

4. RESULTADOS

4.1. Histórico do Agrega

A busca por competitividade tem estimulado e impelido empresas a desenvolverem novas estratégias para racionalizar processos e reduzir custos. Nesse contexto, uma parcela dos custos globais de uma organização mereceu especial atenção: a área de compra de materiais indiretos e serviços. Por ser um setor extremamente importante, tem sido enfocado como uma necessidade do mercado que vem crescendo a cada dia.

Dentro dessa nova perspectiva foi criado, em janeiro de 2001, o portal Agrega Inteligência em Compras, o qual veio cobrir uma lacuna na gestão de compra de materiais indiretos (MRO) e serviços de dois verdadeiros gigantes - AmBev (Companhia de Bebidas das Américas) e Souza Cruz - que buscavam maneiras de tornar esse processo mais eficiente e econômico. O objetivo principal desta nova empresa era tratar de forma estratégica todo o processo de aquisição de materiais indiretos e serviços dos dois sócios majoritários e dos clientes participantes.

Em uma primeira análise essa questão pode até ser vista como de pouca relevância, mas quando se constata que esses produtos representavam mais de 35% do conjunto de custos em compras das duas organizações principais, percebe-se a importância de um estudo dessa nova perspectiva.

Na figura abaixo pode-se ver a representação do fluxo de operacional do portal.

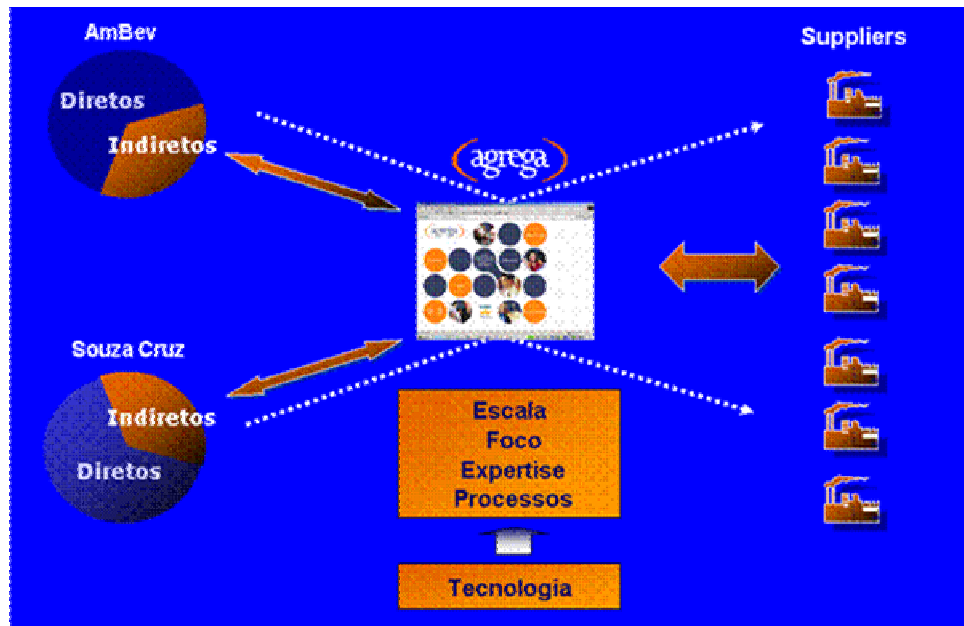


Figura 5: Representação do fluxo de operação do Agregado

O que é importante destacar na esquemática acima é o relacionamento entre os envolvidos no fluxo de operação do Agregado. Nesse aspecto, as duas empresas sócias (Souza Cruz e AmBev) direcionam suas necessidades de compra de materiais indiretos para a empresa Agregado. Esta por sua vez, interage com os fornecedores de forma independente, buscando a eficiência máxima nos processos de aquisição através da aplicação dos princípios que norteiam sua estratégia: escala, foco, expertise e processos bem definidos, com aplicação de tecnologia de ponta.

A metodologia utilizada pelo Agregado, para a realização dos processos de negociação dos produtos não específicos, é fruto da experiência desenvolvida ao longo dos anos no Brasil e no exterior por empresas líderes em seus segmentos e que possuem reconhecido sucesso na área de compras. Essa metodologia foi concebida a partir da utilização de técnicas específicas para planejamento e desenvolvimento de “*sourcing*”, que garante para os participantes reduções expressivas de custos baseadas em: “*benchmarks*”, ganhos de escala, racionalização de processos e adesão aos contratos já existentes.

Todo o processo de aquisição é realizado com métodos específicos e procedimentos definidos em todas as suas etapas, buscando aperfeiçoar os resultados obtidos em cada uma delas, a saber: Levantamento de dados,

Mapeamento de mercado, Seleção de fornecedores, Identificação de oportunidades, Estratégia de aquisição, Negociação e Implementação. As atividades do Agrega são sustentadas por uma rígida Política de Compras, Metodologia e Procedimentos que, juntos, norteiam a forma de trabalho da equipe.

Principais Direcionadores do Agrega



Figura 6: Principais direcionadores do Agrega

Desde a sua criação, o Agrega vem conquistando novos clientes, como o Unibanco e a Gradiente, firmando-se como um portal *business-to-business* de administração de processos de compra. É importante ressaltar, porém, que o Agrega se propõe a gerar valor de forma contínua, realizando o *outsourcing* da gestão de compra desses materiais e lançando mão das mais avançadas ferramentas e da tecnologia de informação. Isso significa, em outras palavras, descentralizar a transação, centralizando, porém a inteligência do processo e o monitoramento das operações.

Esse modelo de gestão tem atraído um número cada vez maior de empresas que desejam tornarem-se clientes da empresa. O Agrega tem em sua carteira de clientes algumas das maiores empresas de bens de consumo atuantes no país, como podemos observar no quadro abaixo. Isso gera uma maior força em termos de competitividade e eficiência, uma vez que, tanto as empresas-sócias, quanto as empresas-clientes possuem enorme credibilidade no mercado onde atuam.

Empresas	Segmento	Volume de Compras indiretas (US\$ MN)
AmBev	Bebidas	230
Souza Cruz	Fumo	150
Unibanco	Banco	107
Gradiente	Eletrônicos	25
Alpargatas	Esportes	25
Ultragaz	Gás	35
ALL	Logística	18
Nestlé	Alimentos	24
Perdigão	Alimentos	38
Pfizer	Farmacêutico	28
Avipal	Alimentos	35
White Martins	Gases Especiais	30
Total		745

Quadro 9: Clientes do portal Agrega

Um outro ponto forte desse empreendimento é o fato da empresa trabalhar com uma base de fornecedores, o que gera vantagens pela possibilidade de fechar negócios mais abrangentes com grandes empresas e, no longo prazo, reduzir os custos de vendas e ter maior controle da gestão de produção e estoques, tudo isso permeado pela transparência nas regras e negociações. O portal oferece soluções flexíveis e adequadas às necessidades de cada empresa, visando assegurar o menor impacto possível à sua integração, como o ERP ou sistemas internos de cada participante e, assim, poder garantir a eficiência das operações.

Quanto aos ganhos projetados, eles são derivados principalmente do aproveitamento das melhores práticas na gestão de suprimentos, dos ganhos de escala, da agilidade das negociações e dos processos de compra e do melhor gerenciamento de estoques; da redução do custo transacional decorrente da utilização de uma ferramenta eletrônica mais ágil, mais transparente e da redução do custo de aquisição.

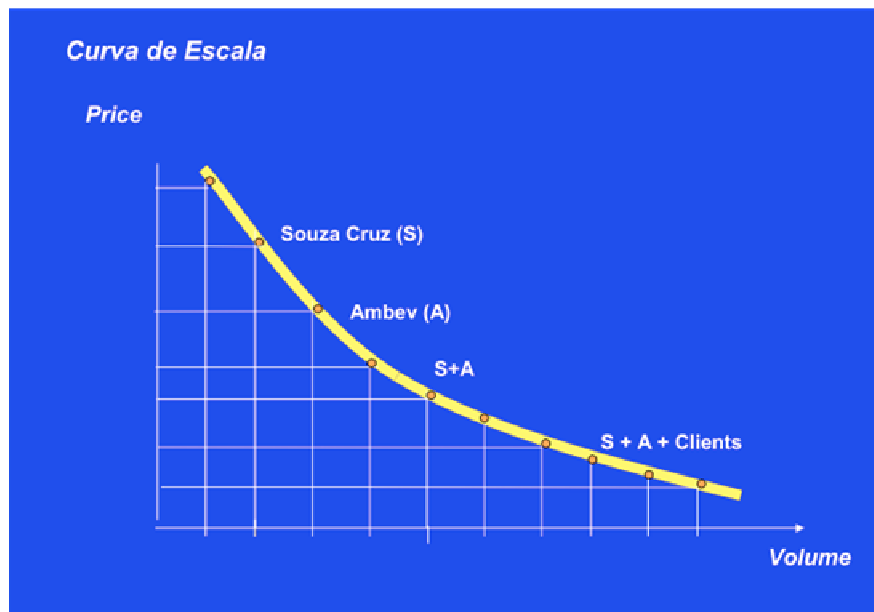


Figura 7: Curva de escala das operações do Agrega

Souza Cruz e AmBev investiram cerca de R\$ 10 milhões na criação da empresa. No início havia esse único objetivo, mas a idéia inicial evoluiu e o portal se transformou em apenas um meio para realização das transações do negócio. Pelos cálculos iniciais das companhias, os negócios da “*joint-venture*” movimentariam R\$ 1 bilhão no seu primeiro ano de atividade. Em dez meses de funcionamento, ainda em sua fase *off-line*, o site movimentou R\$ 100 milhões.

Em volume de compras realizados no primeiro semestre de 2001, a AmBev respondeu por 65% das transações e a Souza Cruz por 35%. A nova fase incluiu também a negociação com novos parceiros. Com a implantação e administração do portal eletrônico já haviam sido reduzidos, em 12%, os custos na operação de compras de materiais indiretos, antes adquiridos de forma pulverizada, lenta e burocrática.

4.2.

Resultados da pesquisa

A partir desse ponto, apresentaremos os resultados da pesquisa realizada, baseados nos pressupostos descritos no capítulo anterior e tendo como balizador os *constructos* técnicos ressaltados no Capítulo 2.

