

INTRODUÇÃO

Nos dias de hoje estamos observando cada vez mais, uma crescente forma de estratégia empresarial entre as organizações, que são as alianças estratégicas, também chamadas de parcerias, joint ventures ou fusões.

A aliança estratégica é a união de duas ou mais empresas que possuem um objetivo comum entre si. Podem se unir de diversos modos e também podem ter um tempo certo para se atingir o objetivo ou ser permanente.

Devido à concorrência cada vez mais acirrada que as empresas vêm sofrendo, elas sentiam a necessidade e verificaram a possibilidade de se unirem para se solidificarem frente à outras empresas, que cada vez mais estão ficando mais fortes. Outros motivos para a sua formação são as diversas vantagens que podem ser obtidas como a troca de conhecimento e tecnologia, onde uma empresa que possui know-how para a produção de um item, pode não ter a força da marca de uma outra empresa e, ao invés de efetuar elevados gastos para a aquisição de nova tecnologia ou a solidificação da marca, unem-se em uma aliança estrategicamente elaborada para que as duas partes sejam beneficiadas. E por fim, outro motivo alegado pelos estudiosos da área, é a possibilidade de diluírem seus custos com as empresas pertencentes à união.

Um exemplo de aliança estratégica dada por **Tachizawa e Rezende** [2000] foi entre a Sadia e Refinações de Milho Brasil no lançamento da margarina Mazzola. A Sadia, com know-how de produzir e distribuir margarinas, se ressentia pela falta de uma marca forte. A Refinações, com uma marca forte, não era especialista em produção e distribuição de margarinas. A melhor alternativa para ambas foi implantar uma aliança estratégica.

Na área de tecnologia de ponta, temos o caso que envolveu a IBM, a Apple e a Motorola, três grandes rivais, no desenvolvimento de parcerias com organizações fornecedoras, congêneres e, em última instância, até com empresas concorrentes.

A formação de uma aliança estratégica esbarra em algumas dificuldades de acordo com o tipo de aliança que se deseja formar. Essas dificuldades são diferenciadas como, por exemplo, quando formada uma aliança internacional seus dirigentes terão que ter cautela com a cultura nacional da empresa que se unirá. Além disso, as alianças em geral, sofrem restrições governamentais, por meio de leis e regulamentos, como é o caso da Ambev (Companhia de Bebidas das Américas), que será abordado nesta monografia, onde teve que negociar com a CADE (Conselho Administrativo de Defesa Econômica), que é o órgão regulamentador das fusões no Brasil, a aliança de suas empresas, resultando em algumas exigências. Outros fatores, como por exemplo, os conflitos gerados na administração de pessoal, bem como a manutenção e os cuidados na união de duas empresas, avaliações financeiras e tecnológicas, processos de formação, tipos de alianças, entre outros, serão abordados nesta pesquisa.

A monografia foi mais focada no Trabalho de revisão crítica da literatura e também com um estudo de caso de uma aliança estratégica ocorrida no Brasil, com a finalidade de ilustrar o que seria uma aliança estratégica e quais seus objetivos e dificuldades de formação. As alianças estratégicas vêm sendo um cenário cada vez mais comum no mundo administrativo, porém ainda não existe uma diversidade maior de obras a serem pesquisadas, sendo que, talvez esta tenha sido a maior dificuldade em se aprofundar neste tema. Outro fator é que a aliança estratégica é um conglomerado de todos os temas já vistos na teoria da administração, porém com alguns direcionamentos específicos para as alianças.

O objetivo desta monografia é a de ilustrar o que é uma aliança estratégica, bem como explicar o seu processo de formação e analisar algumas variáveis decorrentes da aliança como, por exemplo, os aspectos jurídicos e de recursos humanos, além de demonstrar os ganhos que se pode obter dela e as possíveis barreiras a serem enfrentadas.

DEFINIÇÃO

A definição de aliança estratégica é mencionada por **Lorange e Roos** [1996] que, por sua vez, cita a definição de Root, que propõe características pelas quais podemos caracterizar as alianças estratégicas:

- Nacionalidade e grau de cooperação entre as empresas;
- Contribuição de cada empresa decorrente de sua cadeia de valor;
- Escopo geográfico e missão (em sentido de cadeia de valor);
- Exposição a riscos fiduciário e ambiental;
- Relativo poder de barganha e propriedade.

Uma forma teórica de definir alianças estratégicas é examinar a escala contínua entre, de um lado, transações em um mercado livre (“mercado”) e, de outro, a internalização total (“hierarquia”). Esta escala é mostrada na Figura 1.

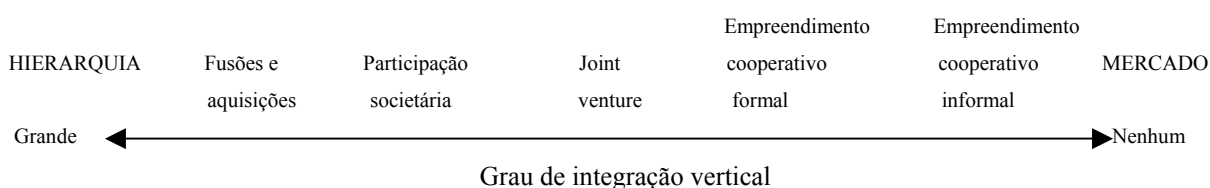


Figura 1 – Opções de alianças estratégicas em termos do grau de integração vertical com a empresa-mãe

Fonte: Alianças estratégicas: formação, implementação e evolução, 1996.

O lado esquerdo da escala representa a integração total das atividades dentro da organização. Qualquer fusão ou aquisição representa um grau menor de integração vertical do que a organização subsidiária. E no lado direito da escala encontramos o mercado em que somos livres para trocar bens e serviços. Não há qualquer integração vertical. As alianças estratégicas podem ser definidas como empreendimentos de risco ao longo dessa escala.

Harbison e Pekar Jr. [1999] nos relatam o surgimento das alianças estratégicas. Começaram suas jornadas na década de 80, quando as alianças eram poucas e limitadas. As empresas não tinham grandes preocupações com seus concorrentes, pois eram simples e, para se destacar, não precisavam brilhar em todas as capacidades para competir com eficácia e, muitas vezes, apenas um diferencial era o suficiente. Mas à medida que a mudança tecnológica se acelerou, os limites entre as empresas começaram a ficar incertos, e novas capacidades foram necessárias para obter sucesso em novos mercados convergentes e a concorrência se intensificava, viram que necessitavam de capacidades fortes em todo o espectro de atividades de negócios. Além disso, os ciclos entre cada inovação de produto ficaram cada vez mais curtos e muitas vezes, as aquisições eram uma maneira cara de obter capacidades específicas que iam além daqueles tradicionais em um determinado setor. Com o resultado dessas pressões, as empresas começaram a formar alianças, em todos os setores e situações.

Segundo **Lewis** [1992], as alianças estratégicas provêm o acesso a muito mais recursos do que qualquer empresa isolada possui ou pode comprar. Podem expandir grandemente a capacidade de uma empresa para criar produtos, reduzir os custos, incorporar novas tecnologias, antecipar-se aos concorrentes, atingir a escala necessária à sua sobrevivência nos mercados mundiais e gerar mais recursos para investir em suas competências básicas.

As empresas que desejam formar uma parceria necessitam, antes de qualquer coisa, chegar a um consenso quanto ao que desejam alcançar, pois embora possam ter objetivos diferentes, precisam estabelecer objetivos comuns para estabelecerem o cenário. Entretanto a necessidade mútua cria o compromisso em uma aliança e, uma aliança dura tanto quanto a necessidade mútua. Tão logo se desgaste o valor de um dos parceiros, o outro tem um motivo para assumir o controle ou abandonar o negócio.

Um outro fator que aumenta o vínculo em parceria é a divisão de riscos, pois ela cria um poderoso incentivo à cooperação em benefício mútuo, em todos os tipos de cenários. Não se pode pensar em “franchising” como sendo uma forma de aliança, e com frequência ele não é, porque muitos dos contratos colocam grande parte dos ônus sobre os franqueadores.

Numa aliança, os riscos incluem a eficácia com a qual as empresas irão trabalhar em conjunto, e isto não pode ser previsto com segurança no início. Uma cooperação bem sucedida se apóia na confiança e na compreensão mútua, que somente se desenvolvem através de esforços ao longo do tempo. Quando uma empresa está empenhada em uma nova atividade com uma empresa com a qual não está familiarizada, a qualidade de relacionamento pode ser a parte mais arriscada da sua aliança. Nessas ocasiões, seus esforços mútuos para a

compreensão e os ajustes às necessidades um do outro podem ser os determinantes do sucesso. Um outro fator é que a interdependência de uma aliança expõe as empresas aos problemas de seus parceiros. Cada uma deve pensar mais a respeito de como sua conduta afeta a outra.

