

## A Cooperação entre Empresas de Portes Distintos: O estudo de um Caso na Indústria de Chocolates

**Autoria:** José Pedro Penteado Pedroso, Rivanda Meira Teixeira, Cleverson Renan da Cunha, Marcia Shizue Massukado

**Resumo:** A cooperação entre empresas se faz presente na atualidade como instrumento para a conquista ou manutenção de vantagens competitivas. Contudo a visão acadêmica dos relacionamentos cooperativos tem sido contemplada preponderantemente sob o aspecto de alianças ou parcerias entre grandes empresas. Com o objetivo de analisar o relacionamento entre empresas de portes distintos por meio do processo de formação, gestão e evolução de alianças foi escolhido o relacionamento cooperativo existente entre uma das maiores empresas multinacionais de alimentos do mundo e uma pequena recém-formada fabricante de chocolates nacional. Metodologicamente foram considerados para este estudo de caso documentos disponibilizados pela empresa, entrevistas com os sócio-dirigentes e observação. Destaca-se que o entendimento deste estudo baseou-se na visão do parceiro de menor porte. A forte presença da confiança na relação entre as empresas e as características estruturais e de formação da empresa de menor porte foram indícios da presença de uma particular sinergia entre as empresas. Concluiu-se que para estas empresas o sucesso do relacionamento afirma-se tanto pelo fator encaixe cultural existente como pelas vantagens competitivas geradas pelo encaixe estratégico ideal estabelecido.

### 1. INTRODUÇÃO

Boa parte da literatura disponível sobre cooperação entre organizações, em especial aquela redigida em língua inglesa, versa sobre alianças estratégicas entre grandes empresas multinacionais. Basta que se procure um livro cujo título contenha o tema, que se encontrarão obras de autores renomados como, Lorange e Roos (1996), Yoshino e Rangan (1996), Harbison e Pekar Jr. (1999) e Doz e Hamel (2000). De acordo com Etemad, Wright e Dana (2001), outro tema que tem despertado atenção, o de redes, focaliza a interação de pequenas empresas. Os autores afirmam ainda que o relacionamento entre pequenas e médias empresas (PME's) e as grandes empresas também tem sido estudado, porém predominantemente por meio da perspectiva da terceirização de atividades da cadeia de valor da empresa maior, para uma ou mais empresas menores. Por essa perspectiva a empresa maior procura reduzir seus custos por meio da contratação de um terceiro capaz de realizar uma atividade não estratégica, como limpeza, segurança ou alimentação, de maneira mais econômica do que ela própria.

Entretanto, devido ao ambiente global aceleradamente mutante e competitivo, as grandes empresas começaram a dividir espaço e simultaneamente competir com empresas de todos os tamanhos. De tal sorte, as empresas se vêm compelidas a aumentar sua competitividade por meio de parcerias de colaboração umas com as outras. Essas parcerias, entre grandes e pequenas empresas, costumam envolver a terceirização de atividades cada vez mais estratégicas da cadeia de valor (ETEMAD, WRIGHT e DANA, 2001). A essência da colaboração, quando composta por empresas de portes distintos, reside na existência de um relacionamento simbiótico entre elas: a empresa menor passa a fazer parte da cadeia de valor estratégico da maior. De outra forma, muitos desses benefícios não poderiam ser alcançados, devido às limitações de recursos dos envolvidos (SMITH, DICKSON e SMITH, 1991).

Para Etemad, Wright e Dana, (2001), tanto as PME's quanto as grandes empresas se beneficiam muito desse tipo de relacionamento, especialmente nos tempos atuais de globalização e competição. As PME's se beneficiam de duas maneiras: (1) alcançando economia de escala, por meio do fornecimento de uma parcela do alto volume de componentes ou produtos que as empresas maiores demandam e (2) com a possibilidade de acesso a oportunidades de nicho, obtidas por meio do relacionamento das grandes empresas.

As grandes empresas se beneficiam de quatro maneiras: (1) ganhando competitividade por meio da integração das economias de escala das PME's na sua própria cadeia de valor; (2) tornando-se mais seletivas e especializadas, uma vez que deixam de produzir partes que antes eram feitas internamente; (3) ganhando flexibilidade e economias de escopo, por intermédio da aproximação a um número de pequenas empresas altamente especializadas: cada uma produz uma pequena faixa de componentes ou produtos, de forma substancialmente econômica; (4) obtendo acesso às habilidades que as PME's têm, tanto de fazer produtos ou processos sob medida para atender a demanda local, quanto de atender às exigências de capacidade das grandes (ETEMAD, WRIGHT e DANA, 2001).

Smith, Dickson e Smith (1991) estudando a inovação e colaboração nas redes de grandes e pequenas empresas, ainda que concentrados nos setores de eletrônicos e biotecnologia, apuraram vantagens da colaboração entre as empresas que também são pertinentes ao setor alimentício. Além das já mencionadas, algumas vantagens para as PME's incluem: explorar novas tecnologias; abrir novos mercados; aprender sobre gestão; estender a base de clientes e desenvolver novos produtos para “vender” ao parceiro. Já para as grandes empresas apenas uma vantagem ainda não mencionada se destaca: obter acesso à vocação da pequena empresa à inovação, sua perícia no desenvolvimento de novos produtos necessários.

Destarte, este estudo tem como objetivo analisar o processo de gestão da aliança entre duas empresas de portes distintos, observado pelo prisma do parceiro de menor porte. Mais especificamente, o relacionamento cooperativo existente entre uma das maiores empresas multinacionais de alimentos do mundo e uma pequena recém-formada fabricante de chocolates. Nesta aliança, a organização de grande porte (empresa G) tem um contrato de produção exclusiva com a organização de pequeno porte (empresa P) de determinada barra de chocolate. Embora a aliança crie interdependências, ambas mantêm outras atividades industriais. Enquanto a empresa G atua em vários segmentos da indústria de alimentos e possui uma ampla rede de fornecedores; a empresa P fornece sazonalmente para outras empresas, tem sua marca própria de chocolates artesanais em desenvolvimento e está à procura de novos parceiros estratégicos de grande porte.

O artigo está configurado da seguinte forma: posterior à presente introdução, encontra-se um quadro teórico de referência composto por quatro seções: a primeira comenta os tipos de relacionamentos interorganizacionais e as demais abordam aspectos freqüentes à literatura, sobre formação, gestão e evolução das alianças. Em seguida, são expostos os procedimentos metodológicos utilizados. O caso em estudo é então apresentado em quatro seções: a primeira traça um histórico da empresa P; as seguintes, obedecendo a mesma seqüência do referencial teórico, descrevem os achados referentes à formação, gestão e evolução da aliança estudada. As considerações finais encerram o ensaio.

## **2. ALIANÇAS: RELAÇÕES INTERORGANIZACIONAIS E COOPERAÇÃO**

O contexto organizacional contemporâneo tem sido caracterizado por instabilidade e mudanças que ocorrem a cada dia em maior velocidade. Dentre as diversas escolhas estratégicas, a formação de alianças e parcerias tem sido um caminho adotado por diversas organizações, com o objetivo de conquistar novos mercados e garantir sua sobrevivência. Além dos relacionamentos competitivos, a cooperação entre organizações tem recebido atenção de diversos pesquisadores ao redor do mundo e também no contexto nacional, o que evidencia a importância do tema.

