

# ESTRATÉGIAS DE ALIANÇAS UTILIZADAS PELAS EMPRESAS DO NORTE DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL

Alliances strategies used by the companies of the state north of  
Rio Grande do Sul

BUSNELLO, D.  
STORTI, A. T.

Recebimento: 14/05/2010 – Aceite: 15/07/2010

**RESUMO:** Diante de novos desafios e aumento da competição empresarial vivida, que não envolve apenas guerra por preços, mas abrange também a conquista por novas fatias de mercado e criação de novos produtos, as empresas precisam ser rápidas na tomada de decisões. Ao mesmo tempo em que estão preocupadas em manter sua participação no mercado, surge a necessidade de expandir suas atividades, o que requer investimentos em áreas estratégicas, reestruturação, desenvolvimento de novos produtos, modernização de equipamentos para diminuir custos e aumentar a produção e crescimento de *know how*. Porém, todas essas conquistas podem custar muito caro, além de ser um investimento muito arriscado, já que geralmente não geram retorno imediato. Como alternativa para estas questões, surge a possibilidade de empresas se aliarem na busca por objetivos independentes e, neste sentido, as estratégias de alianças podem contribuir. Este estudo busca aprofundar conceitos sobre tipologias de alianças e identificar, na região norte do Rio Grande do Sul, práticas empresariais destas estratégias, suas vantagens, desvantagens, dificuldades encontradas e perspectivas futuras de novas alianças. Pôde-se perceber que muitas empresas estudadas possuem uma cultura para formar alianças estratégicas, e a maioria delas relatam obter vários benefícios que não alcançariam trabalhando de forma isolada; além disso, encontraram-se várias empresas dispostas a utilizar-se deste recurso, mas alegam a falta de informação como principal barreira à formação de alianças.

**Palavras-chave:** Estratégia. Alianças. Empresas. Norte do RS.

**ABSTRACT:** Before the new challenges and increasing of competition companies have faced, which does not involve only the war for better prices, but it also embraces the conquest for market and the creation of new products, the companies need to make decisions as fast as possible. At the same time in which they are worried in keeping their marketshare, the need to expand their activities arises, what requires investments in strategic areas, restructuring, the development of new products, and equipment modernization in order to decrease costs and to increase knowhow production and growth. However, all these conquests can become very expensive, besides being a risky investment, since generally does not generate immediate return. The possibility for companies to get alliances searching for independent goals comes up as an alternative for these matters. This study aims to deepen concepts about alliances typologies and to identify practical examples that companies from the north region of Rio Grande do Sul state can be adopting, their advantages, disadvantages, difficulties found and future perspectives of new alliances. It could be noticed that many companies from this region have the culture to form strategic alliances, and most of them reported of having obtained several benefits that they would have not reached working isolated, without the help of the colligated company. Moreover, several companies are willing to use this resource, but they allege the lack of information as the main barrier for alliances formation.

**Key words:** Strategies. Alliances. Companies. North of RS.

## 1 Base teórica sobre o tema “Alianças”

Aliança Estratégica é caracterizada como uma associação entre duas ou mais empresas que decidem unir recursos físicos e humanos como opção estratégica de crescimento, de maneira a atingirem um objetivo comum. Esta relação às alianças é frequentemente estabelecida entre empresas do mesmo ramo, concorrentes ou fabricantes de produtos ou serviços complementares, contribuindo com a minimização de investimento, captação de *know-how*, em face de novos mercados ou ainda, reforço de competências centrais. Estas alianças têm tido particular relevância na área das novas tecnologias e são fortemente defendidas e utilizadas, atualmente.

As alianças estratégicas constituem-se de um meio agressivo de as empresas manterem suas estratégias individuais, apesar dos recursos limitados em algumas áreas. Nas alianças estratégicas, as empresas cooperam em nome de suas necessidades mútuas e compartilham dos riscos para alcançar o objetivo comum. Cada empresa, porém, pode ter seus objetivos individuais e, juntas, conseguirem alcançar suas metas.

Dessa forma, as empresas têm muito mais acesso a recursos agindo em aliança com outra(s) empresa(s), que individualmente. Elas podem expandir a capacidade de criar produtos, reduzir custos, incorporar novas tecnologias, antecipar-se em relação aos concorrentes, atingir a escala necessária à sobrevivência nos mercados mundiais e gerar mais recursos para investir em suas competências básicas.

O Quadro 1 apresenta conceitos de vários autores sobre o tema alianças estratégicas.

