

6. CONCLUSÕES

A análise estratégica da empresa Agrega foi relevante e atingiu o objetivo principal para a pesquisa, ou seja, analisar o funcionamento da empresa Agrega Inteligência em Compras, suas contribuições e implicações estratégicas sobre o desempenho e desdobramentos em termos competitivos. Identificou os benefícios, riscos e oportunidades para as empresas, sobretudo considerando as suas alianças principais, com vistas a maximizar os ganhos em atividades, não somente as essenciais como também as não essenciais (tais como a compra de materiais de escritório e outros), potencializando esforços em sua área de atuação.

Ficou evidenciado ainda que a perspectiva relacional, que diz respeito aos relacionamentos e redes formadas por estes, agrega valor com relação à abordagem tradicional de análise estratégica, uma vez que permite obter novos subsídios para a tomada de decisão estratégica. De fato, a análise no âmbito de um estudo de caso com a aplicação de um ferramental prático revelou novas contribuições gerenciais para a administração de empresas do tipo estudado. Verificou-se nesse estudo que, dentre outros que em especial, no mercado onde o Agrega atua, o sucesso da rede de alianças estabelecidas pelo portal é um fator decisivo de sucesso da empresa.

E ainda, com base no estudo de caso apresentado, percebe-se que ao estabelecer uma rede de relacionamentos estratégicos para atividades não essenciais, inúmeras vantagens podem ser observadas. Desde ganhos financeiros, passando por melhorias em processos internos e a possibilidade de concentração em atividades estratégicas.

Como contribuição adicional a esse trabalho, propomos o esboço de um modelo de gestão, conforme segue.

Sabemos que tão difícil quanto gerenciar uma aliança, é decidir qual tipo de acordo deverá ser firmado entre as empresas ou grupo de empresas. Com base no referencial teórico utilizado e pesquisas anteriores, as quais sugeriam formas para avaliação de desempenho das alianças, bem como os pontos a serem observados

durante a mensuração de valor de uma aliança (Conde, 2005), propomos um fluxograma de avaliação. Esse fluxograma tem como objetivo auxiliar na tomada de decisão com relação ao estabelecimento de *joint-ventures* do tipo do portal Agrega ou, eventualmente também, outros tipos de alianças.



Figura 18 –Fluxograma de Avaliação

O Fluxograma envolve três passos, descritos a seguir:

1. Escopo

A definição clara do que efetivamente deve estar sendo considerado na aliança é fundamental, para uma correta delimitação de poderes e da área de atuação de cada parte. Assim, o primeiro passo é a definição de escopo do relacionamento a ser estabelecido.

2. Cenário

Antes da decisão de que tipo de aliança a empresa estará participando é crucial que se faça um exercício interno de auto-conhecimento. Que tipo de

empresa, mercado e segmento constituem o foco, qual o tamanho das operações, qual importância no cenário geral e quais as consequências que essa aliança poderá trazer no médio ou longo prazo (se for interesse uma aliança duradoura). Todas perguntas devem ser respondidas, internamente, pelo *board* da empresa, antes de se decidir por qualquer tipo de acordo.

3. Ação Tática:

Estabelecer o objetivo da aliança e o que a empresa tem como meta é o ponto de partida para o desenho dos próximos passos. Deve-se ter bem definidos se a finalidade é uma posição de centralidade na rede, se é um acordo oportunístico ou é o estabelecimento de acordos duradouros e com alinhamentos estratégicos em comum com outras companhias que estejam, ou não, buscando alianças. Saber onde e como se quer chegar para alcançar o objetivo traçado é um fator primário para que se tenha sucesso nas alianças, sejam elas de que tipo for. Com base nesses pressupostos, a empresa deverá estabelecer efetivamente suas alianças, seja criando uma nova rede com propósitos definidos (local) ou simplesmente tornando-se parceira ou cliente em um empreendimento ou rede já existente (combinada).

Além disso, o foco da empresa pode ser direcionado considerando os seguintes aspectos:

- Tempo de maturidade do investimento;
- Cenário futuro da indústria;
- Posicionamento estratégico da empresa no cenário de negócios;

Como legado, este modelo de gestão e administração das compras de materiais não específicos, no qual o Agrega é uma das empresas precursoras, deve ser seguido também por empresas do governo: Estatais e órgãos da esfera federal, esfera estadual e esfera municipal, associações de empresas estatais, associação de grupos na área de educação, saúde.

Além disso, a união entre empresas em torno dos objetivos específicos acima mencionados traz inúmeros benefícios, tanto para os clientes como até mesmo para os fornecedores, como por exemplo: o combate à concorrência desleal, para ajudar o governo na aplicação de seus controles, pode ser ainda uma

arma para estímulo à simplificação do sistema de arrecadação (via uso da substituição tributária)

Este trabalho teve como base as pesquisas realizadas por Lima (2003), com o caso da Varig e por Conde (2005), com o caso da área de negócios internacional da Petrobras. Como conclusão final, sugerimos o desdobramento desse estudo para alianças internacionais para empresas que atuam localmente.

Mais especificamente, fazemos as seguintes sugestões:

1. Investigar os impactos desse tipo de aliança em contexto sistêmico global, extrapolando sua ampliação em um futuro próximo e quais seriam os possíveis efeitos na dinâmica das relações entre empresas.
2. Aprimorar o ferramental de análise incluindo as implicações da formação de blocos estratégicos globais, transpondo a barreira do setor de atuação e concentrando nos pontos de interseção conhecidos ou ainda a serem descobertos. A iniciativa do Agrega é um bom exemplo, uma vez que a idéia surgiu entre duas empresas que não competem entre si e não pertencem ao mesmo segmento, e que possuem clientes na mesma condição, mas que encontraram pontos para atividades em comum.

Por fim, ampliando o raio de atuação da pesquisa, é de relevante interesse analisar quais os impactos nas relações humanas que esse tipo de segmentação pode trazer na questão das relações trabalhistas, uma vez que esse tipo de aliança pode descaracterizar a área de compras de algumas empresas com relação a abordagem tradicional do departamento, trazendo questionamentos quanto ao papel dos colaboradores. Ainda, recomenda-se uma análise do potencial da utilização dos conceitos de *business intelligence*, aprimorando e agilizando a evolução dessa nova realidade de conduzir os negócios na busca constante pela maximização do retorno dos acionistas (*shareholders*).

Os resultados desse estudo comparados a outros trabalhos dessa mesma linha de pesquisa mostram, neste caso, a preocupação em proporcionar um ferramental prático para auxiliar a tomada de decisão com relação à participação, ou não, de uma empresa em uma aliança com as características descritas nessa pesquisa. Baseados nos pressupostos do modelo de Macedo-Soares e no estudo de caso da empresa Agrega Inteligência em Compras, em especial, foi possível

desenvolver um guia prático de avaliação quanto as vantagens em se estabelecer alianças do tipo *joint-ventures* como a empresa estudada, ou outros tipos de aliança.