

**FORMAÇÃO E GESTÃO DE ALIANÇAS  
ESTRATÉGICAS NA  
CADEIA PRODUTIVA DO FUMO**

**VAGNER ROSALEM**

**2007**

**VAGNER ROSALEM**

**FORMAÇÃO E GESTÃO DE ALIANÇAS ESTRATÉGICAS NA CADEIA  
PRODUTIVA DO FUMO**

Dissertação apresentada à Universidade Federal de Lavras como parte das exigências do Programa de Pós-Graduação em Administração, área de concentração em Dinâmica e Gestão de Cadeias Produtivas, para a obtenção do título de “Mestre”.

Orientador  
Prof. Dr. Antônio Carlos dos Santos

**LAVRAS  
MINAS GERAIS – BRASIL  
2007**

Ficha Catalográfica Preparada pela Divisão de Processos Técnicos da

**Biblioteca Central da UFLA**

Rosalem, Vagner.

Formação e gestão de alianças estratégicas na cadeia produtiva do fumo /  
Vagner Rosalem. -- Lavras : UFLA, 2007.

236 p. : il.

Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Lavras, 2007.

Orientador: Antônio Carlos dos Santos.

Bibliografia.

1. Alianças. 2. Cadeia produtiva. 3. Fumo. 4. Distribuição. 5. Varejo. I.  
Universidade Federal de Lavras. II. Título.

CDD – 658.4012

**VAGNER ROSALEM**

**FORMAÇÃO E GESTÃO DE ALIANÇAS ESTRATÉGICAS NA CADEIA  
PRODUTIVA DO FUMO**

Dissertação apresentada à Universidade Federal de Lavras como parte das exigências do Programa de Pós-Graduação em Administração, área de concentração em Dinâmica e Gestão de Cadeias Produtivas, para a obtenção do título de “Mestre”.

APROVADA em 01 de Outubro de 2007

Prof. Dr. Ricardo de Souza Sette	UFLA
Prof. Dr. Washington Santos da Silva	CEFET
Prof. Dr. Daniel Carvalho de Rezende	UFLA

Prof.Dr. Antônio Carlos dos Santos  
UFLA  
(Orientador)

**LAVRAS  
MINAS GERAIS - BRASIL  
2007**

*“Talvez meio caminho andado seja a gente acreditar no que faz, mas, acima de tudo, o que mais nos incentiva, o que mais valoriza e também nos torna conscientes de nossa responsabilidade é saber que outros crêm em nós. E não há palavras que descrevam o que sentimos, ao saber dos sacrifícios a que eles se impõem por crerem, não apenas em nós, mas também no que cremos”.*

*Albert Einstein  
(o mais célebre dos judeus)*

## **DEDICO**

*Dedico este trabalho a minha esposa Magda e ao meu filho Nicolás que, por crerem no que creio, se sujeitaram a inúmeros sacrifícios ao me apoiarem na realização do mesmo.*

## AGRADECIMENTOS

A oportunidade de cursar um mestrado acadêmico em uma instituição de ensino público, com reconhecida reputação nacional e internacional, é rara, principalmente em um país que ainda deixa muito a desejar no que se refere às suas obrigações sociais.

Nesse sentido, agradeço à tão sofrida população brasileira, que por meio de suas contribuições tributárias, proporcionou-me a oportunidade de poder conviver com professores do mais alto gabarito e incontestável competência, convívio esse que me possibilitou absorver preciosos conhecimentos os quais pretendo doravante propagar, fazendo jus ao título que me outorgam e ao investimento em mim realizado.

Em especial, dentre os membros desse corpo docente ao qual sou muito grato, quero frizar meus agradecimentos ao Prof.Dr. Antônio Carlos dos Santos, - o "*Tunico*", como é carinhosamente chamado pelos amigos - pelo seu apoio, confiança e incentivo na orientação deste trabalho; pela forma construtiva como conduziu todo o processo, dando-me total liberdade de escolha, apoiando minhas idéias e tratando-me de "igual para igual", abrindo portas em nosso departamento e indicando caminhos no meio acadêmico, postura essa que transcendeu em muito o seu papel inicial de orientador.

Não poderia deixar de agradecer também aos servidores e servidores técnico-administrativos envolvidos nas atividades de apoio no dia-a-dia do departamento e da universidade, além de, é claro, agradecer aos amigos discentes do PPGA, da minha turma e de turmas anteriores e posteriores, com os quais tive a grata oportunidade de trocar experiências e conquistar preciosas amizades.

