

5. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O Capítulo 5 busca evidenciar os subsídios provenientes da análise estratégica pela ótica tradicional, comparando-os com os resultados dos dados obtidos da análise da pela ótica relacional, com vistas a identificar novas contribuições para a gestão estratégica da empresa sob estudo.

Além disso, um dos principais objetivos desse capítulo é responder ao propósito maior da pesquisa, ou seja, identificar os benefícios, riscos e oportunidades para as empresas, frente às necessidades do mundo moderno e à luz das implicações estratégicas de suas alianças principais, de modo a maximizar os ganhos em atividades. Esta afirmação não se refere somente às alianças essenciais, mas também as não essenciais (tais como a compra de materiais de escritório e outros) potencializando esforços das áreas de atuação específicas de cada organização. Ao mesmo tempo, procura-se identificar possíveis fontes de inconsistências e propor melhorias/alterações no que se refere aos atributos existentes.

O quadro a seguir apresenta um resumo das implicações estratégicas mais significativas para a empresa Agrega que foram destacadas pela análise tradicional e confrontadas com os resultados obtidos pela análise relacional.

Análise Tradicional		Análise Relacional		Implicação Resultante
	Intensidade		Intensidade	
1. Ameaça Real: Surgimento de novos players devido a favorabilidade dos fatores macro econômicos e da criação de um novo "mercado" com alto potencial para ser explorado	Média	Oportunidade Real: Alta intensidade de laços entre parceiros contribui para criar barreiras de entrada	Média	Oportunidade Real Média
2. Oportunidade Potencial : Mão de Obra com alto potencial, especializada e qualificada que requer alto investimento	Média	Oportunidade Real: Compartilhamento de experiências e aprendizado nas parcerias Oportunidade Real: por ser precursora do modelo, tem experiência e ainda conta com duas gigantes como base primária de clientes. Esse fato atrai bons talentos, além da capacidade interna (das empresas-sócias) de desenvolver novos talentos.	Forte	Oportunidade Potencial Forte
3. Oportunidade Potencial : Avanços e Inovações Tecnológicas	Fraca	Oportunidade Potencial: Status favorável dos parceiros agrega recursos valiosos para a aliança	Média	Oportunidade Potencial Média
4. Ameaça Potencial: Fiscalização do governo devido a concentração de grupos empresariais gerando possíveis questionamentos dos fornecedores com relação ao poder de barganha dessas empresas	Média	Oportunidade Real: conexões fortes com os fornecedores aumentam a lucratividade e o sentimento de segurança Oportunidade Real: conexões fortes com os clientes garante a continuidade do negócio e estimulam a inovação	Média	Oportunidade Potencial Média
5. Oportunidade Potencial: 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	Forte	Oportunidade Real: grande quantidade de acordos/contratos estabelecidos aumentam as barreiras de entrada. Oportunidade Real: acesso a informações e outros recursos valiosos para o setor, aliados às conexões com os clientes e fornecedores, garantem o repasse dos acordos e estimulam a inovação constante	Forte	Oportunidade Potencial Forte

6. Oportunidade Potencial : Aumento do número de fornecedores aptos a negociar no market place	Média	Oportunidade Real: acesso a informações e outros recursos valiosos para o setor Oportunidade Real: Laços colaborativos aumentam a lucratividade e a sensação de segurança	Forte	Oportunidade Potencial Forte
7. Oportunidade Potencial : Avanços dos clientes para novos mercados	Média	Oportunidade Real: A experiência em alianças atrai novos parceiros	Forte	Oportunidade Potencial Forte

Quadro 20: Confronto resultante da análise tradicional e relacional (oportunidades e ameaças)

Como resultado do confronto entre os dois tipos de análise: o tradicional e o relacional, percebe-se a contribuição desta última, complementando a primeira. De fato verificou-se que várias ameaças identificadas na análise tradicional podem ser atenuadas, por oportunidades criadas pela rede, ou então reforçadas por novas ameaças.