O aumento na formação de alianças estratégicas em todos os segmentos do mercado revela a percepção para a cooperação envolvendo uma ou mais organizações.

Para entender melhor as tipologias de alianças, é necessário ter uma visão geral sobre redes de colaboração, onde se pode enquadrar as alianças e seus tipos. Redes organizacionais de relacionamento, ou de

colaboração, fazem parte da vasta classificação de estratégias cooperativas. Podem ser corporativas ou intra-organizacionais ou, ainda, interorganizacionais, envolvendo alianças com empresas independentes (KOTZLE, 2002).

Alianças tem sido uma forma fácil de transferência de conhecimento, que incentiva o aprendizado organizacional, o compartilhamento de habilidades e o desenvolvimento de confiança mútua, podendo ser vista como

Autor	Definição de aliança estratégica
Teece (1992)	Acordos nos quais dois ou mais parceiros dividem o compromisso de alcançar um objetivo comum, unindo todas as suas capacidades e recursos e coordenando as suas atividades. Uma aliança estratégica implica algum grau de coordenação estratégica e operacional das atividades e inclui, entre outras, as seguintes operações: atividades conjuntas de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D), transferência mútua de tecnologia, concessão de direitos exclusivos de produção e venda e acordos de cooperação na área de marketing. Alianças estratégicas podem ou não envolver participação acionária.
Hagedoorn e Narula (1996)	Alianças estratégicas podem ser classificadas de duas maneiras. De um lado, existem tipos que envolvem participação acionária, como <i>joint-ventures</i> e companhias conjuntas de pesquisa. De outro lado, há formas sem participação acionária, isto é, baseadas somente em contratos entre parceiros. Nesse grupo encontram-se, entre outros, acordos de desenvolvimento conjunto de produtos, pactos de pesquisa conjunta, acordos mútuos de licenciamento e contratos de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D).
Dussauge e Garrette (1995, 1997)	Projetos de colaboração implantados por firmas rivais, operando na mesma indústria. As firmas mantêm, entretanto, a sua independência. Essa definição exclui, assim, fusões e aquisições, as quais levam à perda de autonomia de pelo menos um parceiro. Também são excluídas parcerias verticais formadas por fornecedores de compradores.
Lorange e Roos (1996)	Empreendimentos de risco ao longo de uma escala contínua entre, de um lado, transações em um mercado livre ( <b>mercado</b> ) e, de outro, a internacionalização total ( <b>hierarquia</b> ). Temos, assim, as seguintes opções de alianças com a empresa mãe: fusões e aquisições, participação acionária, <i>joint-venture</i> , empreendimento cooperativo formal e empreendimento cooperativo informal.
Garai (1999)	Alianças estratégicas incluem acordos de esforços conjuntos na área de marketing, atividades conjuntas de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D), colaboração no desenvolvimento de novos produtos, transferência de tecnologia e atividades de terceirização. Fusões e aquisições não são consideradas alianças estratégicas.

**Quadro 1** – Definição de alianças estratégicas segundo vários autores.

**Fonte:** Revista de administração Contemporânea (2002).

uma forma de aprendizagem até mesmo em alianças já consolidadas.

Porém esta administração do conhecimento de forma inteligente exige muito das organizações, já que possuem características complexas e de difícil articulação, exigindo acentuada habilidade de comunicação entre seus líderes e um intenso contato entre as pessoas.

Neste contexto, apresentam-se as alianças. Para países emergentes, as alianças do tipo *joint-ventures* têm representado uma grande fonte de transferência de conhecimento, operacionalizado através de novas tecnologias, processos de tomada de decisão, *know-how* gerencial e atividades mercadológicas, e as deficiências econômicas, falta de infra-estrutura, deficiências tecnológicas e até mesmo os recursos humanos têm favorecido a formação de alianças internacionais.

As redes de colaboração entre empresas tomaram uma forma mais estruturada a partir da década de 80 e, após este período, foram bem difundidas em todos os setores da economia global, e há várias intenções para a criação de uma aliança. As principais envolvem o compartilhamento de tecnologias, conhecimento e capital, ou atendimento de uma demanda específica de um cliente ou mercado, ou ainda compartilhamento de riscos no atendimento a um novo mercado, seja ele nacional ou internacional.

Com o amadurecimento das alianças, deverá haver um ganho mútuo entre as partes, atingindo as metas que cada participante almeja. Mas para a obtenção destes objetivos é necessário o empenho equilibrado dos participantes e a transparência na comunicação.