## SUMÁRIO

RESUMO.....	i
ABSTRACT .....	ii
FORMAÇÃO E GESTÃO DE ALIANÇAS ESTRATÉGICAS NA .....	1
CADEIA PRODUTIVA DO FUMO .....	1
1 APRESENTAÇÃO.....	2
1.1 A problemática.....	2
1.2 Objetivo geral .....	5
1.3 Objetivos específicos .....	5
1.4 Justificativa.....	5
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	7
3 ASPECTOS METODOLÓGICOS .....	9
3.1 Tipo da pesquisa .....	9
3.2 Delimitação empírica.....	10
3.2.1 Interface A .....	11
3.2.2 Interface B.....	12
3.2.3 Interface C.....	12
3.2.4 Interface D .....	12
3.2.5 Interface E.....	13
3.3 Coleta de dados.....	13
3.4 Análise dos dados .....	15
4 ESTRUTURAÇÃO DO TRABALHO.....	17
5 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	18
CAPÍTULO 1.....	20
ALIANÇAS ESTRATÉGICAS.....	20
RESUMO.....	21
CHAPTER 1 .....	22

STRATEGIC ALLIANCES .....	22
ABSTRACT .....	23
1 INTRODUÇÃO .....	24
2 OBJETIVOS .....	26
2.1 Objetivo .....	26
3 ALIANÇAS ESTRATÉGICAS.....	27
3.1 Estratégia organizacional.....	27
3.1.1 Estratégia: entre o prescritivo, o descritivo, o deliberado e o emergente ..	30
3.2 Alianças estratégicas.....	33
3.3 Tipologias de alianças estratégicas .....	41
3.4 O Processo de formação de alianças estratégicas .....	45
3.4.1 O modelo de Porter.....	46
3.4.2 O modelo de Lorange e Ross .....	49
3.4.3 O modelo de Yoshino e Rangan .....	53
3.4.4 O modelo de Bruno e Vasconcelos.....	55
3.4.5 O modelo de Harbison e Pekar .....	57
3.4.6 O modelo de Hamel e Doz.....	60
3.5 O processo de gestão de alianças estratégicas .....	62
3.5.1 O trabalho de Callahan e MacKenzie .....	62
3.5.2 O trabalho de Simonin .....	66
3.5.3 O trabalho de Whipple e Frankel .....	71
3.5.4 O trabalho de Matias e Pasin .....	73
3.6 O papel da gerência e da alta administração nas alianças.....	73
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	78
7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	79
CAPÍTULO 2.....	82
ESTRUTURA E DINÂMICA DA CADEIA PRODUTIVA DO FUMO .....	82
RESUMO.....	83

CHAPTER 2 .....	84
STRUCTURE AND DYNAMICS OF THE TOBACCO PRODUCTION CHAIN.....	84
ABSTRACT .....	85
1 INTRODUÇÃO .....	86
2 OBJETIVOS .....	88
2.1 Objetivo .....	88
3 REFERENCIAL TEÓRICO .....	89
3.1 Cadeias produtivas – marco conceitual.....	89
3.2 Estrutura da cadeia produtiva .....	91
3.3 Dinâmica da cadeia produtiva.....	92
3.4 Gestão da cadeia produtiva .....	93
4 ASPECTOS METODOLÓGICOS .....	96
5 RESULTADOS E DISCUSSÕES .....	97
5.1 Descoberta e expansão do fumo pelo mundo .....	97
5.2 Os princípios da lavoura no Brasil.....	98
5.3 As regiões brasileira de produção.....	100
5.4 O fumo no contexto contemporâneo.....	101
5.5 As exportações brasileiras de fumo .....	105
5.6 A cadeia produtiva do fumo.....	107
5.6.1 Os fumicultores.....	108
5.6.2 Os fabricantes multinacionais .....	111
5.6.3 As <i>traders</i> do mercado de fumo .....	111
5.6.4 Os fabricantes nacionais de cigarros.....	113
5.6.5 Os distribuidores .....	113
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	174
9 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	175
CAPÍTULO 3.....	178

