uma maneira de colocar a organização no que os teóricos gostam de chamar de “ambiente”, onde se envolve um conjunto diferente de atividades em um único lugar.

Estratégia como perspectiva: o seu conteúdo consistindo não apenas de uma posição escolhida, mas de ver o mundo como uma maneira enraizada. Ela foca no indivíduo e na sua capacidade de percepção.

3.3. Como as forças competitivas moldam a estratégia

A essência da formulação estratégica é lidar com a competição. No entanto, existe a tendência de se perceber que a competição é muito limitada e pessimista. Tendo em vista que muitos executivos, pensam que a competição intensa em um setor industrial nada tem a ver com coincidências nem com as adversidades da sorte. (PORTER, 1998, p.11).

Na luta pela participação do mercado, a competição não se manifesta só pelos demais concorrentes. Ao contrário, a competição em um setor industrial tem suas raízes em respectiva economia subjacente e existem forças competitivas que vão além do que esteja representado unicamente pelos concorrentes estabelecidos nesse setor em particular. Os clientes, os fornecedores, os novos entrantes em potencial e os produtos substitutos são todos competidores que podem ser mais ou menos proeminentes ou ativos, dependendo do setor industrial. (PORTER, 1998, p.11).

A competição em um segmento industrial depende de cinco forças básicas, o vigor coletivo destas forças determina o lucro potencial máximo de um setor industrial. Não importa o seu esforço coletivo, o objetivo estratégico da empresa é encontrar uma posição no setor onde ela possa melhor se defender contra essas forças ou influenciá-las a seu favor. (PORTER, 1998, p.12).

Com o conhecimento dessas fontes básicas de pressão competitiva propicia o trabalho preliminar para uma programação estratégica de ação. Elas acentuam os esforços e os pontos fracos da empresa, dão vida ao posicionamento da empresa em seu setor, clareia as áreas onde as mudanças estratégicas possam oferecer maiores vantagens e acentuam os lugares onde a tendências do setor que promete ser da maior importância, tanto como uma oportunidade ou uma ameaça. Ao entender essas fontes passam-se também ser uma forma de ajuda quando as áreas para diversificação forem diversificadas. (PORTER, 1998, p.12).

Segundo Porter (1998, p.13) as forças ou a única força, mais competitiva determinam a lucratividade de um setor, por causa disso são de maior importância na formulação da estratégia. Um exemplo, mesmo uma empresa com uma forte posição em um setor não ameaçado por entrantes em potencial usufruirá de retornos baixos se ela enfrentar um produto substituto superior ou de custo baixo.

Nesse tipo de situação lidar com o produto substituto torna-se a prioridade número um de estratégia. Naturalmente as diferentes forças assumem proeminência na configuração da competição em cada setor industrial. Todo setor industrial tem uma estrutura subjacente ou um conjunto de características fundamentais, técnicas e econômicas, que dá origem a essas forças competitivas. Para os estrategistas, desejarem posicionar sua empresa para enfrentar esse ambiente da melhor forma possível ou a influenciar esse mesmo ambiente a favor de sua empresa, devem aprender o que faz evoluir e crescer. (PORTER, 1998, p.13).

A visão da competição também se aplica ao setor de serviços e à venda de produtos. Referindo-se tanto a produtos como serviços por “produtos”.

Agora vamos explicar as forças que moldam a estratégia. São elas: as ameaças de entrada, fornecedores e compradores poderosos, produtos substitutos, corrida pela posição.

3.3.1. A ameaça de entrada

Segundo Porter (1998, p.13) são os novos entrantes em um setor industrial que trazem novas capacidades, desejo de ganhar participações no mercado e concorrem com recursos substanciais. Empresas vindas de outro segmento e que diversificam mediante aquisições no setor em questão freqüentemente alavancam recursos para causar agitação no mercado, como fez a Philip Morris com a cerveja Miller.

O grau da ameaça de novos entrantes depende das barreiras atuais e da reação dos concorrentes existentes e do que os entrantes podem esperar encontrar. Se as barreiras aos novos entrantes forem altas, provavelmente um recém-chegado enfrentará duras retaliações por parte de concorrentes bem estruturados. Conseqüentemente não constituirá uma serie de ameaças. (PORTER, 1998, p.14).

Segundo Porter (1998, p.14), existe seis grandes fontes de barreiras para quem entra, são elas:

A primeira barreira é as economias de escala, essas economias detêm a entrada de novos concorrentes por força-los a já entrarem com uma escala grande e adequada ou aceitar conviver com uma determinada desvantagem em custos. A economia de escala também pode agir como um obstáculo na distribuição, utilização da força de vendas, nas finanças ou em qualquer outra parte do negócio. A segunda barreira é a diferenciação de produto, ou seja, a identificação com a marca cria uma barreira porque força os novos entrantes a gastarem pesadamente para vencer a lealdade dos clientes às marcas já existentes. A publicidade, serviços a clientes, ser o primeiro no setor e diferenças de produtos estão entre os fatores que propiciam a

identificação com a marca. Para os fabricantes de cerveja criarem muros em volta dos seus negócios, acoplam a identificação da marca com a economia de escala na produção, com a distribuição e com o marketing.

A terceira barreira é as necessidades de capital: a necessidade de grandes investimentos para competir cria uma barreira para os novos, particularmente se o capital é requisitado para gastos irrecuperáveis em publicidade agressiva ou em pesquisa e desenvolvimento. O capital é necessário não só para instalações, mas também para crédito ao consumidor, estoques e para absorver perdas com custos iniciais genérico. A quarta barreira é a desvantagens de custo independentes do porte: as empresas bem estruturadas podem ter vantagens em custos não acessíveis a rivais em potencial, não importam quais sejam seus portes e economias de escala que possam conseguir. Essas vantagens podem advir dos efeitos da curva de aprendizado (e de sua prima número um, a curva da experiência), da tecnologia proprietária, do acesso às melhores fontes de matéria-prima, dos ativos adquiridos com preços da época pré-inflacionária, de subsídios concedidos pelo governo ou de localizações favoráveis.

A próxima barreira é o acesso a canais de distribuição: por mais limitados que sejam os canais do atacado e do varejo e por mais que tenham os demais competidores garantido suas posições a esse respeito, obviamente será mais difícil a entrada no setor para um novo candidato. Algumas vezes essa barreira é tão alta que para ultrapassá-la um novo concorrente tem de criar seus próprios canais de distribuição. A sexta e última barreira é a da política governamental: o governo pode

limitar ou mesmo coibir a entrada a setores sujeitos a controle estatal através de requisitos de licenciamentos e limitações de acesso a matérias-primas. O governo também pode desempenhar uma função indireta determinante colocando barreiras aos novos entrantes através de controles como padrões ambientais (níveis de poluição do ar e da água) e regulamentações de segurança.

As expectativas que esses potenciais rivais mantêm com relação à reação dos concorrentes existentes também influenciam sua decisão de entrar ou não. A empresa provavelmente pensará duas vezes se pressões externas já tenham, antes, assediado fortemente outros novos entrantes. (PORTER, 1998, p.16).

Condições de mudança de um ponto de vista estratégico, há dois pontos adicionais a serem observados sobre a ameaça de uma entrada. Primeiramente, a estratégia naturalmente muda à medida que essas condições mudam. Exemplo foi quando as patentes de fotografia instantânea da Polaroid expiraram, esse fato reduziu bastante a barreira do custo antes imposta por sua tecnologia proprietária.

3.3.2. Fornecedores e compradores poderosos

Os fornecedores poderosos podem exercer um poder de barganha sobre os participantes de um setor, aumentando os preços ou reduzindo a qualidade das mercadorias e de serviços adquiridos. Eles podem, em consequência, extrair lucros de um setor incapaz de se recuperar dos aumentos nos custos incluídos em seus próprios preços. Da mesma forma, os clientes podem forçar os preços para baixo,

demandar maior qualidade ou melhores serviços e jogar um concorrente contra o outro. Tudo isso às expensas do setor como um todo. (PORTER, 1998, p.16).

Um fornecedor é poderoso se for dominado por poucas empresas e mais concentrado do que o setor para qual o fornece. Se o produto for peculiar, ou pelo menos diferenciado, ou se tiverem custos repassados embutidos, os custos repassados são custos fixos que os compradores enfrentam ao trocar de fornecedores. Não for obrigado a competir com outros produtos para venda. O setor não representar uma clientela importante para o grupo fornecedor. (PORTER, 1998, p.17).

Um comprador é poderoso se for concentrado ou fizer compras em grandes volumes, compradores de grandes volumes são forças particularmente poderosas se pesados custos fixos caracterizam o setor, elevando os riscos para manter a capacidade plena. Os produtos que compra do setor forem padronizados ou não diferenciados, se os produtos que compra constituírem um componente de seu produto e representarem uma fração significativa de seu custo, obtiver lucros baixos, que criam um grande incentivo para reduzir os custos de compra.

O produto do setor for de pouca importância para a qualidade dos produtos ou serviços dos compradores e não proporcionar economias para o comprador. Os compradores apresentarem uma ameaça plausível de se integrarem na retaguarda para fazerem eles mesmos o produto do setor.(PORTER, 1998, p.19).

A maioria dessas fontes de poder dos compradores pode ser atribuída aos consumidores como um grupo, bem como aos compradores industriais e comerciais. Salvo que uma diferença é necessária, pois os consumidores costumam ser mais sensíveis a preços que não são diferenciados. O poder de compra dos varejistas é determinado pelas mesmas regras, com um adicional importante, eles podem ganhar poder de barganha significativo sobre os fabricantes quando conseguem influenciar as decisões de compra dos consumidores. (PORTER, 1998, p.19).

A escolha da empresa quanto a fornecedores e grupos de compradores deve ser vista como uma decisão estratégica crucial. Ela pode melhorar sua postura estratégica encontrando fornecedores e compradores que possuam o mínimo de poder para influenciá-la adversamente. Como regra, uma empresa somente pode vender para compradores poderosos e ainda assim alcançar lucratividade acima da média, se o produtor de baixo custo em seu segmento ou se o seu produto tiver alguma diferença de qualidade ou até mesmo uma característica singular.