Apoderando-se do conceito de Aliança, já definido anteriormente nesse trabalho, podemos afirmar que o Agrega é uma empresa que cria valor para seus acionistas principais e ainda promove ganhos de escala junto a seus clientes. Utilizando os critérios propostos por Tauhata (2002), que classificou as alianças a partir das definições de vários autores, com base na investigação documental (conforme Quadro 10), a empresa - objeto de nosso estudo - pode ser classificada principalmente como *joint-venture* estratégica:

Critério	Tipo	Autor	Descrição
Número de Parceiros	Bilateral	Doz & Hamel	Aliança entre duas empresas (Souza Cruz e AmBev) a fim de obterem vantagens competitivas nas compras de materiais indiretos
Estrutura de Capital	<i>Joint venture</i>	Barney	O Agrega é uma empresa de capital fechado com a participação igualmente dividida entre as duas empresas sócias - Souza Cruz e AmBev
Objetivos dos parceiros envolvidos	Simétrico	Hennart	Parceiros buscam as mesmas vantagens, como a redução dos custos indiretos
Conteúdo Estratégico	Estratégicas	Hagedoorn & Schakenraad	Os benefícios alcançados pela capacidade de negociação do Agrega fazem parte da estratégia de redução de custos, em ambas empresas, e esse benefício pode também ser estendido às demais empresas clientes
Intensidade ou Tipo de Relacionamento / Interdependência	<i>Joint Venture</i>	Parise, Nohria & Garcia-Pont	O Agrega é uma empresa totalmente independente, operacionalmente, de suas empresas-sócias

Quadro 10: Classificação da alianças de acordo com critérios propostos por Macedo-Soares & Tauhata (2002)

Ademais, tudo indicava na pesquisa que as operações da aliança se concretizam através de transações virtuais. A operacionalização, tanto das concorrências para as compras, quanto e, especialmente, das requisições de compra, feitas pelas empresas-clientes, eram realizadas de forma virtual e integradas, formando o que podemos chamar de uma comunidade virtual entre as empresas fornecedoras, o Agrega, as empresas-sócias e as empresas-clientes.

Dentro dos estudos sobre comunidade virtual, Burn & Barnett (1999), desenvolveram um leque de classificações relacionadas às formas de comunidade virtual dentro do ambiente de negócios e seus mecanismos de governança. A partir desses parâmetros, o Agrega pôde ser identificado como uma empresa que atua em uma Rede Estratégica Virtual (REV) do tipo Co-Aliança, onde cada parceiro se compromete com a organização, estabelecendo parcerias estáveis e regidas por contratos formais.

4.3.

Resposta às questões propostas no estudo

A análise da estratégia do portal de compras Agrega está baseada na metodologia de análise estratégica de Macedo-Soares (2002), conforme descrito no Capítulo 2. É importante destacar que é no Capítulo 2 que está contida toda a base teórica para responder às questões intermediárias propostas para este trabalho, que se inicia com a caracterização da estratégia do Portal Agrega.

4.3.1.

A Estratégia do Agrega Inteligência em Compras

Nesta seção serão apresentados os resultados para a resposta à primeira questão apresentada no item 1.1. do Capítulo 1: *Qual a estratégia do Agrega Inteligência em Compras?*

Para caracterizar a estratégia adotada pelo portal de compras Agrega, baseamos nos *constructos* de Fahey & Randall (1998) e na tipologia de Mintzberg (1998). Partindo desses conceitos e tendo como apoio a investigação documental, os resultados, dos levantamentos de percepções, foram confrontados e conclui-se que a estratégia da empresa é a de **liderança por baixo preço, orientada para o cliente**.

Esta afirmativa se confirma não apenas pelo fato da empresa buscar entregar um produto, ou serviço, com qualidade e desempenho, mas, sobretudo, devido à escala de negociação, que propicia a oferta de preço muito mais competitivo do que o obtido pela área de suprimentos das empresas, em geral. O objetivo principal deste portal é garantir a racionalização e a inovação dos processos, redução do preço de aquisição dos produtos negociados e aumento na competitividade nas áreas de fornecimento, gerenciamento e qualificação no canal de compras, beneficiando a gestão de materiais dos seus clientes. Tal constatação pode ser verificada a partir da missão apresentada pelo Agrega: “Maximizar o desempenho dos clientes na aquisição de bens e serviços não específicos.”

Os principais elementos utilizados no processo de caracterização da estratégia foram: escopo, postura competitiva e processo estratégico, que será descrito, detalhadamente, nos próximos parágrafos

4.3.1.1. Escopo

O escopo foi qualificado segundo produto, cliente, área geográfica, conforme apresentado a seguir:

- 1) Produto: O produto do Agrega é a oferta de soluções que envolvam desde a negociação, até a gestão de compra ou estabelecimento de contratos para itens não específicos (não Core) de materiais e serviços que envolvam grandes escalas.
- 2) Cliente: Os Clientes do Agrega são prioritariamente as empresas sócias - Souza Cruz e AmBev - para as quais o portal é o responsável pela negociação e gestão de todas as compras que se encaixem no seu escopo de atuação. Os demais clientes são basicamente grandes empresas que possam

oferecer um incremento de quantidade na escala nos itens negociados pelo Agrega.

- 3) Escopo Geográfico: O Agrega possui um escopo geográfico amplo, pois atua em todo o território nacional e ainda possui subsidiárias em alguns outros países como: Argentina, Venezuela, México e Canadá (em fase de implantação). É importante ressaltar que, embora a possibilidade de negociações globais e/ou regionais seja real, até o momento final desta pesquisa os maiores ganhos derivaram de negociações nacionais devido, sobretudo, à natureza das compras efetuadas.
- 4) Escopo Vertical: O escopo vertical do Agrega pode ser considerado amplo, uma vez que seu campo de atuação inicia a partir da indicação do produto, frente às necessidades colocadas pelo cliente, passando pela oferta, negociação, intermediação, acompanhamento e monitoração dos pedidos.
- 5) Escopo de Clientes: O escopo de clientes é restrito. Grandes corporações que possuam capacidade de aumentar o poder de barganha junto aos fornecedores, através da quantidade negociada de produtos da cesta de negociações.
- 6) Stakeholders: A empresa é uma sociedade por cotas limitadas de participação onde a Souza Cruz detém 50% e a AmBev os outros 50%. É importante destacar que o Agrega é uma empresa independente das suas controladoras, ou seja, possui autonomia para tomar decisões que visem a melhoria do negócio, desde que estas não interfiram nos objetivos básicos da sua razão de existir.

4.3.1.2.

Postura competitiva:

A partir do entendimento da missão - “*Maximizar o desempenho dos clientes na aquisição de bens e serviços não específicos*” - e da visão - “*Ser reconhecida pelos clientes e empresas-sócias como a melhor solução para a gestão de materiais e serviços não específicos*”- fica bastante claro que a postura competitiva do Agrega é focar no atendimento das necessidades dos seus clientes, procurando oferecer a melhor solução em compras dentro do seu escopo de

atuação, *vis-à-vis* o retorno tanto na qualidade do serviço prestado, quanto nos resultados financeiros alcançados nas negociações.

4.3.1.3

Processo estratégico:

A investigação documental revelou que a administração do Agrega é conduzida em comum acordo com as duas empresas sócias. O *board* é composto por executivos provenientes dos quadros funcionais tanto da AmBev, quanto da Souza Cruz e que são cedidos temporariamente à *joint-venture*. O organograma mostra uma empresa com um quadro funcional extremamente enxuto se compararmos com a quantidade de transações e a diversidade de produtos negociados pela empresa, além disso, esse mesmo quadro funcional está totalmente direcionado ao atingimento das metas estabelecidas.

O processo estratégico é também bastante simples, embora a heterogeneidade de interesses seja expressiva. Primeiramente, o Agrega deve atender às necessidades de suas empresas-sócias e, havendo oportunidade de sinergia com os demais clientes, estes são convidados a participarem do processo. A diretoria do Agrega tem total independência para tomar decisões, desde que respeitados os acordos previamente estabelecidos pelo *board*.

Estrutura Organizacional - Agrega

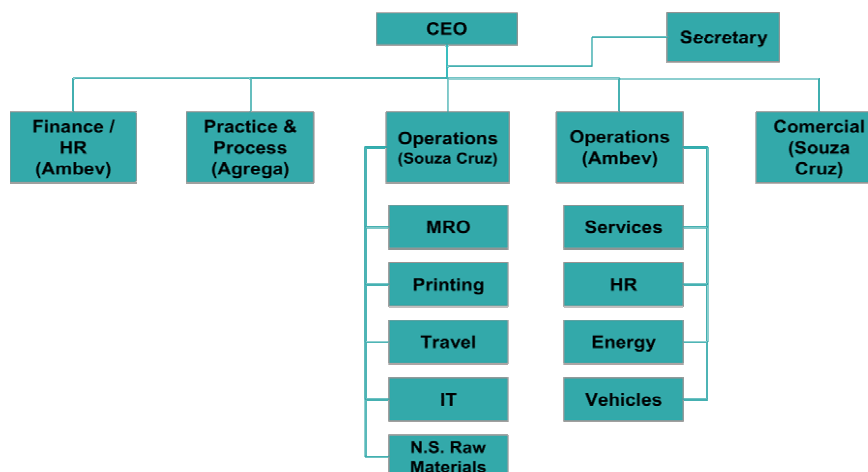


Figura 8: Estrutura organizacional do Agrega

Antes de refletir sobre as questões relacionadas à análise estratégica tradicional, é necessário determinar os fatores macro-ambientais e atores-chave da sua rede de valor. Como rede de valor, entendemos a rede constituída pela empresa (ou indústria) focal, pelos *Complementors*, competidores, fornecedores e outros, vide capítulo 2 deste trabalho. O Quadro 11 representa os componentes da rede de valor do Agrega, como pode ser visto a seguir.

Cientes	Grandes empresas que possuam capacidade de proporcionar um incremento relevante na escala negociada.
Fornecedores	Empresas que tenham capacidade de oferecer os serviços/materiais da cesta negociada pelo Agrega.
<i>Complementors</i>	Áreas de suprimentos das empresas clientes.
Substitutos / <i>Complementors</i>	Áreas de suprimentos das empresas clientes.
Órgãos/ fontes de financiamento	Empresas-sócias através de aporte de capital.

Quadro 11: Exemplo dos componentes da rede de valor do Agrega

Uma vez definidos os componentes da rede valor, para avaliar a adequação da estratégia do Agrega, resta identificar a capacidade de explorar as oportunidades e minimizar as ameaças criadas pelos fatores macro-ambientais e os atores chaves, ao assumirem seus papéis. Para facilitar a análise, o Quadro 12 traz um resumo dessas implicações em termos de fatores políticos, econômicos, demográficos, sócio-econômicos e culturais, observando a classificação em ameaças e oportunidades para a empresa.