ALIANÇA ESTRATÉGICA ENTRE DISTRIBUIDORES E VAREJISTAS DA CADEIA PRODUTIVA DO FUMO .....	178
RESUMO.....	179
CHAPTER 3 .....	180
STRATEGIC ALLIANCES BETWEEN DISTRIBUTORS AND RETAILERS OF THE TOBACCO PRODUCTION CHAIN .....	180
ABSTRACT .....	181
1 INTRODUÇÃO .....	182
2 OBJETIVOS .....	183
2.1 Objetivo geral .....	183
3 REFERENCIAL TEÓRICO .....	184
3.1 Cadeias produtivas .....	184
3.2 Relações contratuais e a formação de alianças estratégicas.....	186
3.3 Gerenciamento de cadeia de suprimentos e canal de distribuição .....	190
4 ASPECTOS METODOLÓGICOS .....	193
5 RESULTADOS E DISCUSSÕES .....	195
5.1 O fumo no mercado mundial .....	195
5.2 Cadeia do fumo no mercado brasileiro .....	195
5.2.1 Os fumicultores.....	197
5.2.2 Fabricantes multinacionais .....	198
5.2.3 As <i>traders</i> do mercado nacional de fumo .....	198
5.2.4 Empresas nacionais fabricantes de cigarros.....	200
5.2.5 Os distribuidores .....	200
5.3 Os produtos ofertados ao mercado pelos fabricantes nacionais e multinacionais de cigarros .....	201
5.4 A aliança estratégica .....	203
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	207
7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	209

CAPÍTULO 4.....	212
A ALIANÇA COMO ESTRATÉGIA PARA OBTENÇÃO DE VANTAGEM COMPETITIVA ENTRE EMPRESAS DISTRIBUIDORAS DE CIGARROS .....	212
RESUMO.....	213
CHAPTER 4 .....	214
THE ALLIANCE AS A STRATEGY TO OBTAIN COMPETITIVE ADVANTAGE BETWEEN CIGARETTE DISTRIBUTOR COMPANIES...	214
ABSTRACT .....	215
1 INTRODUÇÃO.....	216
2 OBJETIVOS.....	217
2.1 Objetivo .....	217
3 REFERENCIAL TEÓRICO.....	218
3.1 Alianças estratégicas.....	218
3.2 Competitividade.....	219
4 ASPECTOS METODOLÓGICOS .....	226
5 RESULTADOS E DISCUSSÕES .....	228
5.1 Panorama geral das empresas estudadas.....	228
5.2 Mercado de atuação das empresas .....	230
5.3 Forma de atuação das empresas.....	231
5.4 Pontos fortes e fracos das empresas.....	233
5.5 A aliança estratégica .....	234
5.6 Resultados da aliança.....	236
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	239
7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	240
CAPÍTULO 5.....	243
ALIANÇA ENTRE FABRICANTE E DISTRIBUIDOR DE CIGARROS COMO ESTRATÉGIA CONTRA A PIRATARIA .....	243

RESUMO.....	244
CHAPTER 5 .....	245
ALLIANCE BETWEEN PRODUCER AND DISTRIBUTORS AS A STRATEGY AGAINST CIGARETTE PIRACY .....	245
ABSTRACT .....	246
1 INTRODUÇÃO.....	247
2 OBJETIVOS .....	250
2.1 Objetivo .....	250
3 REFERENCIAL TEÓRICO .....	251
3.1 A formação e a classificação das alianças estratégicas.....	251
3.2 Gestão econômica das alianças estratégicas .....	258
3.2.1 Retorno do investimento estratégico.....	259
3.2.2 Índices econômico-financeiros .....	261
4 ASPECTOS METODOLÓGICOS .....	264
5 RESULTADOS E DISCUSSÕES .....	266
5.1 O mercado brasileiro de cigarros .....	266
5.2 As empresas envolvidas no estudo .....	268
5.3 Conhecendo o mercado informal.....	269
5.4 A aliança estratégica .....	271
5.5 Resultados obtidos .....	272
5.6 Análise dos dados .....	274
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	275
7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	276

## RESUMO

ROSALEM, V. **Formação e Gestão de Alianças Estratégicas na Cadeia Produtiva do Fumo**. 2007. 220 p. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Lavras, Lavras, MG <sup>1</sup>.