À medida que os fatores que criam poder para o fornecedor e para o comprador se modificam com o tempo ou decorrentes das decisões estratégicas da empresa, naturalmente os poderes desses grupos crescem ou diminuem. (PORTER, 1998, p.20).

3.3.3. Produtos substitutos

Segundo Porter (1998, p20) estabelecer um teto para os preços que possa praticar ou substituir produtos ou serviços limitam o potencial de um setor. A menos que isso possa atualizar a qualidade do produto ou diferencia-lo de alguma forma, através do marketing é um exemplo, o setor sofrerá em termos de receita e possivelmente em seu crescimento. De uma forma bem clara, quanto mais atrativo for o *trade-off* preço/desempenho oferecido pelo produto substituto, mas firmemente colocada estará a tampa sobre o potencial de lucros do setor.

Os produtos substitutos não limitam os lucros somente em tempo normais, elas também merecem a maior atenção estrategicamente, são sujeitos a tendência de melhoria de seu *trade-off* preço/desempenho visando o produto do setor, ou sejam produzidos por setores com altos lucros. Frequentemente os produtos substitutos entram em ação se algum desenvolvimento for feito, aumentando a competição em seus setores, provocando a redução de custos ou melhorias de desempenho.

A rivalidade entre concorrentes existentes toma a forma familiar de uma corrida pela posição, usando táticas como as de competição de preços, lançamento de produtos e golpes de publicidade. A rivalidade intensa está relacionada a vários setores, dos quais se destacam. Quando o produto ou serviço não tem diferenciação ou custos repassáveis, o q prende os compradores e protege um combatente contra incursões na área de seus clientes por outro competidor; Os custos fixos são altos ou o produto é perecível , criando uma forte tentação para reduzir os preços; Quando as barreiras de saída são elevadas, como ativos muito

especializados ou a lealdade da gerência para um negócio em particular, mantêm as empresas competindo mesmo ganhando pouco ou até tendo resultados negativos sobre os investimentos realizados. (PORTER, 1998, p.22).

Segundo Porter (1998, p.23), uma vez analisadas as forças que afetam a competição em um setor e suas causas básicas, o estrategista corporativo pode identificar o vigor e as fraquezas da empresa. O vigor e as fraquezas são cruciais de um ponto de vista estratégico são a postura diante das causas subjacentes de cada força.

O estrategista poderá dividir em três etapas o plano de ação, primeiramente posicionar a empresa de tal maneira que suas capacitações forneçam a melhor defesa contra a força competitiva, depois influenciar no equilíbrio de forças por meio de ações estratégicas melhorando a posição da empresa e por último antecipar mudanças nos fatores básicos das forças e respondendo a elas com a esperança de explorar a mudança escolhendo uma estratégia apropriada para o novo equilíbrio competitivo antes que os oponentes a reconheçam. Considerando uma abordagem estratégica de cada vez. (PORTER, 1998, p.23).

3.3.4. Posicionamento da empresa

Segundo Porter (1998,p.23) a primeira abordagem considerada estrutura do setor: como ela é e como nela se encaixam as forças e as fraquezas da empresa. A

estratégia pode ser visualizada como a construção de defesas contra forças competitivas ou a descoberta de posições no setor onde as forças sejam mais fracas. O conhecimento das capacitações da empresa e das causas das forças competitivas acentuará as áreas onde a empresa deve confrontar a competição e onde deve evitá-la.

Ao lidar com as forças que impulsionam a competição entre setores industriais, uma empresa pode projetar uma estratégia que parta para a ofensiva. Essa postura pretende conseguir mais do que meramente lidar com essas forças, ela tem a intenção de alterar suas causas. As inovações em marketing podem realçar a identificação da marca ou diferenciar o produto. O investimento de capital em instalações de larga escala ou a integração vertical afeta as barreiras à entrada. O equilíbrio de forças é em parte um resultado de fatores externos e está parcialmente sob controle da empresa.

4.3.5. Explorando a mudança no setor

Segundo Porter (1998, p.25) a evolução nos setores industriais é estrategicamente importante porque a evolução naturalmente traz com ela mudanças nas fontes de competição. No padrão conhecido do ciclo de vida do produto, por exemplo, as taxas de crescimento mudam, considera-se que a diferenciação de produto declina à medida que o negócio se torna mais maduro, e as empresas tendem a se integrar verticalmente. Essas tendências em si não são tão importantes, o que é crucial é se elas afetam as fontes da concorrência.

Obviamente as tendências portadoras da mais alta prioridade do ponto de vista estratégico são aquelas que afetam as mais importantes fontes de competição no setor e aquelas que alçam novas causas para linha de frente.

O quadro contextual para análise da concorrência pode também ser utilizado para prever a lucratividade de um setor. No planejamento à longo prazo a tarefa é a de examinar cada força competitiva, prever a ordem da grandeza de cada causa subjacente e então construir uma imagem composta do provável lucro potencial do setor. O potencial desse setor dependerá muito da forma das barreiras futuras para a entrada de novos concorrentes, da melhoria da posição relativa a substitutos no setor, da intensidade final da competição e do poder alcançado por compradores e dos fornecedores. Estas características serão por sua vez influenciadas por fatores tais como o estabelecimento de identidade de marcas, de uma significativa economia de escala ou de curvas de experiências em fabricação de equipamentos criados a partir de mudança tecnológicas, de custos de capitais para competição, e da extensão de custos indiretos para as instalações de produção. (PORTER, 1998, p.26).

Com as regras, definições da estratégia e as forças competitivas moldam as estratégias foram esclarecidas, passa-se a caracterizar alianças estratégicas como um tipo de estratégia. Busca-se aprofundar o estudo das alianças estratégicas como ferramenta para o sucesso na administração, em especial no agronegócio.

3.4. Aliança Estratégica

Segundo Harbison (1999, p.43) cada empresa encontra maneiras diferentes de ampliar seus empreendimentos, fazendo desde acordos convencionais com fornecedores e prestadores de serviços até aquisições e fusões.

Lorange e Roos (1996, p15), afirmam de uma forma teórica que aliança estratégica é examinar a escala contínua entre, de um lado, as transações em mercado livre (“mercado”) e, de outro a internalização total (“hierarquia”). Uma outra definição alternativa é baseada no grau de interdependência entre partes envolvidas.

Alianças Estratégicas são acordos nos quais duas ou mais empresas comprometem parte de seus recursos para atingir objetivos comuns ou complementares. As Alianças Estratégicas empresariais podem se formar com clientes, fornecedores ou competidores. Com a formação de Alianças Estratégicas as empresas podem melhorar seu posicionamento competitivo, inserir-se em novos mercados, complementarem as técnicas já existentes, e compartilhar o risco ou o custo de projetos estratégicos (BLEEK, 1999, p.77).

A aliança estratégica vincula várias facetas específicas das atividades-fim de duas ou mais empresas. O elo é a parceria comercial que aumenta a eficácia das estratégias competitivas das organizações participantes, propiciando o intercâmbio mútuo e benéfico de tecnologias, qualificações ou produtos baseados nestas. (YOSHINO E RANGAN, 1996, p.4).

3.4.1. As razões da aliança estratégica

As alianças estratégicas existem desde o século XX. A Cevron e a Texaco são aliadas, desde de 1936. Foi durante a década de 90, que ocorreu a proliferação das alianças estratégicas, no qual o grande fator dessa mudança foi à percepção dos executivos é que o mundo empresarial nunca pareceu tão hostil, desconcertante e hostil quanto hoje (LEWIS, 1992, p. 37).

Segundo Lewis (1992, p.37) três forças significativas criam essa realidade perturbadora. “A globalização do mercado; a procura de capacidades, à medida que os limites entre as empresas tornam-se indefinidos; recursos escassos e a intensificação da competição pelos mercados”.

3.4.2. Os motivos genéricos para aliança estratégica

Uma forma utilizada para caracterizar os motivos da aliança estratégica é analisar as posições estratégicas de cada sócio potencial em termos em duas dimensões. A primeira dimensão diz respeito à importância estratégica do negócio específico dentro do qual a aliança estratégica está sendo contemplada e como ela se ajusta ao portfólio global de um sócio específico. A segunda dimensão considera a posição relativa da empresa em seu negócio. Se ela é líder ou apenas uma seguidora, como líder, tipicamente teria a maior participação de mercado, com

liderança em tecnologia ou qualidade superior. Com isso enfocaria uma aliança estratégica diferente do que uma empresa possuísse uma pequena participação e estivesse tentando melhorá-la. (LORANGE & ROOS, 1996, p.18)

Esclarecidas as duas dimensões, aparecem quatro principais motivos para o surgimento das alianças estratégicas, são eles de defesa, aquisição, permanência e reestruturação. (LORANGE & ROOS, 1996, p.18)

A aliança estratégica de defesa ocorre quando a empresa é líder de mercado e está relacionada diretamente ao principal negócio da empresa, ou seja, dentro do portfólio global da empresa. Essas razões são originadas pelo acesso de mercados ou tecnologias e segurança de recursos. Também pode ser necessária para assegurar fonte de matéria-prima ou produtos mais baratos, isso ocorre quando as empresas multinacionais estão instaladas em países em desenvolvimento.

Ainda dentro do portfólio da empresa, ela sendo apenas uma seguidora de mercado, o melhor motivo para uma aliança estratégica é a de aquisição. É altamente crítica, pois precisa que a empresa fortaleça sua posição competitiva.