FATORES	NÍVEL INTERNACIONAL	NÍVEL PAÍS	NÍVEL INDUSTRIA	OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
Políticos					
Regime político	A democracia ainda é a ideologia dominante nos países com os quais o Brasil mantém relações comerciais ou parcerias.	O Governo de esquerda não se apresentou como grande desorganizador do sistema político, trabalhando fortemente para garantir a base aliada durante todo o mandato do presidente. Essa força pode ser testada nos recentes acontecimentos envolvendo políticos do governo, implicando na queda de ministros que não interferiu no quadro político/econômico vigente	Condições favoráveis ao crescimento da <i>internet</i> , como ferramenta de negociação. Pressão por parte do empresariado para redução da carga tributária	Boa diplomacia com países emergentes, principalmente com a América Latina	Uso abusivo de mecanismos (principalmente tributação) que restringem a realização de atividades através do ambiente eletrônico, criando regulamentações que inviabilizem o negócio.
Estabilidade do Governo	Imagem consolidada no exterior, aumento das exportações independentemente do cenário político interno.	Eleições Majoritárias no final do ano; Crise política derivada dos escândalos de corrupção no alto escalão do governo; Apesar da turbulência política, a economia continua com um bom <i>rating</i> frente ao mercado internacional.		Bom <i>rating</i> aumenta a atratividade relativa do Brasil para investimentos externos. O crescimento da economia alavanca o consumo	Crise política pode aumentar a percepção de risco do país
Fiscalização do Governo	Tendência de formação de grandes blocos de negociação e até para livre comércio.	Fiscalização devido à grande concentração de grupos empresariais – oligopólios (CADE, SNIC etc)		O processo de aprovação do licenciamento no CADE para a operação do Agrega, anteciparam a discussão do tema. O pioneirismo do Agrega é um diferencial competitivo forte.	Possíveis questionamentos dos fornecedores com relação ao poder de barganha das empresas.

Política de Disseminação Tecnológica		Incentivos governamentais para ampliar a base de empresas com acesso a computadores e treinamento especializado.	Acumulação do desenvolvimento de sistemas, cada vez mais ágeis e eficazes, para realização de transações via <i>internet</i> , inclusive entre países	Aumento do número de fornecedores aptos para negociar no <i>marketplace</i> Potencial aumento de novos clientes e fornecedores	Surgimento de novos entrantes.
Econômicos					
Capital	Instabilidade provocada pela ameaça de aumento dos juros nos EUA.	Tendência de queda das taxas de juros locais.		Estrutura patrimonial sólida.	
Cenário Macro-econômico	Crises econômicas e baixa perspectiva de crescimento econômico mundial. Crescimento econômico de nações em desenvolvimento (China, Índia etc). Conflitos étnicos na Europa, África e países Árabes.	Estabilidade econômica com inflação sob controle e metas estabelecidas frente ao FMI; Internacionalização das empresas e maior exposição ao mercado de capitais.		Aumento do número de fornecedores aptos para negociar no <i>marketplace</i>. Potencial aumento de novos clientes e fornecedores.	Surgimento de novos entrantes.
Infra-estrutura	Grandes blocos de transmissão de dados, com confidencialidade e eficiência globais. Compartilhamento do custos de transmissão <i>inter-company</i> .	Privatização e desregulamentação das telecomunicações. Barateamento dos custos de transmissão.	Diminuição dos custos fixos das ferramentas viabilizadoras. Melhora na performance.	Aumento da eficiência, melhoria da qualidade e busca constante da redução de custos operacionais, através de otimização nos custos fixos internos que podem ser repassados para os clientes. Maior competitividade	Surgimento de novos entrantes.

Política de Disseminação Tecnológica		Incentivos governamentais para ampliar a base de empresas com acesso a computadores e treinamento especializado.	Acumulação do desenvolvimento de sistemas, cada vez mais ágeis e eficazes, para realização de transações via <i>internet</i> , inclusive entre países	Aumento do número de fornecedores aptos para negociar no <i>marketplace</i> Potencial aumento de novos clientes e fornecedores	Surgimento de novos entrantes.
Econômicos					
Capital	Instabilidade provocada pela ameaça de aumento dos juros nos EUA.	Tendência de queda das taxas de juros locais.		Estrutura patrimonial sólida.	
Cenário Macro-econômico	Crises econômicas e baixa perspectiva de crescimento econômico mundial. Crescimento econômico de nações em desenvolvimento (China, Índia etc). Conflitos étnicos na Europa, África e países Árabes.	Estabilidade econômica com inflação sob controle e metas estabelecidas frente ao FMI; Internacionalização das empresas e maior exposição ao mercado de capitais.		Aumento do número de fornecedores aptos para negociar no <i>marketplace</i>. Potencial aumento de novos clientes e fornecedores.	Surgimento de novos entrantes.
Infra-estrutura	Grandes blocos de transmissão de dados, com confidencialidade e eficiência globais. Compartilhamento do custos de transmissão <i>inter-company</i> .	Privatização e desregulamentação das telecomunicações. Barateamento dos custos de transmissão.	Diminuição dos custos fixos das ferramentas viabilizadoras. Melhora na performance.	Aumento da eficiência, melhoria da qualidade e busca constante da redução de custos operacionais, através de otimização nos custos fixos internos que podem ser repassados para os clientes. Maior competitividade	Surgimento de novos entrantes.

Tecnologia	Desenvolvimento tecnológico contribuindo para a redução dos custos de distribuição, por meio de vendas em canais indiretos. Desenvolvimento de diferentes padrões de transmissão de dados em alta velocidade.	Modernização das ferramentas facilitadoras do processo de negociação e gestão de compras nas empresas (ERP's e outros sistemas similares). Introdução de formas alternativas de provimento de acesso a <i>internet</i> em alta velocidade Aumento na segurança na transmissão de dados	Necessidade de investimentos intensivos para garantir atualização tecnológica de equipamentos e processos, e manutenção de competitividade.	Realização de grandes parcerias devido a seu <i>knowhow</i> tecnológico. Aumento da eficiência, melhoria da qualidade e busca constante da redução de custos operacionais através de otimização nos custos fixos internos que podem ser repassados para os clientes.	Surgimento de novos entrantes.
Mão de Obra	Nova ordem mundial, com relação às garantias trabalhistas, espalha-se pela Europa. Países emergentes como Índia (especializada) e China (não especializada) despontam como grandes provedores de mão de obra.	Redução gradual dos direitos trabalhistas e uma maior flexibilização dos contratos de trabalho.	Funcionários altamente capacitados.	Captura de mão de obra com alto potencial no mercado.	
Sociais e Culturais					
Estrutura e Dinâmica Social	Países com diferenças sociais muito fortes. Faixa de pobreza crescente nos países latinos. Conflitos Sociais.	Baixo poder de compra da população em geral.	Movimento da indústria em direção ao atendimento das necessidades dos clientes. Cultura muito tradicionalista	Criação de valor junto ao acionista por promover ganhos de produtividade e redução de custos. Imagem associada à responsabilidade ambiental e social	Resistência às mudanças necessárias para adaptação à dinâmica do ambiente e da indústria
Demográficos					
	Taxa de crescimento da população relativamente mais alta em países considerados emergentes.	Urbanização crescente.		Aumento do consumo de bens e serviços das empresas clientes, demandando mais agilidade no processo de negociação da área de <i>supply chain</i> .	

Quadro 12: Implicações Estratégicas dos fatores macro-ambientais externos ao Agrega

A partir da análise dos dados descritos no Quadro acima, coletados por meio de levantamento documental e de observação participante na empresa e baseados nos *constructos* e indicadores de Austin (1990), destacam-se as maiores oportunidades e ameaças provenientes dos fatores políticos e econômicos.

4.3.1.4. Oportunidades

Dentre as oportunidades, foram destacadas as que mais influenciam o negócio e que são apresentadas a seguir:

1. Aumento do número de fornecedores aptos para negociar no *marketplace*:

O otimismo provocado pela estabilidade econômica, atrelada ao crescimento da economia como um todo, promoveu o surgimento de novas empresas com potencial para se tornarem fornecedoras de bens e serviços, negociados pelas empresas de *sourcing*. Esse fato possibilitou o alargamento da capacidade de negociação, criando maiores oportunidades para as empresas que trabalham com fornecimento de soluções em *Supply Chain*, tanto na geração de ganhos durante o processo de aquisição dos materiais ou serviços solicitados pelos clientes, quanto na maior flexibilidade para atendimento das diversas necessidades desses.

2. Potencial aumento de novos clientes (e fornecedores): Como consequência do acima exposto, o cenário macro-econômico favorável gerou uma demanda maior por produtos e serviços pelos consumidores e, conseqüentemente, uma maior necessidade de negociação desses itens. Se aumentar a base potencial de fornecedores é relevante, no que diz respeito à ampliação do leque de variedade para as opções e soluções oferecidas, o mesmo acontece com o potencial crescimento do número de clientes. Esse desenvolvimento da base de negociação é importante para uma empresa que tem como característica uma estratégia de liderança por baixo preço, uma vez que ocorre a contrapartida no aumento da escala.

3. **Estrutura patrimonial sólida:** Um fator característico das empresas, com o perfil de fornecedoras de soluções em *supply chain*, é a baixa imobilização de capital necessário para a operação. Em geral, trata-se de empresas com estrutura enxuta e que precisam de pouco investimento para manutenção de suas atividades, uma vez que toda a base de gastos pode ser tratada como despesa operacional e que tem contrapartida no resultado das operações de negociação.
4. **Captura de mão de obra com alto potencial no mercado:** As recentes re-estruturações pelas quais as empresas têm passado e o perfil de trabalho nas grandes corporações, estão provocando nos talentos jovens uma identificação mais intensa com os conceitos de empreendedorismo, fazendo com esses arrisquem cada vez mais em organizar estruturas enxutas e menos burocráticas, que permitam, igualmente, flexibilidade e autonomia na tomada de decisão. Além disso, essas mesmas re-estruturações criam uma massa de trabalho experiente que pode ser aproveitada em um mercado em expansão.
5. **Aumento da eficiência, melhoria da qualidade e busca constante da redução de custos operacionais, através de otimização nos custos fixos internos que podem ser repassados para os clientes:** O quadro evolutivo da qualidade das transmissões de dados tem apresentado uma notória melhoria, devido ao aumento dos investimentos nessa área, nos últimos tempos. Como isso houve uma real possibilidade de redução dos custos fixos, não apenas no processo de manutenção das ferramentas viabilizadoras, como também na própria performance. Esse fato isolado já foi um grande direcionador não exclusivamente para a redução das despesas de operação, como também para o aumento da eficiência e, conseqüentemente, para a redução dos custos gerais que, em última instância, são repassados ao preço do serviço.
6. **Realização de grandes parcerias devido a seu *knowhow* tecnológico:** O aumento crescente na utilização de sistemas integrados de comunicação vem incorporando um número maior de empresas, com atributos necessários, para participar dos processos de negociação com organizações que fornecem soluções em *Supply Chain*, as quais, em princípio, são totalmente virtuais. Essa facilidade promove inclusive uma maior assertividade em relação aos preços efetivamente praticados no mercado, além de promover um crescimento na carteira de fornecedores.