A seguir comentam-se alguns resultados mais significativos desse confronto:

No item (1), a implicação resultante foi considerada uma oportunidade real média, isso porque a ameaça real advinda de novas empresas no setor é minimizada pela intensidade dos laços entre os parceiros, principalmente com relação às empresas-sócias. Esta é, inclusive, a grande arma do portal Agrega. Dificilmente um concorrente, com as mesmas características do Agrega, terá em sua base duas empresas com volumes de compras tão significativos. Essa ameaça poderá ser reforçada se outras grandes empresas do mesmo porte se reunirem para formar uma *joint-venture* com as mesmas características. Mas, ainda assim, o aumento da concorrência não invalidará os procedimentos atuais.

No item número (2), vemos uma oportunidade potencial que é reforçada por duas oportunidades reais, ou seja, a demanda por mão de obra qualificada para desempenhar o trabalho percebido na análise tradicional, como uma oportunidade potencial, é observada na visão relacional como uma oportunidade real por dois aspectos. O primeiro, trata do compartilhamento das experiências provenientes do contato com gigantes, que são muitas vezes empresas líderes em seus segmentos, tais como as próprias empresas-sócias. Outro aspecto é a capacidade de reter e formar talentos das empresas participantes, ou seja, o alto nível dos recursos envolvidos e a conseqüente experiência profissional que pode ser adquirida no Agrega, traz como resultado uma oportunidade potencial forte.

No item (3), a questão tecnológica apresenta-se como uma oportunidade potencial em ambas as análises. Os avanços e as inovações tecnológicas poderiam ser aproveitados como fonte de aprendizado conjunto através da utilização dos recursos da aliança. Como implicação resultante, temos uma oportunidade potencial forte.

No item (4), sob a ótica tradicional, temos uma ameaça potencial média. A questão da postura do governo com relação ao tratamento e a interpretação desse tipo de aliança é uma das maiores preocupações no que diz respeito às barreiras de

desenvolvimento da indústria. Porém esse risco pode ser minimizado através de duas forças bastante relevantes, as quais se traduzem em oportunidades citadas pelas conexões com os fornecedores e com os clientes. Por meio de um relacionamento transparente com os clientes e os fornecedores, de modo que estes possam se sentir seguros de que o Agrega é apenas um meio de se otimizar o processo de compras de materiais não específicos e não um conglomerado financeiro, com interesses que vão de encontro aos princípios da livre concorrência. Assim, esta ameaça se transforma em oportunidade.

No item (5) temos uma oportunidade potencial que é reforçada por duas oportunidades reais, daí a implicação resultante ser uma oportunidade potencial forte. Trata-se do 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. Esta oportunidade poderia ser reforçada pelo acesso a informações e outros recursos valiosos para o setor que, juntamente com as conexões com os clientes e fornecedores, garantem o repasse dos acordos e estimulam a inovação constante, como forma de contribuir para aumentar a satisfação dos clientes.

Os itens (6) e (7) mostram duas oportunidades potenciais segundo a análise tradicional, que são corroboradas por outras oportunidades, neste caso, oportunidades reais. O aumento do número de fornecedores aptos a negociar no *market place*, assim como os avanços dos clientes a novos mercados, constituem forças que são potencializadas pelo fortalecimento dos laços colaborativos e, também, pela experiência em alianças que atraem novos clientes.

O mesmo tipo de análise foi desenvolvido considerando as forças e fraquezas identificadas no nível da empresa. Tanto sob a ótica tradicional quanto sob a ótica relacional os resultados eram similares.

Os sistemas de desempenho constituem uma força real, pois sob as duas óticas de análise, eles são sólidos e captam as informações necessárias para a manutenção do alinhamento estratégico e foco nas alianças.

Os sistemas gerenciais também constituem forças de acordo com os levantamentos realizados no Agrega, que constatou que os sistemas de medição e gerenciamento das alianças são eficientes e garantem o desenvolvimento da organização de forma ágil e integrada, orientada para o cliente. Apesar do baixo grau de desenvolvimento dos sistemas de gestão de mudanças e de gerenciamento

das expectativas dos parceiros, o que poderia ser considerado uma fraqueza dado o pouco tempo de existência da própria empresa, pode-se argumentar que esses sistemas ainda não se tornaram necessários.

Por fim, os recursos e competências também se constituem forças sob ambos os métodos de análise, pois a pesquisa verificou que tanto os recursos físicos quanto os recursos humanos eram adequados à sua estratégia, contribuindo para a sustentação da sua vantagem competitiva. Com relação à análise relacional, a força é corroborada pela abundância de recursos e a facilidade de acesso a esses, com laços basicamente colaborativos, como por exemplo, o principal laço que são as empresas-sócias.