Ainda sobre o conceito de aliança, Noleto (2000 apud STORTI, 2003) define aliança como pacto, parceria, algo que representa mais do que o somatório individual de seus membros, onde há um alto esforço cooperativo.

Sobre o conceito de estratégia, que abrange a tipologia de alianças, Mintzberg (2006) a define como um padrão ou plano que integra as principais políticas, metas e ações de uma organização em um todo. Nem sempre é possível identificar se uma estratégia está sendo empregada da forma correta, mas é importante que sempre se a tenha em mente, para não perder o foco, nem os objetivos a serem alcançados.

Visando apresentar de forma mais clara os vários tipos de alianças estratégicas existentes na literatura e na aplicação empresarial, apontam-se:

#### -Joint venture (empreendimento conjunto)

É uma associação de empresas que pode ser definida ou não por fins lucrativos para explorar determinado(s) negócio(s) sem que nenhuma delas perca sua personalidade jurídica. Difere da sociedade comercial (*partnership*) porque se relaciona a um único projeto cuja associação é dissolvida automaticamente após o seu término.

#### -Fusão

Trata-se da união entre duas ou mais companhias que se extinguem formando apenas uma nova e única grande empresa, que as sucede em direitos e obrigações descritas na Lei nº 6.404/76 no art. 228. Na fusão de empresas o controle administrativo fica ao encargo da empresa que se apresentar maior ou a mais próspera delas; esse tipo de associação permite reduções de custos, mas pode levar a práticas restritivas ou monopolistas no mercado. A fusão caracteriza-se pelo fato de desaparecerem as sociedades que se fundem, para, em seu lugar, surgir uma nova sociedade.

na fusão, entretanto, importando a extinção formal das sociedades que passaram pelo

processo de fusão e não havendo dissolução, não há que se falar em liquidação do patrimônio social, posto que a nova sociedade surgida da operação em questão assumirá toda e qualquer obrigação, ativa e passiva, das sociedades fusionadas.

A fusão entre as pessoas jurídicas é em reunião dos sócios ou em assembléia geral dos acionistas que aprovarão o projeto de estatuto e o plano de distribuição de ações, nomeando os peritos para avaliação do patrimônio das sociedades objeto das fusões.

Independente do setor de atuação, o pensamento é sempre superar o concorrente para, então, conquistar uma maior “fatia” do mercado e mais consumidores ou clientes. Obter a liderança, superar as vendas e ser lembrada pelos clientes em primeiro lugar, são os principais objetivos da fusão; em uma economia capitalista, em que obter lucros além de se sustentar pagando impostos e salários é cada vez mais difícil, alguns grupos optam por juntar forças.

A fusão é um instituto complexo que se apresenta com três elementos fundamentais e básicos:

- a) transmissão patrimonial integral e englobada, com sucessão universal;
- b) extinção (dissolução sem liquidação) de, pelo menos, uma das empresas fusionadas;
- c) “Congeminação” dos sócios, isto é, ingresso dos sócios da sociedade ou das sociedades extintas na nova sociedade criada (JUS, 2001).

Hoje em dia as grandes empresas e companhias preferem ficar no regime da fusão econômica, mediante a criação de sociedades ou companhias controladoras ou financiadoras das sociedades que exploram o mesmo ramo de indústria ou comércio, ou que a ele se prendem na complexidade da produção, da distribuição e da colocação de produtos.

## -Aquisição

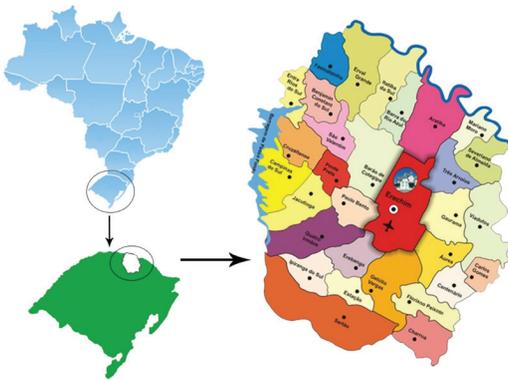
O interesse por um determinado mercado, normalmente emergente, e a rapidez em conseguir capacitação para estarem aptas à competição, move certas empresas a optar por incorporar o conhecimento detido por outras ao invés de desenvolvê-lo internamente. Na aquisição, uma empresa busca conquistar mercado e clientes aumentando sua credibilidade bem como maior faturamento e, conseqüentemente, uma maior fatia no mercado de trabalho.