Quando o negócio está relativamente ligado ao periférico no portfólio global e a empresa é líder de mercado, o principal motivo é a permanência. Pode-se decidir formar uma aliança estratégica para obter a eficiência máxima fora da posição da empresa. Um bom exemplo foi em 1989, quando ocorreu aliança estratégica entra

Ericsson e a General Eletric no campo de rádio celular. Esse negócio foi muito mais periférico para o portfólio da General Eletric do que para Ericsson, ainda fez mais sentido porque criou mais valor para a General Eletric do que o negocio tivesse sido desativado.(LORANGE & ROOS, 1996, p.19).

Como o negócio-núcleo da Ericsson está na telefonia móvel, de fato está relacionado, mas não como parte de seu negócio principal. Os grandes sistemas digitais que são parte da telefonia móvel são comprados pela aliança estratégica da Ericsson. Para a empresa esta foi uma oportunidade única de permanecer no mercado e criar maior presença no segmento, particularmente no Estado Unidos. (LORANGE & ROOS, 1996, p.19)

Quando uma empresa for mais que uma seguidora de mercado e seu negócio exercer um papel relativamente periférico no portfólio da empresa mãe, o principal motivo para estratégia cooperativa é a reestruturação do negócio, pode ser também a reestruturação do negócio de olho na criação de alguma força e valor que possa possibilitar à empresa-mãe, eventualmente, desativá-la. (LORANGE e ROOS, 1996, p.20).

3.4.3. Os Objetivos da Aliança.

Os objetivos da aliança estratégica são metas estratégicas entre empresas parceiras e cabem em quatro categorias amplas, sendo duas positivas e se

relacionam com o aumento da eficiência da empresa e as outras duas defensivas que visam impedir a perda da eficiência. Toda empresa de tirar proveito da aliança estratégica (YOSHINO E RANGAN, 1996, p.18).

A primeira meta estratégica é adicionar valor à atividade exercida e a segunda meta é aumentar suas competências estratégicas por meio de aprendizagem com quem está a sua frente. (YOSHINO E RANGAN, 1996, p.18).

No lado defensivo uma empresa parceira deve conservar a flexibilidade estratégica, pois não se deve permitir que a operação de uma organização dependa de um elo ou outro elo entre empresas. E deve proteger suas competências nucleares e vantagens estratégicas contra a apropriação por parte do parceiro. (YOSHINO E RANGAN, 1996, p.20).

Segundo Harbison (1999, p.47), os objetivos mais comuns das alianças estratégicas são:

- Compartilhar riscos: Quando os dirigentes não podem mais assumir riscos que impliquem apostar toda a empresa em oportunidades de investimento.
- Economia de escala: Quando uma empresa tem altos custos fixos e precisa de escala maior para poder competir globalmente.

- Acesso a segmento de mercado: Quando faltam conhecimentos básicos sobre tipo de cliente e a aplicação do produto, assim como relacionamento e infra-estrutura para distribuí-lo aos clientes.
- Acesso à tecnologia: Quando uma empresa enfrenta sérias defasagens tecnológicas e não dispõe do tempo e recursos para desenvolver a tecnologia isoladamente.
- Acesso geográfico: Quando uma empresa está frustrada com a dificuldade de penetrar em mercado estrangeiro ou não em que a oportunidade é atraente e para qual tem um produto viável.
- Resolver limitações financeiras: Quando uma empresa tem custos de desenvolvimento cada vez maior.
- Alavancagem de habilidades: Quando uma empresa precisa ter acesso a habilidades ou capacidades muito mais rápidas e a custo menor do que é possível com desenvolvimento interno.
- Barreiras a concorrências oriundas do valor agregado: Quando uma empresa quer aumentar a capacidade e elevar o nível de competitividade de seu setor.

Os objetivos são determinados para que as alianças estratégicas sejam formadas de acordo as suas necessidades e com o que se busca. Pode ser para

compartilhar riscos, em busca da economia de escala, ao acesso a segmento de mercado, busca de novas e acesso à tecnologia, ao acesso geográfico, para resolver limitações financeiras, a alavancagem de habilidades, quebra e a manutenção a barreiras a concorrências oriundas do valor agregado. Com isso se deve sempre trabalhar em conjunto. (HARBISON, 1999, p.47).

3.4.4. Os tipos de alianças estratégicas.

Segundo Harbison (1999, p.44) há dois tipos de alianças, uma transacional e outra estratégica.

As alianças transacionais são de relações modestas e têm as seguintes características: geralmente duram menos de cinco anos; os parceiros não compartilham capacidades fundamentais; o relacionamento não envolve controle e geralmente é estabelecido por meios de contratos; os parceiros não têm uma estratégia comum nem agem em conjunto: mantém-se a certa distância. Entre as alianças transacionais estão as de marketing ou publicidade feitos em colaboração, a distribuição compartilhada e a troca de licenciamentos. (HARBINSON, 1999, p.44).

As alianças estratégicas são mais abrangentes, podendo chegar até em aquisição. Elas têm as seguintes características, um compromisso de pelo menos dez anos; um elo baseado em participação ou compartilhamento de capacidade; uma relação recíproca com uma estratégia compartilhada como um ponto em

comum; um aumento no valor das empresas no mercado, o que coloca os concorrentes sob pressão; a disposição de compartilhar e de alavancar capacidades essenciais.

A escolha do tipo da aliança depende muito dos envolvidos. Podendo ser baseado, no tempo de duração, no comprometimento das empresas ou pessoas, se vão trabalhar juntas ou não, se ela vai ser recíproca ou não. Entre outros fatores a serem analisados (HARBINSON, 1999, p.44).

3.4.5. Modelos de alianças estratégicas

Segundo Looranges e Roos (1999, p.21) surgem quatro modelos de aliança estratégica vindos da premissa das duas dimensões citadas nos motivos da aliança estratégica. Os modelos de aliança estratégica são do tipo acordo provisório, consórcio, '*joint venture*' baseado em projeto e '*joint venture*' plena.

O modelo do tipo de acordo provisório ocorre quando duas empresas põem o mínimo de recursos durante um determinado período para a complementação uma da outra e que são totalmente recuperados por elas.

Outro modelo é o tipo de consórcio. Tem mais sentido quando as partes estiverem dispostas a colocar mais recursos do que foi o combinado anteriormente e se os valores gerados dentro da aliança são distribuídos igualmente entre os sócios.

O terceiro tipo de modelo é chamado de *joint venture* baseada em projeto, ocorre quando as empresas colocam o mínimo de recursos estratégicos, criando um acordo para criá-los em conjunto através de uma organização comum. Sendo que os recursos não são distribuídos entre as partes, exceto como resultados financeiros (dividendos, *royalties*, etc.).

O modelo final da aliança estratégica é a *joint venture* plena, ambas as parte botam todos os recursos disponíveis, permitindo que os recursos gerados sejam mantidos na aliança, (exceto dividendos, pagamentos de *royalties* etc.) (LOORANGES E ROOS, 1999, p.21).

3.4.6. Como as alianças estratégicas são formadas

No processo de formação de alianças estratégicas é preciso levar em consideração alguns pontos e atividades, segundo Yoshino e Rangan (1996, p. 93), se identificou quatro atividades-chaves; são elas: repensar o negócio; formular a estratégia de alianças; estruturar as alianças e; avaliar as alianças.

No primeiro passo se repensa como o negócio está e compara com o modelo ideal. Identificam-se as pressões, ameaças, estratégias dos concorrentes, bem como

mudanças nos mercado consumidor e fornecedor. Identificam-se novas tendências de administração dos recursos humanos. Tudo isso é preciso se levar em consideração para se reavaliar a estratégia da empresa.

Depois de reavaliada e de se concluir qual aliança é interessante para o negócio, consegue-se identificar e definir o papel desta e os benefícios que ela pode ou não trazer para a estratégia a longo prazo. Exemplo disso é a flexibilidade que empresa ganha para poder enfrentar as mudanças do negócio e estar preparada para adotar novas estruturas aliadas e novas abordagens gerenciais. Deste modo se consegue definir uma linha para se formular a estratégia do negócio com mais facilidade de ser seguida pelos componentes da empresa.

No processo de formulação da estratégia de alianças existem algumas formas que o gerente tem de transacionar. Entretanto, todas elas envolvem aspectos, como a desagregação e a avaliação de cada uma das atividades de valor da empresa com o objetivo de determinar o que realmente pode ser atribuído a outras empresas sem arriscar a estratégia já definida para o longo prazo. Com isso força-se a empresa a empreender a busca de novas combinações.

Outro aspecto é a reconfiguração da cadeia de valor, envolvendo a distribuição das atividades destas entre empresa, suas filiais e parceiros. Tendo assim, as atividades internas da empresa como sua fonte principal da sua vantagem competitiva. (YOSHINO E RANGAN, 1996, p. 98).

Com a distribuição das atividades, ocorre a alavancagem interna, uma vez que se passa a ter mais tempo e mais recursos para trabalhar e buscar parceiros potenciais. Da mesma forma que as alianças são um meio de alavancar os recursos, tanto internos como o dos parceiros, fazendo empresa localizar parceiros que complementem os recursos já existentes, facilitando assim a gestão das relações, pois as empresas passam a compartilhar horizontes de tempo, processos decisórios, e até culturas organizacionais.

No entanto, por mais que se adotem critérios na escolha do parceiro sempre existe a possibilidade destes não correspondem às expectativas. Para minimizar esses riscos as empresas criam posições de recuo, mantendo e atualizando algumas opções estratégicas como defesa contra qualquer eventualidade como, por exemplo, o parceiro aliado se tornar à ameaça (YOSHINO E RANGAN, 1996, p. 99).

No passo da estruturação de alianças, entende-se que não há correspondência um-para-um quando se refere à estrutura da aliança e a atividade da aliança. Podem assumir diversas formas de estrutura. A determinação da estrutura mais adequada é extremamente relevante, pois é um dos fatores determinantes do sucesso ou fracasso de uma aliança.

O processo de formação de aliança não acaba na estruturação da aliança, mas é necessária a monitoração e a reavaliação constante. Assegurando assim que a aliança atenda à expectativa em termos de investimento, qualidade nos serviços prestados e/ou produtos produzidos. Aprendendo a aprender com as mudanças no decorrer do percurso (YOSHINO E RANGAN, 1996, p. 110).