Porter (1989) defende que uma empresa pode optar por buscar os benefícios de um escopo mais amplo de duas maneiras: por meio de ampliação interna ou formando coalizões com empresas independentes. O autor define essas coalizões como acordos de longo prazo entre empresas que vão além de transações de mercado normais, mas onde os parceiros se

preservam independentes. As coalizões podem ser horizontais, como as sociedades em cota de participação, ou verticais, como os acordos de fornecimento e as licenças de tecnologia. No entanto, o desenvolvimento da organização somente a partir de seus ativos, pode limitar sua possibilidade de crescimento, bem como aumentar os seus riscos, o que torna necessário a realização de acordos cooperativos com outras organizações, como alianças estratégicas.

Gulati (1998) afirma que alianças estratégicas são acordos voluntários entre firmas envolvendo troca compartilhamento e co-desenvolvimento de produtos, tecnologias e serviços. Já para Yoshino e Rangan (1996) elas podem assumir várias formas, desde o simples contrato até à *joint venture*; mas devem possuir simultaneamente três características: as duas ou mais empresas que se unem para cumprir um conjunto de metas combinadas permanecem independentes; as empresas parceiras compartilham os benefícios da aliança e controlam o desempenho das tarefas especificadas; e as empresas parceiras contribuem continuamente em uma ou mais áreas estratégicas cruciais, como tecnologia ou produtos.

Aliança estratégica é uma tentativa das organizações de concretizar seus objetivos por meio da cooperação com outras organizações, ao invés de ser por meio da competição entre elas. Esta estratégia pode oferecer vantagens significativas para empresas que precisem de alguma competência ou recurso específico e que podem garanti-los através de ligações com outras que possuam ativos ou habilidades complementares. Além disso, elas podem ter acesso fácil a novos mercados, e oportunidades para sinergia e aprendizado mútuo (CHILD e FAULKNER, 1998).

Considerando que uma aliança afeta estrategicamente as organizações envolvidas, pode-se presumir que um processo de formação bem elaborado é sinônimo de prevenção de problemas futuros. Lorange e Roos (1996), por exemplo, argumentam que um processo de formação equilibrado e bem executado aumentará as chances de sucesso do relacionamento. Para os autores, não basta ir atrás de oportunidades estratégicas conjuntas, baseadas na força da aliança, para criar valor; é preciso antes de tudo que a base da aliança seja firme, e isso só se consegue por meio de um processo de formação adequado.

A motivação de cada parceiro para o estabelecimento de uma aliança é um dos fatores que pode contribuir para a formação de uma parceria sólida. Kogut (1988), embora se tenha concentrado especificamente no estudo das *joint ventures*, chegou a conclusões que permitem fazer analogia com outros tipos de estratégias colaborativas. Para ele, as organizações são motivadas a criar uma parceria por meio de três perspectivas distintas, que podem ocorrer em separado ou combinadas: a primeira remete à teoria dos custos de transação de Williamson (1975); a segunda diz respeito ao comportamento estratégico da organização e à melhoria do seu posicionamento estratégico; e a terceira perspectiva baseia-se na hipótese da oportunidade de aprendizagem organizacional que a aliança permite.

Outro ponto fundamental na formação da aliança é a escolha do parceiro, pois deve haver confiança para haver colaboração e não é fácil confiar em quem não se conhece. Na seleção do parceiro, assim como em outros tipos de relacionamentos, a escolha deve ser fundamentada em qualidades que possam combinar com as características e com os objetivos da organização. Child e Faulkner (1998) apresentam as duas qualidades que as empresas devem procurar em seus parceiros para aumentar as chances de sucesso da aliança: encaixe estratégico e encaixe cultural. O encaixe estratégico se dá quando a cadeia de valor da aliança é capaz de atingir vantagens competitivas sustentáveis para os parceiros. Isso ocorre quando dois aspectos da cadeia de valor individual dos parceiros são perseguidos (LORANGE e ROOS, 1996). Outro critério de encaixe estratégico se percebe quando cada parceiro busca suprir a deficiência do outro, em termos de recursos, habilidades ou qualidades. Já o encaixe cultural existe quando os parceiros preservam uma atitude de respeito e entendimento para com as diferenças culturais do outro e se dispõem a ceder nos casos de problemas culturais. Não significa, no entanto, que as culturas tenham que ser obrigatoriamente similares.

A figura 1 mostra uma matriz composta pelos dois encaixes estratégico e cultural, um em cada eixo, e demonstra a importância de se conseguir parceiros com encaixe para o sucesso da aliança.

**Figura 1: Matriz de encaixe estratégico-encaixe cultural**

Encaixe Estratégico	Alto	Muitas iniciam aqui	Ideal
	Baixo	Inócua	Sem vantagem competitiva
		Baixo	Alto
		Encaixe Cultural	

Fonte: Adaptado de Child e Faulkner, 1998, p.93

No desenvolvimento das alianças, um dos principais assuntos destacado pelos teóricos é a confiança. Quando a autoridade formal, advinda das relações hierárquicas não está presente, outros mecanismos precisam ser desenvolvidos. Nas alianças estratégicas, a confiança aparece como fator preponderante de sucesso, seja ele uma sociedade, casamento, ou apenas amizade (CUNHA, 2004). Em um relacionamento entre organizações, que por sua vez são compostas por pessoas, não poderia ser diferente. Das e Teng (1998) mencionam que pelo menos certo nível mínimo de confiança entre os parceiros é indispensável para que qualquer aliança estratégica possa ser formada e funcionar. Doz (1996) corrobora essa opinião e em seu estudo sobre a evolução da cooperação em alianças estratégicas afirma que nos casos estudados, os parceiros observavam uns aos outros em busca de indicações que pudessem comprovar ou contrariar suas expectativas sobre competências, flexibilidade, comportamento e integridade de caráter do outro. Podendo ocorrer a erosão ou a sedimentação da confiança.

A cooperação entre organizações, para Child e Faulkner (1998), cria dependência mútua e requer confiança para ser bem-sucedida. Para os autores é vital manter a transparência e o realismo nos compromissos e promessas que os parceiros fazem uns aos outros, que pode ser sintetizado em quatro pontos: primeiro, compromissos realistas e parceiros vistos como capazes de honrar esses compromissos; segundo, compromissos acordados que permitam um encaixe estratégico viável para ambos; terceiro, pesquisar as proteções legais e outras salvaguardas institucionais disponíveis no caso de a outra parte não cumprir seus compromissos; e por fim, o acordo entre as partes deve ser feito por escrito, em detalhe e com o mínimo de ambigüidade possível.

Outro ponto que chama atenção de pesquisadores sobre estratégias cooperativas é a negociação da aliança. Durante o processo de negociação da aliança, os parceiros precisam ter em mente que, apesar de estarem buscando o melhor negócio, não podem esquecer que precisam ser justos com os parceiros; caso contrário não haveria sentido em estabelecer uma parceria. Isso remete à necessidade de se alcançar um resultado conhecido como ganha-ganha, onde ambas as partes saem ganhando na negociação. (CHILD e FAULKNER, 1998).

Já a gestão de uma aliança envolve o equilíbrio de vários elementos cujos conceitos serão abordados nesta seção, são eles: planejamento; coordenação e controle; cultura; e aprendizagem organizacional.