As estratégias competitivas adotadas pelas organizações com o objetivo de conquistarem novos mercados e manterem posições já conquistadas têm sido objeto de vários estudos na academia. Dentre as diversas estratégias adotadas pelas organizações e estudadas pela academia, têm-se as alianças que, em função da crescente globalização dos mercados, vêm ganhando destacada importância no mundo empresarial e no meio acadêmico. O presente trabalho foi realizado com o objetivo de estudar o processo de formação e gestão de alianças estratégicas a partir de estudos de casos de algumas experiências ocorridas nas interfaces finais da cadeia produtiva do fumo. Inicialmente, o trabalho traz uma reflexão teórica sobre o tema alianças estratégicas e cadeias produtivas para, em seguida, descrever a estrutura e a dinâmica que envolve a cadeia produtiva do fumo. Na interface formada entre o varejo e o distribuidor da cadeia produtiva do fumo, verificou-se o aumento da rentabilidade das operações comerciais de ambos os parceiros, proporcionado pela aliança, em que, em troca da exclusividade na venda de seus produtos, o distribuidor ofereceu uma margem de desconto maior no preço dos cigarros para o varejista. O estudo que envolveu a interface formada por dois distribuidores de cigarros, concorrentes diretos em seu mercado de atuação, demonstrou que a formação da aliança estratégica entre esses atores possibilitou o aumento da competitividade a ambos, frente à concorrência. Na interface representada por um fabricante de cigarros e seu distribuidor, a formação da aliança estratégica permitiu a conquista de parte do mercado ocupado pela concorrência ilegal, formado pelos contrabandistas e pela pirataria de cigarros. Com base nos resultados encontrados conclui-se que a formação e gestão de alianças estratégicas na cadeia produtiva do fumo foi benéfica para os agentes envolvidos.

**Palavras-chave:** Alianças Estratégicas, Cadeia Produtiva, Fumo, Gestão Estratégica.

---

<sup>1</sup> Orientador: Prof. Dr. Antônio Carlos dos Santos - UFLA

## ABSTRACT

ROSALEM, V. **Strategic alliance management and formation on tobacco productive-chain**. 2007, 220 p. Dissertation (Master degree in Administration) – Federal University of Lavras, Lavras, MG <sup>2</sup>.

The competitive strategy used by the organizations with to goal to conquer new markets and maintain their status has been object of many studies. Among the adopted strategies by the organizations and the academy, there are the alliances, which have become very important due to the globalization. This study works with the formation and management of strategic alliances though a set of case studies of the final phases of the productive chain. The fist chapter deals with all the concepts so that the structure and dynamics of the tobacco chain can be described. On the “interface” formed by retail and distributors it was verifiable an increase on the profits of both partners. In exchange of exclusivity the distributor offered a bigger profit margin for the retailer. On the segment which studied to distributors, the strategic alliance made possible the increase of the competitiveness of these towards the competitors. On the last part, where a producer and the distributor formed in a alliance to solve the issue of illegal market action and cigarette piracy. Based on the results found concluded that the formation and management of strategic alliances in the production chain of smoke was beneficial to the players involved.

**Key-words:** Strategic Alliance, Organizational Strategies, Tobacco, Productive Chain

---

<sup>2</sup> Guindance: Prof. Dr. Antônio Carlos dos Santos - UFLA

**FORMAÇÃO E GESTÃO DE ALIANÇAS ESTRATÉGICAS NA  
CADEIA PRODUTIVA DO FUMO**

# 1 APRESENTAÇÃO

## 1.1 A problemática

Nesses últimos anos, o cerco contra a indústria do fumo vem intensificando-se de tal maneira, a ponto de ameaçar a cadeia de produção e de distribuição como um todo. Esse cerco tem se formado por meio de ações governamentais restritivas à propaganda e a campanhas antitabagistas que, aos poucos, vêm criando consciência e sensibilização da população fumante, acarretando um declínio gradual do consumo.

Embora os malefícios do fumo sejam largamente conhecidos e incontestáveis, esse declínio no consumo do produto industrializado tem influência direta na renda e na sobrevivência de todos os atores envolvidos na cadeia produtiva. Isso significa que ele atinge não apenas os grandes produtores de cigarros e as *traders*<sup>3</sup> distribuidoras de folhas de fumo, mas, principalmente, os produtores e também todos os distribuidores e varejistas de cigarros, cuja margem de ganho é estritamente regulamentada e reduzida.

A produção de fumo mobiliza mais de 160 mil famílias, nos mais de 660 municípios produtores da região Sul do Brasil. A cultura do fumo absorve maciçamente a mão-de-obra familiar. Em média, 3,4 integrantes em cada família, o que equivale a mais de 500 mil postos de trabalho, principalmente nos períodos de plantio, colheita, classificação e cura do fumo (Brasil, 2002).