Uma definição teórica alternativa de alianças estratégicas, conforme **Lorange** [1996], é baseada no grau de interdependência entre as partes envolvidas. Na figura abaixo demonstrada, são listadas algumas opções de alianças estratégicas em termos de interdependência – de alta (e de difícil reversão), passando pela intermediária, à baixa (e de fácil reversão) no topo.

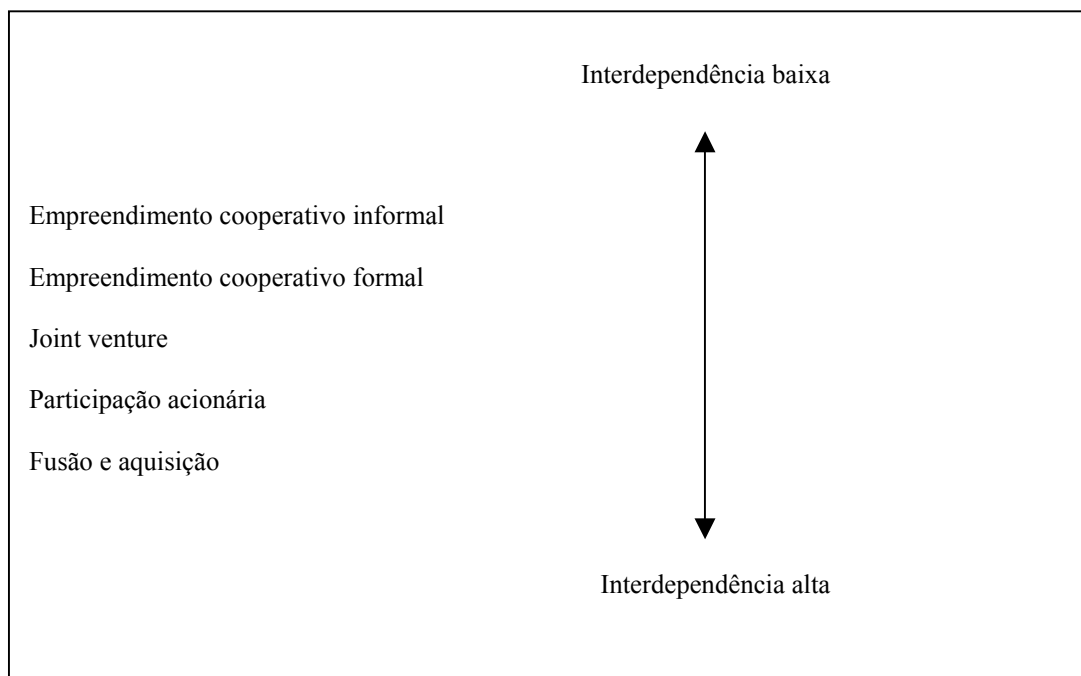


Figura 2: Opções de aliança estratégica em termos do grau de interdependência entre a empresa-mãe.

Fonte: Alianças estratégicas: formação, implementação e evolução, 1996.

Existem vários tipos de alianças e elas se distinguem em termos de volume de compromisso que representa e do grau de controle que confere a cada parceiro.

PROCESSO DE FORMAÇÃO

Segundo **Lorange e Roos** [1996], uma aliança estratégica deve ser estruturada desde que ambas as partes tenham a intenção estratégica de que a mesma seja realmente bem-sucedida. Tem-se argumentado que intenções estratégicas diferentes entre os sócios são saudáveis.

Para uma aliança estratégica bem sucedida, ambas as partes devem possuir intenções estratégicas que sejam harmonizáveis, declaradas explicitamente e estabelecidas desde o início. E ela é definida durante seu processo inicial de formação. É nessa fase que as dimensões analíticas e políticas e os assuntos devem ser discutidos com clareza e que a base de confiança e harmonia comportamental é estabelecida.

Uma consideração analítica inicial preocupa-se com a avaliação da combinação entre os sócios potenciais em relação a dois potenciais estratégicos globais de cooperação. Em sentido amplo, estão relacionados às duas dimensões que são o “input/output” de recursos e posição estratégica.

Analisando o lado político, a parte principal é assegurar que a maioria dos acionistas internos e externos verá e apoiará os benefícios gerais advindos da aliança estratégica. É desnecessário dizer que uma aliança estratégica pode ser vista como uma ameaça entre os principais acionistas internos. Os membros importantes da equipe da alta administração terão dúvidas para apoiar a aliança, a menos que tenham a certeza de que ela não ameaçará seus poderes e carreiras. MacMillan e Jones resumem um conjunto de conceitos-chaves sobre como lidar com acionistas internos para se obter apoio para a aprovação de uma aliança estratégica:

- Deve-se considerar a natureza das dúvidas que serão levantadas pelos acionistas internos.

- Deve-se entender o comportamento político individual e o processo pelo qual as coalizões se formam e evoluem.
- Os indivíduos e grupos de uma organização podem empenhar-se em reestruturar as condições, de modo que apenas as metas de seu interesse sejam perseguidas.
- Esses indivíduos e grupos tendem a usar manipulação, barganha e coalizão com grupos de interesse para atingirem seus propósitos.
- As coalizões tendem a desenvolver-se em torno dos assuntos.
- Algum controle da estrutura de coalizão pode ser obtido, tornando todos os assuntos visíveis.
- Para obter apoio dos acionistas internos, o estrategista político deve antecipar e administrar o comportamento de coalizão.
- O grau de importância da estratégia proposta deve determinar o volume de investimento empregado no esforço de reestruturação. A obtenção de apoio pode limitar-se ao encontro do caminho correto para o sucesso, em vez de limitar-se apenas ao lucro, quando os assuntos em exame são críticos para o sucesso da organização.

Em geral, estes conceitos dizem respeito a duas áreas: como entender melhor o comportamento dos acionistas internos e os métodos e, como ser bem-sucedido com as coalizões internas, de modo que a aliança estratégica tenha uma chance real.

Sem dúvida, os interessados externos também são importantes e devem ser considerados desde o início. Caso contrário, são capazes de interromper a aliança. Podem ser acionistas poderosos, membros do conselho da administração, bancos, sindicatos, governo, etc. A compreensão do comportamento dos interessados externos também é resumida por MacMillan e Jones. Eles propõem apenas que se respondam a três questões. A primeira é se algum acionista específico também é concorrente da empresa. A segunda é se a ação sobre os interessados externos deve ser direta ou indireta, e a terceira é se eles devem ser manipulados ou acomodados.

É preciso desenvolver um plano estratégico global para a aliança estratégica, que deve surgir do esforço combinado e contínuo das duas partes. Pode também envolver a coleta de informações mais detalhadas e trabalho em conjunto. É também importante entender a capacidade e as forças conjuntas dos dois sócios em perspectiva. A aliança estratégica proposta seria de interesse, apenas se fosse claramente provável que iria produzir sinergias para beneficiar ambas as partes. A combinação de forças deve possibilitar que ambos os

sócios experimentem um resultado ganha-ganha, por fazerem parte de uma entidade conjunta mais forte e mais competitiva.

Precisamos assegurar que a grande maioria das pessoas dentro da organização tornou-se comprometida e está entusiasmada como o novo negócio. O assunto do apoio interno preocupa, principalmente, os gerentes responsáveis por várias funções operacionais, que possam estar, particularmente, envolvidos na aliança estratégica.

Harbison e Pekar Jr. [1996] ilustraram uma metodologia para a formação de alianças que é mostrado na figura 3.