Lorange e Roos (1996) comentam a complexidade do planejamento e controle de uma aliança, influenciados pelo modelo de *joint ventures*, realçando que a fixação de metas, o consenso em determinadas ações corretivas, a conciliação de interesses dos parceiros entre outros, não são tarefas fáceis. Conforme será discutido adiante, no caso de uma relação simbiótica como a relatada neste estudo, o processo de planejamento e controle é menos complexo chegando a ser surpreendentemente simples em algumas situações.

Os mecanismos de coordenação e controle têm como objetivo garantir que os parceiros alcancem seus objetivos na relação. Coordenação caracterizada como formalizada ou informal pode ser definida como o grau pelo qual as organizações tentam garantir que as suas atividades levam em consideração aquelas de outras organizações (HALL *et al.*, 1977).

Para Child e Faulkner (1998), quando parceiros competem pelo controle e não chegam a soluções mutuamente aceitáveis, a relação pode estremecer e inibir o seu potencial, tanto de concretizar suas complementaridades, como de alcançar a aprendizagem. Deve-se tentar alcançar um equilíbrio entre a necessidade de controle e da manutenção de um relacionamento harmonioso entre os parceiros. Um ponto essencial para o caso em questão, também mencionado pelos mesmos autores, diz respeito ao acesso privilegiado que um parceiro tem às competências essenciais do outro. Essa idéia reforça os riscos da criação de um futuro competidor, ou mesmo do vazamento de *know-how* para outros competidores, diminuindo a vantagem competitiva que o parceiro provedor de tecnologia possa ter. Prahalad e Hamel (2005), autores que popularizaram o estudo das competências essenciais, confirmam que é possível perder a liderança das competências essenciais de diversas formas, entre elas, entregando-as inadvertidamente a parceiros de alianças.

Um tema que pode interferir intensamente na gestão de uma aliança é a cultura organizacional. Cultura organizacional pode ser definida como o padrão de pressupostos básicos que determinado grupo inventou, descobriu ou desenvolveu enquanto aprendia a lidar com seus problemas de adaptação externa e integração interna; e que deu certo o suficiente para ser considerado válido e, portanto, ser ensinado para novos membros como o modo correto de perceber, pensar e sentir em relação a estes problemas (SCHEIN, 1984).

Quando diferentes culturas são reunidas em razão de uma aliança, elas podem gerar barreiras à cooperação enquanto, ao mesmo tempo, oferecer o potencial para cada parceiro aprender com os aspectos positivos do modo de pensar e agir do outro. As diferenças culturais podem aumentar as chances de desentendimento mútuo e até de ofensa pessoal; por isso elas devem ser superadas antes que a base para a confiança seja estabelecida. Como as alianças são intensas em comunicação e dependem de relacionamento, elas não podem funcionar adequadamente sem que haja um ajuste cultural entre as partes (CHILD e FAULKNER, 1998), facilitando o desenvolvimento da aprendizagem organizacional.

A capacidade dos parceiros aprenderem uns com os outros está intimamente relacionada com a evolução da cooperação. O futuro de uma aliança pode tomar vários caminhos, dependendo dos seus resultados. Alguns fatores são preponderantes para o sucesso de uma aliança e deles, muitas vezes, depende o rumo que aliança tomará no longo prazo. Child e Faulkner (1998) alegam que os fatores mais importantes para o desenvolvimento de uma aliança bem-sucedida parecem ser: o compromisso, a confiança mútua e a flexibilidade na relação entre os parceiros. Em segundo lugar, estariam os acordos organizacionais bem-feitos, especialmente em relação à disseminação de informações. Whipple e Frankel (2000), em pesquisa que examinou 41 alianças cooperativas da cadeia de valor nas indústrias de alimentos e na indústria de saúde e higiene pessoal, separaram as respostas dos fornecedores das respostas dos compradores, conforme apresentado na tabela 1, para entender os fatores de sucesso de alianças estratégicas.

**Tabela 1: Fatores de Sucesso em Alianças**

<b>Para os compradores</b>	<b>Para os fornecedores</b>
1. confiança	1. apoio da alta administração
2. apoio da alta administração	2. confiança
3. habilidade em satisfazer as expectativas de desempenho	3. habilidade em satisfazer as expectativas de desempenho
4. objetivos claros	4. compatibilidade entre parceiros
5. compatibilidade entre parceiros	5. objetivos claros

Fonte: Whipple e Frankel (2000, p. 23), adaptado pelos autores.

O futuro de uma aliança depende de vários fatores, entre eles os que foram discutidos anteriormente como fatores de sucesso. Dussauge e Garrette (1998), estudando a evolução e os resultados de alianças entre firmas rivais, dividiram as alianças em três tipos distintos: as alianças de fornecimento compartilhado, onde firmas que colaboram para atingir maiores economias de escala de um determinado componente ou em um estágio específico do processo de produção; as alianças de quase concentração, onde as firmas parceiras contribuem com ativos e competências similares para desenvolver, manufaturar e vender um produto comum; e as alianças de penetração de mercado, que reúnem parceiros que contribuem com ativos e habilidades diferentes para o projeto conjunto, e cuja principal motivação é o aproveitamento da complementaridade existente entre os parceiros. Os autores identificaram cinco tipos principais de evolução de alianças que levam à reorganização ou à terminação da aliança, são eles: (a) a aliança chega ao “fim natural” uma vez que seus objetivos foram atingidos; (b) a aliança é estendida ou expandida para novos produtos ou projetos; (c) término prematuro, antes mesmo de atingir os objetivos iniciais; (d) o projeto conjunto é continuado por um parceiro só, enquanto o outro parceiro sai, e; (e) aquisição de um parceiro pelo outro.

Os achados da pesquisa que se seguem comprovaram que as evoluções mais frequentes das alianças de penetração de mercado são: a extensão da aliança para novos produtos ou projetos e a continuação do projeto por um parceiro só.

### 3. ASPECTOS METODOLÓGICOS

A presente pesquisa, de natureza qualitativa, utiliza o método de estudo de caso único para investigar como foi originada e como ocorre a aliança entre uma empresa de pequeno porte e uma grande empresa multinacional. O método escolhido está de acordo com Yin (2001), para quem o uso do estudo de caso é vantajoso no caso seguinte: “faz-se uma questão do tipo como ou por que sobre um conjunto contemporâneo de acontecimentos sobre o qual o pesquisador tem pouco ou nenhum controle.” (YIN, 2001, p.28).

A unidade de análise do estudo é o processo de gestão da aliança entre as duas organizações, observada exclusivamente pelo prisma da pequena empresa, uma vez que as fontes de evidências utilizadas provieram apenas da parceira de menor porte (empresa P). O foco da pesquisa não foi estudar a pequena empresa, e sim a aliança entre as empresas em suas três fases principais: formação, gestão e evolução. Toda informação referente à empresa G é oriunda das percepções dos sócios e de possíveis inferências dos autores, sendo neste caso, apontadas e justificadas como tal. O caso foi escolhido em virtude da escassez na literatura de estudos de caso do gênero, com ênfase na simbiose da relação.

O conjunto de evidências utilizado abrangeu entrevistas em profundidade semi-estruturadas com os três empreendedores e sócios gerentes da empresa P; análise de documentos; e participação do primeiro autor deste estudo em uma reunião entre os sócios, onde foram discutidas alternativas de aproveitamento do aumento da capacidade de produção: fornecer para outra empresa grande ou entrar no varejo com marca própria nova. A escolha dos empreendedores para as entrevistas foi motivada pelo fato de serem eles, na pequena empresa, as pessoas que concentram as informações estratégicas.