7. **Imagem associada à responsabilidade ambiental e social:** Uma das grandes tendências atuais, no que se refere aos fatores sócio-culturais, é a preocupação com a responsabilidade social, crescimento sustentável e demais aspectos relacionados. Por ser um tema bastante em voga, cada dia que passa mais e mais empresas aumentam a importância desse fator no processo de tomada de decisão.

4.3.1.5. Ameaças

Dentre as ameaças presentes nas estratégias do portal, destacam-se as listadas abaixo:

1. **Uso abusivo de mecanismos (principalmente tributação) que restringem a realização de atividades através do ambiente eletrônico / Criação de regulamentações que inviabilizem o negócio:** Essa ameaça é uma das mais importantes e deve ser tratada com bastante atenção. O surgimento de qualquer tipo de regulamentação que proíba ou restrinja os métodos de negociação, ou que reduza a capacidade de agrupar forças de coesão através do volume negociado, é de fato um forte risco para as empresas desse setor, uma vez que o núcleo do negócio está fundamentado no poder de barganha em função das altas quantidades envolvidas.
2. **Possíveis questionamentos dos fornecedores com relação ao poder de barganha das empresas:** A atuação dos órgãos governamentais, tais como as agências de vigilância e de combate a concorrência desleal, motivados pelas empresas ou setores que não possuam capacidade de atuar da mesma maneira no ambiente competitivo, deve ser considerado a fim de se construir sempre o racional legal que suporte as operações das empresas presentes na indústria.
3. **Surgimento de novos entrantes:** Essa questão, apesar de ser considerada óbvia no mapeamento de ameaças, é relevante nesse momento da análise, pois esse setor de atuação se insere em um mercado novo, com espaço significativo a ser explorado. Porém, esse espaço não é suficientemente grande, mas específico e delimitado. A melhoria das condições de viabilidade para negócios

dessa natureza pode criar uma falsa impressão de um mercado com alto potencial de crescimento, o que não é verdade. Desse modo, um crescimento muito grande no número de *players* pode ser bastante prejudicial para as empresas, pois a capacidade de conjunção por altos ganhos de escala é restrita.

Para realizar a análise das implicações estratégicas dos atores-chaves e dos fatores estruturais da indústria, é importante lembrar que foi utilizada a metodologia de análise estratégica, segundo o modelo GI de Macedo-Soares, a qual adota os *constructos* de Porter (1980), considerando ainda o fator *complementor* de Brandenburger & Nalebuff (1997), conforme mencionado nos Capítulos 2 e 3 desta dissertação.

A Figura abaixo mostra, esquematicamente, os fatores relevantes à avaliação das implicações de cada ator estratégico ao desempenhar o seu papel respectivo, baseando-se nos *constructos* de Porter (1980) e no ator complementar de Brandenburger & Nalebuff (1997).



Figura 9: Atores e papéis estratégicos

Ameaça de novos entrantes

Sabemos que cada novo entrante na indústria é sinônimo de desequilíbrio, seja ele momentâneo ou não. Assim, o nível de ameaça que esse pode causar depende sobretudo das barreiras de entrada que a indústria promove e da própria reação das empresas existentes. Como já mencionamos anteriormente neste estudo, a pré-disposição de ferramentas mais sofisticadas e um ambiente macroeconômico favorável são grandes alavancadores para o surgimento de novas empresas que oferecem o mesmo gênero de serviço. Essa análise, porém deve ser dividida em duas partes: para as empresas sócias (Souza Cruz e AmBev) a ameaça dos novos entrantes no ambiente de negócios do Agrega é baixa, uma vez que o propósito central da parceria é atender às demandas de ambas as empresas, independentemente do comportamento da indústria. Por outro lado, para alcançar a eficiência máxima na negociação do tipo de produto, objeto de trabalho do Agrega, a quantidade é um fator decisivo. Sob esse aspecto, quanto mais empresas oferecerem esse tipo de serviço (independente do nível de qualidade), menor será o poder de barganha junto aos fornecedores. Com base nisso, a pesquisa possibilitou inferir que a força dessas novas empresas é **moderada**, não pelas barreiras de entrada que representam ameaças moderadas, quando o ambiente está favorável, mas pelo prejuízo que essas novas empresas podem causar à estratégia do Agrega.

O poder de barganha dos clientes

O poder de barganha dos clientes dessa indústria, representado pelas empresas-sócias e pelas empresas-clientes, constitui uma ameaça **forte**, pois eles juntamente com os fornecedores e os substitutos são os grandes *players* desse mercado. Na verdade, sob a ótica dos clientes, o Agrega pode ser classificado como um substituto ao processo de compras interno, de materiais não específicos para as empresas, já estabelecido. Por esse motivo principalmente no caso das empresas-clientes, o Agrega funciona como uma segunda opção.

Dentre os fatores que explicam essa caracterização pode-se citar o alto grau de sensibilidade dos preços negociados, o choque cultural interno entre as áreas de suprimentos das empresas clientes, *vis-à-vis* aos resultados apresentados pela negociação feita por empresas terceirizadas, como o Agrega.

O poder de barganha dos fornecedores

Os fornecedores são os grandes pontos de sucesso ou fracasso nesse modelo de negócio proposto pelas empresas de terceirização de *sourcing*. Como o direcionamento nesse tipo de atividade é buscar empresas que se tornem parceiras no fornecimento de materiais não específicos, a gama de variedade de itens é bastante intensa. Não somente em termos de especificação, mas pela capacidade de resolutividade e resposta ao atendimento das quantidades solicitadas, dentro do tempo estabelecido.

Por esse motivo o poder de barganha dos fornecedores traduz-se em uma implicação **negativa**, dentro da arena competitiva. O mais interessante é que essa implicação tende a ser minimizada, quanto mais as empresas de *sourcing* ganham importância no cenário competitivo. Na medida em que elas se tornam representantes de grandes corporações, na intermediação das concorrências para os bens e serviços listados, maior fica o poder de barganha dessas com relação aos fornecedores. Ou seja, esse diagnóstico é temporal, pois com o amadurecimento do mercado, a probabilidade da situação atual se reverter é bastante significativa.

A ameaça dos produtos substitutos

A ameaça de produtos substitutos para o tipo de empresa aqui estudado está na própria área de suprimentos, quando este já existe nas empresas. Isso aponta como uma implicação negativa, representando uma ameaça de **intensidade grande**, uma vez que, por já estar estruturada e possuir experiência em negociação, é perfeitamente capaz de realizar o trabalho de empresas, tais como o Agrega. O único ponto de discussão, que pode a médio prazo reverter esse diagnóstico, é que foi a partir desse cenário que surgiu a idéia de se criar empresas

para negociar itens não estratégicos, a fim de que grandes organizações pudessem concentrar esforços na criação de valor em seus objetivos específicos.

A rivalidade entre os participantes existentes

Apesar de ser uma atividade bastante antiga e pelo fato de que a compra de insumos, em geral, é fundamental para a operacionalização de qualquer negócio, o foco em itens não específicos é bastante novo. Por esse motivo, atualmente a rivalidade entre os participantes existentes é bastante **baixa**, representando uma oportunidade, pois não há ainda uma indústria madura.

Os Complementors

O papel dos complementadores nessa indústria, representados por empresas que prestam consultoria em toda a cadeia de suprimentos inclusive propondo novos processos de gestão, é considerado uma **implicação negativa fraca**, ou seja não constituindo ameaça, mas possivelmente uma oportunidade potencial, dentro dos aspectos da análise tradicional. Mas se considerarmos a análise relacional, esse diagnóstico pode se transformar em um aspecto de diferenciação para as empresas.

Atores e Papéis	Caracterizações	Oportunidades		Ameaças	
		Real	Potencial	Real	Potencial
Novos Entrantes					
Economias de escala	Necessidade de grandes volumes				X
Diferenciação de produto	Relativamente alta		X		
Vantagens de custo independente de escala					
- propriedade tecnológica	Tecnologia disponível entre as empresas do setor				X
- <i>know how</i>	<i>Know how</i> difuso				X
- localização geográfica	Presença regional	X			
- vantagens de custo advindas da curva de aprendizado	Indústria não é madura. Grandes " <i>gaps</i> " de aprendizagem	X			

Regulação governamental à entrada	Necessidade de regulação do setor, fiscalizando e controlando as operações das empresas			X	
Requerimentos de capital	Negócio com intensidade de capital baixo, baixo risco	X			
Custos de mudança dos consumidores	Diferenciação baixa dos serviços			X	
Acesso a canais de distribuição	Acesso facilitado pela <i>internet</i>		X		
Rivais					
Quantidade de rivais	Baixa		X		
Caracterização dos rivais	Extremamente competitivos		X		
Velocidade de crescimento da indústria	Alta, mercado novo e indústria em fase de crescimento		X		
Intensidade dos custos fixos	Baixas		X		
Características de diferenciação do produto	Baixas		X		
Custo de mudança	Baixas		X		
Intensidade de barreiras de saída	Baixas		X		
Intensidade do comprometimento estratégico	Moderada		X		
Fornecedores					
Grau de concentração dos fornecedores	Relativamente baixo				X
Existência de substitutos aos insumos	Alto, muitos substitutos			X	
Importância do comprador de insumos	Elevada			X	
Diferenciação do insumo	Elevada			X	
Custo de mudança para o comprador	Elevado	X			
Clientes					
Grau de concentração	Crescente			X	
Participação do produto nos custos dos clientes	Moderado		X		
Importância do serviço para o produto final oferecido	Elevada			X	
Volume de informação detido pelo cliente	Elevada			X	
Substitutos					
Áreas de Compras / Suprimentos das empresas-clientes	Elevada			X	
Complementors					
complementaridade das competências	Moderada		X		
Intensidade da aliança	Moderada		X		

Quadro 13: Atores e papéis na indústria

4.3.1.6.**Desempenho:**

Uma vez definidas e identificadas as características, ameaças e oportunidades da indústria, é necessário avaliar se a estratégia do Agrega tem potencial para neutralizar possíveis ameaças e aproveitar as oportunidades presentes no contexto. Assim, para analisar as forças e fraquezas reais e potenciais da empresa, foram identificados e classificados seus recursos e condições organizacionais para administrá-los. Todos os itens foram classificados como variáveis independentes de acordo com as categorias genéricas do modelo adotado para a análise estratégica. Os resultados foram obtidos por meio da confrontação entre os atributos desejáveis para cada variável e os dados obtidos da pesquisa documental, conforme detalhado no Capítulo 2 desse trabalho e apresentados no Quadro 14 a seguir:

Variável / Categoria de Variável	Atributos Necessários / Desejáveis	Caracterização	Força		Fraqueza	
			Real	Potencial	Real	Potencial
a) Organização Hard						
Estrutura Organizacional	Achatada, flexível, alto grau de descentralização	Organizada por processos, com alto grau de descentralização e tomada de decisão nas pontas	X			
Equipes	Multifuncionais, interfuncionais com alto grau de <i>empowerment</i>	Alto intercâmbio multifuncional e alto grau de <i>empowerment</i>	X			
Processos	Horizontais, interfuncionais e documentados (padrões de operação)	Operações baseadas em processos definidos e padronizados para todas as negociações, ênfase dada à eficiência e à qualidade do trabalho	X			
Sistemas Gerenciais	Integrados através dos processos interfuncionais, com a perspectiva de orientação para clientes	Sistemas integrados voltados para atender as diretrizes estratégicas do negócio	X			
Sistemas Educacionais (Treinamento)	De educação continuada dos gestores e staff, para aquisição de competências necessárias à melhoria contínua dos processos e performance, para aquisição de novas tecnologias e aquisição de habilidades específicas do pessoal operacional	Ênfase no treinamento e desenvolvimento dos gerentes e gestores através de " <i>job rotation</i> " , além de patrocínio de cursos de extensão tipo MBA	X			
Sistemas de Medição	Visíveis, balanceados, abrangentes, consistentes, adaptáveis às mudanças, integrando todos os sistemas de medição e, alinhados aos objetivos explicitados na estratégia	Preocupação constante com o aprimoramento dos sistemas de medição de desempenho e comunicação junto ao mercado.	X			

Sistemas de Reconhecimento e Recompensa	Sistema de avaliação de desempenho dos empregados e remuneração, integradas com o sistema de medição de desempenho da empresa	Sistema de avaliação de performance individual, atrelado às metas corporativas. A remuneração dos empregados: salário base e remuneração variável, atrelada ao desempenho individual	X			
b) Organização Soft						
Cultura Organizacional	Cultura voltada para a melhoria contínua do desempenho da organização e orientada para os clientes e outros <i>stakeholders</i> , preocupação com a qualidade de vida, ambiente, ética e responsabilidade social	Cultura totalmente voltada para a satisfação dos clientes e com forte apelo às atividades ligadas à qualidade de vida dos funcionários e colaboradores. Incentivo a programas de responsabilidade social (<i>core</i> nas empresas sócias) e voluntariado	X			
Estilo de Liderança	Visível comprometimento da gerência com a nova estratégia, liderança <i>coach-style</i>	Gerentes recebem treinamento das empresas-sócias e estão alinhados às modernas técnicas de <i>coaching</i> e liderança	X			
Comunicação Informal	Ampla e inter-funcional, favorecendo constante <i>feedback</i> sobre as metas e medidas de desempenho	Reuniões periódicas e informais para acompanhamento das metas por toda a equipe	X			
c) Tecnologia Hard						
Tecnologias de Informação	Sistemas em tempo real, abrangentes e integrados (<i>hardware</i> e <i>software</i>), com acesso amplo a todos os níveis decisórios	Utilização de <i>softwares</i> de monitoração das atividades e acompanhamento das negociações	X			

d) Tecnologia Soft						
Metodologias e Técnicas Específicas						
- Medições de Desempenho	Metodologias e técnicas de medição do desempenho global, setorial e individual, que incluem dimensões quantitativas e qualitativas de forma balanceada	Objetivos definidos com base nos conceitos das empresas-sócias	X			
- Gestão por processos	Metodologias de gestão por processos, orientados para o cliente, baseadas em fatos e dados e apoiadas por técnicas de melhoria contínua	Aplicação de modernas técnicas de gestão, como um dos principais pontos fortes da empresa	X			
- Treinamento	Metodologias de treinamento, programas e incentivo ao desenvolvimento de novas soluções que incorporem requisitos dos clientes, visando o crescimento futuro da organização	Todos funcionários recebem treinamento para alinhamento de conhecimento e desenvolvimento de potenciais, visando atender cada vez melhor ao cliente		X		
Inovação	Técnicas de medição incorporam medidas referentes ao progresso derivado de projetos inovadores	Premiação de reconhecimento coletivo para os funcionários que apresentam idéias inovadoras	X			
e) Físicos						
Ativos Fixos / Equipamentos / Instalações de produção	Instalações no “estado-da-arte” em termos de tecnologia, com ganhos de escala, alto padrão de qualidade, alto nível de produtividade	Disposição física do ambiente e ferramentas de trabalho apropriadas para o bom desempenho das funções	X			

Infra-estrutura	Tecnologia de ponta e capacidade de conexão imediatas	Apesar das instalações estarem de acordo com a necessidade atual, a demanda por manutenção do parque tecnológico pode ser superior às expectativas de investimentos planejados				X
f) Pessoas						
Talentos e Capacidades	Habilidades, conhecimento e potencial para adquirir as necessárias competências para aplicação de novas metodologias e práticas, que incluam solução dos problemas, melhoria de processos e sistemas de medida balanceados	Cargos-chave utilizados como "passagem" no desenvolvimento gerencial para ambas empresas-sócias	X			
g) Financeiros						
Geração de Caixa	Alta capacidade de geração de caixa para financiar investimentos e atividades	Receitas provenientes de aportes mensais das empresas sócias mais os <i>fee's</i> cobrados das empresas clientes, quando uma negociação é bem sucedida. O equilíbrio nesse aspecto é um ponto de destaque	X			
Capacidade de Financiamento	Capacidade de financiar-se a baixos custos	Financiamento proveniente de suas empresas-sócias (Souza Cruz e AmBev)				X

Estrutura de Capital	Nível ótimo de alavancagem, para minimizar a custo de capital da empresa	Empresa sem dívidas. Trabalhar com alavancagem não está nos seus objetivos. O ganho/perda financeira é dividido entre os sócios.				X
h) Desempenho						
Quantitativas Financeiras	Alta rentabilidade	Objetivo trazer benefícios prioritariamente às empresas-sócias, ganhos provenientes de outros clientes não são o <i>core</i> do negócio, ainda assim há uma grande geração de caixa com alto retorno para os sócios		X		
Quantitativas Operacionais	Alta produtividade	Baixo custo de operação, alta produtividade e alta qualidade		X		
Qualitativas						
- Satisfação dos <i>stakeholders</i>	Índices que mostrem desempenho satisfatório para cada um de seus <i>stakeholders</i> : <i>acionistas, clientes, fornecedores, empregados, comunidade</i>	Pesquisa de satisfação das empresas-clientes indica um alto índice de satisfação. Relevantes savings apontados nas empresas-sócias demonstram a satisfação com o empreendimento Ambiente interno descontraído e com funcionários muito motivados	X			

- Qualidade de Produtos e serviços	Alta qualidade de produtos	Busca do alto padrão de qualidade para os clientes	X			
- Inovação	Ênfase em inovação	Alto índice de geração de novas idéias para melhorias, novas práticas operacionais e novos produtos a fazerem parte das famílias de compras	X			

Quadro 14: Atributos necessários/ desejáveis para cada variável principal do modelo GI

4.3.1.7. Forças e fraquezas potenciais

Forças

As forças organizacionais do Agrega são equilibradamente divididas entre os fatores relacionados à Organização e Tecnologia, tanto na dimensão “*Hard*”, quanto na dimensão “*Soft*”. Tal constatação pode ser feita a partir da análise dos dados, com base nos *constructos* e indicadores citados nos Quadro 13 e 14, apresentadas acima.

Dentre os diversos pontos do item “Organização *Hard*”, destaca-se o fato do Agrega possuir uma vasta documentação de seus processos, atrelados a uma busca constante da máxima eficiência em suas operações. Para isso inclusive, existe uma gerência específica tratando desse assunto. O foco na qualidade da equipe, bem como a preocupação com o reconhecimento dos bons profissionais, acompanhados por meio de um sistema eficiente de avaliação individual e ênfase no treinamento e desenvolvimento das pessoas são pontos fortes neste quesito. Esse princípio é bastante explícito pela dinâmica de utilizar alguns cargos-chave na empresa como posições de passagem para o desenvolvimento de gerentes pelas empresas-sócias. Já no quesito “Organização *Soft*”, o ponto de destaque é a própria disposição do *lay-out* que constitui um estímulo ao trabalho em equipe, à liderança participativa e à comunicação informal. Não há salas com separações, as quais estabelecem divisões hierárquicas, mas sim um pool de salas de trabalho onde os projetos são discutidos e as negociações com os fornecedores acontecem.

Um tema importante nesse aspecto é a questão do clima organizacional, que é muito favorável. Um outro ponto de destaque nesse item é a cultura organizacional.

Com relação aos fatores relacionados à “Tecnologia - *Hard* e *Soft*”, é importante destacar a influência das características das empresas sócias na construção do ambiente, não somente no alinhamento da tecnologia empregada, mas também na implantação de metodologias e técnicas específicas de medição de desempenho e gestão por processos e inovação.

Dentre os eventos que permeiam o ambiente e se caracterizam como forças necessárias à implementação efetiva da estratégia voltada aos clientes, além dos já mencionados, podemos ainda citar:

- **Modelo de Governança:** O modelo de governança, estabelecido entre as duas empresas-sócias, pressupõe fundamentalmente a independência da operação do Agrega. Embora esta seja uma empresa dividida societariamente entre Souza Cruz e AmBev, o Agrega possui total independência para a tomada de decisão. Todo o processo de aproximação e negociação com os fornecedores é independente das atividades das empresas-sócias. Os papéis de cada sócio no investimento são claros e bem definidos, as reuniões do Comitê Decisório (formado por executivos de diversas áreas de ambas as empresas) ocorrem frequentemente.
- **Metodologia:** O Agrega surgiu com o objetivo de focar na economia de escala para os parceiros membros da rede, onde através da sinergia entre os produtos negociados, geram-se ganhos de produtividade. Porém, esse fator aliado à experiência e à qualificação da equipe, permite que haja um processo mais eficiente de gestão da cadeia de fornecimento e uma especialização maior em mercado / produtos, do que geralmente ocorre nas organizações.

Fraquezas

Como resultado da pesquisa, as fraquezas verificadas eram relacionadas à categoria de “Recursos Financeiros”, principalmente nos quesitos “Capacidade de financiamento” e “Estrutura de Capital”. Trata-se de uma questão polêmica, pois a empresa - embora, com já dito antes, tenha independência total em suas operações - está diretamente vinculada a dois gigantes do varejo, com estruturas de capital bastante sólidas e com posições, na tomada de risco, muito tradicionais. Com isso, o que pode ser caracterizado como uma força, que é evitar recorrer a tipos de

financiamento que possam comprometer a estabilidade do negócio, pode ser interpretada também como uma fraqueza.