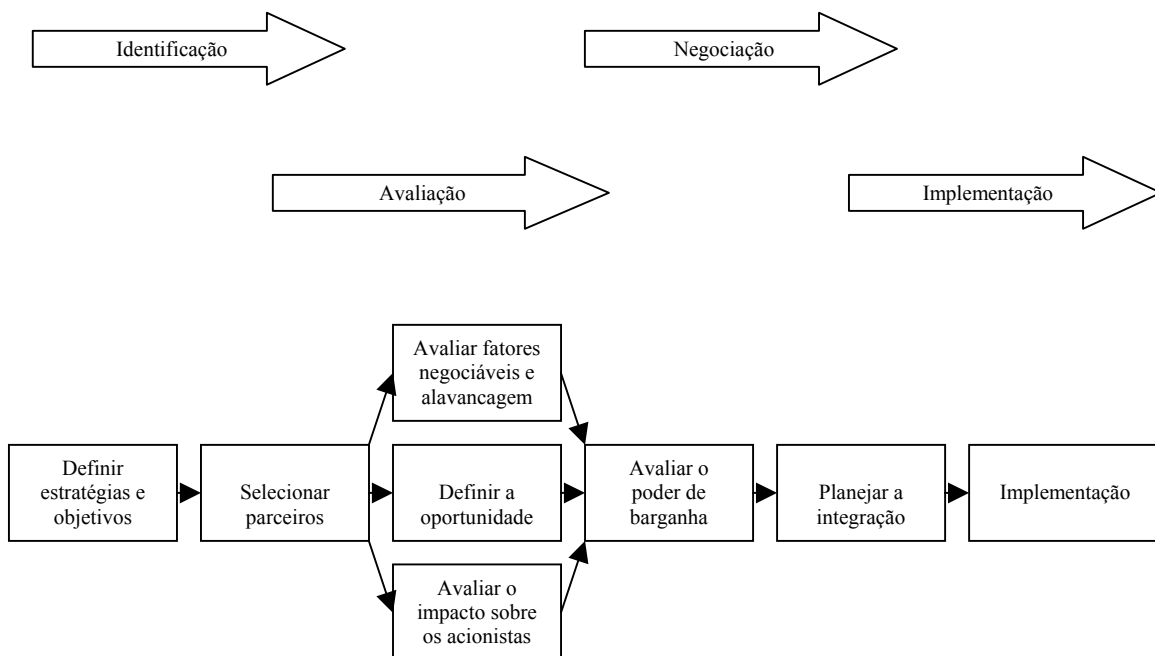


Figura 3: O roteiro para o sucesso em alianças.

Fonte: *Alianças estratégicas: quando a parceria é a alma do negócio e o caminho para o sucesso, 1999.*

Concluindo, o processo de formação de uma aliança estratégica, requer cautelas e muitas vezes esbarram em questões políticas, legais, econômicas e também com as partes internas e externas que se relacionam com as empresas. No Brasil, por exemplo, para se formar uma aliança, é necessário ter a aprovação do CADE (Conselho Administrativo de Defesa Econômica) para começarem a operar e, por vezes, as barreiras impostas podem não compensar o investimento na união das empresas.

TIPOS DE ALIANÇAS

De acordo com o processo de formação de uma aliança estratégica, existem vários modelos ou tipos de alianças podem surgir.

Esses modelos de alianças forma definidos diferentemente por três autores em dois livros distintos. Foram encontrados os modelos de alianças no livro “Alianças estratégicas: estruturando parcerias para o aumento da lucratividade” de **Lewis** [1992] e também no livro “Alianças estratégicas: formação, implementação e evolução” de **Lorange e Roos** [1996].

Cada autor se baseia em critérios diferentes para se definir os modelos de alianças, cujo qual veremos a seguir.

4.1. Tipos definidos por Lewis

Os tipos de alianças estratégicas definidas por Lewis se enfocam mais quanto ao tamanho das empresas que desejam se unir e as classificam como uma união informal, uma grande empresa adquirindo a outra, e a união de duas grandes empresas.

4.1.1. Alianças informais e contratuais

Embora muitas alianças envolvam acordos formais, nem sempre é necessário um contrato. As alianças informais são úteis sempre que os riscos sejam pequenos. O ponto até onde elas podem ir depende da confiança mútua. A cooperação informal é um ponto de

partida natural para acordos mais formais. Antes de assumir compromissos as empresas têm mais flexibilidade, bem como mais espaço para explorar seu relacionamento e resolver as questões que poderiam causar problemas mais tarde. Posteriormente, quando elas estiverem preparadas para assumir compromissos importantes, os contratos serão usados para formalizar os entendimentos.

Um contrato é um plano mútuo de negócios legalmente reconhecido, e uma vez iniciada a execução, as mudanças somente serão possíveis se forem mutuamente aceitas. Portanto os contratos, embora fortaleçam as promessas, restringem a flexibilidade.

A elaboração de alianças é o mesmo que um gerenciamento seletivo de riscos. Na gerência de riscos, o primeiro passo é escolher um parceiro com o qual você possa trabalhar. A seguir, coopere informalmente para definir objetivos e desenvolver planos. Isso provê uma visão mais clara dos maiores riscos que estão à frente. Se as coisas não andarem como você esperava, você poderá desistir sem romper nenhum compromisso.

Ao contrário das transações formais, nas quais prevalecem os compromissos iniciais, as alianças exigem ajustes mútuos permanentes. Elas também envolvem múltiplos contratos entre hierarquias separadas. Para assegurar um casamento eficaz, a formação de uma aliança deve incluir o ajuste das duas organizações às novas prioridades.

É necessário tornar todas as decisões importantes a respeito da gestão de uma aliança, inclusive objetivos, medidas de desempenho, marcos, responsabilidades, comprometimento de recursos e outros aspectos chave do plano de negócios, antes de se comprometer com ela. Tem que se definir claramente também que a empresa irá tomar outras decisões no decorrer do trabalho. Existe também a necessidade de se chegar a um acordo sobre quem tem a palavra final para marketing, projeto de produtos, suprimentos, garantia de qualidade, aprovações governamentais e outros itens importantes. Além também de definir áreas de contato claras, integrar as programações de ambas as empresas e planejar os contatos conjunto com terceiros.

A maior parte do trabalho, em uma aliança contratual, é realizada separadamente pelas empresas. Portanto, o desempenho combinado depende de se ter uma ponte solda entre os parceiros. Isso se inicia com os compromissos mútuos. Para gerenciar uma aliança contratual, é preciso conseguir um compromisso real, montar equipes interempresas, comunicar-se bem e com freqüência, resolver os problemas o quanto antes e estabelecer um processo de gerência conjunta.

4.1.2. Alianças de investimento minoritário

Em uma aliança de investimento minoritário, uma empresa compra ações de outra como parte de um relacionamento estratégico mutuamente desejado. A compra de ações é, normalmente, feita visando ganhos financeiros, que servem a um propósito diferente e possivelmente conflitante. A forma mais simples de investimento minoritário é usada para se ter acesso a recursos em troca de capital. Mas as alianças de investimento minoritário têm um potencial ainda maior. Pretendem, entre outras, criar interesses protegidos e força duradoura.

A compra de uma posição acionária somente acrescenta algo a uma aliança se houver um mérito estratégico subjacente ao relacionamento. Um investimento pode ampliar esse valor, mas não criá-lo. O valor estratégico possui prioridade, inclusive sobre o retorno de capital, que deve ocupar a posição secundária.

Há a necessidade de um compromisso sério, mantendo ao mesmo tempo a força e a autonomia da empresa que recebe o investimento. Como no caso de todas as alianças, é preciso que haja planos para o seu término. Para preservar os interesses da empresa que recebeu o investimento, considere a inclusão de limites a respeito de quem pode comprar as ações. Mas a decisão de vender é um sinal negativo a respeito da aliança, e ela deve ser tomada por razões estratégicas e não financeiras.

Não é necessário que os parceiros de investimento minoritário busquem um equilíbrio em seu trabalho conjunto. As oportunidades conjuntas são guiadas pelo interesse mútuo e pelo respeito à necessidade de apoiar a interdependência de cada empresa, para combinar o melhor das forças de cada uma.

Comparados com as alianças contratuais, os investimentos minoritários podem ser muito mais amplos, com compromissos mútuos mais fortes. Essas ligações devem ser apoiadas por uma gerência mais próxima e de nível mais alto, laços organizacionais e entendimentos.

4.1.3. Empreendimentos conjuntos

Como organização separada, de propriedade de suas empresas mães, um empreendimento conjunto dá a elas mais oportunidades de divisão do controle do que outros tipos de alianças. Os empreendimentos conjuntos também têm mais espaços para atritos.

Mesmo em uma empresa isolada, as pessoas precisam superar prioridades conflitantes para obter resultados. Um empreendimento conjunto entre duas empresas envolve três organizações, o que pode causar ainda mais confusão. Para a construção de um empreendimento forte, metas, participação acionária, controle, benefícios e outros aspectos devem ser elaborados para reforçar os compromissos mútuos das empresas mães.

As empresas criam um empreendimento conjunto para satisfazer os seus interesses, separados e mútuos. As discussões devem cobrir todos os aspectos importantes para cada empresa e para o empreendimento.