As questões da entrevista foram divididas em quatro grupos: breve histórico dos sócios e da empresa P; a formação da aliança; a gestão da aliança; e as perspectivas futuras da aliança. Depois da realização da coleta de dados, foi feita a análise de conteúdo, com base nas informações colhidas.

### 4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DO CASO

O caso em estudo é apresentado e analisado em quatro partes: a primeira parte descreve a empresa P, incluindo sua história e aspectos relevantes para a aliança; a segunda

parte discute o processo de formação da aliança; a terceira parte aborda os aspectos de gestão da aliança; e a quarta parte se concentra na evolução da aliança.

#### 4.1 O Histórico da Empresa P

A empresa P, que conta atualmente com 65 funcionários fixos, foi fundada em Novembro de 2005 por três sócios, todos ex-executivos da empresa G. Dois deles, ambos engenheiros, ingressaram na empresa G como estagiários em 1995 na área de produção e lá progrediram em suas respectivas carreiras até assumirem postos gerenciais, um na área de produção (sócio P) e o outro na área de qualidade (sócio Q). O terceiro, sócio M, trabalhou dez anos na empresa G, sendo quatro em marketing e os seis últimos na área de negócios estratégicos, onde cuidou das principais contas da América Latina.

O sócio Q tornou-se auditor da qualidade em 1997. Ele certificou todas as fábricas da empresa G no Brasil, além de conduzir o processo de auditoria, também pela empresa G, de todos os seus fornecedores estratégicos. Naquela época a empresa G começou a sentir necessidade de terceirizar a produção de alguns produtos e teve dificuldades para encontrar parceiros com condições necessárias para assumir esse papel. Eles passaram então a selecionar possíveis parceiros com regularidade e na ocasião o sócio Q chegou a visitar aproximadamente 300 empresas alimentícias no Brasil. Naquele período, a empresa G terceirizou 40 produtos em 12 empresas distintas. Foi quando o sócio Q percebeu a lacuna existente entre o que era considerado básico para a empresa G e o mercado nacional de empresas de alimentação.

O sócio P, depois de também ser efetivado na área de qualidade, foi selecionado para participar de uma equipe multidisciplinar internacional de produtividade, formada por um representante de cada país, viajando por oito países e permanecendo seis meses em cada um. A equipe identificava fábricas problemáticas e as tornava rentáveis. Essa experiência lhe permitiu passar por todos os processos da empresa. Posteriormente ele trabalhou na gerência de uma das fábricas no Brasil e foi para a matriz da empresa cuidar do desempenho industrial da companhia, implementando a melhoria contínua no país.

Os sócios Q e P, separados por alguns anos, se reencontraram na matriz da empresa G e começaram a discutir idéias sobre a demanda do mercado brasileiro de indústrias de produtos alimentícios por serviços de consultoria. Em 2002, ambos decidem largar seus empregos e abrir uma empresa de consultoria especializada em casar a oferta de pequenas empresas com capacidade de produção disponível com a demanda das empresas de grande porte por parceiros confiáveis. Para isso, parte do trabalho da consultoria era preparar as pequenas empresas para que ficassem aptas para uma parceria. No segundo mês de funcionamento, a consultoria foi contratada pela própria empresa G para fazer auditorias.

Os sócios Q e P achavam que, como sabiam ensinar as pequenas fábricas a se prepararem para atender a uma grande corporação, seriam perfeitamente capazes de criar uma fábrica de chocolates com esse mesmo fim, e fizeram um projeto de empresa. Entretanto faltava alguém com experiência em estratégia, marketing e vendas. Foi quando o sócio M se desligou da empresa G em 2005 e os três começaram a conversar a respeito da criação da nova empresa. Em Novembro do mesmo ano a empresa P estava criada.

Segundo o sócio M, a empresa P nasceu com ambição de se tornar uma empresa grande. Ela foi concebida para atender o mercado de terceirização da produção para grandes empresas. Essas grandes corporações têm vários produtos em linhas de produção que não podem se dar ao luxo de parar para produzir pequenos volumes, por exemplo, de um produto em lançamento. Concomitantemente, existe uma forte demanda de mercado por novos produtos que as grandes empresas não querem e não podem perder. As alternativas para essas empresas são: parar de produzir um produto consagrado e de alto volume para produzir um produto novo e de baixo volume; investir na aquisição de novos ativos fixos para a produção

de lançamentos que podem não vingar; ou terceirizar a produção para empresas menores sem marca forte para concorrer com as grandes, mas com capacidade de produção ociosa e flexível, além de *know-how* adequado. A última opção, por ter-se tornado a decisão mais freqüentemente tomada pelas grandes empresas do setor de alimentos, criou um segmento de mercado tão interessante, que os sócios Q, P e M decidiram criar uma empresa só para atendê-lo. De fato, atualmente a empresa também produz e comercializa pequenos volumes de chocolate artesanal com marca P e vive um dilema sobre o seu futuro estratégico: dedicar todo o aumento de capacidade de produção a novos projetos de co-fabricação ou dedicar parte dessa capacidade à produção de uma nova marca para ser vendida no varejo.

Apesar de a nova fábrica de chocolates ter sido criada a partir dos conhecimentos dos sócios, obtidos na época em que eles trabalhavam na empresa G, o fato de dois deles terem tido a consultoria por três anos pode não caracterizar a empresa P como um *spin off*. Para Söderling (1998), por exemplo, se o empregado deixa seu emprego sem ter o firme propósito de criar um novo negócio, porém decide fazê-lo depois de estar desligado, o novo negócio não se caracteriza como *spin off* (VICENTI, 2006, p.67).

Independentemente do mérito de a nova empresa ser ou não um *spin off*, importa neste estudo identificar que muitas das características que serão discutidas na apresentação do caso, incluindo a simbiose entre os parceiros, advém da forte ligação técnica, cultural e pessoal entre os sócios da empresa P e a empresa G.

#### 4.2 A Formação da Aliança

Embora a empresa P tenha sido idealizada para atender a um segmento de proporções razoáveis, o seu primeiro cliente foco foi a própria empresa G. Usando os conhecimentos adquiridos na época em que trabalhavam lá, os sócios criaram propositadamente uma empresa com todas as características que a empresa G gostaria de ver em uma fornecedora. Posteriormente, eles chamaram os representantes da empresa G para conhecer a empresa e ofereceram-se para ser um co-fabricante, solicitando que a empresa G os auditasse. Eles auditaram e aproximadamente um ano depois do início da empresa, a empresa P começou a desenvolver o primeiro projeto para a empresa G.

Contudo a conquista do primeiro cliente não foi fácil. O grande obstáculo inicial era o fato de que a empresa G, por ser grande fabricante mundial de chocolates, autorizava que seus fornecedores utilizassem apenas determinado tipo de maquinário de produção importado, cujo processo de conchagem<sup>1</sup> só é feito depois do refino do chocolate. Os sócios, porém, para viabilizar a criação da empresa P, optaram por adquirir um maquinário nacional, o qual demanda um investimento sensivelmente menor que o importado, mas cujo processo de conchagem é feito antes do refino do chocolate. Como os sócios Q e P, por experiência própria, sabiam que poderiam garantir a mesma qualidade do produto com o equipamento nacional, apostaram que seriam capazes de convencer os representantes da empresa G e conseguiram. O fato não só viabilizou a parceria como também aumentou a confiança da empresa G na empresa P.

