



Elaine Turra de Aquino Silvestre

**Implicações estratégicas das redes de relacionamentos:
Estudo de caso da empresa Agrega Inteligência em
Compras – “*joint venture*” entre as empresas
Souza Cruz e AmBev**

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Administração de Empresas da PUC-Rio, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração de Empresas.

Orientadora: Profa. Dra. T. Diana L. v. A. de Macedo-Soares

Rio de Janeiro
Setembro de 2006



Elaine Turra de Aquino Silvestre

**Implicações estratégicas das redes de relacionamentos:
Estudo de caso da empresa Agrega Inteligência em
Compras – “*joint venture*” entre as empresas
Souza Cruz e AmBev**

Dissertação apresentada como requisito parcial
para a obtenção do grau de Mestre pelo
Programa de Pós-graduação em Administração
da PUC-Rio. Aprovada pela Comissão
Examinadora abaixo assinada.

Profa. Dra. T. Diana L. v. A. de Macedo-Soares

Orientadora

Departamento de Administração – PUC-Rio

Rio de Janeiro, 05 de Setembro de 2006

Todos os direitos reservados. É proibida a reprodução total ou parcial do trabalho sem autorização da universidade, do autor e da orientadora.

Elaine Turra de Aquino Silvestre

Graduou-se em Administração (1995) e em Ciências Contábeis (1998) pela Universidade Federal do Rio de Janeiro. Pós-graduou-se em Finanças pelo IBMEC (2000). Atualmente trabalha na Souza Cruz S.A., atuando na área financeira, desde 1996.

Ficha Catalográfica

Silvestre, Elaine Turra de Aquino

Implicações estratégicas das redes de relacionamentos: Estudo de caso da empresa Agrega Inteligência em Compras – “*joint-venture*” entre as empresas Souza Cruz e AmBev / Elaine Turra de Aquino Silvestre: orientadora: T. Diana L. V. A. de Macedo-Soares. – Rio de Janeiro: PUC-Rio, Departamento de Administração, 2006.

126 f. : il. ; 30 cm

Dissertação (mestrado) - Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Departamento de Administração.

Inclui referências bibliográficas

1. Administração – Teses. 2. Medição de Desempenho. 3. Estratégia e alinhamento estratégico. I. Macedo-Soares, T. Diana L. van A. de. II. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Departamento de Administração. III. Título.

CXXVI

Aos meus pais, ao meu marido e ao meu irmão,
a origem e o meio de tudo. E espero que o fim
ainda esteja por vir...

Agradecimentos

À minha orientadora Profa. T. Diana L v A de Macedo-Soares, por seus conselhos, dedicação e paciência, mais que uma orientadora, uma verdadeira mestre.

À minha família e amigos que souberam compreender minhas ausências durante todo esse período

Aos companheiros da turma de mestrado do IAG – 2004, pela amizade, confiança e apoio nos momentos mais difíceis.

Aos meus colegas de trabalho, pela sua paciência e compreensão, sem a qual não seria possível conciliar trabalho e dissertação;

Resumo

Silvestre, Elaine Turra de Aquino; Macedo-Soares, T. Diana L. v. A. de. **Implicações estratégicas das redes de relacionamentos: Estudo de Caso da empresa Agrega Inteligência em Compras – “joint-venture” entre as empresas Souza Cruz e Ambev.** Rio de Janeiro, 2006. 126 p. Dissertação de Mestrado - Instituto de Administração e Gerência, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