## 2 A utilização de Alianças Estratégicas por empresas do Norte do RS

Com o objetivo de conhecer melhor as empresas da região norte do Estado do Rio Grande do Sul e identificar dentre estas empresas, se elas possuem uma cultura para alianças, elaborou-se uma pesquisa, primeiramente bibliográfica, para entender os temas abordados e conceitos fundamentais sobre o tema alianças estratégicas. Em uma segunda etapa, foi feita uma pesquisa exploratória, através de coletas de dados, que se estendeu do período de abril de 2009 até abril de 2010. As empresas foram selecionadas através de amostra não-probabilística por conveniência, contatadas sobre o interesse nesta participação. Deu-se, preferênciamente, em uma primeira etapa, pelas empresas que atuam ou atuaram no mercado internacional, seja importando componentes, máquinas, ou matéria-prima, seja exportando produtos acabados. Para identificar estas empresas foi feita uma consulta ao site do MDIC (Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior) onde há registro das empresas que possuem operações de comércio exterior. Em seguida, foi enviado um questionário

via e-mail, contendo 20 questões descritivas e de múltipla-escolha, que iniciava com os dados da empresa, questionava sobre a participação no comércio internacional, os motivos de atuar ou não nesse mercado. Num segundo momento, perguntava-se se a empresa participava de alguma aliança, de que tipo de aliança tratava-se e os motivos em fazer a aliança. Para as empresas que não participavam de alianças, solicitavam-se os motivos por não estarem utilizando este tipo de estratégia conjunta. Foram enviados 87 questionários, e recebidos 32 questionários respondidos, ou seja, 37% de participação efetiva das empresas na pesquisa.

Em uma etapa seguinte, a pesquisa foi estendida às empresas que não participavam do comércio internacional, buscando analisar empresas de todos os municípios da região do norte do Estado do Rio Grande do Sul, mais precisamente do Alto Uruguai, que é composto por 31 municípios, conforme a Figura 1.



**Figura 1** – Mapa da Região do Alto Uruguai Gaúcho.  
**Fonte:** Agência de Desenvolvimento do Alto Uruguai (2010).

Entre as empresas que responderam ao questionário, apenas 28,13% atuam no comércio internacional, importando componentes e exportando produtos acabados, e as demais (81,87% das empresas), nunca atuaram no comércio internacional. Sobre a localização delas, 16 estão localizadas no

município de Erechim, quatro em Barão de Cotegipe, três em Campinas do Sul, uma em Getúlio Vargas, duas em Aratiba, duas em Jacutinga e quatro em Itatiba do Sul. Também cabe ressaltar que 56,25% são indústrias, 37,50% empresas comerciais, e 6,25% prestadoras de serviços. Segundo as empresas que apresentaram uma maior aceitação e uso de estratégias de alianças percebeu-se que as mesmas estão estabelecidas com fornecedores 37,50%, com indústrias 18,75%, com entidades de comércio 16,50%, com clientes 14,80% e com distribuidores 12,45%.

Dentre as alianças identificadas, algumas delas merecem destaque, como é o que ocorre entre duas indústrias. A empresa analisada, localizada na cidade de Campinas do Sul, surgiu para atender exclusivamente à demanda que outra empresa da mesma região tinha em dar acabamento às peças produzidas. A empresa, que possui apenas um ano desde sua criação, segundo relatos do proprietário, dobrará o número de colaboradores em 2010, para atender à demanda. Porém, há também nesta aliança um risco muito grande, já que a empresa é totalmente dependente de sua aliada, o que é um fator de enorme risco em uma economia de competição acirrada, como a que estamos vivenciando atualmente.

Há, também, outras alianças que são interessantes de serem citadas, como por exemplo, de uma prestadora de serviços que fura poços artesianos. Devido à dificuldade em criar um departamento comercial, a empresa optou por criar uma aliança que fica responsável pelas vendas e cobranças; com isso, a empresa conseguiu aumentar sua área de atuação, que hoje engloba os três estados da região sul do país.