Devemos ser específicos a respeito da meta, esclarecer e resolver os interesses separados, respeitar a independência de cada empresa e definir os limites do empreendimento.

4.2. Modelos de alianças estratégicas na visão de Lorange e Roos

Lorange e Roos [1996] classificam as alianças estratégicas analisando mais os tipos de objetivos em que as empresas desejam alcançar com a fusão assim como o tempo de duração. Os modelos de alianças estratégicas são ilustrados na figura a seguir.

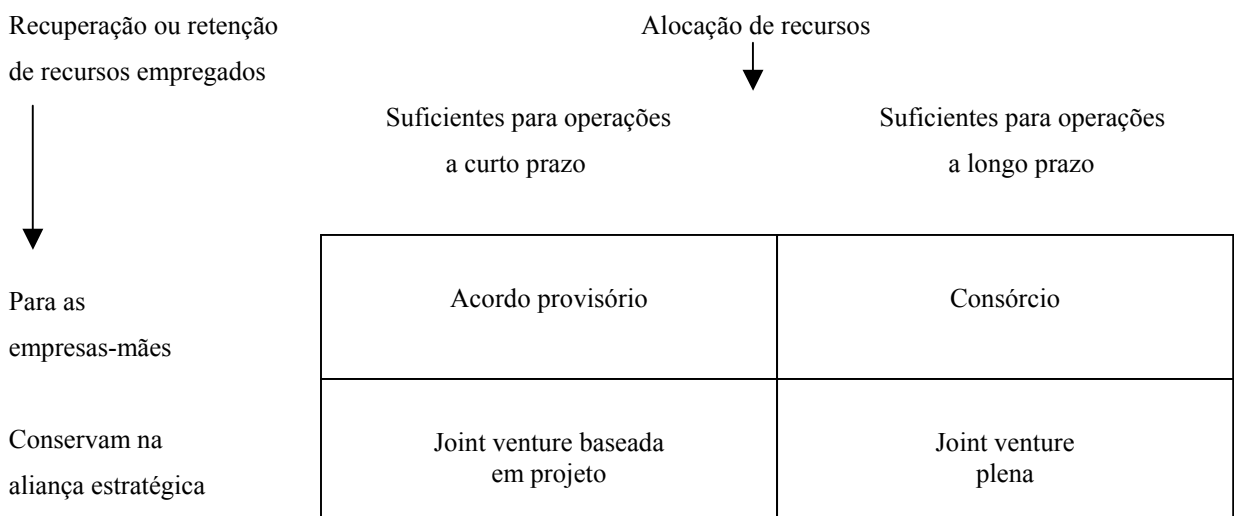


Figura 4: Modelos de alianças estratégicas.

Fonte: *Alianças estratégicas: formação, implementação e evolução, 1996.*

4.2.1. Aliança provisória

Neste tipo de aliança, deve-se manter em mente que os recursos destinados à aliança estratégica são escassos e que os recursos gerados devem retornar às empresas-mães. Similarmente, espera-se que uma empresa-mãe veja esse negócio como parte de uma atividade principal e que seja líder do segmento em relação a seus concorrentes.

Essas alianças estratégicas tendem a ser de natureza defensiva, partindo-se do ponto de vista da sócia-líder. Do ponto de vista da outra parte, a natureza da líder normalmente é oportunista ao explorar sua liderança sobre uma inovadora de nicho.

Dado que uma das partes tende a ser, tipicamente, grande empresa e a outra uma pequena empresa empreendedora, pode ser difícil encontrar uma paridade estratégica que atenda a ambas. O importante aqui é manter em mente que a liderança do novo negócio independe de a empresa ser pequena em termos absolutos.

Quando se estabelecer um plano estratégico para este tipo de aliança estratégica, é importante examinar a compatibilidade de recursos, as tecnologias e os outros inputs fornecidos por várias entidades: as sinergias que forem contempladas devem ser criadas. Em muitos exemplos, os métodos de trabalho das empresas menores podem diferir muito dos métodos das grandes, tornando difícil ou impossível atingir sinergias tecnológicas e de mercado.

4.2.2. Alianças estratégicas tipo consórcio

Deve-se manter em mente aqui que os inputs de recursos para um consórcio tendem ser mais ricos, permitindo maior flexibilidade para adaptação a novas oportunidades. Entretanto, espera-se que os recursos gerados na aliança retornem a cada uma das empresas sócias. Comumente, constata-se este tipo de aliança estratégica quando o negócio é de importância central, mas uma das partes é seguidora em sentido de posição competitiva.

Esse tipo de aliança estratégica pode ser constatado quando surge um programa de pesquisa que envolve várias empresas interessadas, cada uma com recursos limitados para desenvolvê-lo independentemente.

Em relação à paridade estratégica, é importante que sejam avaliados os complementos entre sócios mais ou menos iguais. Neste caso, o realismo em relação às posições das empresas será crucial. Deve-se atingir um acordo entre os pontos de vista das partes. Dado o fato de que muitas das partes podem ter relativamente pouco conhecimento anterior umas das outras, e suas posições de não-liderança em seus negócios, esta estratégia pode envolver a desmontagem de muitas percepções errôneas da outra parte para delinear tal acordo de pontos de vista de posicionamento estratégico e de intenções *input/output* de recursos.

Neste caso, no desenvolvimento de um plano estratégico, espera-se total cooperação entre as partes, tentando-se evitar a duplicação de esforços, utilizar recursos complementares e ser realista sobre como os recursos individuais podem ser mais bem utilizados.

4.2.3. Joint ventures baseadas em projeto

As joint ventures baseadas em projeto ocorrem tipicamente quando poucos recursos são empregados pelas partes, mas os resultados são mantidos no novo negócio. As partes não só se vêem como líderes do segmento de mercado específico, mas também percebem que esse segmento tende a ser, de alguma forma, periférico em suas estratégias globais de portfólio.

Um exemplo desse tipo de aliança estratégica pode ser constatado quando as partes tentam entrar juntas em um novo mercado, digamos, um país que seria de penetração difícil por outro tipo de negociação. Uma parte tem acesso ao mercado e a outra possui base tecnológica. As empresas norte-americanas e européias que entram no mercado japonês vêm facilmente à mente.

Em relação à parceria neste tipo de aliança estratégica, o problema é encontrar sobreposição suficiente entre as percepções das várias partes, partindo-se do pressuposto de que elas possuem vantagens diferentes e devem estabelecer um entendimento comum. O fornecedor de tecnologia deve estabelecer que é líder do ponto de vista tecnológico, mas não uma ameaça à líder do ponto de vista de mercado. As duas posições complementares de liderança devem estar em equilíbrio, evitando, assim, a ameaça de a aliança degenerar-se em um cenário perde-ganha.

Nesta situação, as partes devem superar o temor de expor suas próprias forças, amenizando, assim, a fraqueza potencial da outra parte (tecnologia versus mercado). A hesitação de ambos os lados é, de fato, a principal razão para a falta de disposição para a

alocação de recursos suficientes, mantendo a joint venture limitada até a criação de muita confiança e experiência positiva.

4.2.4. Joint ventures plenas

No caso da joint venture plena, exige-se que os recursos sejam fornecidos pelas partes com maior liberdade, permitindo a adaptação para novas eventualidades.

É citado também que os recursos gerados tendem a ser mantidos na aliança estratégica, dando sustentação para mobilizações estratégicas futuras. A estratégia de portfólio dos sócios comumente leva em consideração que o negócio em questão, normalmente, é relativamente periférico para ambos. Nesse negócio específico, é comum a adoção de uma postura estratégica de seguidora de mercado. A preocupação deve ser a combinação de forças para a criação de muito mais valor através da utilização conjunta de esforços e, possivelmente, o fornecimento de uma forma de saída após a reestruturação das atividades do novo negócio.

Neste caso, a parceria estratégica lida com o estabelecimento de uma compreensão clara da situação de vantagem para ambas as partes. A disposição em fornecer recursos amplos dependerá de as partes não estarem dispostas a qualquer tipo de dominação entre si e que ninguém será bem sucedido através de uma introdução de recursos escassos.

Similarmente, os acionistas-chaves devem estar dispostos a enfrentar grandes dificuldades ou a perceber que a cooperação é a única maneira realista para o estabelecimento de uma aliança estratégica. A insistência em independência será apenas um caminho em direção à incerteza. Sem dúvida, para muitos acionistas isso será difícil, principalmente aqueles que investem em negócios duradouros e de prestígio e que tem por hábito recuar em tempos difíceis.