4.3.7. Vantagens competitivas de uma aliança estratégica

Após a aliança estratégica formada, surgem vantagens competitivas para as empresas envolvidas. As vantagens competitivas podem ser para adicionar valores aos produtos, os melhores acessos ao mercado e seus recursos, para fortalecer as operações, aumentando a força tecnológica, no crescimento estratégico, no reforço organizacional e desenvolvendo a força financeira (LEWIS, 1992, p. 32-50).

Essa cooperação pode fortalecer produtos e serviços. Segundo Lewis (1992, P.32), podemos citar algumas possibilidades que incluem: vencer por entrar no momento certo; criar formas de desempenho novas ou melhores; reduzir custos e riscos, prover mais valor para os clientes e criar uma linha mais forte de produtos.

“Vencer agindo no momento certo” ocorre quando o valor desaparece depressa em um ambiente competitivo que muda constantemente. É o momento certo para desenvolver e comercializar um produto novo é crítico, precisa de uma resposta muito rápida. As alianças entre fornecedores e clientes podem acelerar o desenvolvimento e a comercialização. Além de oferecerem o potencial para produtos melhores projetados e menos dispendiosos, o planejamento conjunto e os compromissos prévios diminuem o prazo que ambas as empresas necessitam para realizar seus trabalhos (LEWIS, 1992, p. 34).

Existem duas formas de se ver o desenvolvimento de produtos com um parceiro. Uma delas é “criar novos desempenhos”, através de mistura de atributos das duas empresas. Um exemplo foi a Baxter Travenol, uma empresa de produtos farmacêuticos que resolveu o problema dos hospitais que precisavam misturar medicamentos instáveis com soluções intravenosas antes da aplicação. Para a solução desse problema da fabricação de soluções pré-misturadas estáveis, a Baxter combinou o que sabia a respeito de estabilidade de fluidos e formulação de plásticos com os conhecimentos de laboratórios farmacêuticos como a Merck (LEWIS, 1992, p. 34).

Podemos considerar também para o desenvolvimento em conjunto a “divisão de custos e riscos”. Dependendo da competência de cada empresa pode levar ou não a melhores desempenhos. Com a cooperação ajuda as empresas a oferecer produtos com os quais não se arriscariam sozinhas. Essa tática se tornou padrão na fabricação de chips para computadores, carros e motores a jato, onde os custos de projeto e ferramental para novos produtos abalam até mesmo os maiores orçamentos (LEWIS, 1992, p. 35).

Para prover mais valor aos seus produtos, as empresas estão dando mais suporte durante ou após as vendas aos seus clientes entregando os produtos com mais valor. Um exemplo é a IBM que incluiu centenas de empresas de manutenção de computadores em sua equipe formal de vendas. Elas ensinam aos seus usuários como obter mais dos produtos, ampliando assim seu apelo. As alianças para adição de valores com os distribuidores têm conquistado a lealdade dos seus

clientes para a *Lincon Electric*, uma grande fabricante de produtos para solda elétrica. Isso ocorre quando um cliente pede preços menores para poder competir no mercado, a *Lincon* e seu distribuidor prometem cobrir a diferença de preços descobrindo formas de reduzir custos na produção, a única coisa que o cliente deve fazer é continuar. As instalações são inspecionadas e são recomendadas melhorias para as reduções de custos e pagam por qualquer diferença restante. *Lincon* cobre até 70% desses custos de modificação. (LEWIS, 1992, p. 35).

Oferecendo uma linha de produtos mais ampla pode reduzir a necessidade dos clientes de procurarem outros fornecedores, reduzindo seus custos e aumentando as receitas do fornecedor. Podendo ser um atrativo para uma gama de empresas, assim conseqüentemente reduzindo os custos de marketing, distribuição ou assistência técnica, através do melhor uso da capacidade nessas funções nessas funções, bem como nas economias resultantes das repetições das vendas.

Além disso, quanto maior a satisfação dos clientes, maior a dificuldade para a entrada de concorrentes, e menor a necessidade de competir no preço. Mas esses custos do desenvolvimento ou da produção de uma linha de produtos mais completas podem reduzir esses benefícios, com isso cria uma oportunidade para as alianças. Para ampliar uma linha, ou preencher vazios na mesma, através do desenvolvimento em conjunto com um parceiro, como foi citado acima, ou da comercialização dos produtos de um parceiro juntamente com os seus (LEWIS, 1992, p. 36).

Para ter melhor acesso ao mercado e recursos as alianças são formadas, para gerar mais receitas ou a redução de custos. É o caso da Colgate-Palmolive que vem fazendo sucesso, ela não detém um poder de orçamento alto como seus concorrentes, compensando essa desvantagem consolidou seus negócios com duas agências ao invés de oito, transformando um relacionamento convencional de cliente-agência em uma aliança (LEWIS, 1992, p. 40).

Com o parceiro certo pode-se abrir novos canais de comercialização, tendo acesso a segmentos difíceis de ser atingidos. Um caso dessa aliança foi a Fiatallis que tinha uma forte presença na Itália, mas era fraca no restante da Europa e Hitachi que possuía uma rede sólida de revendedores em toda a Europa, mas sua distribuição era fraca no sul. Com a aliança entre as duas empresas além de fortalecerem suas linhas de produtos, melhoram o posicionamento sensivelmente os negócios de ambas as empresas em todo o continente (LEWIS, 1992, p. 40).

Na aliança para canais de comercialização, as ligações são estreitas e elas propiciam maior controle sobre os produtos que fluem através dos seus canais. É o caso da Allied-Lyons e a Suntory que se uniram para melhorar a distribuição do uísque *Ballantine's* e de outras marcas da Allied no Japão onde a Suntory tem um posicionamento muito forte no mercado. E a Suntory obteve melhor acesso aos mercados da América do Norte e Europa onde a Allied possui redes fortes (LEWIS, 1992, p. 41).

Vínculos fortes com fornecedores podem garantir um acesso aos recursos necessários. No caso de *commodities*, um contrato formal à longo prazo pode dar essa garantia, mas quando as necessidades futuras da empresa exigem um desenvolvimento permanente, somente a aliança poderá levar ao mesmo ponto (LEWIS, 1992, p. 41).

A cooperação na operação, além de criar maior capacidade, pode reduzir custos ou riscos ou melhorar a qualidade, através de novos e melhores processos ou do uso mais produtivo das instalações existentes. A aliança pode criar novos e melhores processos aperfeiçoando os já existentes. A utilização das instalações de uma forma mais produtiva, dividindo instalações e terceirizando sua produção, foi o caso da Intel que passou a produção de seus produtos a parceiros, mas sem deixar de monitorar a qualidade dos produtos, embalando-os e comercializando-os com sua própria marca (LEWIS, 1992, p. 43).

Aumentar a força tecnológica através das alianças pode ser realizado de duas maneiras. A primeira é aplicar a tecnologia de um parceiro diretamente para criar novos e melhores produtos ou para fortalecer as operações, como já vimos. A segunda abordagem é melhorar a capacidade técnica da própria empresa (LEWIS, 1992, p. 44).

Intensificando o crescimento estratégico, todas as empresas já viram oportunidades promissoras de crescimento serem bloqueada pela falta de recursos, mas isso não precisa acontecer. Muitas vezes as alianças estratégicas podem

fornecer as forças necessárias para competir no mercado e as alianças podem penetrar com sucesso nos mercados. Cooperar para entrar no mercado custa menos que agir isoladamente e facilita a retirada caso as coisas não dêem certo. É a superação das barreiras à entrada no mercado (LEWIS, 1992, p. 47).

Para um crescimento sólido é de vital importância criar vínculos antecipados com as organizações que dispõem das competências que serão críticas para o futuro crescimento da empresa (LEWIS, 1992, p. 47).

As forças mais profundas de uma empresa estão nos valores comuns do seu pessoal e no conhecimento coletivo. Esses são os alicerces das habilidades para inovar e melhorar continuamente o desempenho. As alianças podem aumentar as forças de uma organização através do aprendizado conjunto e ajudando-a a se concentrar em suas atividades básicas.

Aprender com outras organizações pode ser uma ferramenta poderosa, pois fica sabendo como as coisas de fato funcionam.

Alianças são usadas para procurar maneiras para melhor aproveitar seus recursos com aplicações fora do seu caminho básico para o crescimento. O uso da aliança para explorar tais oportunidades gera receitas sem necessidade de investimentos plenos, nem da atenção gerencial que seria necessária se ela procede-se sozinha (LEWIS, 1992, p. 50).

Muitas empresas que possuem os mesmos aspectos das atividades exercidas, certamente são semelhantes. A divisão dessas tarefas reduz custos para os membros de uma aliança e ajuda a empresa a se concentrar ainda mais. Foi o caso da Sony nos E.U.A., em *New Jersey*, e Peat Marwick, uma empresa de auditoria, eles fizeram isso com uma instalação para conferências. A Sony fornece o equipamento audiovisual e a Peat Marwick entra com o espaço. As alianças podem reduzir os custos dos negócios espalhando seus investimentos sobre uma base mais ampla. (LEWIS, 1992, p. 51).

3.4.8. Os riscos de uma aliança

Com a formação de uma aliança sempre surgem riscos e incertezas tanto no mercado externo e interno. Esses riscos põem toda a organização do acordo em perigo, podendo ser desde problemas pessoais e interesses divergentes até mesmos a dissolução da aliança.(LEWIS, 1992, P.102).