Outros fatores influenciaram a decisão da empresa G; mas, no final, o esforço da empresa P foi recompensado, como conta o sócio M:

A empresa G estava procurando candidatas para a fabricação da barra de chocolate feita à base de leite de soja com a marca X. Existia por parte da empresa G um receio grande por nós sermos novos, de estarmos usando uma linha de produção que nunca foi usada por eles, nunca foi testado, [...] Por outro lado, os outros concorrentes (co-fabricantes) do mercado não tinham interesse de produzir um volume baixo e não tinham capacidade técnica de garantir o produto livre de lactose. Essa garantia é muito difícil de conseguir, por que qualquer fabricante de chocolates que hoje atende a empresa G faz um volume muito grande de chocolate ao leite e eles teriam que parar, limpar completamente as linhas para fazer um volume pequeno de

chocolate de soja, então ninguém pôde fazer, ninguém teve interesse, e quem tinha interesse a empresa G ficou com receio e eles preferiram fechar essa produção aqui com a gente, ou seja, houve também o elemento sorte.

#### 4.2.1 *Motivação da aliança*

A aliança é uma fabricação por contrato, regida por uma lei específica e vantajosa pela baixa incidência de impostos. A empresa G compra toda a matéria-prima e entrega para a empresa P. A empresa P fabrica, embala e retorna o produto pronto para a empresa G. A incidência de impostos para a empresa P fica restrita à parte de pessoal, todo o resto dos impostos é por conta da empresa G. Essa foi uma das motivações da empresa P para a aliança. Todo o investimento em matéria-prima, embalagem e marketing é por conta da empresa G.

Essa motivação corresponde à primeira perspectiva de Kogut (1988) sobre os motivos de formação de alianças, a perspectiva econômica. A perspectiva estratégica é também evidente para a empresa P: fornecendo para uma empresa cuja qualidade é reconhecida mundialmente, ela se posiciona como fornecedor de alta qualidade. O sócio Q, por exemplo, disse que outras grandes empresas já demonstraram interesse em trabalhar com a empresa P, por terem ficado sabendo do fato. Por último, a perspectiva da aprendizagem também ajudou a motivar a aliança, sendo esse um tema forte e que será comentado em detalhes na gestão da aliança. Mas, como exemplo, o sócio P mencionou que a empresa G até convida os integrantes da empresa P para participar de cursos de qualidade junto com eles.

E a motivação da empresa G? Pode-se inferir, por tudo que já foi exposto, que para a empresa G a perspectiva econômica é fator motivacional forte; mas, para se certificar quanto a isso e às outras duas perspectivas, seria preciso fazer uma pesquisa junto a ela.

#### 4.2.2 *Escolha dos parceiros*

A escolha dos parceiros neste caso e com base na figura 1, parece encontrar o quadrante ideal, onde o alto encaixe estratégico encontra o alto encaixe cultural. O encaixe estratégico entre a empresa P e a empresa G é sinérgico: a empresa P foi criada com o propósito de atender ao mercado das grandes; a empresa G, por ser uma das maiores empresas de alimentos do mundo, é a opção estratégica de cliente mais adequada por ser uma aliança capaz de dar aval para a empresa P fornecer para qualquer outra. A empresa G, por sua vez, encontrou na empresa P o fornecedor com todas as características técnicas e capacidades de produção de que necessitava naquele momento, formando uma aliança sinérgica, cujos parceiros se complementam. Do ponto de vista cultural o encaixe entre os parceiros não poderia ser melhor. Como os sócios da empresa P trabalharam no mínimo sete anos na empresa G, e dois deles se formaram profissionalmente lá, o encaixe cultural é muito forte, que se corrobora pelo fato de eles terem formado a empresa P nos mesmos moldes da empresa G. O sócio M resume:

Os valores são semelhantes, a empresa G tem uma cultura própria que nós conhecemos, tem dificuldades muito específicas que a gente conhece, e que como nós conhecemos, ajudamos a resolver. Então muitas vezes nós levamos um projeto onde todas as dificuldades estão previstas e já facilita a vida de todo o mundo.

#### 4.2.3 *A confiança na aliança*

Uma questão que permeia todas as fases de uma aliança estratégica é a confiança. Ela é necessária para a formação, é importante na gestão e é fundamental para a evolução de uma aliança. No caso da aliança em questão a confiança mútua assume grandes proporções, os sócios da empresa P, por terem trabalhado na empresa G e a conhecerem profundamente, confiam plenamente nela. A empresa G, representada pelas pessoas que lá trabalham, confia nos sócios que formam a empresa P. Há vários momentos das entrevistas que confirmam essa afirmação: o sócio Q mencionou que “[...] a pessoa hoje que decide o direcionamento da

qualidade da empresa G no Brasil é uma das pessoas que nos contratou, eu e o sócio P [...] outra pessoa que cuida de inovação na empresa G também faz parte do grupo que nos contratou [...]”; o sócio P disse “[...] eu acho que a confiança da empresa G conosco foi fundamental para termos sido escolhidos como parceiros porque a grande dificuldade da empresa G, ou de outra, é colocar o nome dela em um parceiro, é a confiança [...]”; já o sócio M afirmou:

A confiança da empresa G nas pessoas que formam a empresa P é potenciada pelo seguinte: a empresa G é uma empresa extremamente ética e para ela, quando alguém chega às funções-chaves a que chegamos, automaticamente também é extremamente ético. Por isso muitas vezes a gente fecha muitas coisas num aperto de mão, essa confiança vem através da ética dos profissionais.

#### *4.2.4 A negociação da aliança*

O processo de negociação da parceria ocorreu de forma tranqüila, com equilíbrio na negociação. O contrato é padrão da empresa G com seus co-fabricantes e possui algumas cláusulas que não podem ser alteradas. Pela experiência adquirida em anos de negociações do outro lado da mesa, os sócios da empresa P sabiam o rumo que a negociação tomaria, o que lhes deu certa vantagem. Eles sabiam que, para negociar com a empresa G, é preciso ser transparente, sendo esse um dos seus maiores trunfos. A negociação, apesar de ter havido alguma barganha por parte da empresa G, transcorreu com espírito de ganha-ganha.

### **4.3 A Gestão da Aliança**

A gestão da aliança é um assunto cuja delimitação é discutível pois para alguns autores a gestão inclui os processos de formação e evolução da aliança. Entretanto na configuração deste estudo a gestão da aliança contempla os processos de planejamento; os mecanismos de coordenação e controle; a cultura e a aprendizagem.

#### *4.3.1. O planejamento na aliança*

Há um processo anual de planejamento formal simples, onde as partes definem projetos, volumes e custos. Na prática, no entanto, as decisões referentes a volumes e preços podem sofrer modificações durante todo o ano, independentemente do planejamento. As decisões de volume são totalmente comandadas pela empresa G. Já com relação aos custos, quando esses aumentam em função da alteração dos volumes, a empresa G tende a arcar com o aumento por motivos estratégicos. Um exemplo foi quando a empresa G pediu que se parasse a produção porque o mercado estava abastecido; a empresa P não tinha condições de arcar com os custos dos funcionários parados, mas como eles eram treinados, a empresa G decidiu mantê-los, absorvendo o aumento de custos.