Outra aliança encontrada em prestadora de serviços é a de uma empresa que oferece suas atividades ligadas à internet e venda de materiais de informática. Esta empresa possui várias alianças, com distribuidores de software, aliança com parceiros do ramo de

Provedor de Internet, alianças com empresa de informática, na forma de parceria para venda de internet, compartilhamento de conhecimentos, tecnologias. Segundo esta empresa, os principais benefícios encontrados nas alianças são a penetração no mercado com baixo custo e o compartilhamento de conhecimentos, tecnologias e produtos com fornecedores. Porém, a empresa entende que as alianças podem oferecer riscos como não garantia de permanência no mercado, pelo risco de concorrência futura, não poder contar com a mesma estrutura esperada, falência da empresa aliada, deixando carente o mercado atendido, etc.

Dentre os principais objetivos das empresas em formar alianças com fornecedores, encontramos a redução de custos na aquisição de matérias primas principalmente às de maior valor agregado e que exigem maior cuidado na aquisição e exclusividade na representação de produtos para uma determinada região. Com relação a alianças com a indústria, encontraram-se empresas que subcontratam uma parte da produção para garantir o atendimento da demanda, também devido à falta de estrutura empresas que buscam a troca de tecnologia em suas alianças e fortalecimento da marca.

As empresas que possuem alianças na área comercial, buscam posicionamento facilitado, e acesso a mercados desconhecidos, com consequente fortalecimento da marca. Nas empresas que buscam alianças na área de logística, percebemos como principal objetivo o de criar uma rede eficiente e rápida de distribuição de seus produtos, evitando atrasos, e atendendo o cliente com mais agilidade. Já para as empresas que buscam alianças com clientes, destacamos as empresas do ramo agrícola, pois, elas buscam uma relação de

fidelidade com o cliente; é o caso de uma empresa de Campinas do Sul que, através de suas alianças com os clientes consegue fornecer os insumos necessários à produção, fornecer assistência técnica gratuitas em contrapartida, recebe a produção de seus parceiros para futura comercialização.

As empresas que não possuem alianças alegam que devido ao seu porte pequeno não percebem necessidade de fazer algum tipo de aliança, ou não vêem benefícios em trabalhar em conjunto com outra organização. Uma indústria revelou que teve problemas com uma parceria anterior e, por esse motivo, não está disposta a fazer novas parcerias. Para que estes problemas possam ser evitados, é necessário haver uma comunicação clara entre ambas as partes, e saber definir quais os objetivos individuais e de que forma serão atingidos através da aliança, pois, como pode ser comprovado com vários exemplos de sucesso, as alianças podem gerar enormes ganhos para ambas as partes, além de ganhos de sinergia, troca de *Know how*, entre outros.

Sendo assim, pode-se concluir que as empresas da região norte do estado do Rio Grande do Sul possuem uma cultura para fazer alianças, visto que a maior parte delas se utiliza deste meio para conquistar espaço no mercado, fortalecimento da marca, troca de *know how*, poder de barganha por melhores preços, mais eficiência na logística e distribuição de seus produtos e outros objetivos que as alianças podem trazer às empresas que as utilizam. Cabe salientar que muito se pode fazer no sentido de mostrar as vantagens e os benefícios que podem ser obtidos conjuntamente, além de apontar os desafios que podem ocorrer na utilização destas estratégias, ligadas a tipologias, relacionamentos, confiança e comprometimento.

## AUTORES

Derquian Busnello - Graduando do 9º semestre do Curso de Administração – Habilitação em Comércio Exterior da URI Campus de Erechim. E-mail: derquian\_busnello@yahoo.com.br

Adriana Troczinski Storti - Professora na URI Campus de Erechim. Mestre em Agronegócios pela UFRGS. Doutoranda em Administração pela Unisinos. Coordenadora do Curso de Administração Habilitação em Comércio Exterior da URI Campus de Erechim.

## REFERÊNCIAS

AGENCIA DE DESENVOLVIMENTO DO ALTO URUGUAI. Disponível em <<http://www.adaltou-ruguai.org.br>>.

JUS NAVIGANDI. Disponível em <<http://jus2.uol.com.br>>.

KLOTZLE, M. C. **Alianças estratégicas: conceito e teoria.** Revista da Administração Contemporânea – RAC, Rio de Janeiro, Brasil, v.6, n.1, p.85-104, 2002.

LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

MINTZBERG, H. **O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados.** 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

REVISTA DE ADMINISTRAÇÃO CONTEMPORÂNEA. Disponível em <<http://www.scielo.br>>

REVISTA EXAME. Diversas edições.

STORTI, A. T. **Alianças estratégicas: um estudo voltado à inserção em mercados internacionais.** Erechim: Edifapes, 2003.