Segundo Lewis (1992, p.102), as causas das incertezas em uma aliança são classificadas duas maneiras, a primeira são as externas e a as outras são internas. As incertezas externas estão relacionadas com o que ocorre fora da empresa, ou seja, está relacionada com o macro-ambiente. São elas: de ambiente econômico; as respostas do mercado; reações dos parceiros; obrigações e aprovações do governo. Já as incertezas internas ocorrem dentro da empresa. São elas: quando as metas não são esclarecidas; quando a competência dos parceiros não corresponde à altura, os conflitos latentes que surgem durante o andamento da aliança; as falhas do planejamento; a autoridade de tomar as decisões não está clara; relações estão desgastadas; o desempenho não foi o esperado; os benefícios como a divisão de desenvolvimento, a fixação de preços e a alocação de receitas não chegaram a um acordo pelos parceiros; os compromissos da duração, dos investimentos esperados, o volume de negócios e dos direitos futuros não estava claro; e o oportunismo de um parceiro querer tirar proveito do outro.

O quadro abaixo pode se visualizar melhor as causas das incertezas, no ambiente externo e no ambiente interno:

Incertezas externas	
Ambiente econômico	Podem ocorrer mudanças na política governamental, nas condições da indústrias (preço, tecnologia, etc.), ou em variáveis macroeconômicas.
Respostas do mercado	As reações dos clientes, fornecedores ou concorrentes são imprevisíveis.
Reações dos parceiros Obrigações Aprovações do governo	Outros podem ser afetados. Terceiros podem ser prejudicados pelas suas ações. As autoridades podem não conceder os direitos necessários.
Incertezas internas	
Metas Competência dos parceiros Conflitos latentes	Não está inteiramente especificado aquilo que cada empresa espera que a aliança realize, nem seu próprio papel. Uma das empresas pode não ter as forças necessárias. Premissas importantes não foram reveladas, ou as empresas podem não concordar com respeito a mudanças depois que a aliança estiver em andamento.
Falhas de planejamento	Tarefas importantes não foram detalhadas, devido à omissão, complexidade, ou à necessidade de decisões posteriores.
Autoridade	Não está claro como serão tomadas as decisões chave.
Relações	Os parceiros podem não trabalhar bem em conjunto.
Desempenho	Os resultados esperados podem não ser atingidos
Benefícios	Os parceiros não chegaram a um acordo a respeito de fixação de preços, alocação de receitas e divisão dos desenvolvimentos.
Compromissos	Os investimentos esperados, sua duração, o volume de negócios ou os direitos futuros não estão claros.
Oportunismo	Um parceiro pode querer tirar proveito do outro.

Quadro nº1 Causas da incerteza em uma Aliança

Fonte: LEWIS, Jordan D: Alianças estratégicas: estruturando e administrando parcerias para o aumento da lucratividade; tradução Nivaldo Montigelli Jr. São Paulo: Pioneira, 1992. p.102

3.4.9. Exemplo de uma Aliança Estratégica Bem Sucedida

A Calyx & Corolla, empresa norte americana que vende flores pelo correio, reinventou a indústria varejista de comercialização de flores por eliminar o tradicional “intermediário” - o florista. Uma aliança inovadora com cultivadores e com a FedEx, empresa de transporte, fez com que a Calyx & Corolla pudesse fazer a entrega de flores frescas no prazo de vinte e quatro horas, em arranjos exatamente idênticos aos que apareciam em seus catálogos. A Calyx & Corolla repassa os pedidos eletronicamente para os cultivadores, que, por sua vez, preparam os pedidos e fazem os arranjos de embarque individualmente com a FedEx (GRANT, 1999, p. 211).

Ruth Owades, a fundadora da empresa, convenceu os cultivadores de que o aumento na demanda de flores que ela estava prometendo ia ajudar completar as lacunas existentes entre os picos de vendas gerados por esse negócio tipicamente orientado para datas festivas. Para a FedEx isso significou ganhar não apenas o mercado de vendas por catálogo, mas também um modelo para expandir seus negócios com outras empresas no ramo de vendas pelo correio (GRANT, 1999, p. 215).

Operacionalmente, a aliança exigiu que fossem feitas mudanças fundamentais em algumas das práticas empresariais do novo parceiro. Para os cultivadores, acostumados a um mercado sem mudanças significativas já por quase meio século, isso significou ter de aceitar a tecnologia de redes de computadores e de abraçar tanto o mercado atacadista quanto o varejista. Os funcionários tiveram de ser treinados para preparar e embalar cuidadosamente arranjos de flores específicos, exatamente como eram mostrados no catálogo da Calyx & Corolla. A FedEx teve de estilizar embalagens especiais e orientar o pessoal responsável pelas entregas a não exigir uma assinatura do destinatário, para evitar que qualquer pacote da Calyx & Corolla não rubricado fosse devolvido ao depósito da FedEx, o que levaria os clientes a duvidar da promessa inédita da Calyx & Corolla de entregar somente as flores mais frescas que o cliente já tinha recebido (GRANT, 1999, p. 218).

No dia 16 de janeiro de 1989 a Calyx & Corolla cumpriu o prazo, pois seu primeiro catálogo foi impresso. Com menos de um mês a empresa já tinha processado mais do que 5 mil pedidos, com isso ultrapassando em mais de 50% as projeções feitas por Ruth Owade. Depois de reinventar a indústria em termos de processo, a Calyx & Corolla entrou em seu sétimo ano de operação com valor estimado em 20 milhões de dólares (GRANT, 1999, p. 220).

Algumas lições podem ser derivadas do exemplo apresentado da Calyx & Corolla. Uma delas é que parcerias inovadoras podem transformar uma indústria porque criam novos produtos e serviços. Ao criar um sistema que ligou o centro de

catálogo com cultivadores e a FedEx, a Calyx & Corolla reduziu seu tempo de entrega em 90%. Com isso, as flores podiam ser colhidas e entregues totalmente frescas. Isso também fez com que aumentassem a qualidade e a conveniência, uma vez que agora os arranjos de flores podiam ser feitos exatamente como mostrava o catálogo (GRANT, 1999, p. 222).

A parceria pode também abrir caminho para gerar novas fontes de faturamento, de baixo risco, e novos mercados. Todas as empresas parceiras da Calyx & Corolla aumentaram seu faturamento no processo de reinventar o mercado de entrega de flores frescas (GRANT, 1999, p. 222).

Quando uma pesquisa meticulosa é bem feita pode transpor a resistência de parceiros potenciais. A mesma pesquisa ostensiva que possibilitou a Ruth Owades escolher os melhores parceiros também deu-lhe condições de responder a todas as perguntas feitas pelos seus gerentes. Suas colocações foram tão convincentes quanto a viabilidade do projeto para a Calyx & Corolla, que a FedEx adotou o mesmo sistema, em um plano piloto, para pedidos de produtos perecíveis que deviam ser entregues no prazo de vinte e quatro horas (GRANT, 1999, p. 223).

Os melhores parceiros são empresas que demonstram ter os melhores padrões. Ruth Owades era famosa por ser sempre bem sucedida em criar sistemas de venda por catálogo, a FedEx era líder nas entregas urgentes, ao passo que os cultivadores foram selecionados com base em sua habilidade de satisfazer altos padrões de qualidade (GRANT, 1999, p. 223).

Para que a parceria flua de modo perfeito é indispensável que haja uma integração operacional. Para criar seu negócio, a Calyx & Corolla teve de unir seus parceiros através de uma rede de computadores. Com isso, os parceiros tiveram de ser convencidos a abandonar determinadas práticas comerciais e adotar as novas mudanças, porque compartilharam o desenvolvimento de procedimentos operacionais (GRANT, 1999, p. 224).

O sucesso de uma parceria também depende de um sistema de comunicação sistemático e transparente. Ruth Owades, juntamente com sua equipe gerencial, faz visitas freqüentes aos cultivadores, bem como mantém uma comunicação regular com os diversos níveis do pessoal da FedEx (GRANT. 1999, p. 225).

3.5. Cooperar para competir

Segundo Mattos (2002, p.14), não tem como pensar em competitividade antes de refletir sobre o papel do marketing e da inovação. Ambos são importantes para se entender sobre a competitividade.

Mattos (2002, p.14) define o marketing como a ciência capaz de auxiliar a empresa a administrar e segmentar o relacionamento com os clientes, a gestão da marca, a precificação dos produtos e o lançamento dos mesmos, a distribuição e comunicação. A sua função ainda cresce de importância quando se trata de definir o

lugar que uma empresa ou produto deverá ocupar no mercado e, portanto, na mente dos consumidores. É possível selecionar um lugar no mercado e construir este espaço dando-lhe personalidade, traços distintivos, nome e estilo. A inovação também deve ser considerada em igual medida no contexto da competitividade, uma vez que cumpre a missão de ajudar a organização a constituir modelos e metodologias que favoreçam a constante atenção ao novo. A Competitividade Empresarial e Estrutural depende muito da capacidade da liderança da empresa em enxergar o mercado, os negócios, os clientes e os fornecedores sob um novo prisma. Inovar também significa a capacidade das organizações de desenvolver habilidades, de antecipar o futuro.

3.5.1. Competitividade

Para Mattos (2002, p.15) A competitividade pode ser descrita como produtividade, não só em seu contexto imediato de eficiência na produção de bens e serviços por unidade de trabalho ou capital, mas também pode e deve ser relacionada ao “valor dos produtos e serviços”. Porter *apud* Mattos (2002, p.15), enuncia o seu conceito:

“Produtividade é o valor do que é produzido por unidade de trabalho ou capital (...) depende tanto do valor dos produtos e serviços quanto da eficiência com que eles foram produzidos!

Mattos (2002, p.17-18) A competitividade pode ser associada também na capacidade de inovar e à prosperidade de uma região ou de um país. A capacidade de inovação de uma nação seja ela estratégica ou tecnológica, é um elemento crítico

e central para garantir o nível de competitividade. É importante especificar alguns princípios que determinam a competitividade:

- Não basta ter condições macro-econômicas adequadas ao desenvolvimento. É fundamental criar condições para que a prosperidade aflore na empresa e no espaço estrutural.
- Há uma íntima relação entre o PIB per capita e índice de competitividade, uma vez que nações com elevado grau de competitividade permitem um padrão de vida elevado e ascendente para a sua população.