4.3. Evolução das alianças estratégicas

Lorange e Roos [1996] além de demonstrar na sua visão os modelos existentes de alianças estratégicas, também demonstram a possibilidade de ocorrer uma evolução das alianças estratégicas entre um modelo e outro.

As alianças estratégicas crescem e se desenvolvem na natureza e precisam de estímulos para crescer e evoluir. Quando comparado com o nascimento e crescimento de uma criança, está implícita a necessidade de se ver como seu relacionamento com as empresas mães se altera no decorrer do tempo, de dependência total na fase inicial da infância para a eventual independência em sua fase adulta.

Segue descrita na figura abaixo a evolução entre os modelos de alianças estratégicas que foram citadas por Lorange e Roos.

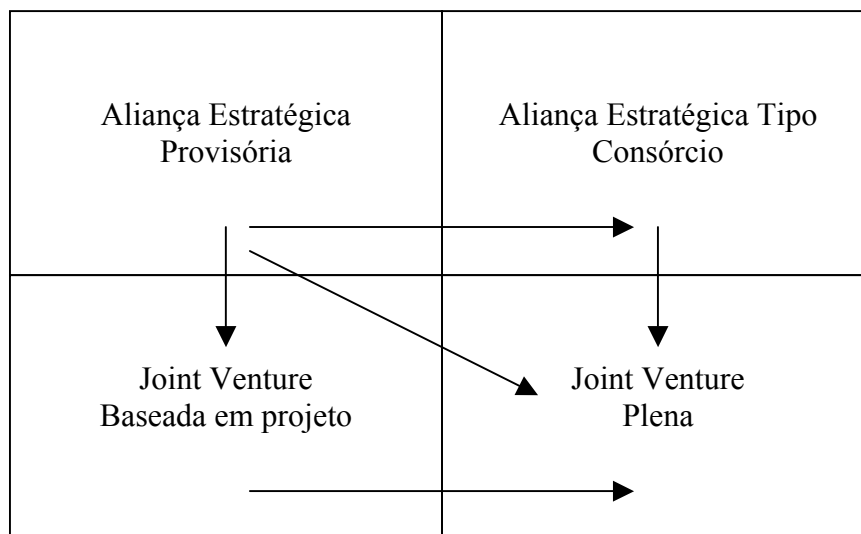


Figura 5: Evolução dos modelos de alianças estratégicas.

FATORES RELEVANTES EM UMA ALIANÇA ESTRATÉGICA

5.1. Análise financeira

5.1.1. Ganhos financeiros resultantes da aliança estratégica

Harbison e Pekar Jr. [1996] fizeram um levantamento dos retornos financeiros que as empresas obtiveram com as alianças. Seus levantamentos demonstram que:

- Durante quase dez anos, as duas mil maiores empresas do mundo tiveram um retorno consistente de quase 17 por cento sobre o investimento em alianças estratégicas. Isso representa 50 por cento mais do que a média do retorno sobre o investimento geral dessas empresas.
- As 25 empresas mais ativas em alianças obtiveram um retorno sobre o patrimônio de 17,2 por cento – 40 por cento maior que a média das empresas mais bem-sucedidas do mercado segundo a Fortune. As 25 empresas que menos fizeram alianças estavam no fim da lista da Fortune, com uma média de retorno sobre o patrimônio de apenas 10,1 por cento.
- Desde o início da década de 90 a porcentagem de receita que as mil maiores empresas dos Estados Unidos obtiveram a partir de alianças mais do que dobrou, chegando a 21 por cento em 1997. Em 1980, era menos de 2 por cento. Até 2002, as empresas que tiveram sucesso nas alianças esperam que cerca de 35 por cento de suas receitas venham de alianças.

Harbison e Pekar Jr. [1996] mostra através de um gráfico ilustrado abaixo, a rentabilidade obtida na formação de alianças, ressaltando também, que uma aliança estratégica bem formada pode ter um ganho de rentabilidade 9% maior do que uma aliança com pouco sucesso em sua formação.

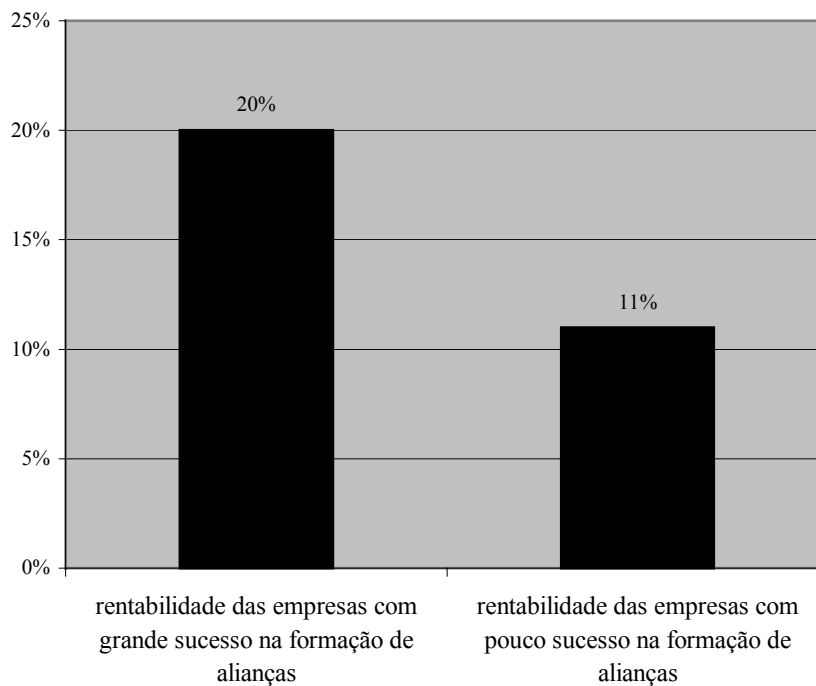


Figura 5: Empresas bem sucedidas na formação de alianças obtêm mais lucros de suas alianças.

Fonte: Alianças estratégicas: quando a parceria é a alma do negócio e o caminho para o sucesso, 1999.

5.1.2. Análises e projeções financeiras

Rasmussen [1991] explica que é necessário efetuar algumas projeções financeiras que são: projeção do balanço patrimonial, projeção da conta de resultados, projeção da demonstração de origem e aplicação de fundos com análises de planos contingentes para cobrir imprevistos, projeção do fluxo de caixa.

Estas análises e projeções financeiras formarão um critério do risco financeiro da aliança estratégica, e os planos contingentes em caso de necessidade de refinamento das operações, de contingências e a identificação da origem destes fundos de contingência.

5.2. Administração de recursos humanos

Lorange e Roos [1996] explicam que a crescente diversidade das alianças estratégicas tem implicações importantes na administração de recursos humanos. A administração de pessoas e competências em organizações multiculturais e multinacionais, provavelmente, tem grande impacto sobre as operações globais, a longo prazo, e sobre a eficácia dessas alianças, juntamente com suas empresas-mães.

Destacaram seis problemas que consideraram cruciais para a administração de recursos humanos e das competências principais relativas às alianças estratégicas que devem ser combatidas. Esses seis problemas são:

- Designação de administradores para as alianças estratégicas: quem deve ser designado e onde.
- Transferência de recursos humanos: quem controla um administrador específico.
- Tempo dos vários gerentes envolvidos na aliança estratégica destinada ao intercâmbio entre tarefas operacionais e tarefas estratégicas.
- Julgamento do desempenho de recursos humanos da aliança estratégica formada: como evitar vieses.
- Lealdade dos recursos humanos: aliança estratégica versus empresa-mãe.
- Planejamento de carreira dos administradores: como eles podem evoluir na carreira participando de uma aliança estratégica.

A administração de recursos humanos é, às vezes, no contexto das alianças estratégicas, bem diferentes quando comparada às empresas independentes. Além disso, ela pode diferir muito entre os vários tipos de alianças que forma, citadas por Lorange e Roos.

A administração de recursos humanos deve encarregar-se de dois tipos de tarefas. Primeiro, designar e motivar pessoas de maneira apropriada, de modo que a criação de valor dentro do negócio evolua da melhor forma possível. Para que isto ocorra, deve-se dedicar atenção específica às habilidades profissionais, compatibilidade de estilos, de comunicação, etc. Segundo, as pessoas terão de ser administradas estrategicamente para sustentar e melhorar o desempenho da aliança. Isso significa que elas deverão ser alocadas, tendo em vista não apenas as necessidades da atividade da aliança estratégica, mas também serem repatriadas a sua empresa de origem ou a um novo projeto estratégico. Assim, a aliança estratégica deve ser vista como um veículo para produzir não apenas resultados financeiros, mas também várias competências que possam ser usadas mais tarde em outras parcerias estratégicas.