#### *4.3.2 Mecanismos de coordenação e controle na aliança*

O principal instrumento de coordenação da aliança, o contrato de fabricação, estabelece um volume mínimo e um volume máximo de produção. Caso a empresa G decida parar a produção, deverá pagar pelo volume mínimo, pois a linha é dedicada a ela. O contrato é anual e reza que qualquer uma das partes pode encerrar a aliança, desde que pague uma multa. Porém, se houver uma razão específica e o parceiro avisar a outra parte com antecedência suficiente, não há multa. Os sócios da empresa P acreditam que, para a empresa G tomar medida tão drástica, a razão certamente estaria ligada à qualidade do produto final, como, por exemplo, no caso de uma contaminação microbiológica de produto que prejudicasse algum consumidor. Qualquer eventualidade que colocasse o nome e a reputação da empresa G em risco em qualquer momento, encerraria a aliança no mesmo dia.

O contato entre a empresa P e a empresa G é diário, por telefone e por e-mail, mas existe também um meio de coordenação formalizado como mencionado por Hall *et al.* (1977); são os controles diários transmitidos por computador e desenvolvidos pelos sócios da empresa P de acordo com o formato padrão da empresa G: controle diário de produção, controle diário de recebimento de insumos e controle de qualidade. A estrutura da empresa G define que a aliança seja monitorada pela fábrica Y, sua principal fábrica de chocolates, chamada de fábrica “madrinha” dos co-fabricantes de chocolates. A estrutura de pessoal da empresa G designa um líder de projetos que está em contato direto com os sócios da empresa P. Ele acompanha os relatórios, a visita com frequência e responde pela empresa G, caso haja algum problema sério. Contudo os sócios da empresa P acabam tendo que se relacionar com muitas outras pessoas na empresa G, dependendo do assunto, que pode ser desenvolvimento de produtos, logística, abastecimento, retirada, compras, faturamento etc. Há também uma equipe técnica, composta por vários profissionais, que frequentemente acompanha o processo de fabricação na empresa P; mas eles, além de controlar, também ajudam e ensinam.

Outro ponto relacionado ao controle está começando a ser discutido. A empresa P passa por um momento de ampliação, da capacidade de produção de 30 toneladas/mês para aproximadamente 120 toneladas/mês; para isso houve até mesmo a entrada de um quarto sócio, investidor, que não participa da gestão. Grande parte dessa produção adicional deverá ser destinada à co-produção para outras grandes fabricantes de chocolate. Por isso a empresa G já demonstrou preocupação pelo risco de ter seus processos de produção vulneráveis a outros fabricantes que dividam o mesmo espaço dentro da empresa P, que colocaria em risco suas competências essenciais, como citado por Prahalad e Hamel (2005). O assunto já foi discutido entre as partes, a empresa G já está ciente, concordou, mas o assunto causa apreensão, como diz o sócio M:

A empresa G não quer que a gente fabrique para um concorrente, um concorrente não quer que a gente fabrique para a empresa G, porque as formulações estão abertas aqui. A gente tem de comprovar um controle absurdo de isolamento de linhas. Ainda não aconteceu, mas vai acontecer quando a nova linha estiver aqui. O que a gente está prevendo é separação total das linhas, separação total dos funcionários, mesmo através de coloração de uniforme e câmeras direcionadas, onde o cliente poderá visualizar a produção a qualquer momento, e isso requer um investimento. A gente vai ter de convencê-los de que o aumento de volume aqui acaba reduzindo o custo deles.

#### 4.3.3 O papel da cultura na aliança

Uma característica que a aliança entre a empresa P e a empresa G tem a seu favor é o fato de a cultura organizacional da segunda ter moldado os sócios e conseqüentemente a cultura organizacional da outra. Nesse caso, torna-se desnecessário o ajuste cultural mencionado por Child e Faulkner (1998). Em vez de ser uma barreira à cooperação, a cultura organizacional nesta aliança proporciona vantagens para ambos os lados. Não há mal-entendidos culturais que possam dificultar uma negociação; pelo contrário, como cada um está habituado à forma de pensar e às reações do outro, a relação tem tudo para ser mais harmônica, dependendo apenas das pessoas que representam as empresas parceiras. Os laços culturais agem como reforço na confiança entre os parceiros, o que permite maior sinergia e simbiose.

Algumas citações dos sócios tornam visível essa sinergia. O sócio Q, por exemplo, quando relatava o momento em que a empresa G mandou parar a produção da barra de chocolate de soja e que gerou grande apreensão na empresa P, comentou:

[...] no dia em que ela mandou parar a produção do X, nós sofremos um impacto, e nós dissemos para eles (empresa G), olha o nosso impacto financeiro foi tanto, [...] Na parceria, a empresa G começou a mandar projetos para a gente, projetos que já estavam fechados com

outros parceiros, eles tiraram e colocaram aqui para gente, [...] Porque nós não atingíamos a meta e eles deram um basta e disseram: se vocês não conseguirem, estão fora. E a gente conseguiu. Ficamos todos os dias fazendo uma tonelada para alcançar as 35 toneladas/mês. [...] Eles então eles assumiram a parceria e pensaram: nós pusemos pressão e eles deram conta, agora vamos fazer a nossa parte do negócio. Uma empresa G não faria isso, se não fosse estratégico para ela [...].

O sócio M explica o tipo de projeto que a empresa G entregou à empresa P para compensar a parada na produção:

[...] o produto não teve a saída que a empresa G esperava e ela da noite para o dia parou a produção. Aí é que entra o relacionamento com as pessoas [...] nós procuramos amenizar o máximo possível o pagamento das multas, desde que a empresa G trouxesse algum negócio para a gente que compensasse nossa parada de produção. Foi aí que a gente começou outro negócio, novo para nós, chamado *re-pack* [...] Precisa de uma empresa que tenha flexibilidade, que tenha qualidade para poder manipular os bombons. O bombom chega pronto da empresa G e nós tiramos das caixas originais e reembalamos em novas caixas sejam elas comemorativas ou com algum propósito especial. É um novo business que nós temos hoje, que pode ser utilizado pela empresa G e por outras [...], ou seja, foi criado um segundo negócio dentro da aliança inicialmente estabelecida.

Em outra passagem o mesmo sócio reafirma a confiança existente entre os parceiros:

[...] o relacionamento te permite um nível de confiança tão grande que às vezes eles olham para você e dizem fica “frio” com relação a isso, que a gente vai dar um jeito, a gente vai compensar vocês de alguma forma [...] Essa confiança no relacionamento acaba com uma discussão, que poderia levar dias, em minutos. Eu vou te compensar pela tua perda, vamos passar para o outro ponto e vamos tocar já os próximos projetos.

As similaridades culturais que permeiam a relação entre a empresa G e a empresa P proporcionam facilidades no entendimento entre seus executivos, mas a passagens acima indica que o maior benefício para a empresa P parece ser a confiança existente entre as partes.