A situação dos distribuidores agrava-se devido aos contratos de exclusividade de venda com os fabricantes, não podendo comercializar outros produtos juntamente com os cigarros, o que cria uma situação de dependência de um único produto.

---

<sup>3</sup> Empresas atuantes no comércio internacional, neste estudo especificamente, no comércio de folhas de fumo.

Mais a jusante da cadeia estão os varejistas (bares, padarias, mercearias, etc.) que, no passado, tinham no comércio de cigarros um bom complemento de renda; hoje, na melhor das hipóteses, acabam admitindo tal comercialização apenas para poderem usar esses produtos como “chamariz” e promover a venda de outros.

Além desses problemas, as limitações legais impostas ao setor, no que se refere à propaganda, ao lançamento de novos produtos e até mesmo à instalação de novas unidades fabris, acabam exigindo do setor uma postura mais sistêmica entre os atores envolvidos na cadeia produtiva, buscando partilhar competências, reduzir custos, manter e, se possível, conquistar mercados.

Devido a esse cenário, a importância das parcerias interorganizacionais ou alianças estratégicas geradas por essa postura sistêmica ganha um novo enfoque, porque o modelo envolve acordos com fornecedores, entre empresas de países diferentes, organizações rivais ou até negócios sem nenhuma relação, o que, há algumas décadas, era praticamente inexistente.

Essa dinâmica observada em mercados cada vez mais competitivos e regulamentados acaba induzindo à formação de alianças estratégicas entre atores envolvidos em uma ou mais cadeias produtivas. Estas alianças estratégicas, neste estudo entendidas como contratos relacionais, de acordo com a classificação indicada por Zylbersztajn (1995), estão ligadas à crescente preocupação com o crescimento e o desenvolvimento de algumas organizações, neste caso, as envolvidas nos elos da cadeia produtiva do fumo.

Na busca da rentabilidade de suas operações, atores de cadeias produtivas vêm tentando, por meio de várias ações, como redução de custos, diversificação do seu *mix* de produtos, treinamento de funcionários e formação de alianças estratégicas, criar condições de enfrentar a concorrência imposta pela globalização de forma competitiva, a fim de manter-se no mercado.

Nessa linha de argumentação, Lorange & Roos (1996) acrescentam que a globalização torna as alianças obrigatórias, absolutamente essenciais à estratégia, o que proporciona o aumento da competitividade na busca por uma participação maior no mercado de forma sustentável.

Segundo esses mesmos autores, as alianças estratégicas surgem em diferentes tipos de organizações, que passam a ver a parceria como um importante caminho para aumentar a competitividade por meio do compartilhamento de informações e troca de competências, gerando um melhor aproveitamento dos recursos disponíveis a cada um dos parceiros envolvidos. Na cadeia produtiva do fumo não é diferente, podendo-se perceber a formação desses tipos de acordos em diversos segmentos da cadeia.

Diante desse contexto, algumas questões são levantadas; dentre elas, como se dá o processo de formação e de gestão das alianças estratégicas na cadeia produtiva do fumo? Quais os fatores que motivam os agentes dessa cadeia a se envolverem nesses processos e quais os resultados obtidos com as alianças estabelecidas?

A literatura sobre alianças estratégicas e, mais especificamente, sobre a formação e gestão dessas alianças entre as empresas brasileiras, ainda é pequena, por tratar-se de um tema relativamente novo no Brasil, embora existam inúmeros trabalhos, pesquisas e publicações em vários países do mundo sobre os mais diversos ramos de negócios. Essas circunstâncias despertaram o interesse do pesquisador de aprofundar as pesquisas na área e contribuir para ampliar a base teórico-prática sobre o tema.

No que se refere à cadeia produtiva do fumo especificamente, este estudo pode contribuir tornando-se uma fonte de informações para os atores envolvidos, uma vez que as dificuldades de conquista e até de manutenção de posições já alcançadas por esses atores no mercado estão cada vez maiores em face das circunstâncias.

## **1.2 Objetivo geral**

O presente estudo tem como objetivo principal descrever o processo de formação e gestão das alianças estratégicas, a partir do estudo de alguns desenhos de inter-relações organizacionais firmados entre as interfaces a jusante da cadeia produtiva do fumo.