Sob esse aspecto, não foram encontradas na pesquisa possíveis fontes de inconsistências, considerando o período investigado, seja na ótica tradicional seja na ótica relacional. Desta forma, conclui-se que a estratégia do Agrega é considerada adequada e por conseguinte não foi necessário propor ajustes, subsídios ou adoção de uma nova estratégia.

Relacionamento Virtual

Cabe mencionar ademais o tipo de relacionamento virtual vivenciado pela empresa Agrega e seus parceiros, parceiros esses que, conforme já definimos anteriormente constituem-se pelas empresas-sócias (Souza Cruz e AmBev) e pelas empresas-clientes. Baseando-se no modelo adaptado de Pitassi (2002), a forma de comunidade virtual adotada pelo Agrega revelou ser a de uma co-aliança. A caracterização desse tipo de comunidade está no fato de que cada parceiro ou, no caso empresa-cliente, compromete-se igualmente com a organização através de laços relativamente estáveis. Isso fica claro na Figura 17 que retrata o arcabouço adaptado por Pitassi (2004)

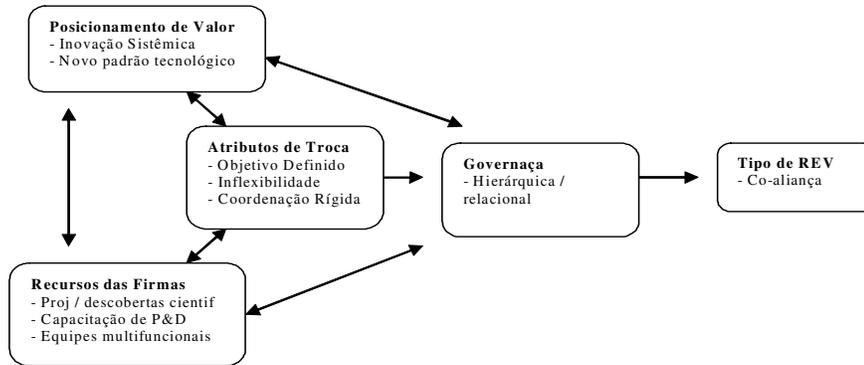


Figura 17: Análise das condições favoráveis às REV aplicado ao Agregado (adaptado de GHOSH & JOHN (1999) por PITASSI (2004))

1. Posicionamento de valor

Seguindo os critérios do arcabouço de Pitassi (2004), com relação ao posicionamento de valor, o Agregado é uma empresa que tem como premissa operar de maneira integrada com suas empresas-sócias e empresas-clientes. Para que isso seja possível, foram desenvolvidos sistemas de comunicação avançados para promover a integração com o operacional sem afetar o dia-a-dia dos clientes finais. Todas as transações são realizadas de maneira transparente e com alto padrão tecnológico aplicado.

2. Atributos de Troca

Os atributos de troca referem-se às características predominantes no negócio. O Agregado é uma empresa com foco totalmente direcionado a um tipo, ou grupo, de produtos específicos. Não fazem parte de seu escopo de atuação determinadas famílias de produtos e sendo assim a comercialização ou negociação desses itens não têm qualquer tipo de intervenção da empresa. Toda a *expertise* é direcionada a seu rol de produtos.

3. Recursos

No contexto da rede, a qualidade dos recursos transferidos é um dos fatores fundamentais para o sucesso deste tipo de aliança. A direção do Agrega é composta por membros de ambas as empresas-sócias, com características e *background* diversificados. Esse tipo de composição busca sobretudo uma maior sinergia em termos de gestão, além de promover um maior desenvolvimento para a carreira individual dos executivos. A esse fator se agrega outro ponto de destaque, é o compartilhamento de melhores práticas internas em termos de gestão de materiais que invariavelmente acontece.

4. Governança

A governança parte de uma estrutura hierárquica, orientada para resultados, e composta basicamente por membros das duas empresas-sócias de modo a equilibrar o jogo de forças internas. Os laços são duráveis e estáveis. Esses laços estão acordados por meio de contrato formal e voltados para um objetivo específico, que é a negociação de materiais e serviços não específicos que envolvem grandes escalas.