Lorange e Roos também explicam que a designação de recursos gerenciais relevantes para várias alianças estratégicas é crítica, mas de forma diferente. Por exemplo, quando as organizações envolvidas na aliança forem pouco formalizadas, como no caso da provisória, a solução será empregar pessoas que podem comunicar e interagir entre si eficazmente. Na situação de uma joint venture mais formal, como a plena, as empresas-mães devem designar pessoas que não tragam problemas no decorrer do tempo, porque a nova organização, gradualmente, formará sua própria equipe de pessoal, como um negócio independente.

Um outro enfoque dado por Lorange e Roos, são que as decisões da administração de recursos humanos serão, gradualmente, transferidas à própria joint venture. Nessa aliança estratégica, os recursos humanos serão treinados, desenvolvidos e realocados para novas tarefas, como ocorre em uma organização independente. Entretanto, devido à oportunidade, as organizações mães devem tentar trazer de volta os funcionários relevantes cedidos temporariamente a uma joint venture. Deve-se evitar o desligamento automático dessas pessoas, evitando que elas sejam, “acidentalmente”, contratadas por empresas concorrentes.

Bethlem [1998] aborda sobre um conflito entre o proprietário e a direção, onde o proprietário almeja o maior retorno possível sobre seu investimento e o administrador deve se esforçar para devolver a este negócio a rentabilidade perdida ou manter a rentabilidade baixa por ser conjuntural, até que venham melhores tempos. Em uma aliança, esta sintonia deve ser mais estreita, pois a decisão normalmente deva vir de um acordo entre as duas partes, principalmente se a aliança provém de empresas do mesmo porte.

Sabe-se que, em uma aliança estratégica, diferenças entre as organizações aparecem, pois os modos de tratamento com os funcionários da empresa se diferem uma com as outras, bem como também os estilos de lideranças. Não é muito difícil visualizar em empresas que se uniram, funcionários com funções equivalentes, porém com salários diferenciados em função de serem de empresas diferentes antes da aliança (vemos isso até em unificações de departamentos de uma mesma empresa) e, portanto, administradores deverão ter o cuidado de minimizar as diferenças decorrentes das alianças, afim de não haverem conflitos internos.

5.3. Atualização tecnológica

De acordo com **Rasmussen** [1991], a durabilidade operacional de uma aliança estratégica é naturalmente e essencialmente vinculada à continuação de atualização da tecnologia ou know-how, aportado no início da formação da aliança estratégica.

Qualquer novo desenvolvimento tecnológico ou operacional por um ou vários dos parceiros tem que estar à irrestrita disposição do empreendimento para garantir o seu crescimento, expansão e a sua continuidade, beneficiando os parceiros da aliança.

Tecnologia e know-how estão permanentemente sujeitos a um processo dinâmico de obsolescência e precisam receber toda a atenção dos parceiros para atualizar e renovar os ativos intangíveis, acompanhar o desenvolvimento do mercado e a posição competitiva do empreendimento.

Os parceiros assumem a obrigação primordial de continuar a aportar inovações tecnológicas, administrativas e/ou mercadológicas, para preservar e incentivar um espírito de expansão e crescimento constante.

5.4. Marketing

Miranda [1997] retrata sobre as alianças estratégicas com as indústrias em que o varejo pode estabelecer alianças estratégicas com seus fornecedores para dinamizar todas as suas atividades mercadológicas e diluir seus custos.

Propondo-se a trabalhar em aliança com o fabricante, através da colocação de pedidos programados a longo prazo, os varejistas poderão atrair investimentos para a própria instalação e decoração da loja, tanto quanto, e particularmente, para suas ações de propaganda e promoção, treinamento e motivação de balconistas e serviços à clientela. As iniciativas mais comuns nessa frente têm sido os investimentos cooperativos para luminosos internos e de fachada, muitas vezes propostos pela indústria. Outra vantagem é que os varejistas podem pegar uma “carona” nas campanhas de propaganda ou promoção da indústria.

Kotler [1998] explica as estratégias de marketing, e o quão importante é necessário satisfazer as necessidades e desejos dos mercados-alvos, e isso não deve ser desconsiderado em uma aliança, pode até fazer parte do objetivo da mesma. Fala também dos “stakeholders”,

que são um grupo de pessoas ou empresas em que a sua empresa está diretamente ligado, e que se deve definir estratégias para satisfazê-los, pois são importantes para a empresa. Alguns destes “stakeholders” podem até a vir, futuramente, a se unirem com a sua empresa formando uma aliança estratégica.

Também se faz necessária segundo **Bethlem** [1998], uma análise de marketing que pode ter dois lados a serem analisados. A primeira é a análise do que a empresa faz enfocada em sua interação com o mercado, que seria a estratégia de marketing propriamente dito. O segundo ponto é a análise do funcionamento da área ou função de marketing das empresas, ou seja, do desempenho da estrutura de pessoal que se desincube das tarefas decorrentes da implementação da estratégia de marketing das empresas.

5.5. Perspectivas legais e regulamentação das alianças estratégicas

Na visão de Harbison e Pekar Jr., a aliança estratégica não envolve apenas questões administrativas ou econômicas, mas também deve seguir normas jurídicas, que se tornam cada vez mais complexas com a crescente globalização e a falta de distinção entre as empresas. Gerentes experientes em alianças perceberam que consultar especialistas na área jurídica, contábil e tributária desde o início do processo ajuda a construir uma aliança com bases sólidas.

A necessidade de um entendimento jurídico é muito importante nas piores situações: quando uma aliança chega a um impasse sobre como seguir em frente ou quando escorrega para a dissolução. Dispor de procedimentos claros para resolver os impasses e, ainda, para dissolver a aliança, pode assegurar as exigências de todas as partes e a proteção de seus interesses.

Recomenda-se que os futuros parceiros conduzam uma análise rigorosa para verificar possíveis riscos de formação de trustes antes de assinar um acordo de aliança. Também é recomendado que os parceiros de uma aliança revisem atentamente as atividades passadas de todas as instalações e locais onde a aliança irá operar, para determinar se enfrentam quaisquer restrições ambientais.

Também é essencial se verificar, nos casos de alianças internacionais, detalhadamente as legislações nos países em que irá atuar, pois elas diferem de um país para o outro, assim também como o direito trabalhista dos funcionários que irão trabalhar nas empresas.

Representantes jurídicos podem ajudar e também servir como vigias, mas não substituem a presença dos gerentes mais diretamente envolvidos na mesa de negociação.

As leis que regem o investimento local merecem análise especial. Ao contemplar alianças, os futuros parceiros devem considerar se a legislação local restringe a porcentagem de participação estrangeira ou exige um nível específico de participação local. Eles devem informar-se, ainda, sobre se a legislação local requer aprovação, dada pelo governo, do investimento inicial ou dos subseqüentes, da retirada de fundos ou da conversão de pagamentos em outras moedas.

Em alguns países em desenvolvimento e nas democracias emergentes, uma questão essencial é o quanto o sistema jurídico em si é bem estabelecido e confiável. Os parceiros de alianças podem querer examinar se seus investimentos podem ser assegurados com ativos reais ou intangíveis fora do país estrangeiro, ou se o seguro de risco político é uma precaução razoável. Também, algumas considerações tributárias básicas são fundamentais a toda estratégia de aliança.

OBJETIVOS

Lorange e Ross [1996] explicam que as alianças estratégicas têm numerosos propósitos e podem envolver elos verticais ou horizontais entre as empresas envolvidas. Grande número de exemplos de alianças estratégicas pode ser encontrado no setor automobilístico, de semicondutores, computadores, tecnologia da informação, telecomunicações, robótica, transporte aéreo e biotecnologia, entre outros.

Cita um estudo de Zajac, que definiu quatro motivações dominantes para o engajamento em joint ventures, que são:

- Obter um meio de distribuição e de prevenção contra concorrentes;
- Ganhar acesso à nova tecnologia e diversificação em novos negócios;
- Obter economia de escala e atingir integração vertical;
- Superar barreiras alfandegárias/legais.

Os objetivos da aliança estratégica eram aumentar vendas, participar de mercado e lucro. Esperava-se que as vendas fossem fortemente enfatizadas por todas as empresas. Entretanto, este objetivo era percebido como mais importante pelas empresas japonesas domésticas em relação às empresas americanas. Isso pode estar baseado no interesse em receber produtos e tecnologias que estimulassem suas vendas domésticas. Similarmente, o aumento da participação de mercado era visto como importante tanto para empresas norte-americanas que entravam no mercado japonês como para as empresas japonesas que entravam no mercado norte-americano.