#### 4.3.4 A aprendizagem na aliança

Os sócios da empresa P são unânimes em ressaltar as várias possibilidades de aprendizagem com a empresa G. Nota-se a ocorrência dos dois tipos de aprendizagem colaborativa de Child e Faulkner (1998), ambas parecem aprender do parceiro e junto com o parceiro. Segundo os sócios da empresa P, a empresa G os força a estar sempre se modernizando, ficando atentos às exigências do mercado. Um exemplo é a certificação de alimentação ISO 22000, que consta no contrato de fabricação como meta a ser atingida até o final de 2009, mas que a empresa P trabalha para conseguir implantar até o final de 2008, acelerando o seu processo de aprendizagem. Já o sócio P exemplifica a aprendizagem da empresa P com a equipe técnica extremamente qualificada disponibilizada pela empresa G no desenvolvimento de um projeto conjunto:

[...] supondo que eu vá fazer um produto como o ovo de páscoa, eles enviam toda uma equipe, eu acho que nós já tivemos umas 20 reuniões aqui, vem todo o pessoal da área técnica, qualidade, desenvolvimento de produto, desenvolvimento de embalagem, [...] e a gente aprende muito com isso. [...] eles acabam te ajudando nos produtos, mesmo que não são deles; por exemplo, eles te dão uns toques pro ovo, vai nos ajudar no nosso ovo. Às vezes mesmo intencionalmente eles nos ajudam. [...].

Já a aprendizagem da empresa G com a empresa P, na opinião dos sócios da empresa P, é modesta e não se compara ao que eles aprendem com a empresa G. Para os sócios há duas situações onde a empresa G aprende com a empresa P: a primeira é quando a empresa P

aponta as falhas operacionais da empresa G; a segunda é na inovação e desenvolvimento de produtos.

A primeira situação de aprendizagem, quando a empresa P aponta as falhas operacionais da empresa G, é até incentivada pela própria empresa G, mas que nem sempre é atendida pela empresa P, devido ao risco de atrapalhar o bom relacionamento com todas as áreas da estrutura do parceiro.

A aprendizagem na inovação, por exemplo, pode ser exemplificada na comprovação do processo de conchagem diferente, que já foi comentado e abriu os olhos da empresa G para a possibilidade de utilização de equipamentos mais econômicos em futuras ampliações de produção. Situação semelhante ocorreu com o equipamento detector de metais do produto acabado que a empresa G passou a exigir pela primeira vez de um co-fabricante. Os parceiros, nesse caso, aprenderam juntos: a empresa P inovou novamente, comprando um detector de metais nacional, mais barato e que atendeu à necessidade, mostrando à empresa G que o equipamento nacional pode ser tão eficaz quanto o importado. Outro exemplo da aprendizagem com inovações pode ser mais bem entendido pelo que menciona o sócio M:

[...] somos uma opção maravilhosa para marketing, para testes, inovações etc. Nós não esperamos a empresa G pedir, nós levamos as inovações daqui para lá. Por exemplo, nós fazemos chocolate trufado. Nós fazemos chocolates como esses que a empresa G tem na Europa e ela não consegue fazer nas fábricas dela. [...] A gente já mandou para eles, que tal fazer isso aqui e pegar uma nova fatia de mercado?

Apesar de os sócios considerarem a aprendizagem da empresa G pequena, se comparada à aprendizagem da empresa P na aliança, é plausível que o papel de laboratório de experiências que a empresa P cumpre na aliança deve ser considerado estratégico pela empresa G, mas a hipótese demanda uma pesquisa específica para se confirmar.

#### **4.4 A Evolução da Aliança**

Ainda que esse não seja o objetivo dos parceiros, ao iniciar uma aliança, ela corre o risco de se dissolver de forma prematura. Nesta etapa do caso, se discutem os fatores que levam uma aliança ao sucesso e as perspectivas futuras da empresa P.

##### *4.4.1 Fatores de sucesso da aliança*

Existe consenso entre os sócios da empresa P sobre os fatores de sucesso da aliança. Comparado aos fatores apontados na tabela 1, de Whipple e Frankel (2000), o principal fator foi a habilidade em satisfazer as expectativas de desempenho. Entregar o que foi prometido, no prazo combinado, com a qualidade exigida é, na opinião de todos, o que mais pode potencializar a longevidade da relação. Fazendo uma analogia com os argumentos de Child e Faulkner (1998), equivale a dizer que o fator mais importante é o cumprimento do compromisso estabelecido com o parceiro. A preocupação com a qualidade sobressai nas respostas, como diz o sócio Q: “[...] o segredo de sucesso da parceria é manter a segurança alimentar eterna, é manter as vitorias, é manter minha balança calibrada, é manter minha mesa limpa de chocolate ao leite [...]”. É preciso salientar, entretanto, que a resposta era livre, portanto não havia alternativas para serem escolhidas. Pelo conjunto das entrevistas, pode-se inferir que o conceito da confiança mútua, por exemplo, talvez não tenha sido mencionado por já ser existente e estar implícito. Como os sócios são unânimes em dizer, o fator decisivo para o sucesso se resume em cumprir o combinado; pressupõe-se que a aliança em questão tende a ser de longo prazo, o que provoca a seguinte pergunta: Quais seriam, nesse caso, as perspectivas de futuro dessa aliança?

#### 4.4.2 Perspectivas futuras da aliança

É intrigante que as duas respostas a essa pergunta sejam diferentes mas que convirjam para um mesmo ponto focal: o aprofundamento da aliança. Nenhum dos sócios demonstrou acreditar na possibilidade de terminar a aliança ou vender a empresa. Existe o sentimento de que a aliança tem tudo para se tornar ainda mais intensa; entretanto as visões divergem quanto ao caminho a ser traçado para o fortalecimento da aliança. O sócio M tem idéia de intensificar a aliança através de uma aliança mais internacionalizada, como ele explicita:

[...] os planos futuros são, a partir do momento em que estivermos bem consolidados com a empresa G aqui no Brasil, a gente, a exemplo de outras empresas brasileiras que já fizeram o mesmo para ela, [...] sair pela empresa G por todo o mundo, buscando as possibilidades que eles têm lá para fazer aqui. Fazendo aqui para exportar para lá. Isso é bom até para a própria empresa G Brasil; muitas vezes pode-se produzir em nome da empresa G Brasil e eles exportarem para outra empresa G, quando na verdade você é que foi lá fora buscar a oportunidade de produzir em nome deles [...].

O sócio Q, por sua vez, tem uma visão mais local, embora repleta de tendências globais de terceirização, conforme mencionado na entrevista:

[...] na minha visão isso aqui (a aliança) seria o nosso laboratório de trabalho com a empresa G. Eu acredito que existe possibilidade de nós assumirmos uma produção dentro da fábrica da empresa G. Por exemplo, a empresa G [...] diz: eu queria comprar massa fabricada de vocês, mas gostaria que vocês assumissem as minhas conchas aqui na fábrica Y. A empresa P produziria, seria responsável pelas máquinas, pela manutenção, por treinamento e nos abasteceria com as massas. Eu tenho essa visão por que eu já participei de algumas discussões quando eu trabalhava lá [...]. Creio que a indústria de alimentos caminha para isso [...].

Com base na citação do sócio Q, a indústria de alimentos a exemplo de empresas de outros setores, tende a terceirizar cada vez mais sua produção. A idéia de futuro da aliança na visão dos sócios corrobora os achados de Dussauge e Garrette (1998), que nesse tipo de aliança, as evoluções mais comuns são a extensão da aliança para novos produtos ou projetos e a continuação do projeto por um parceiro só.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste estudo foi analisar o relacionamento cooperativo existente entre duas empresas de portes distintos. A aliança escolhida para a análise provou ser simbiótica. Aparece ser lógico que um pequeno fabricante local de chocolates, com apenas dois anos de existência tenha muito que se beneficiar em uma aliança com uma das maiores empresas de alimentos do mundo; contudo é de se admirar que a multinacional também se beneficie intensamente dessa associação.