3.5.2. Cooperação

A cooperação é a atitude de trabalhar em conjunto e em benefício de metas comuns. É a melhor maneira de se potencializar resultados. Embora no Brasil exista uma reserva justificada em relação aos movimentos cooperativos em decorrência de fraudes verificadas em alguns setores no passado recente, é fundamental compreender que a livre associação de grupos vive um novo momento. O associativismo é muito mais do que apenas a junção de interesses imediatos e coletivos. Trata-se da possibilidade real de aglutinar produtores de bens e serviços com diferentes características para trabalharem juntos. A cooperação pode inserir diversos empreendedores, onde a maioria está na informalidade. Quando a excelência da gestão produzida pelo movimento empreendedor é acrescida do valor da cooperação, eleva-se consideravelmente a capacidade das empresas envolvidas

para competir. Um modelo nacional de fomento e estímulo à competitividade deve contemplar tanto o conceito de cooperação quanto à obrigatoriedade de tratar os entes cooperados como empresas (MATTOS, 200 p.18-20).

Podemos citar alguns benefícios para que as empresas adotem uma postura de cooperação e passem a trabalhar articuladamente (MATTOS, 200 p.18-20). São eles:

- Possibilitar o acesso ao conhecimento, modelos, informações e tecnologias locais sem “canibalizar os parceiros” entre si.
- Reduzir custos com o compartilhamento de estruturas operacionais.
- Adquirir força de uma rede de interesses, elevando o poder de barganha para contratar fornecedores estratégicos.
- Qualificar a capacidade de empreender e gerenciar.
- Retirar o negócio da informalidade e da “solidão empresarial” a que foi levado.

A competitividade se estrutura em três níveis, o Sistêmico, o Estrutural e o Empresarial (MATTOS, 200 p.22).

O nível Sistêmico pode ser compreendido como o ambiente de variáveis incontroláveis, como as leis, a economia a tecnologia, ou seja, refere-se ao fato de que qualquer performance empresarial é dependente de fatores externos, chamados também de variáveis incontroláveis. Eles estão localizados fora da empresa e do próprio setor do qual a empresa faz parte e tem vínculos com a macroeconomia, os eventos político-legislativos, a infra-estrutura, a demografia, os aspectos culturais e até mesmo a natureza.

O nível estrutural corresponde ao espaço onde está situada a região, setor empresarial ou cadeia produtiva. Com isso é possível dizer que a empresa tem um espaço de atuação bastante importante no nível estrutural uma vez que pode enfrentar e interagir com os fatos produzidos, para que isso ocorra é preciso quebrar um paradigma antigo, que a única forma de relacionamento com as demais empresas do seu segmento e a concorrência. A atitude cooperativa é imprescindível para obter melhores resultados que somados os esforços de empresas do mesmo setor ou *cluster*, podem influenciar a situação competitiva de todo um conjunto, ou seja, a cooperação e a integração de esforços para tornar toda a cadeia produtiva de uma região competitiva. Às vezes é importante competir e cooperar com as demais empresas da cadeia produtiva ou da região.

O nível empresarial é responsável por expressar questões relativas à própria empresa, como gestão (recursos humanos, logística, sistema de informação e canais de distribuição), capacidade empreendedora (atitude de empreender e

arriscar) e concepção de negócio ou a Teoria do Negócio (as decisões estratégicas).
(MATTOS, 200 p.20-23).

4. AGRONEGÓCIO

Segundo o Ministério da Agricultura (2004), o agronegócio brasileiro é uma atividade próspera, segura e rentável. Com um clima diversificado, chuvas regulares, energia solar abundante e quase 13% de toda a água doce disponível no planeta.

O Brasil tem 388 milhões de hectares de terras agricultáveis férteis e de alta produtividade, dos quais 90 milhões ainda não foram explorados (M.A., 2004). Esses fatores fazem do país um lugar de vocação natural para a agropecuária e todos os negócios relacionados à suas cadeias produtivas.

O agronegócio é hoje a principal locomotiva da economia brasileira e corresponde por um a cada três reais gerados no país (M.A., 2004). O agronegócio é responsável por 33% do Produto Interno Bruto (PIB), 42% das exportações totais e 37% dos empregos brasileiros. Estima-se que o PIB do setor chegue a US\$ 180,2 bilhões em 2004, contra US\$ 165,5 bilhões alcançados no ano passado. Entre 1998 e 2003, a taxa de crescimento do PIB agropecuário foi de 4,67% ao ano. No ano passado, as vendas externas de produtos agropecuários renderam ao Brasil US\$ 36 bilhões, com superávit de US\$ 25,8 bilhões.

Davis e Goldberg *apud* Batalha (2003, p.16), lançaram em 1957 um conceito para se entender a nova realidade da agricultura, criando o termo agribusiness, e definindo-o como:

... o conjunto de todas as operações e transações envolvidas desde a fabricação dos insumos agropecuários, das operações de produção nas unidades agropecuárias, até o processamento e distribuição e consumo dos produtos agropecuários 'in natura' ou industrializados.

O termo agribusiness espalhou-se e foi adotado por diversos países. Essa nova visão de "agricultura" levou algum tempo para chegar no Brasil. Só na década de 80 começa a haver a difusão do termo, ainda em inglês. Os primeiros movimentos organizados e sistematizados surgiram de focos, nos estados de São Paulo e Rio Grande do Sul. Somente na metade da década de 90 o termo agronegócio, que é a tradução de agribusiness começa a ser aceito e adotado em livros-textos e nos jornais, e assim desencadeando a criação de novos cursos superiores em agronegócio. (BATALHA, 2003, p.17).

Segundo Batalha (2003, p.18) o agronegócio corresponde a uma abordagem que considera todos os agentes que produzem, processam, comercializam e distribuem produtos agropecuários, agroflorestais e agroindústrias.

O negócio agrícola é definido como um conjunto de operações de produção, processamento, armazenamento, distribuição e comercialização de insumos e de produtos agropecuários e agroflorestais. Incluindo serviços de apoio, e objetiva suprir o consumidor final de produtos de origem agropecuária e florestal. (FIGUEIREDO, 2004 p.14).

O agronegócio compõe-se de cadeias produtivas e estas possuem, entre seus componentes, os sistemas produtivos que operam em diferentes ecossistemas ou sistemas naturais. A cadeia produtiva entende-se como um conjunto de componentes interativos, que compreende desde os fornecedores de serviços e insumos, os sistemas produtivos agropecuários e agroflorestais, o processamento e a transformação, a distribuição e a comercialização, até os consumidores finais de produtos e subprodutos (FIGUEIREDO, 2004 p.14-15).

Figueiredo (2004, p.15) considera que a missão da organização dever ser orientada para os clientes (mercado), para os quais são oferecidos produtos e serviços. Esses mercados podem ser classificados em *mercado intermediário*, ou seja, representa um conjunto de clientes que consomem produtos intermediários da cadeia produtiva, o outro é *mercado consumidor final*, no que consiste o conjunto de pessoas ou organizações com necessidades e interesses comuns pelo produto ou serviço, que se constitui na saída final do produto. Em relação ao mercado deve se considerar as seguintes questões-chave: a quantidade e disponibilidade demandadas do produto, qualidade do produto e o preço desejado.

As organizações estabelecem canais de comercialização e de comunicação específicas para um determinado segmento, buscando com isso, garantir uma vantagem competitiva diante da concorrência. A segmentação pode ser estabelecida por várias características, por meio da classe de renda, da faixa etária, do sexo, ou seja, pode ser resumida da seguinte maneira, na mensuração das variáveis, que caracterizam o segmento, a magnitude do segmento a ser atendido (tamanho ideal),

acessibilidade do segmento (para as necessidades de produtos e serviços), diferenciabilidade entre os segmentos, operacionabilidade ou viabilidade em atender os segmentos identificados. Para se segmentar o mercado precisa lançar a mão de fontes de informações primárias e secundárias, a primária se entende como, a coleta das informações com um objetivo específico, pode ser por meio de questionário, observação ou por outro método. E os dados secundários como as informações já existem, coletada inicialmente com outro objetivo, mas que pode ser usada para os propósitos de estudo (FIGUEIREDO, 2004 p.17).

Não basta apenas segmentar o mercado é preciso acompanhar e analisar os desempenhos e papel nas cadeias produtivas. Para tanto é imprescindível que se defina o problema a ser mensurado, elaborar o plano de estudos, coletar dados e analisá-los, e por fim se apresentar os resultados.

Segundo Figueiredo (2004, p.17) a qualidade e competitividade são alguns dos indicadores de desempenho bastante utilizados. A primeira trata de sobrevivência no mercado consumidor e no nicho escolhido e se relaciona com os desejos e preferências dos consumidores finais e intermediários e como o produto, serviço, ou processos contribuem para satisfazer as necessidades dos clientes. Já o segundo pode ser dividido em dois tipos básicos, que segundo Porter (1985), são a liderança de custos e a diferenciação de produtos. Entretanto esses dois pontos não são suficientes para se manter a competitividade, é preciso estar atento a outros fatores internos e externos, como exemplo um gerenciamento inovador, aumento do valor agregado do produto, novos mercados e nichos, concorrência e economia. Ou

seja, para Lastres (1995), há necessidade de se definir e implementar permanentemente instrumentos potencialmente capazes de criar vantagens e desequilibrar favoravelmente a concorrência, como uma condição básica para a sobrevivência de uma organização (FIGUEIREDO, 2004 p.18).

A análise do desempenho pode também ser estabelecida de várias formas. Pode ser estabelecidas através de a eficiência, a entrada de insumos e a saída de produtos, a qualidade já mencionada anteriormente (FIGUEIREDO, 2004 p.48).