A total dependência das empresas-sócias para a tomada de decisão em assuntos ligados a essa questão pode ser um fator crítico para a expansão do negócio a médio/longo prazo. Embora seja possível constatar que, atualmente, devido à operação eficiente e à estrutura enxuta, a geração de caixa proveniente das intermediações de compra, ou seja, o recebimento do “*success fee*” seja suficiente o bastante para cobrir os custos de operação.

Outro ponto de atenção diz respeito a questão da dimensão “Recursos Físicos”. Ainda que as instalações e os sistemas utilizados pelo Agrega estejam em linha com as atuais necessidades do negócio, como se trata de uma empresa com alto índice de uso de material informacional que transita através de conexões virtuais, a demanda por investimentos pode ser superior à capacidade de financiamento que as empresas-sócias estão dispostas a oferecer, o que pode tornar o parque tecnológico, em última instância, ultrapassado em um curto espaço de tempo.

Desempenho

Com relação ao fator desempenho, o Agrega tem apresentado uma evolução bastante favorável. A operação brasileira teve início em 2001 e em 9 meses de existência o investimento inicial das empresas-sócias já havia sido recuperado via *savings / cost avoidances*, provenientes das famílias negociadas. A Figura 10, mostra a evolução das operações do Agrega e os montantes envolvidos desde então de acordo com os demonstrativos financeiros oficiais da empresa.

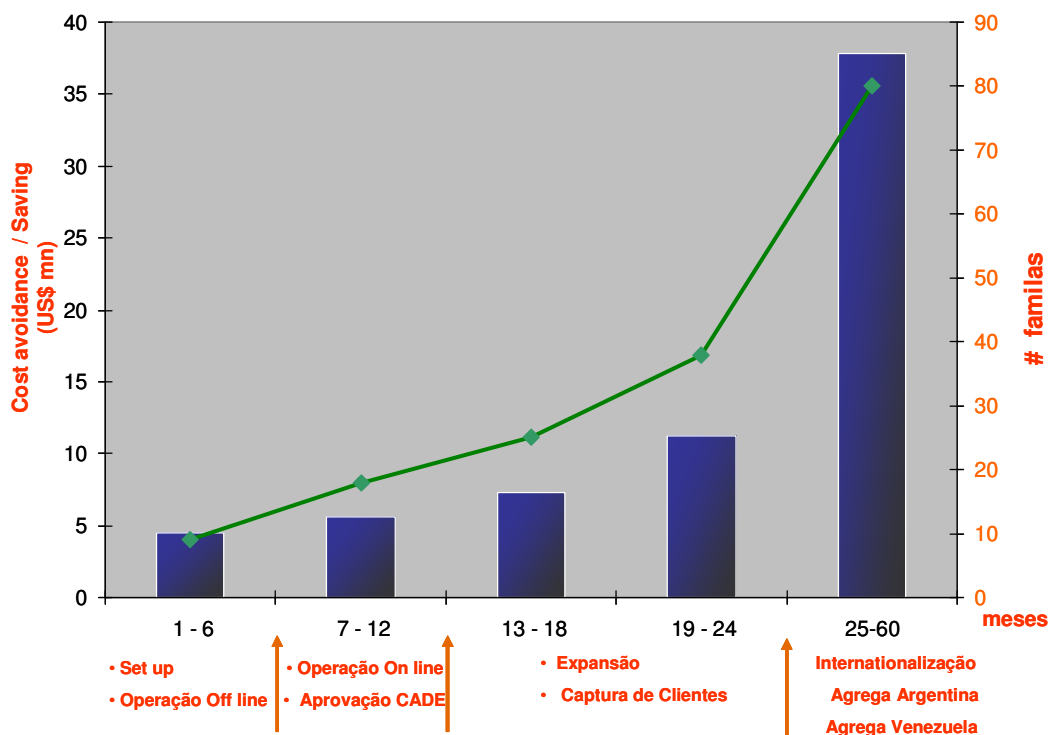


Figura 10: Gráfico de evolução das operações do Agregado

Em 2005, de acordo com a documentação financeira, divulgada pelas empresas-sócias, o Agregado gerou economias superiores a R\$ 120 milhões para as mesmas, praticamente dobrando o resultado do ano anterior. Foi a partir de 2005 que se iniciou o plano de expansão da empresa para outros mercados, aumentando o escopo de atuação de suas atividades pela América Latina e, recentemente, iniciou o processo para atuação no Canadá. A figura 11 mostra graficamente a análise financeira do investimento.

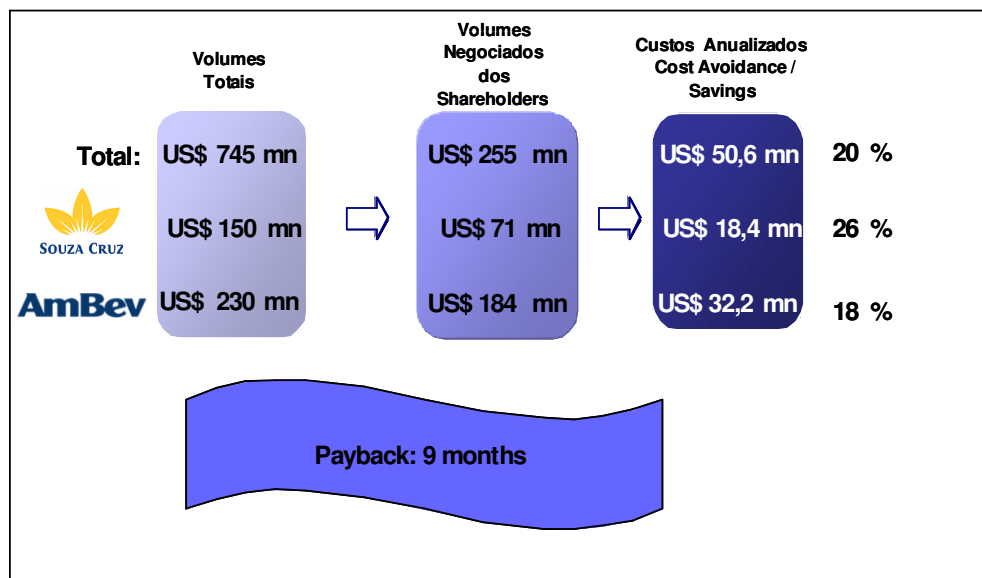


Figura 11: Análise financeira do investimento

Após apresentarmos os resultados da análise tradicional, de acordo com a metodologia aplicada, passamos a considerar as alianças estratégicas principais da empresa em estudo, objeto de análise da segunda questão intermediária desta pesquisa.

4.3.2.

Implicações estratégicas das alianças/redes do Agrega

Nesta parte serão apresentados os resultados das respostas dos entrevistados, dadas à segunda questão apresentada para esta pesquisa: *Quais são as implicações estratégicas das alianças/redes de relacionamento nos níveis da indústria e da empresa para a tomada de decisão estratégica do Agrega?*

Primeiramente, identificamos os principais focos das ameaças e oportunidades do negócio, levando em consideração os princípios da análise tradicional, conforme descrita anteriormente neste trabalho. Em seguida, consideramos não somente as principais alianças estratégicas, mas também os principais relacionamentos entre os parceiros identificados. É importante destacar que o mapeamento da ego-rede da empresa foi realizado com base nas percepções

obtidas não somente por meio dos questionários aplicados, mas também das entrevistas realizadas, de acordo com o modelo SNA.

Como resultado da pesquisa, percebeu-se primeiramente que o estabelecimento de alianças é interpretado como fator fundamental para o sucesso da empresa: 100% das pessoas, que responderam o questionário (onze colaboradores), têm essa percepção, o que significa um consenso total entre os entrevistados. Dentre os fatores mais determinantes na busca por alianças podemos destacar aqueles listados abaixo, no Quadro 15.

Economia de escala	32%
Compartilhamento de recursos/competências complementares	30%
Gerenciamento de riscos e incertezas	15%
Acesso ao capital de informações proporcionado por novo(s) relacionamento(s)	10%
Acesso ao capital social proporcionado por novo(s) relacionamento(s)	8%
Redução da rivalidade da indústria	5%

Quadro 15: Fatores determinantes para alianças segundo os entrevistados

Ou seja, fatores como economia de escala, compartilhamento de recursos e gerenciamento de incertezas, dentre outros citados são os principais direcionadores para uma empresa buscar associar-se a outras a fim de estabelecer alianças.

No nosso caso em questão, devido à especificidade de sua área de atuação e pelas características do mercado onde opera, atualmente o Agrega somente possui alianças com seus clientes, fornecedores e substitutos. Essa percepção é bem clara para os participantes diretos e indiretos da pesquisa como mostra a Figura 12. De acordo com as respostas dos entrevistados, a empresa não tem vínculos, ainda que temporários, com seus *complementors*, com seus concorrentes ou com os novos entrantes no mercado.

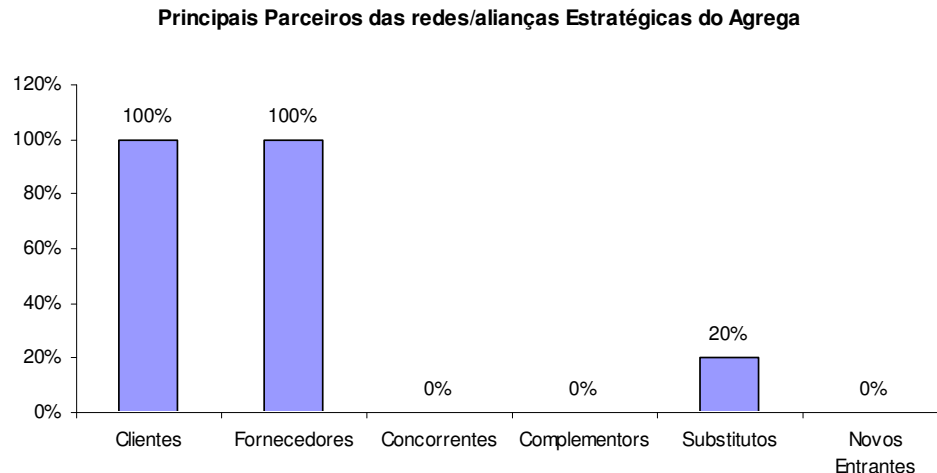


Figura 12: Principais parceiros das rede/alianças estratégicas do portal Agrega

Os dados levantados indicam que o tipo de aliança que o Agrega estabelece com seus parceiros é basicamente composto por acordos / contratos de fornecimento de serviços / materiais não específicos. Esses acordos / alianças são motivados principalmente por questões relacionadas à estratégia operacional e à complementaridade de recursos de suas empresas sócias. Por esse motivo, alianças com concorrentes, novos entrantes e *compementors* não fazem parte da estratégia de alianças da empresa.