## **1.3 Objetivos específicos**

Do objetivo geral proposto derivaram os seguintes objetivos específicos:

- a) fazer uma reflexão teórica sobre o tema alianças estratégicas focando seu processo de formação e gestão, abordando também os conceitos de estratégia organizacional;
- b) descrever a estrutura e a dinâmica da cadeia produtiva do fumo;
- c) verificar a dinâmica da cadeia produtiva do fumo sob a ótica de alianças estratégicas na interface formada por distribuidores e varejistas de cigarros que tiveram como objetivo comum a melhoria de seus resultados;
- d) identificar a dinâmica da cadeia produtiva do fumo sob a ótica de alianças estratégicas na interface formada por duas empresas distribuidoras de cigarros, que são concorrentes diretas em sua área de atuação e têm o mesmo porte.
- e) verificar o processo de formação e gestão de alianças estratégicas na interface formada por um fabricante e por um distribuidor de cigarros ao tentarem combater a concorrência ilegal.

## **1.4 Justificativa**

O estudo justifica-se por considerar que, no atual contexto econômico mundial, a ampliação e a integração dos mercados tornaram-se necessidades

que, para serem alcançadas; exige que as organizações tenham visão sistêmica<sup>4</sup>, com a prática de estratégias cooperativas que visem o aumento de sua competitividade. Nesse sentido as alianças estão entre os principais tipos de estratégia que as organizações dispõem para atingirem esse objetivo.

De acordo com a literatura estudada para esta pesquisa, as estratégias genéricas simples, que têm sido adotadas por diversas empresas nacionais e internacionais, estão tornando-se pouco eficientes com a emergência da concorrência globalizada. As empresas brasileiras também vêm adaptando-se às forças da globalização, o que tem gerado alterações nas suas estratégias de negócios.

No que tange à cadeia produtiva do fumo, especificamente, existem no Brasil poucos estudos sobre sua estrutura e dinâmica, e muito menos ainda sobre as estratégias adotadas por seus atores para a sobrevivência e o aumento de competitividade.

Diante do exposto, considerou-se oportuno aprofundar os estudos sobre alianças estratégicas entre empresas envolvidas nessa cadeia produtiva, dada sua importância econômica.

---

<sup>4</sup> Visão sistêmica: termo que se baseia no conceito da Teoria Geral dos Sistemas introduzido pelo biólogo alemão Ludwig von Bertalanffy que, por volta de 1920, propôs o ponto de vista organicista, considerando organismos como “coisas organizadas que os biólogos tinham que descobrir em que consistem”. Foi apresentada pela primeira vez em 1937, na Universidade de Chicago e, posteriormente, em seu livro *General Systems Theory*, publicado em 1968.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Em um mundo globalizado, o aumento da competitividade tornou-se algo indispensável para a grande maioria das organizações, independente de seu porte ou ramo de atuação.

A globalização, além de exigir a presença em mercados estratégicos, exige das organizações o aumento de sua competência, de sua produtividade, da qualidade de seus produtos, a redução dos custos e o aumento da qualificação da mão-de-obra empregada, dentre tantas outras exigências.

A grande dificuldade enfrentada nesse sentido é que a maioria dessas organizações não consegue empenhar tantos esforços simultaneamente ou, mesmo, de forma pontual, seja por falta de recursos ou por falta de competência.

Nesse sentido, a prática de atividades de colaboração e de parcerias é a maneira encontrada pelas empresas não só para sobreviverem no mercado globalizado, como também para aumentarem a sua competitividade (Narula & Hagedoorn, 1999).

Segundo os autores, essas colaborações ou parcerias, neste trabalho também entendidas como alianças estratégicas, não constituem uma prática recente, pois são observadas há muito tempo nos países desenvolvidos. Naqueles países, a formação de alianças estratégicas pode ser observada entre diferentes tipos de organizações, com diferentes finalidades e de diferentes formas.

Autores como Teece (1992) argumentam que as alianças são acordos nos quais dois ou mais parceiros dividem o compromisso de alcançar um objetivo comum, unindo todas as suas capacidades e recursos e coordenando as suas atividades.