Cresce a cada dia o número de empresas no Brasil e no mundo que vêm se constituindo em redes, ou seja, se estruturando através de alianças múltiplas e de diferentes tipos. Nesse cenário, duas grandes empresas brasileiras - a Souza Cruz e a Ambev - líderes em seus segmentos, estabeleceram uma aliança criando uma nova empresa, o portal Agrega Inteligência em Compras, cujo objetivo primordial é a gestão de compras de materiais indiretos e de serviços para ambas, assim como para as empresas cliente. A presente pesquisa tem como objetivo analisar o funcionamento do portal Agrega, suas contribuições e implicações estratégicas sobre o desempenho e desdobramentos em termos competitivos, de modo a contribuir para outros estudos sobre gestão de empresas inseridas neste tipo de aliança. A metodologia utilizada é o estudo de caso com triangulação de métodos; os dados foram coletados por meio de investigação documental/telematizada e levantamento de percepções, com auxílio de questionário predominantemente estruturado e entrevistas complementares. O tratamento do material associou métodos quantitativos e qualitativos. A interpretação e a análise dos dados basearam-se no referencial teórico, com auxílio dos modelos integrativos de Macedo-Soares, em suas versões “tradicional” e “relacional”. Os resultados evidenciaram que a análise na ótica relacional, que leva em conta as implicações estratégicas das alianças, agrega valor à análise tradicional, contribuindo com novos *insights* para a tomada de decisão estratégica pelas empresas. O estudo propõe ainda um fluxograma de avaliação para empresas que procuram alavancar seus ganhos a partir das alianças do tipo “joint-venture”.

Palavras-chave:

Administração, Alianças Estratégicas, Redes Estratégicas e Comunidade Virtual,

Abstract

Silvestre, Elaine Turra de Aquino; Macedo-Soares, T. Diana L. v. A. de. **Implications of Strategic Networks - Study of Case of *Agrega Inteligência em Compras* company– a joint-venture of Souza Cruz and Ambev.** Rio de Janeiro, 2006. 126 p. Master Dissertation - Instituto de Administração e Gerência, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

The number of companies in Brazil and in the world is growing made up of networks or, in another word, structuring themselves through multiple alliances and different company structures. With this in mind, two large Brazilian companies SC and Ambev, leaders in their fields established an alliance creating a new company, *Agrega Inteligência em Compras*, whose primary aim is the management of indirect purchases of materials and services for both, as well as for the client companies. The present research is how to analyse the working of *Agrega*, its contribution and strategic implications on the performance and the impact in competitor terms to help contribute to other studies about the administration of companies aligned with this type of alliance. The methodology used is the case study methods using triangulation; the data is collected by means of documental investigation considering the outcome with the help of a predominantly structured questionnaire and follow up interviews. The material is used to associate quantitative and qualitative methods. The interpretation and data analyses are based on theoretical methods using Macedo Soares integrative models in its “traditional” and “relational” versions. The results show that the analysis of the relational model take into consideration the strategic implications of the alliances evaluating the traditional analyses contributing with new insights in the decision making strategy of companies. The study further proposes a fluxogram evaluation for companies looking to increase their gains through alliances of this joint venture type.

Keywords

Administration, networks alliances, strategic alliances and virtual community

Sumário

1.	Introdução	13
1.1.	O Problema	14
1.2.	O objetivo	14
1.3.	Relevância do estudo	15
1.4.	Delimitação do estudo	16
2.	Referencial teórico	17
2.1.	Revisão da literatura	17
2.2.	Conceitos centrais relacionados diretamente ao tema	19
2.2.1.	Alianças estratégicas	23
2.2.2.	Comunidade virtual e redes estratégicas virtuais	26
2.3.	<i>Constructos</i> -modelo e metodologia de análise estratégica	27
2.3.1	Modelo Macedo-Soares (2002) aplicado à análise da adequação estratégica	28
2.3.2.	Modelo Macedo-Soares (2002) para análise relacional (SNA)	31
3.	Metodologia	38
3.1	Tipo de pesquisa	38
3.2	Seleção dos sujeitos	40
3.3	Revisão da literatura	41
3.4	Coleta de dados	41
3.5	Tratamento dos dados	42
3.6	Limitações metodológicas	43
4.	Resultados	45
4.1.	Histórico do portal Agrega	45