Essas características são fortemente percebidas e ao analisarmos a empresa dentro de um contexto mais abrangente, verifica-se que conforme as características de virtualidade, o tipo de rede estratégica adotado pelo Agrega é a comunidade co-aliança, anteriormente mencionado.

Gestão de Alianças

Além do tipo de comunidade virtual em que a organização se enquadra, há ainda um outro fator bastante relevante que foi explorado neste trabalho: a importância do processo de gestão das alianças quando há colaboração e integração bem sucedidas entre as unidades de negócio da mesma empresa. A

seguir apresentam-se a análise desse fator utilizando-se as conclusões de Conde (2005), aplicadas ao objeto de estudo desta pesquisa que é a empresa Agrega.

1. Potencial de criação de valor:

Uma aliança deve, sobretudo, agregar valor ao negócio. No caso estudado que é a criação de uma *joint-venture* para centralização das compras de materiais não específicos, a participação como empresas-clientes nessas alianças deve ter como premissa básica as quantidades envolvidas. Somente é válida uma aliança quando o produto a ser trabalhado tenha potencial para agregar grandes quantidades, caso contrário, a aliança nesse tipo de situação não cria valor.

2. A compatibilidade dos parceiros:

Após a constatação que a aliança agrega valor, deve-se investigar se há compatibilidade entre os parceiros. O Agrega, por exemplo, possui como princípio não ter entre seus clientes empresas que são concorrentes no mercado. Em alianças que têm como objetivo obter economias de escala, a compatibilidade das estratégias operacionais entre os participantes é essencial.

3. A criação de valor ao longo dos anos

Qualquer tipo de aliança tem como premissa trazer benefícios para as empresas participantes. Uma aliança somente é duradoura se promove a criação de valor ao longo dos anos. A estratégia de expansão do Agrega faz parte dessa busca por incrementos de valor à aliança.

4. A avaliação da aliança à luz dos outros relacionamentos dos parceiros em áreas associadas

Toda empresa que tem em seus planos a introdução no ambiente das alianças, deve fazer uma análise cuidadosa dos desdobramentos que essa ação pode trazer como consequência ao panorama geral dos negócios. No caso do Agrega, que é uma empresa que atua exclusivamente com negociação de materiais e serviços indiretos, as associações com seus parceiros são limitadas a esse ambiente, o que facilita a governança neste sentido. Porém é importante lembrar que mesmo nas concorrências envolvendo produtos que são comercializados pelos sócios ou clientes, esses não possuem vantagens frente ao mercado, ou seja, a busca é sempre pelo melhor negócio.

5. A contribuição da aliança para o desempenho global da empresa, considerando todos os *stakeholders*.

Além de todos os pontos mencionados acima, que devem ser objeto de atenção, as alianças pressupõem agregar valor para o negócio da empresa como um todo, considerando todos os envolvidos no processo e não somente os ganhos financeiros e logísticos que os acordos possam proporcionar. Por esse motivo, aspectos como escopo geográfico, potenciais componentes das alianças, nível de envolvimento, governança e alinhamento estratégico são fatores que devem ser considerados pela empresa durante o processo de tomada de decisão.

Em resumo, a decisão com relação ao tipo e circunstâncias em que as alianças são estabelecidas é um fator crucial para o sucesso e a continuidade do processo. É preciso ter como premissa o fato de que a decisão com relação à melhor alternativa, quanto ao nível de comprometimento e liderança na aliança, devem estar intimamente relacionada aos anseios da empresa e dos seus *stakeholders*. Caso contrário, as chances de sucesso são bastante reduzidas. Um bom controle e constante alinhamento das expectativas são fatores decisivos para o sucesso dos acordos.

É importante lembrar que esses pontos são válidos para todos os tipos de alianças, mas em especial para aquelas que tenham as características da empresa que foi objeto deste estudo. O estabelecimento de acordos que tenham como principal objetivo estratégico a liderança por custos, focando em materiais não específicos, tem seus ganhos potencializados quando os participantes possuem características em comum, ainda que em áreas de atuação diferentes. No caso do portal Agrega, o pré-requisito é a capacidade de consumo de altas escalas dos produtos que fazem parte da cesta de negociação da empresa, conforme pôde ser constatado nesta pesquisa, com auxílio do ferramental de análise.