Os tipos de alianças mais típicas, que são estabelecidas entre o Agrega e seus parceiros, são as alianças multilaterais, isto é, aquelas que são formadas por mais de dois parceiros, basicamente com os clientes e fornecedores. Mas, podemos perceber que em alguns casos existem, também, alianças bilaterais, principalmente quando se trata de algum tipo de serviço que tenha escala, mas que seja específico. Geralmente essas alianças são uma exceção.

Ao estabelecer alianças com seus clientes, fornecedores e até com seus substitutos, o Agrega busca predominantemente recursos do tipo capital informacional, recursos financeiros e inovação. O Quadro 16 mostra um resumo desses itens:

Parceiros	Tipos de Alianças	Estrutura	Composição	Modalidade
Cientes	Acordos/contratos de prestação de serviços, outros insumos /materiais não específicos.	Escopo: ampla (muitos laços) Escopo Geográfico: Local	Recursos-chave: capital informacional e financeiro Volume de recursos: satisfatório Acesso: fácil	Conexão: forte Natureza: oportunística
Fornecedores	Acordos/contratos de Fornecimento	Escopo: amplo Escopo Geográfico: Regional	Recursos-chave: capital informacional, recursos financeiros, inovação Volume de recursos: satisfatório Conteúdo dos recursos: Acesso: difícil	Conexão: forte Natureza: colaborativa
Substitutos	Acordos/contratos de prestação de serviços, outros insumos /materiais não específicos.	Escopo: amplo Escopo Geográfico: Local	Recursos-chave: capital informacional, recursos financeiros Volume de recursos: satisfatório / insuficiente Conteúdo dos recursos: Acesso: difícil	Conexão: fraca Natureza: oportunística

Quadro 16: Classificação das principais alianças do Agrega

Podemos perceber pelo Quadro 16 que a aliança que predomina, em cada classe de parceiros com base nos documentos apresentados para análise pela empresa, é a do tipo Acordos/contratos de prestação de serviços, outros insumos/materiais não específicos. Isso se deve à própria razão social de empresa, que foi criada com esse benefício específico. O seu escopo de atuação é bastante peculiar sob esse aspecto. Ainda com relação ao Quadro 16 alguns atributos mais significativos oferecidos por essas alianças estão em negrito. As características referem-se, genericamente, aos relacionamentos típicos ou mais importantes.

A Figura 13 mostra a ego-rede do Agrega, com destaque para a suas alianças. De acordo com o modelo SNA adotado para a pesquisa, o Agrega é representado no centro da ego-rede e os atores estratégicos que compõem a sua rede de valor estão dispostos ao longo de uma elipse. Para esta análise foram identificados apenas os atores-parceiros do Agrega. A intensidade dos

relacionamentos também foi destacada através da formatação das setas de inter-relação; as setas contínuas indicam conexões fortes, enquanto que as setas fracionadas indicam conexões fracas.

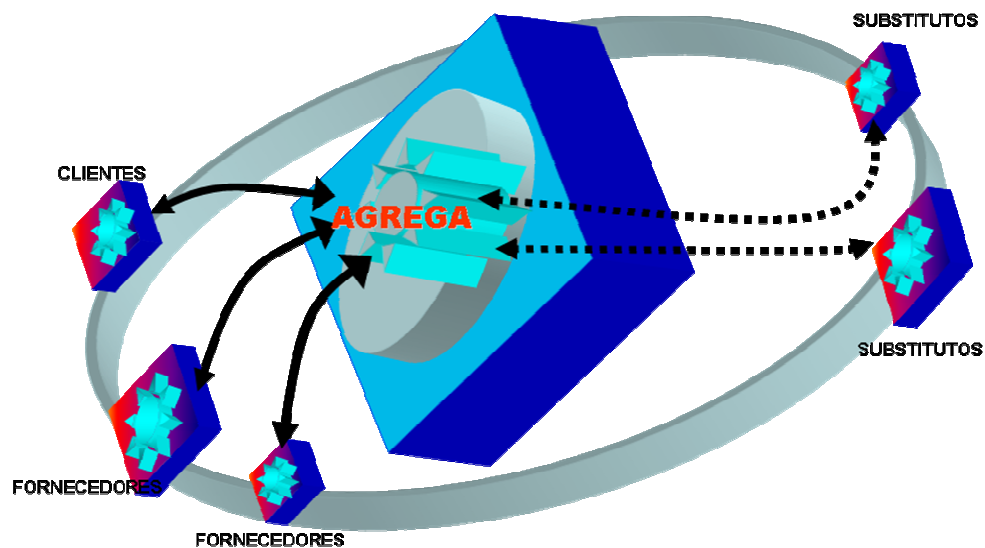


Figura 13: Ego-rede do Portal Agrega

Um resultado da pesquisa, importante de ser destacado, é a percepção dos entrevistados com relação à perspectiva relacional. Cerca de 86% dos entrevistados que responderam ao questionário, percebem a inserção da empresa em redes estratégicas com o fator relevante para o atingimento da sua estratégia de foco no cliente. Isso deve-se principalmente à natureza das relações entre fornecedores e clientes intermediadas pelo Agrega e necessários para a sustentação do negócio. Para alcançar a negociação, através da barganha por volume, é fundamental estar sempre operando dentro do conceito de redes, a fim de capitalizar as melhores práticas.

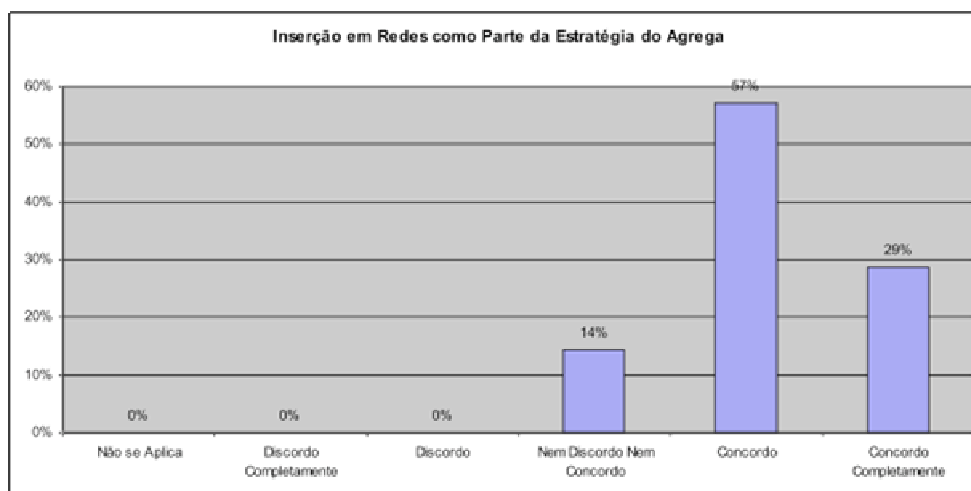


Figura 14: Gráfico de percepção com relação à perspectiva relacional (inserção de redes como parte da estratégia):

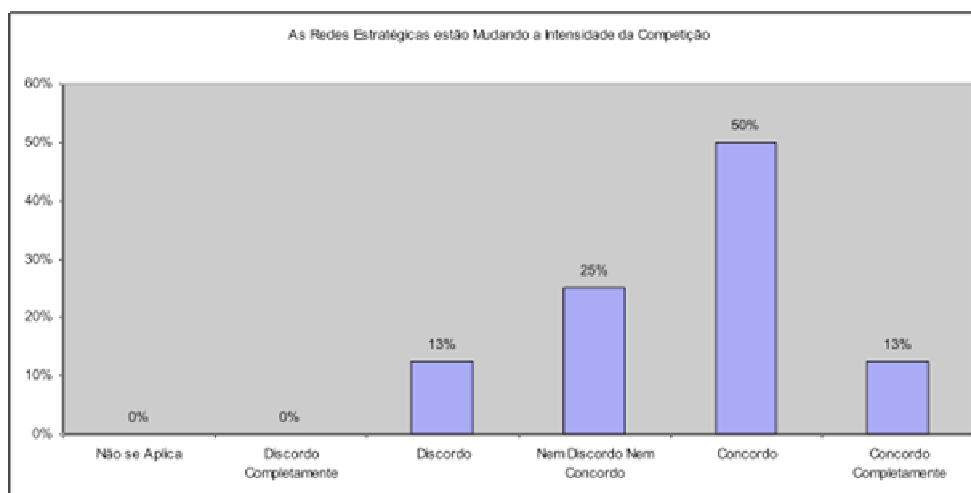


Figura 15: Gráfico de percepção com relação à perspectiva relacional (redes estratégicas mudando a intensidade da competição)

Um fator importante percebido durante a análise, é o alinhamento de expectativas com relação aos componentes da aliança. O Agrega espera obter de seus parceiros algumas vantagens, tais como maior escala para aumentar o poder de barganha no caso das alianças com os clientes. Já os clientes esperam preço e qualidade. Em contrapartida, no caso dos fornecedores, esperam-se melhores condições de preço e pagamento, bem como melhor qualidade e atendimento total às necessidades dos clientes. E esses, por outro lado, têm a perspectiva de aumentar seus lucros, presença no mercado e visibilidade através da inclusão de grandes empresas em suas carteiras de clientes. Em resumo, diante do cenário

apresentado, os interesses de cada participante da aliança estão bem definidos e cada um sabe o seu papel de atuação.

Após caracterizar a estratégia do Agrega, segundo a metodologia de análise estratégica, avaliou-se o quanto a mesma era adequada na medida em que utilizava o todo o seu potencial para capitalizar as forças criadas pelos recursos da ego-rede da empresa, reduzindo eventuais fraquezas associadas para explorar as oportunidades macro-ambientais constituídas pela rede, o que possibilitaria minimizar eventuais ameaças.

Para tanto, recorre-se primeiro à identificação das características relacionais da ego-rede do Agrega, em termos de suas dimensões-chave: estrutura, composição e modalidade, auxiliada pelas listas de referências propostas no ferramental.

A caracterização do escopo das redes pode ser dividida em duas formas: quanto ao número de laços e quanto ao escopo geográfico. O Agrega tem como premissa ser uma empresa extremamente focada em seu objetivo final e atualmente estabelece alianças apenas com seus clientes, fornecedores e em alguns casos com seus substitutos. A pesquisa apontou áreas bastante definidas com relação a ambas dimensões-chave das alianças/redes do Agrega.