Para os grupos familiares, produtores devem ter a importância de criarem esforços para comercializar seus produtos, tornado-se independente financeiramente na cadeia comercial. Para os pequenos produtores fica claro as desvantagens e as dificuldades que enfrentam dentro da cadeia de comercialização. Uma vez que os revendedores são formados por grandes grupos, os quais normalmente aplicam a negociação ganha-perde, sendo os produtos normalmente o prejudicados.

Em vista disso a única opção é se unir politicamente em grupos e formalizar e compor uma organização para comercializar seus produtos. Esta é uma decisão extremamente complexa, pois é necessário primeiramente se decidir se o grupo o deseja fazer ou não. Uma vez decido afirmativamente é preciso estruturar um processo formativo, englobando todos os integrantes dos grupos e fundamentar uma cultura solidária de autogestão (FIGUEIREDO, 2004 p.48-49).

Para Figueiredo (2004, p.49) o mercado, mais especificamente o setor de comercialização é complicado, tanto para os já organizados como os não organizados. Para amenizar estes problemas os autores sugerem que se construa um plano de negócio, elencando potenciais e desafios a serem enfrentados. A fim de melhorar a organização produtiva e o setor de comercialização de produtos dos grupos familiares organizados ou não. São formados tipos associativos de produção e consumo.

No caso do grupo organizado os seus componentes produzem, comercializam e se fortalecem de forma solidária criando cooperativas para tentar atingir seus clientes baseados em estratégias que incluam diversos canais de distribuição, como por exemplo: feiras, redes diversificadas de supermercados e mercados, atendimentos residenciais.

Conforme se pode verificar na figura 1 p.59, que mostra o sistema agroindustrial, a integração da cadeia logística é extremamente necessária e fundamental para a construção de elos de confiança entre os diversos componentes da cadeia e de uma estrutura favorável à cooperação dos objetivos comuns entre os envolvidos.

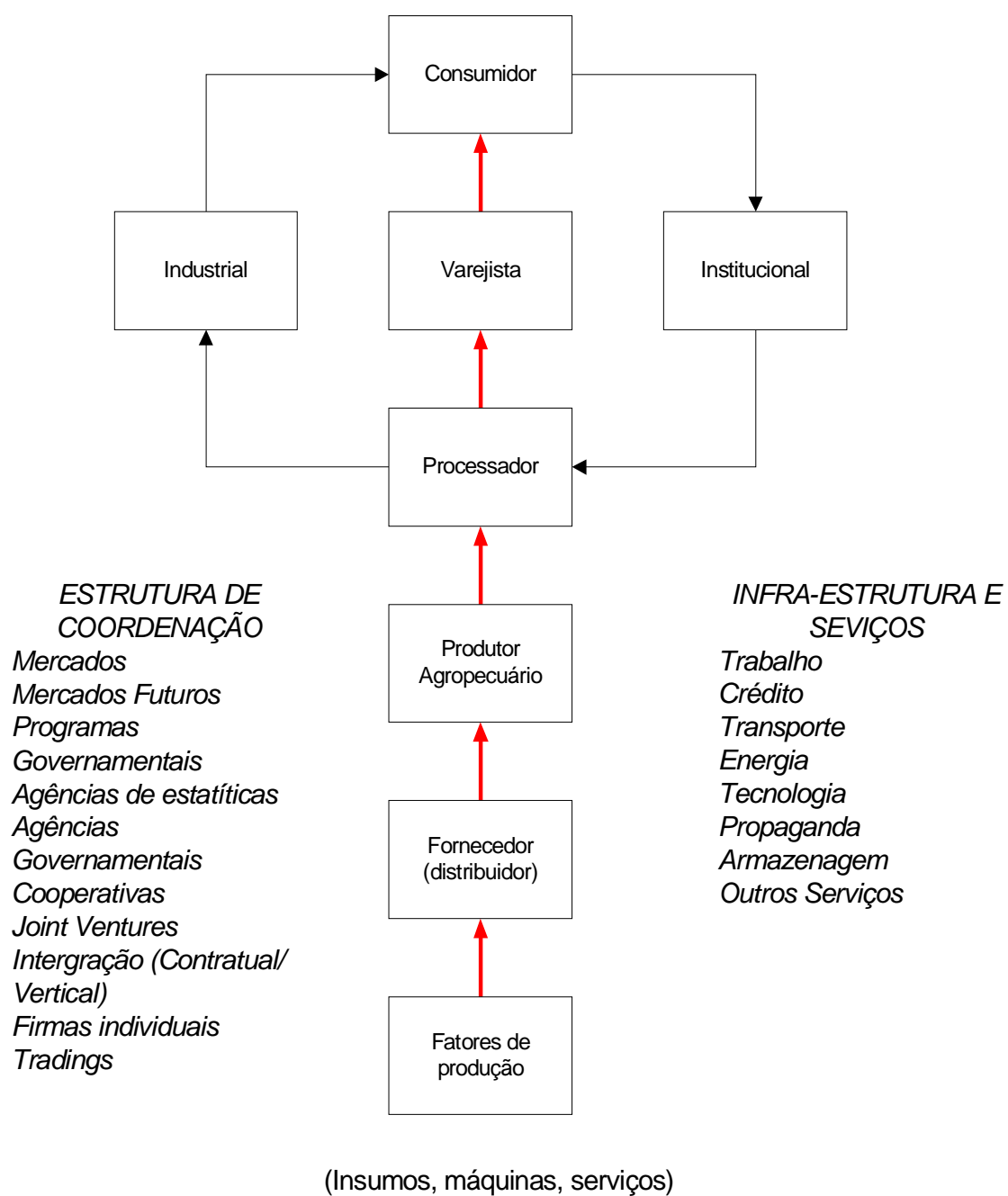


Figura 1 Visualização de sistema agroindustrial
 Fonte: Adaptada de Shelman, 1991, apud Zylberztajn et al.

4.1.1. Cooperativa

De acordo com a Lei n. º 5.764/71, que define a Política Nacional do cooperativismo e institui o sistema jurídico das sociedades cooperativas:

“Cooperativas são sociedades de pessoas, com forma e natureza jurídica própria, de natureza civil, não sujeitas à falência, constituída para prestar serviços aos associados”.

Segundo Crúzio (2000, p.13) a cooperativa é a união de trabalhadores ou profissionais diversos, que se associam por iniciativas própria, sendo livre o ingresso de pessoas desde que os interesses individuais em produzir, comercializar ou prestar um serviço não sejam conflitantes com os objetivos da cooperativa.

A formação da cooperativa tem que estar de acordo com todos os objetivos esclarecidos e de forma onde todos os integrantes estejam de comum acordo e cientes das responsabilidades (CRUZIO, 2000, p.13).

4.2.2. Caso COOTAQUARA

A cooperativa do núcleo rural de taquara situando em Planaltina começou no ano de 1994. Os produtores tinham naquela época a principal dificuldade na comercialização de seus produtos. Pois só existia um centro de comercialização que era a CEASA-DF (Centrais de Abastecimento do Distrito Federal S/A), onde os produtores

deixavam a maioria de seus produtos a preços bem inferiores, mas com a tabela em vigor, e devido aos atravessadores e atacadistas que pagavam o que queriam.

Com isso os produtores tinham muitos prejuízos, além de receberem cheques sem fundos e dificuldade de receber, tinham o desgaste físico, pois levantavam duas vezes por semana durante a madrugada para ir ao CEASA, com isso se ausentavam da sua propriedade e conseqüentemente deixava de produzir, pois eram dois dias perdidos e alguns pagavam fretes para que seus produtos fossem comercializados, enfrentando a perda de material durante o transporte. Era um contexto extremamente complicado, pois dificultava o desenvolvimento.

Mas ainda naquela época existia a **SAB** (Sociedade de Abastecimento de Brasília), que era muito bem vista pelos produtores, ela comprava um pouco da produção, em um galpão no núcleo rural de Taquara uma a duas vezes por semana principalmente de pequenos produtores que não tinha que se deslocar para o Ceasa e recebiam na hora. Com a extinção da **SAB** o núcleo rural de Taquara ficou perdido, trazendo com isso muitos prejuízos. Isso motivou a EMATER-DF, Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural do Distrito Federal, que está dentro da extensão rural, tendo entre seus objetivos ajudar no desenvolvimento, a dar uma sugestão para a criação de uma associação dos produtores, onde eles mesmos comercializem seus produtos com grandes redes, fazendo contratos e vender coordenadamente.

Com isso foi criada a ASHORT (Associação dos Horticultores a Taquara e do Pípiripau), que é a união dos produtores horticultores dos núcleos rurais de Taquara e Pípiripau que são vizinhos, que tem mais ou menos as mesmas características. Começou a primeira experiência de venda coletiva e em conjunto. No espaço onde a SAB comprava e que a associação assumiu, ela contratou três pessoas que, começou a dirigir, com uma Kombi emprestada da fundação buscavam a produção dos produtores que não tinham como levar seus produtos para o galpão e selecionavam e melhoravam seus produtos, e entravam em contato com os compradores entre eles o Sesi e a rede Supermaia, negociando as vendas.

Foi um processo complicado, pois todo o início tem suas dificuldades e riscos, que são a falta de credibilidade; ter os produtos todos os dias durante o ano todo; a confiabilidade na entrega de mercadorias e sua qualidade, que hoje em dia é fundamental para se manter no mercado. Com isso evita-se que o cliente não compre de outro fornecedor que muitas vezes pode ser mais competente, ou seja, não mudar de fornecedor e que ocorra um leilão negativo onde se vende pelo menor preço.

A associação começou em 97, trabalhando em 97, 98 e 99 com muita dificuldade, muitas vezes dando prejuízo, mas com de alguns produtores acreditando na associação, mesmo que perdessem um pouco para manter a associação. No ano de 99 essa associação fazia parte do conselho de desenvolvimento da cidade-satélite de Planaltina. Conseguiram aprovar um projeto de melhoria no galpão com recurso de R\$ 106 mil reais do PRONAF (Programa

Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar) infra-estrutura. Com essa verba foram feitas melhorias na infra-estrutura, adquiriu-se um caminhão para buscar a produção e entregá-la ao cliente, uma câmara fria para o armazenamento. Devido a isso a região ficou valorizada e com isso, a associação foi ficando cada vez mais forte e só fazia negócio com mercado constituído, ou seja, empresas registradas.