O plano estratégico é a maneira pela qual as empresas avaliam o realismo dos objetivos, as capacidades das sócias, as reações dos acionistas e o problema de controle.

O grau de melhoria de capacidade que uma sócia recebe da aliança estratégica é chamado de experiência. Esta está relacionada ao desenvolvimento de produto, produção,

marketing e serviços, bem como do melhor entendimento da qualidade e da dimensão política do trabalho cooperativo.

Um exemplo dado por Lewis referente ao objetivo da formação de uma aliança estratégica, seria a de um fabricante de fraldas que queria desenvolver um novo produto, mas não dominava a tecnologia e a experiência técnica de desenvolver um polímero altamente absorvente, na qual tornaria as fraldas mais finas e secas. A solução foi uma aliança com uma outra empresa que, embora dominasse todo o conhecimento técnico para o desenvolvimento para a nova fralda, não tinha a força mercadológica da outra empresa que precisava. As empresas assumiram riscos consideráveis como um novo produto e a sua aceitação, investimentos em desenhos, matérias, propagandas, além de uma construção de uma nova fábrica. Porém, em uma aliança os riscos são divididos entre si, e a divisão de riscos e a dependência mútua das empresas fomentam um alto nível de cooperação, que conduziu a um novo e importante produto para cada uma delas.

ESTUDO DE CASO: AMBEV (COMPANHIA DE BEBIDAS DAS AMÉRICAS)

Dentro do tema aqui abordado, um exemplo a ser dado é o caso da Ambev (Companhia de Bebidas das Américas), que foi uma joint venture de duas grandes empresas cervejeiras do Brasil, a Companhia Antarctica Paulista e a Companhia Cervejaria Brahma. Foi a maior aliança das duas empresas uma vez que elas já haviam realizado fusões menores, como o franchising com a Pepsi Co., a Skol, a Miler Brewing Co., e uma joint venture com a Gessy Lever Ltda., criando a Ice Tea do Brasil Ltda.

A Ambev é uma sociedade anônima de capital aberto, com sede no Brasil. Produz, distribui e vende cervejas, refrigerantes e outras bebidas isotônicas, sucos de frutas, chás e águas minerais, no Brasil e em outros países da América do Sul.

O motivo principal da fusão alegado pela Ambev foi a de criar uma empresa global nacional, reduzir o custo do capital, combater a desnacionalização e também tem os benefícios da fusão, tais como a sustentação e criação de empregos a médio prazo, o crescimento das exportações brasileiras, a repatriação de divisas, a redução de preços para os consumidores e o aumento da receita de impostos para o país. Muito falado na mídia, foi a internacionalização do Guaraná Antarctica em todo mundo, porém a empresa principal concorrente no segmento acusava a Ambev de criar monopólio, podendo dominar o mercado cervejeiro no Brasil e praticar política de preços abusivos.

Mas para concretizar esta aliança, a Ambev tinha que entrar em uma análise do processo de fusão no Conselho Administrativo de Defesa Econômica (CADE). Em novembro de 1999 a Secretaria do Acompanhamento Econômico propõe que a Ambev venda a marca Skol e os ativos da companhia para aprovar a fusão. A Ambev contesta a proposta, pois inviabilizaria o surgimento da Ambev, pois ela ficaria menor do que a Companhia Cervejaria Brahma além de abrir as portas para a entrada de mais empresas estrangeiras nesse setor. A fusão Brahma-Antactica é aprovada pelo Cade com restrições. Estas restrições, venda da

marca Bavaria e mais cinco fábricas em locais estratégicos (BA, RS, SP, MT e AM) e a abertura da rede de distribuição da Cia., apesar de fortes não inviabilizaram a fusão. Após nove meses, nasce a primeira empresa global brasileira de bebidas, com 38% do mercado (contra 36% da Coca-Cola / Kaiser).

Abaixo, estão descritas as exigências do CADE para aprovar a associação entre Brahma e Antarctica:

- Celebração de um acordo entre a AmBev e um único comprador, até 1º de janeiro de 2001, para a venda da marca Bavaria; venda ao comprador da Bavaria de uma das fábricas de cerveja em cada uma das cinco regiões brasileiras; e o compartilhamento com o comprador da Bavaria de sua rede de distribuição por um período de quatro anos, renovável por mais dois anos. O comprador deve ser uma empresa que detenha participação de mercado de, no máximo, 5%, do mercado de cerveja brasileiro. Duas das fábricas a serem vendidas pertenciam à Antarctica: uma localizada em Getúlio Vargas, no Estado do Rio Grande do Sul, e outra em Ribeirão Preto, no Estado de São Paulo. A venda deverá incluir equipamentos para a produção de latas na fábrica de Ribeirão Preto. Três fábricas a serem vendidas pertenciam à Brahma: uma localizada no Estado do Mato Grosso, uma no Estado da Bahia e uma no Estado do Amazonas. A fábrica do Amazonas pertencia a Miranda Corrêa, uma coligada da Brahma.
- Durante quatro anos, a AmBev deve compartilhar sua rede de distribuição com uma empresa produtora de cerveja (além da que adquiriu a marca Bavaria) em cada uma das cinco regiões do Brasil.
- Durante quatro anos, se a AmBev decidir encerrar as atividades ou vender uma de suas fábricas produtoras de cerveja, primeiramente deve ser promovida uma licitação pública para a venda da fábrica em questão.
- Durante cinco anos, a AmBev deve manter os níveis de emprego. Se a AmBev demitir quaisquer de seus funcionários durante o processo de reestruturação relacionado à combinação, deve tentar reaproveitá-los dentro do grupo AmBev e ministrá-los treinamento; e
- Após 6 meses, a partir de 7 de abril de 2000, a AmBev e seus distribuidores não poderiam, de maneira geral, exigir que seus pontos de venda atuassem em regime exclusivo.

Estudos da consultoria Trevisan & Associados calculam em R\$ 504 milhões os ganhos anuais de eficiência decorrentes da fusão entre Brahma e Antarctica (se aprovada sem restrições), valor que permitirá ampliar investimentos e reduzir os preços aos consumidores.

No tocante a benefícios a funcionários da Ambev, possuem o plano de aposentadoria e pensão Ambev que é um fundo de pensão com benefícios definidos, operando a partir de um plano de contribuição definida, que complementa os benefícios oferecidos aos funcionários da Companhia pelo sistema de seguridade social do governo brasileiro. Também possuem a Fundação Assistencial Brahma e a Fundação Zerrenner que oferecem assistência médica, dentária, educacional, esportiva e social aos seus funcionários e aposentados, assim como seus dependentes.

Com relação aos acionistas, em julho de 1999, os acionistas controladores da Brahma e da Antarctica anunciaram uma combinação de negócios, envolvendo a formação da Ambev, uma holding na qual investiram ações da Brahma e da Antarctica, na qual a combinação exigiu a aprovação de autoridades brasileiras antitruste. Por fim, em setembro de 1999, todos os acionistas não-controladores da Antarctica e da Brahma trocaram suas ações por ações da Ambev.

O total de receita líquida - US\$2.635,2 milhões – configurou um aumento de 48,4% com relação aos US\$1.775,9 milhões de receita líquida no exercício de 1999. O aumento resultou da consolidação da Antarctica complementada com um aumento no volume de vendas de cerveja e refrigerantes e no preço desses produtos. Excluindo-se a Antarctica, a receita líquida da Ambev aumentou em 23,3%, totalizando US\$2.194,3 milhões em 2000, comparativamente a uma receita líquida de US\$1.775,9 milhões em 1999.

A receita líquida de cerveja, de acordo com a Legislação Societária brasileira, aumentou em 45,5%, totalizando US\$2.206,8 milhões em 2000 – comparativamente à receita líquida de US\$ 1.516,4 milhões registrada em 1999 - principalmente como resultado da consolidação da Antarctica, mas também em decorrência de aumentos nos preços e volumes de vendas de cerveja. Excluindo-se a Antarctica, a receita líquida de cerveja da Ambev aumentou em 21,2%, num total de US\$1.839,6 milhões em 2000, em relação aos US\$1.516,4 milhões de receita líquida em 1999.