Quanto à amplitude e o número de laços, esses se mostraram predominantemente amplos com relação aos clientes e fornecedores, embora as alianças fossem locais, na sua maioria, ainda que houvesse a possibilidade de alianças regionais e até globais. De fato, a maioria dos acordos ainda é local, o que pode ser considerado natural, devido à característica dos produtos comercializados pela empresa.

Por outro lado, a caracterização das alianças quanto ao escopo geográfico, tanto junto aos clientes quanto junto aos substitutos, é predominantemente local, enquanto que os fornecedores apresentam um escopo geográfico mais amplo, ou seja, com um nível regional.

Ainda sob a ótica da ego-rede do Agrega, em termos de oportunidades / ameaças e forças / fraquezas, identificados por meio dos levantamentos realizados, verificamos como principais implicações estratégicas - tanto no nível da indústria, quanto no nível da empresa - aquelas apresentadas nos Quadros 17 e 18.

Constructos	Indicador	Implicação Estratégica da Rede no nível da Indústria
Estrutura da Rede	Alta Densidade	Oportunidade Real: grande quantidade de acordos/contratos estabelecidos aumenta barreiras de entrada.
	Alta Centralidade	Oportunidade Real: acesso a informações e outros recursos valiosos para o setor
Composição da rede	Identidade / Status dos Parceiros: Favorável	Oportunidade Real: por ser precursora do modelo, tem experiência e ainda conta com dois gigantes como base primária de clientes.
	Acesso aos Recursos da Indústria: Fácil	Ameaça Potencial: O avanço tecnológico aliado à padronização dos procedimentos e à transparência do método / processo, favorecem a concorrência com o aperfeiçoamento dos produtos oferecidos aos clientes
Tipo de Laço	Força das Conexões: Forte	Oportunidade Real: conexões fortes com os fornecedores aumentam a lucratividade e o sentimento de segurança
		Oportunidade Real: conexões fortes com os clientes garantem a continuidade do negócio e estimulam a inovação
	Natureza dos laços Oportunísticos / Colaborativos	Oportunidade Real: laços colaborativos aumentam a lucratividade
		Ameaça Potencial: alianças oportunísticas com os clientes, podem abalar a confiança

Quadro 17: Implicações estratégicas da Ego-Rede do Agrega, no nível da indústria

O quadro acima mostra que a ego-rede do Agrega apresenta muito mais oportunidades do que ameaças, no nível da indústria, não somente por conta da estrutura de sua rede, que tem alta densidade e centralidade, quanto por conta das conexões e natureza dos laços. As oportunidades são provenientes principalmente da forma como as alianças estão estruturadas.

Nesse contexto, a questão do pioneirismo torna-se um fator importante na solidificação do processo. Aliado a esse fato, existe ainda a constituição da base da rede por duas empresas gigantes (AmBev e Souza Cruz). Outro ponto muito

importante e que ressalta a posição dentro da ego-rede, é a forma como todo o ambiente está organizado, a força das conexões através de acordos e contatos não somente com os clientes, mas sobretudo com os fornecedores, que garantem a entrega dos bens/serviços solicitados. As ameaças, por sua vez, são fruto das próprias oportunidades que um negócio em crescimento propicia. O avanço tecnológico e o acesso cada vez mais disseminado dos meios de comunicação favorecem o aperfeiçoamento dos concorrentes no que diz respeito à qualidade do serviço prestado.

Além da força das conexões da sua ego-rede, a alta densidade dessa também propicia oportunidades reais para otimizar seu desempenho ao fortalecer o poder de negociação da empresa com clientes e fornecedores e ao inibir a entrada de novos participantes na indústria, reduzindo assim sua ameaça.

O Quadro 18 mostra as implicações estratégicas da ego-rede do Agrega no nível da empresa, elaborada a partir dos dados que serviram para a construção dos gráficos, utilizamos a investigação documental, à luz das listas de referências do ferramental.

Constructos	Indicador	Implicação Estratégica da Rede no nível da Empresa
Estrutura da Rede	Alta Densidade	Força Real: O Agrega possui muitos relacionamentos com grandes empresas, agregando recursos e atraindo parceiros
	Bom acesso aos recursos	Força Real: Acesso a recursos valiosos dos membros da rede
	Posição Central na rede	Força Real: Permite aumentar o capital informacional
	Equivalência Estrutural	Força Potencial: Relacionamentos que complementam os serviços dos fornecedores
Composição da rede	Forte Identidade / Status do Parceiro	Força Real: O alto status dos diferentes parceiros ajuda a atrair novas parcerias e clientes
	Volume de recursos satisfatórios	Força Real: Muitas alianças com recursos valiosos
Tipo de Laço	Força das Conexões: Forte	Força Real: natureza das conexões com fornecedores e clientes promove o aprendizado contínuo, sustentando a vantagem competitiva
		Fraqueza Potencial: conexões fortes aumentam a dependência

Gerenciamento da Aliança	Natureza dos laços: colaborativos / oportunisticos	Força Real: laços colaborativos aumentam a confiança Fraqueza Potencial: podem surgir relacionamentos improdutivos
	Possui medição de desempenho	Força Real: Avaliação dos resultados da parceira possibilitando correções e melhorias
	Compatibilidade dos Parceiros - complementaridade de recursos	Força Real: Avaliação dos resultados da parceira possibilitando correções e melhorias
	Alinhamento Estratégico: Processos formais de alinhamento	Força Real: A existência de processos formais estabelecidos de alinhamento garantem o nivelamento das expectativas
	Gestão de mudanças: Processo em desenvolvimento	Fraqueza Potencial a inexistência desse processo pode causar problemas de adaptação considerando a natureza dinâmica do cenário
	Experiência em Alianças - 5 anos	Força Potencial: “curva de aprendizagem” em ascendência e capital informacional sobre possíveis parceiros em construção, forte influência do <i>know-how</i> das empresas-sócias
	Governança - Mecanismos Formais	Força Real: Os mecanismos formais garantem um comportamento adequado do parceiro

Quadro 18: Implicações estratégicas da Ego-Rede do Agrega, no nível da empresa

A partir da análise dos dados que originaram a tabela acima, pode-se sintetizar que os principais fatores influenciadores da formação das forças potenciais e reais da ego-rede do Agrega, no nível da empresa, são as implicações positivas, tanto das características da estrutura da rede, quanto dos fatores relacionados ao gerenciamento das alianças. Isso se deve à própria estruturação dos convênios que tem como base forte a experiência e o *modus-operandi* das empresas-sócias que ditam o ritmo dos acordos. A preocupação com a qualidade dos laços e com a composição da rede também são pontos de destaque.

As fraquezas, por sua vez, derivam principalmente do nível de dependência das conexões, ou seja, como o foco principal da negociação são as quantidades envolvidas para que se possa exercer o poder de barganha através da escala oferecida, o comprometimento com o alcance dos objetivos é bastante relevante. Além disso, por ser uma empresa relativamente jovem, não há uma clareza, entre os entrevistados, com relação ao tratamento a ser aplicado em situações que venham a se fazer necessárias mudanças nos planos estratégicos, caso haja um cenário adverso em um horizonte de tempo de curto prazo. Essa talvez seja a

maior vulnerabilidade e fonte de preocupação do negócio, caso este tipo de problema ocorra de forma inesperada.

Com relação à avaliação do gerenciamento das alianças e redes, a pesquisa revelou que grande parte das rotinas e processos estão direcionados e com procedimentos estabelecidos. Como podemos perceber no Quadro 19, apenas as questões relacionadas à gestão das mudanças e o gerenciamento das expectativas dos parceiros estão em desenvolvimento e ainda não possuem uma medição estruturada. Na verdade em ambos os casos em que as rotinas ainda estão em desenvolvimento percebe-se que a principal causa dessa situação provém mais da própria vivência no negócio, da pouca experiência dos clientes e dos fornecedores no processo do que de uma falha na adaptação a novos cenários.

Rotinas / Processos	Status	Caracterização
Alinhamento Estratégico das Alianças	Processos formais já estabelecidos	Comunicações e reuniões regulares
Mecanismos de Governança das Alianças	Processos formais já estabelecidos	Reuniões do Board, SLA's com sócios e clientes
Processo de Gestão das Alianças	Processos bem desenvolvidos	Sistemas de medição
Processo de Gestão das Mudanças	Em desenvolvimento	
Gerenciamento das Expectativas dos parceiros	Em desenvolvimento	

Quadro 19: Percepção das rotinas e processos para administração das redes

Com relação aos mecanismos de controle e avaliação do desempenho, observou-se durante o acompanhamento das atividades, que o Agrega possui métricas de acompanhamento bastante complexas e que são aplicadas em todos os processos. Essas métricas são bi-dimensionais, englobam tanto as questões relacionadas às operações, quanto as questões relacionadas aos itens de trabalho. A Figura 16 mostra de maneira esquemática os principais indicadores observados pela empresa no processo de medição de desempenho.

Indicadores de Performance		
	Materiais	Serviços
Sourcing	• Savings • Evolução dos Preços • Escala • Inovação	• Savings • Evolução dos Preços • Escala • Inovação
Transacional	• Valor de compra • Quantidade de orders • Maverick • Taxas de urgência	• Valor de compra • Maverick
Suppliers	• Acordos de especificação • Prazo de Entrega • Exatidão da Quantidade • Perfeição das Ordens • Documentação das Ordens • SLA's	• Acordos de especificação • Documentação das Ordens • SLA's
Demanda	• Ticket Médio • Consumo por Produção • Consumo por Empregado	• Ticket Médio • Consumo por Produção • Consumo por Empregado

Figura 16: Indicadores de Performance

A análise dos dados revelou que a empresa apresentava um bom potencial de utilização dos recursos oferecidos pelo ambiente, aplicados juntamente com outros recursos complementares e estratégias compatíveis. O resultado disso é empregado como forma de alavancar sua operação. Sob esse aspecto, o ferramental de avaliação desta pesquisa sugeriu que, de acordo com as características da estratégia escolhida pela empresa - apresentar-se como diferenciada por custo baixo, foco no cliente e ênfase no estabelecimento de alianças - a estratégia era adequada na ótica relacional.

Convém ressaltar que os recursos complementares sejam eles recursos físicos ou intangíveis provenientes da posição de destaque na empresa, combinados com os fortes laços estabelecidos com os clientes e com os fornecedores, são vitais para a sobrevivência do negócio. Isso porque permitem que se explorem as oportunidades reais de atendimento às necessidades dos clientes e do aumento da lucratividade da empresa.

A seguir discutimos os resultados da pesquisa no que concerne à contribuição da dimensão relacional para a análise estratégica.