Em 2001 com problemas no mercado em função dos supermercados que necessitam de notas fiscais para dar entrada e os produtores para entregar a sua produção, surge a necessidade de se transformar a associação em cooperativa que é uma instituição jurídica que pode atuar comercialmente. Ela é registrada na junta comercial do D.F. se torna uma empresa, uma empresa coletiva.

Em janeiro de 2001 é constituído a COOTAQUARA com 22 cooperados, com uma infra-estrutura montada. Todas as mercadorias que entram ou saem, comercializadas pela cooperativa são acompanhadas de nota fiscal não importando a quantidade desde uma caixa a uma tonelada, com isso permitiu-se um controle da quantidade comercializada, para quem foi vendida, a emissão de relatórios. A cooperativa é aberta, ou seja, muito transparentes, todos têm acesso às informações e dados, de tudo que acontece dentro dela. Isso traz confiança que é um ponto muito importante para qualquer organização, não importa se é uma cooperativa ou empresa. A confiança e a transparência são aspectos importantes nos atores do processo.

Houve um aprendizado no processo para os produtores que se fortaleceram com a troca de experiências e surgimento de problemas devido à falta de mercadoria por fatores climáticos entre outros, tendo que buscar produtos em outras regiões para atender o mercado. Com isso teve que criar uma estratégia para que não faltassem produtos, ou seja, plantar em diversas épocas do ano para suprir as necessidades do mercado. Mesmo depois de um ano de existência ela estava trabalhando no vermelho, pois os custos administrativos eram maiores que a receita de vendas.

Em 2002 surgiu a necessidade da cooperativa se profissionalizar, contratou uma pessoa do mercado com experiências na área, que foi treinado para o cooperativismo. Com isso ele buscou novos mercados e implantou o profissionalismo. Em decorrência houve um aumento de vendas muito bom hoje, de dez vezes a mais do valor comercializado em 2002 que era de 30 mil e que foi para a casa dos 300 mil.

Ela está bem forte no mercado. As principais características para o sucesso da cooperativa são, a qualidade dos produtos comercializados e a pontualidade na entrega das mercadorias, Toda as mensurações dos produtos são feitas para que se houver algum problema possa ser rastreado e solucionado. Tem a assistência da EMATER.

Os produtos possuem um valor agregado, pois são colhidos, pesados, classificados, embalados e entregue no mesmo dia, ou seja, um produto fresco. Isso

é um diferencial para o mercado. A cooperativa tem um poder muito grande, pois existem mercados que preferem pagar mais caro para ter um produto de qualidade e que tem mercadoria todos os dias do ano, que é o caso de Goiânia para o produto pimentão.

O principal produto produzido na região é o pimentão, pilar do desenvolvimento da região. O núcleo rural de Taquara, hoje é pólo em produção de pimentão com uma área de 25 hectares, ou seja, 700 estufas. A cooperativa comercializa em torno de quinhentas caixas por dia em média por ano, tem o melhor preço de mercado em função de ser pólo produtivo e seu poder no mercado. Com isso gera mais emprego e receita na região diretamente e indiretamente isso é desenvolvimento.

O histórico da Cooperativa do Núcleo Rural de Taquara, fundada em janeiro de 2001, tem início por volta de 1997, época em que os produtores rurais da região, sobretudo aqueles dedicados à olericultura (hortaliças), com a ajuda da EMATER-DF, (órgão de Assistência Técnica e Extensão Rural do Governo Local) e com o conhecimento e convívio com a realidade local, procuraram motivar os agricultores a se unirem, visando inicialmente à comercialização conjunta e direta.

Em janeiro de 2001 é constituído a COOTAQUARA com 22 cooperados, com uma infra-estrutura montada. Colocando obrigações para que todas as mercadorias que entram ou saem, comercializadas pela cooperativa seja tirada a nota fiscal. A

cooperativa é aberta, ou seja, muito transparente, tudo que acontece dentro, todos tem acesso às informações Hoje ela possui mais de 44 cooperados.

Com isso, partir do mercado, diante de um problema de comercialização os produtores com essa estratégia de adotar o cooperativismo, considerando essa especificidade do mercado e respeitando-a se fortalecendo como é uma cadeia, está conseguindo se aproveitar um pouco desse negócio e se desenvolver. É a aliança entre os produtores rurais para competir no mercado.

5. Conclusão

O trabalho teve como objetivo estudar teoria das Alianças Estratégicas e o Agronegócio em Brasília, ressaltando a importância dessa ferramenta na administração. Dentre outras, apresentou sobre a estratégia e sua origem, os 5 P's da estratégia, como as forças competitivas moldam a estratégia, as razões da aliança estratégica, os motivos genéricos para aliança estratégica, os objetivos da aliança, os tipos de alianças estratégicas, modelos de alianças estratégicas, como as alianças estratégicas são formadas, as vantagens competitivas de uma aliança estratégica e os riscos da aliança. E sem se esquecer no agronegócio e da cooperativa. Após uma análise teórica, foi exposto exemplo recente aliança estratégica a COOTAQUARA, comparando-a com o referencial teórico adotado. Concluiu-se que a aliança estudada encaixa-se nas premissas apresentadas na teoria.

O mercado global é muito competitivo e ocorrem grandes mudanças e transformações. As necessidades de mudanças são muito grandes, com isso é fundamental que se formem parcerias para poder competir. A cooperação é também imprescindível para o sucesso. A união de duas ou mais empresas, produtores no caso da cooperativa em foco de um só comando, traz mais confiança e motivação para o sucesso.

O trabalho também estuda a contribuição das alianças estratégicas para empresas que desejam crescer, inserir-se em novos segmentos ou em mercados, ou até mesmo sobreviver nesse período de constantes mudanças e instabilidade econômica. Essa é uma tendência que já faz parte da cultura das grandes empresas de todo o mundo, e aprender sobre ela pode ser a diferença entre manter-se ou não em atividade no mercado.

Demonstra-se, por outro lado, que ao agronegócio não são inteiramente aplicáveis os instrumentos de análise do mercado definidos por Porter (ver item 3.3). Nesse segmento de mercado a competição interna, na maioria das vezes, cede lugar à cooperação, como fica demonstrado nas iniciativas cooperativistas.

Quando Porter estudou o mercado, abordou apenas a competitividade (estratégias competitivas), talvez por não ter grande preocupação com o agronegócio. Assim, sua teoria, embora permaneça aplicável ao conjunto das empresas, inclusive às do agronegócio, precisa ser complementada com aspectos relativos à cooperação.

6. Recomendações

As recomendações que este estudo traz para pesquisas complementares poderão ser as seguintes:

- a. A primeira recomendação seria a realização de uma pesquisa aprofundada no agronegócio.
- b. A segunda é a aplicabilidade da teoria das alianças estratégicas com o agronegócio.
- c. A outra recomendação relaciona-se com a estruturação da Cadeia de valores e as suas funções.

7. Bibliografia

ARAÚJO, Massilon J. Fundamentos de agronegócios. São Paulo: Atlas 2000.

BLEEK, Joel; ERNST, David. *Collaborating to Compete: Using Strategic Alliances and Acquisitions in the Global Marketplace*. Detroit: John Wiley & Sons, 2000.

CEASA-DF – Centrais de Abastecimento do Distrito Federal S.A. Disponível em: <[http:// www.ceasa-df.org.br](http://www.ceasa-df.org.br) >(acessado em 5 de outubro de 2004).

CHIAVENATO, Idalberto. *Teoria Geral da Administração*, Vol. I. 6º ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CALVACANTI, Marly. *Gestão estratégica de negócios: evolução, cenário, diagnóstico e ação*; São Paulo: Pioneira Thomson Learnig, 2001.

CRÚZIO, Helnon de Oliveira. *Como organizar e administrar uma cooperativa: uma alternativa para o desemprego*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2000.

FIGUEIREDO, Adelaide, PRESCOTT, Elianne, MELO, Mário Filipe de. *Integração entre produção familiar e o mercado varejista: uma proposta*. Brasília: Universa, 2004.

KANTER, Rosabeth Moss. *Alianças Estratégicas e Parcerias: Reinventando Indústrias e Penetrando Novos Mercados*. Boston: Mindquest Multimedia, 2002.

LEWIS, Jordan D.: *Alianças estratégicas: estruturando e administrando parcerias para o aumento da lucratividade*; tradução Nivaldo Montigelli Jr. São Paulo: Pioneira, 1992.

LORANGE, Peter, ROOS, Johan. Alianças estratégicas: formação, implantação e evolução; tradução Ailton Bomfim Brandão. São Paulo: Atlas, 1996.

MEDEIROS, João Bosco. Redação Científica. São Paulo: ATLAS, 2003.

Ministério da Agricultura. Disponível em: <<http://www.agricultura.gov.br>> (acesso em 12 de outubro de 2004)

MONTGOMERY, Cynthia A., PORTER, Michel E. Estratégia: a busca da vantagem competitiva; Tradução Brazán Tecnologia e Lingüística. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

MINTZBERG, Henry, QUIMM, James Brian; tradução James Sunderland Cook, 3ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MINTZBERG, Henry, AHLSTRAND, Bruce, LAMPEL, Joseph. Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.

PORTER, Michel E. Estratégia competitiva: Técnica para análise de industria e da concorrência: tradução Elizbeth Maria de Pinho Braga. 7ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

STONER, James A. F., FREEMAN, Edward R. Administração: Tradução Alves Calado. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

YOSHINO, Michael Y., RANGAN, U. Srinivasa. Aliança estratégica; tradução José Eduardo Ribeiro Moretzsohn; revisão técnica Maria Cecília Coutinho Arruda. São Paulo: Makron Books, 1996.