As empresas estudadas têm possibilidades de construir novos relacionamentos cooperativos com outras empresas de portes distintos, semelhantes à própria aliança existente entre ambas. Entretanto interroga-se sobre o que faz esta aliança em particular tão sinérgica?

A empresa G já possui relacionamentos com outras empresas menores, outros co-fabricantes, onde deve existir complementaridade. Além disso, ela pode atar novas ligações com diferentes parceiros, desde que haja encaixe estratégico na acepção de Child e Faulkner (1998). A empresa P, por sua vez, está ampliando sua capacidade de produção com vistas a oferecê-la a outras empresas de grande porte que estejam à procura de co-fabricantes, contanto que permitam encaixe estratégico. O que parece fazer diferença, nesse caso, é o encaixe cultural existente entre a empresa G e a empresa P. Independentemente de considerar ou não a empresa P um *spin off* da empresa G, o fato de os três principais sócios da primeira se terem praticamente formado profissionalmente dentro da segunda, tem significado especial.

O encaixe cultural é muito forte e isso propicia vantagens para ambas, como por exemplo: o conhecimento pré-existente entre as pessoas facilita o contato entre elas; o mesmo conhecimento propicia o desenvolvimento da confiança entre as partes; cada um sabe como o outro pensa e reage o que torna as negociações relativamente sem surpresas; o relacionamento fica mais transparente etc. Assim, um relacionamento que leva anos para amadurecer, nesse caso teve o processo acelerado para apenas alguns meses.

O encaixe cultural foi fundamental, mas não é tudo. A simbiose entre as empresas parceiras é impulsionada também pelas vantagens propiciadas pelo encaixe estratégico entre as duas parceiras. A empresa P poupa tempo e dinheiro, por não precisar conquistar espaço no mercado; obtém acesso à tecnologia de ponta da empresa G; aprende técnicas de gestão com a parceira; se especializa e conquista economias de escala; usa o prestígio da parceira para se posicionar como fornecedora de alta qualidade; procura vender novas idéias para o parceiro na tentativa de ampliar o relacionamento etc. A empresa G evita investimentos desnecessários em produção; fica mais flexível para lançamentos, testes e para atender à demanda; obtém acesso à expertise de desenvolvimento de novos produtos da parceira; aproveita a economia de escala do parceiro na própria cadeia de valor; descobre falhas operacionais ocultas sem um relacionamento externo etc.

Dessa forma o estudo permitiu uma visão abrangente do relacionamento em todas as fases do processo de colaboração: o início da parceria, desde a sua idealização até a formação da aliança; o presente, que foca nos aspectos de gestão da aliança; e as perspectivas futuras, que lidam com o lado evolutivo da aliança. Entretanto o estudo teve a limitação de se ater apenas ao ponto de vista dos sócios gerentes da empresa P, seja por intermédio das entrevistas, documentos disponibilizados e a observação de uma reunião interna. Pesquisas futuras poderiam contrastar as diferenças de percepção e opinião dos dirigentes de empresas de portes distintos, mensurando o fator simbiose por prismas distintos.

Conclui-se que o caso estudado possui algumas características peculiares que sobressaem ao mesmo tempo em que reafirmam as necessidades para uma aliança ser bem-sucedida: a primeira, já comentada, é a proximidade cultural; a segunda, a confiança entre os parceiros tão forte e construída em tão pouco tempo que parece ser influenciada pela primeira; e por último, mas não menos importante, a aprendizagem organizacional, em que ambas se beneficiam de forma intensa.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- CHILD, John. FAULKNER, David. **Strategies of Co-operation**. Managing Alliances, Networks, and Joint-Ventures. Oxford: Oxford University Press. 1998.
- CUNHA, C. R.; MELO, M. C. O. L. A confiança nas relações interorganizacionais. **Organizações & Sociedade**, v.10. ed.especial, 2004.
- DAS, T. K.; TENG, Bing-Sheng. Between Trust and Control: developing confidence in partner cooperation in alliances. **The Academy of Management Review**, v. 23, n.3, p.491-512, 1998.
- DOZ, Ives L. The Evolution of Cooperation in Strategic Alliances: initial conditions or learning processes? **Strategic Management Journal**, v.17, p. 55-83, 1996.
- DOZ, Yves. L.; HAMEL, Gary. **A vantagem das Alianças: A arte de criar valor através de parcerias**. Rio de Janeiro: Qualitymark. 2000.
- DUSSAUGE, Pierre; GARRETTE, Bernard. Anticipating the Evolutions and Outcomes of Strategic Alliances Between Rival Firms. **International Studies of Management & Organizations**, v.27, n.4, Winter 1997-98, p.104-126, 1998.

ETEMAD, Hamid; WRIGHT, Richard W.; DANA, Leo Paul. Symbiotic International Business Networks: collaboration between small and large firms. **Thunderbird International Business Review**, v.43, n.4, p. 481-499, Jul/Aug 2001.

GULATI, Ranjay. Alliances and Networks. **Strategic Management Journal**, v.19, n.4, p. 293-317, 1998.

HALL, Richard H.; CLARK, John P.; GIORDANO, Peggy C.; JOHNSON, Paul V.; VAN ROEKEL, Martha. Patterns of Interorganizational Relationships. **Administrative Science Quarterly**, v. 22, p. 457-474, 1977.

HARBISON, John R.; PEKAR Jr., Peter. **Alianças estratégicas**: quando a parceria é a alma do negócio e o caminho para o sucesso. Tradução de Maria Lúcia Rosa. São Paulo: Futura, 1999.

KOGUT, Bruce. Joint Ventures: Theoretical and Empirical Perspectives. **Strategic Management Journal**, v.9, n.4, p. 319-332, 1988.

LORANGE, Peter; ROOS, Johan. **Alianças Estratégicas**: formação, implementação e evolução. São Paulo: Ed. Atlas, 1996.

OLIVER, Christine. Determinants of Interorganizational Relationships: Integration and Future Directions. **The Academy of Management Review**, v.15, n.2, p. 241-265, 1990.

PORTER, Michael F. **Vantagem competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Elsevier, 1989.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, Gary. **Competindo pelo Futuro**: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

SCHEIN, Edgar H. Coming to a New Awareness of Organizational Culture. **Sloan Management Review**, v. 25, n.2, p. 3-16, 1984.

SMITH, Helen Lawton; DICKSON, Keith; SMITH, Stephen Lloyd. "There are two sides to every story": Innovation and collaboration within networks of large and small firms. **Research Policy**, v.20, n.5, p. 457-468, 1991.

VICENTI, Terezinha. **Ambiente de inovação nas empresas de software de Blumenau**. 2006. 202 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Regional de Blumenau, Blumenau, 2006.

WHETTEN, David A. Interorganizational Relations: A Review of the Field. **Journal of Higher Education**, v. 52, n.1, p. 1-28, 1981.

WHIPPLE, Judith M.; FRANKEL, Robert. Strategic Alliance Success Factors. **Journal of Supply Chain Management**, v. 36, n. 3, p. 21-28, 2000.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso** – Planejamento e Métodos. – Tradução: Daniel Grassi - 2ª ed. – Porto Alegre: Bookman, 2001.

YOSHINO, Michael Y.; RANGAN, U. Srinivasa. **Alianças Estratégicas**. São Paulo: Makron Books, 1996.

---

<sup>1</sup> Segundo o sócio P, conchagem é um processo de mistura pelo qual são eliminados os ácidos indesejáveis do produto.