4.2.	Resultados da pesquisa	50
4.3.	Respostas às questões propostas no estudo	51
4.3.1.	Estratégia do Agregado Inteligência em Compras	51
4.3.1.1	Escopo	52
4.3.1.2.	Postura competitiva	53
4.3.1.3.	Processo estratégico	54
4.3.1.4.	Oportunidades	60
4.3.1.5.	Ameaças	62
4.3.1.6.	Desempenho	68
4.3.1.7	Forças e Fraquezas Potenciais	75
4.3.2.	Implicações estratégicas das alianças/redes do Agregado	79
5.	Discussão dos Resultados	91
6.	Conclusões	101
7.	Referências bibliográficas	106
8.	Anexos	113

Listas de Quadros

Quadro 1: Tipos de alianças (estratégicas ou não) de acordo com critérios propostos por Tauhata (2002)	21
Quadro 2: Tipos de alianças em função do tipo de relacionamento, Macedo-Soares & Tauhata, 2002)	22
Quadro 3: Novo paradigma de alianças estratégicas segundo DOZ & HAMEL (1998)	24
Quadro 4: Tipos de comunidade virtuais e seus mecanismos de governança (Pitassi, 2002, baseado em Burn e Barnett, 1999)	27
Quadro 5: Lista das dimensões fundamentais do modelo relacional (Macedo-Soares, 2002)	32
Quadro 6: Lista de <i>constructos</i> e indicadores no nível da indústria, adaptado de Macedo-Soares e Tauhata (2002)	34
Quadro 7: Lista de <i>constructos</i> e indicadores no nível da empresa adaptado de Tauhata (2002)	35
Quadro 8: Fases e métodos da pesquisa	39
Quadro 9: Clientes do Agrega	48
Quadro 10: Classificação da alianças de acordo com critérios propostos por Macedo-Soares & Tauhata (2002)	50
Quadro 11: Exemplo dos componentes da rede de valor do Agrega	55
Quadro 12: Implicações estratégicas dos fatores macro-ambientais externos ao Agrega	56
Quadro 13: Atores e papéis na indústria	66
Quadro 14: Atributos Necessários/ Desejáveis para cada variável principal do modelo GI	69
Quadro 15: Fatores determinantes para alianças, segundo os entrevistados	80
Quadro 16: Classificação das principais alianças do Agrega	82
Quadro 17: Implicações estratégicas da Ego-Rede do Agrega, no nível da indústria	86
Quadro 18: Implicações estratégicas da Ego-Rede do Agrega, no nível da empresa	87
Quadro 19: Percepção das rotinas e processos para administração das redes	89
Quadro 20: Confronto resultante da análise tradicional e relacional (oportunidades e ameaças)	92

Listas de Figuras

Figura 1: Condições favoráveis para as redes estratégicas Virtuais	28
Figura 2: Evolução do modelo Macedo-Soares, 2000 (Coutinho & Macedo-Soares, 2002)	30
Figura 3: Representação esquemática de uma ego-rede hipotética	33
Figura 4: Perfil dos sujeitos participantes da pesquisa, segundo níveis hierárquicos dentro da empresa	40
Figura 5: Representação do fluxo de operação do Agregado	46
Figura 6: Principais direcionadores do Agregado	47
Figura 7: Curva de escala das operações do Agregado	49
Figura 8: Estrutura organizacional do Agregado	54
Figura 9: Atores e papéis estratégicos	63
Figura 10: Gráfico de evolução das operações do Agregado	78
Figura 11: Análise financeira do investimento	79
Figura 12: Principais parceiros das rede/alianças estratégicas do Agregado	81
Figura 13: Ego-rede do Agregado	83
Figura 14: Gráfico de percepção com relação à perspectiva relacional (inserção de redes como parte da estratégia)	84
Figura 15: Gráfico de percepção com relação à perspectiva relacional (redes estratégicas mudando a intensidade da competição)	84
Figura 16: Indicadores de Performance	90
Figura 17: Análise das condições favoráveis as REV aplicado ao Agregado	97
Figura 18: Fluxograma de avaliação	102