A participação de mercado da Ambev também aumentou. Acreditam que a melhora consistente de procedimentos de distribuição, incluindo um significativo aumento na distribuição direta, bem como a introdução de *freezers* especiais para estabelecimentos varejistas de cerveja, com o foco no consumo no ponto de venda, contribuíram para o incremento do volume de vendas de cerveja. Entretanto, enquanto os volumes de vendas dos

produtos da Skol e Brahma aumentaram, os volumes de venda de produtos de cerveja Antarctica caíram em relação às vendas da Antarctica no exercício de 1999.

A receita líquida de refrigerantes pela Legislação Societária Brasileira aumentou em 93,1%, para US\$410,3 milhões em 2000, comparativamente aos US\$212,6 milhões em 1999, devido a fatores como a aquisição da Antarctica e os aumentos de volumes de vendas e preço. A competição acirrada de preços que caracterizou o mercado brasileiro de refrigerantes em 1999 foi atenuada no ano de 2000. O impacto da consolidação da Antarctica iniciada em 1 de abril de 2000 foi mais significativo no segmento de refrigerantes do que no de cerveja, já que uma proporção maior de vendas totais da Antarctica está historicamente no segmento de refrigerantes. Excluindo a Antarctica, as receita líquida de refrigerantes da Ambev aumentou em 23,1% para US\$261,7 milhões em 2000, comparativamente a US\$212,6 milhões em 1999.

O volume total de vendas de refrigerantes aumentou em 78,1% em 2000. Além da aquisição da Antarctica, tal aumento de volume foi consequência do crescimento do mercado brasileiro de bebidas, resultante de melhores condições econômicas no Brasil nesse ano. A receita líquida por hectolitro de refrigerantes da Ambev no Brasil também aumentou em 8,1% em 2000.

Abaixo, foi elaborada uma tabela a fim de tornar os dados mais visíveis referente às evoluções resultantes da aliança estratégica de 1999 para 2000.

Quadro 1: Evolução das receitas decorrente da aliança estratégica

Receita líquida	1999	2000	crescimento
Ambev	\$1.775,90	\$2.635,20	48,4%
cervejas	\$1.516,40	\$2.206,80	45,5%
refrigerantes	\$ 212,60	\$ 410,30	93,1%

Dentre os dados demonstrados pela Ambev, concluímos que a aliança estratégica entre as duas empresas obteve ganhos favoráveis em relação ao lucro, pois houve um crescimento significativo da receita da Ambev, em especial, nos seus refrigerantes, considerado o principal argumento da Ambev para realizar a fusão das empresas.

Os benefícios dados aos funcionários tanto de uma companhia como em outra, foram estendidos às duas companhias, melhorando assim as relações humanas entre as empresas, conseqüentemente gerando satisfação entre os funcionários.

Estão conseguindo hoje, divulgar e exportar o seu Guaraná para outros países, levando o Guaraná brasileiro ao conhecimento do mundo, se solidificando frente à concorrência e aumentando as suas receitas com a expansão do mercado.

CONCLUSÕES

Dentro do tema proposto, foi concluído que as alianças estratégicas entre duas ou mais empresas, é uma alternativa eficaz a eventuais problemas que as empresas podem estar passando, e também pode ser considerado como um investimento de menor custo para se alcançar um objetivo almejado. A aliança pode ser ela com fins permanentes ou apenas temporário, para atingir um objetivo específico, por exemplo, a atuação em um determinado segmento de mercado com tempo determinado.

Aliança estratégica é um tema abrangente, pois podem ter inúmeras formas de união entre as empresas e inúmeros nomes para a aliança estratégica. Temos as joint ventures ou fusões, que são as alianças de empresas do mesmo porte, temos as aquisições que são as compras de uma empresa menor por uma maior, entre outras que Lewis, Lorange e Roos definem de forma diferente. Ou seja, quando falamos de alianças estratégicas, imagina-se as joint ventures de grandes empresa, como por exemplo, a Ambev (Brahma e Antarctica) ou a Autolatina (Volkswagen e Ford no Brasil). Mas os autores que estudaram este tema consideram as alianças em vários níveis, sejam elas de porte da empresa ou o tempo em que elas fizeram o acordo, entre outros fatores. Então o Banco Bradesco que adquiriu o BCN e o Baneb, ou a Nestlé que adquiriu a Yopa e a Maggi, que são empresas que fizeram as aquisições, mas não incorporaram a marca, são consideradas alianças, assim como aquelas empresas que aparecem juntas para a promoção de um determinado produto.

Fazendo uma analogia, uma aliança estratégica pode ser comparada a uma sociedade, ou seja, assim como duas ou mais pessoas formam uma sociedade para instituir um negócio, pelo motivo do capital de uma só pessoa não ser suficiente ou uma das pessoas que queiram instituir a sociedade não possui conhecimento ou tecnologia para atuar em um segmento - e em muitos casos vemos uma parte entrar com recursos financeiros e a outra com conhecimentos ou recursos técnicos -, as alianças são semelhantes, pois possuem duas ou

mais organizações engajadas em atingir um determinado objetivo. Estes objetivos são diversos, podem se unir para prevenção ou solidificação frente aos seus concorrentes, adquirir nova tecnologia e know holl em produtos que não possuem habilidades, diversificar seus negócios, entrando em mercados novos, onde uma aliança estratégica diminui as barreiras entrantes, ou seja, já entra no mercado junto a uma empresa já conhecida no segmento, podem obter economia diluindo os custos das empresas, superar barreiras legais e alfandegárias de outros países que tenham seu mercado protegido pelo governo – em casos de alianças internacionais -, pois se unindo a uma empresa local, possuem maiores chances de se fixar. Em resumo, a aliança estratégica é uma espécie de negociação “ganha-ganha”, onde as duas partes envolvidas obtém benefícios.

Mas para constituir uma aliança estratégica, as empresas envolvidas passam por diversas barreiras e algumas dificuldades internas e externas, necessitando adaptar-se a elas. Nas relações humanas, as empresas devem-se encarregar de dar treinamento necessário decorrente da aliança se necessário, focar a cultura e a missão das organizações e minimizar os conflitos que podem surgir, como por exemplo, diferenciação no salário de cargos de mesmo nível, benefícios e comodidades que uma empresa tinha e a outra não, designação de administradores para a aliança estratégica e outros fatores que podem surgir. Um exemplo de conflito que havia em uma aliança estratégica, foi a Autolatina – aliança feita entre a Ford e a Volkswagen -, onde os funcionários de uma empresa tinham conflitos com a outra. Outras barreiras na formação de uma aliança estratégicas são os fatores legais e governamentais que a aliança enfrenta, pois estão sujeitos a aprovação de órgãos governamentais tendo restrições na formação da aliança. Temos o caso da Ambev – aliança entre as duas maiores companhias cervejeiras do Brasil abordada nesta monografia – que teve restrições do CADE, órgão governamental que impôs restrições como a venda da marca Bavária sob a alegação de formação de monopólio ou oligopólio. Os acionistas das empresas podem ser contrários ou a favor das alianças, pois temem queda no valor de suas ações e dividendos, cabendo aos administradores explicar sobre todas as vantagens e benefícios da aliança. E por fim, as alianças estratégicas para não entrarem em conflito uma com a outra, a administração tem que ter bem definido quais vão ser os objetivos da aliança estratégica e qual a missão e visão do futuro das empresas.

Concluindo, a aliança estratégica é uma ótima alternativa para se fazer frente à concorrência e atingir objetivos que, isoladamente se tornam inviáveis, ou pelo menos, bem mais difíceis de serem atingidos. Porém, é necessário planejamento na formação da aliança,

elucidar bem os objetivos da mesma e estar preparado para enfrentar as barreiras e usufruir os benefícios decorrentes da melhor forma.

Empresas que se uniram em uma aliança estratégica, em sua maioria das vezes, conseguiram aumentar suas receitas, como é o caso da Ambev, que além do seu aumento da receita, também atingiram outros objetivos que lhes eram importantes, como por exemplo, a internacionalização do guaraná. Sabe-se que, a aliança estratégica entre empresas favorece o aumento da receita, podem diluir seus custos, além de compartilharem conhecimentos e “know-holl” criando uma sinergia importante às duas empresas, podendo enfrentar o mercado global com mais segurança.

BIBLIOGRAFIA

BETHLEM, Agrícola de Souza Estratégia Empresarial: conceitos, processo e administração estratégica. São Paulo: Atlas, 1998.

COMPANHIA DE BEBIDAS DAS AMÉRICAS (AMBEV). Relatório Ambev. <http://www.ambev.com.br>, 27/08/2001.

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

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

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

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

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

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

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