

1. Introdução

Ao observarmos os aspectos do ambiente competitivo do mundo empresarial contemporâneo, percebemos o quanto está distante a imagem de empresas isoladas competindo sozinhas no mercado. O que se percebe, cada vez mais é a constituição de diversas redes e relacionamentos - sociais, profissionais, comerciais, etc. - existentes entre empresas, com papéis específicos de fornecedores, clientes, competidores ou complementares, dentro e fora da indústria.

A cada dia um número maior de empresas brasileiras, assim como em outras partes do mundo, têm participado desse novo conjunto de relacionamentos estabelecendo múltiplas alianças de diferentes tipos, constituindo-se em redes estratégicas de gestão. De fato, “as alianças e as redes têm sido consideradas uma das opções mais adequadas para lidar com as atuais exigências do mercado, demasiadas para uma empresa isolada” (Macedo-Soares, 2001).

Nesse contexto de novos arranjos organizacionais em busca da eficiência máxima, duas grandes empresas brasileiras a Souza Cruz e a AmBev, líderes em seus segmentos, estabeleceram uma aliança um tanto peculiar: criaram uma empresa que se constituiu em um portal de compras, chamada Agrega Inteligência em Compras Ltda, com o objetivo principal de fazer a gestão de compras de materiais indiretos e serviços para ambas, como também para as empresas clientes (que são em número limitado e representativo em diversos setores, segundo o plano estratégico da empresa). Os materiais comprados por este portal são de itens não aplicados no processo produtivo, assim como serviços não específicos, mas necessários ao funcionamento da indústria, por exemplo: ferramentas, peças de máquinas, suprimentos para informática, serviços de alimentação, materiais e serviços de limpeza, materiais de escritório, entre outros. O propósito dessa aliança é otimizar o processo de compras indiretas de materiais não específicos e tratá-lo de forma mais estratégica, dando-lhe a mesma importância que é dada à compra de insumos.

Pelo fato de a Souza Cruz e a AmBev serem líderes no mercado e em decorrência dos resultados positivos apresentados pela nova empresa, assim como o grande interesse suscitado por outras companhias em se tornarem sócias e clientes do portal (o que sequer estava previsto no projeto original), acreditamos que a atuação do Agrega, em redes/alianças, pode servir de exemplo para outras empresas no Brasil e no mundo, além de oferecer lições, em termos de melhores práticas, pertinentes a essa modalidade de atuação para o ambiente empresarial.

1.1. O Problema

O problema que se coloca nesta pesquisa é: A partir da análise estratégica da empresa Agrega Inteligência em Compras, quais são as implicações ao se estabelecer uma rede de relacionamento estratégico com vistas a maximizar os ganhos em atividades consideradas não essenciais?

1.2. O Objetivo

O objetivo da presente pesquisa é analisar o funcionamento da empresa Agrega Inteligência em Compras, suas contribuições e implicações estratégicas sobre o desempenho e desdobramentos em termos competitivos. E, a partir desse pressuposto, identificar 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. Essa pesquisa pretende ainda, contribuir para outras análises sobre gestão de empresas neste tipo de aliança, por meio de uma avaliação da adequação desta estratégia dentro de um contexto integrativo sistêmico. Para isto tomaremos como pressuposto a importância de uma perspectiva relacional, ou seja, aquela que leva em conta os relacionamentos que a empresa estabelece com outras empresas e com a indústria, para essa avaliação.

A fim de expandir a análise da questão proposta, apresentamos as seguintes questões intermediárias:

- Qual a estratégia do portal Agrega Inteligência em Compras Ltda.?
- Quais são as implicações estratégicas para as empresas participantes da rede com relação à relevância das alianças/redes de relacionamento nos níveis da indústria e da empresa para a tomada de decisão estratégica do portal Agrega Inteligência em Compras?

1.3. Relevância do Estudo

Em termos acadêmicos, o trabalho pretende contribuir para a pesquisa de redes/alianças no Brasil, ao investigar um caso de uma aliança, cuja principal finalidade é viabilizar atividades não essenciais, isto é que não são ligadas diretamente ao processo produtivo da empresa, e que foi estabelecida com uma preocupação de alinhamento estratégico. Importante frisar que há uma lacuna de estudos e pesquisas dentro do aspecto da ênfase atual, a qual está focada em processos e negócios essenciais. É importante ressaltar que essa pesquisa é parte do trabalho de Macedo-Soares citado anteriormente para consolidar a fundamentação teórica com vistas a construção de modelos analíticos de gestão estratégica e sua aplicação em campo no Brasil.

Já em termos empresariais, conforme salientado acima, o estudo tem como objetivo identificar os benefícios potenciais da constituição de alianças e redes de relacionamento, como forma de alavancar os ganhos, e contribuir para a medição dos impactos desta decisão nos resultados do negócio. Além disso, pretende contribuir com informações, tais como subsídios, conclusões e sugestões, para outras pesquisas a respeito do tema.

1.4. Delimitação do Estudo

Este estudo de caso tem as seguintes delimitações:

- Mercado: Mercado de prestação de serviços de “*sourcing*”
- Segmento: Compra de materiais indiretos e serviços – MRO
- Empresa: Agrega Inteligência em Compras Ltda.
- Tempo: Últimos 3 anos

Conforme os objetivos centrais esta pesquisa abrange as alianças do tipo *joint-venture*. A unidade de análise é a empresa Agrega Inteligência em Compras Ltda. e seus relacionamentos, tanto com seus parceiros-chave (Souza Cruz e AmBev), quanto com as empresas clientes. O mercado focado é o da compra de materiais indiretos e serviços - MRO, embora sejam consideradas também as alianças intermediadas pelo portal Agrega, que se estabelecem entre as demais empresas-cliente e envolvem outros setores.

Considerando as restrições temporais e de escopo, delimitou-se o estudo aos últimos três anos de atividade da empresa, ou seja, 2003-2005.