No que se refere a sua forma, Lorange & Ross (1996) defendem que alianças estratégicas são empreendimentos de risco ao longo de uma escala contínua entre, de um lado, transações em um mercado livre (mercado) e, de

outro, a internalização total (hierarquia). Tem-se, assim, as seguintes opções de alianças estratégicas em termos do grau de integração vertical com a empresa mãe: fusões e aquisições, participação acionária, *joint-venture*, empreendimento cooperativo formal e empreendimento cooperativo informal.

Por sua vez, Garai (1999) lembra que a finalidade da constituição das alianças estratégicas é o ganho comum entre os parceiros que empenham esforços conjuntos na área de marketing, de pesquisa e desenvolvimento, colaboração para o desenvolvimento de novos produtos, além de transferência de tecnologia e conhecimento.

Diferentes autores somam diferentes pontos de vista sobre o tema, mas, de certa forma, todos têm seu embasamento fundado na Teoria Geral dos Sistemas. Por meio de sua visão ampliada e fundada na junção de partes, dá suporte às mais diversas correntes de pensamentos que, na maioria dos casos, são complementares.

Esse mesmo princípio sistêmico agrega também o conceito de cadeias produtivas que, na concepção de Castro (2002), refere-se à premissa de que a produção de bens pode ser representada como um sistema, no qual os diversos atores estão interconectados por fluxos de materiais, de capital e de informação, objetivando suprir um mercado consumidor final com os produtos do sistema.

Complementando esse raciocínio, Hemerly (2000) argumenta que em uma cadeia produtiva, o fluxo de capital se inicia nos consumidores finais do produto e vai na direção do elo inicial. Esse fluxo é regulado pelas transações, relações contratuais, formais ou informais, efetuadas entre os indivíduos ou empresas componentes.

### 3 ASPECTOS METODOLÓGICOS

#### 3.1 Tipo da pesquisa

De acordo com Yin (2001), podem existir diversas maneiras de se conduzir uma pesquisa nos campos das ciências sociais. Dentre essas maneiras estão os estudos de casos, histórias, análise de informação de arquivos, *surveys* e experimentos.

Para o autor, o uso de uma determinada pesquisa dependerá basicamente de condições como o tipo da pesquisa em questão, o controle que o pesquisador tem sobre os eventos ambientais atuais e o foco sobre os fenômenos contemporâneos em oposição aos fenômenos históricos.

Para a proposição deste trabalho, o tipo de pesquisa a ser adotado enquadra-se no estudo de caso. Segundo Yin (2001), este tipo deve ser utilizado quando se pretende responder a questões do tipo “como” e “por que”, uma vez que o controle sobre os eventos pelo pesquisador é mínimo, e o foco de análise é sobre um fenômeno contemporâneo em um contexto de vida real.

O objeto de análise deste estudo são os atores da cadeia produtiva do fumo no Brasil, na qual incluíam-se várias empresas de diferentes segmentos e portes. Não se pretende realizar um estudo em profundidade de um caso em particular, mas sim em diversas organizações envolvidas nesse sistema.

Esse método, por sua vez, enquadra-se no grupo de métodos qualitativos, que se caracteriza por um maior foco na compreensão dos fatos do que propriamente na sua mensuração. Isso porque, além de abordarem as questões do tipo “como” e “por que”, lidam com as relações que se configuram no tempo e no contexto em estudo.

Para Yin (2001), o método de estudo de caso pode ser usado de forma “exploratória”, de forma “explanatória” e de forma “descritiva”.

O presente trabalho constitui-se de uma pesquisa em parte exploratória e em parte descritiva, buscando analisar a estrutura, o funcionamento e as relações contratuais e comerciais na cadeia produtiva do fumo.

### **3.2 Delimitação empírica**

O estudo foi realizado envolvendo diversos atores da cadeia produtiva do fumo. A montante da cadeia trabalhou-se com dados que envolvem fumicultores da região Sul do Brasil e as *traders* atuantes não só naquela região, como em âmbito mundial. Nas *interfaces* em que se situam o processo de industrialização da folha de fumo, as pesquisas foram realizadas com fabricantes de cigarros situados nos estados de São Paulo e Rio de Janeiro. No que se refere à etapa de distribuição e comercialização dos produtos já industrializados e prontos para consumo, foram objetos de estudos os distribuidores e varejistas situados em regiões do estado de São Paulo.

Para atingir o objetivo principal e os objetivos secundários propostos, foram utilizados, como objeto de estudo, alguns dos atores envolvidos em algumas das seguintes *interfaces* da cadeia produtiva do fumo indicadas na Figura 1.

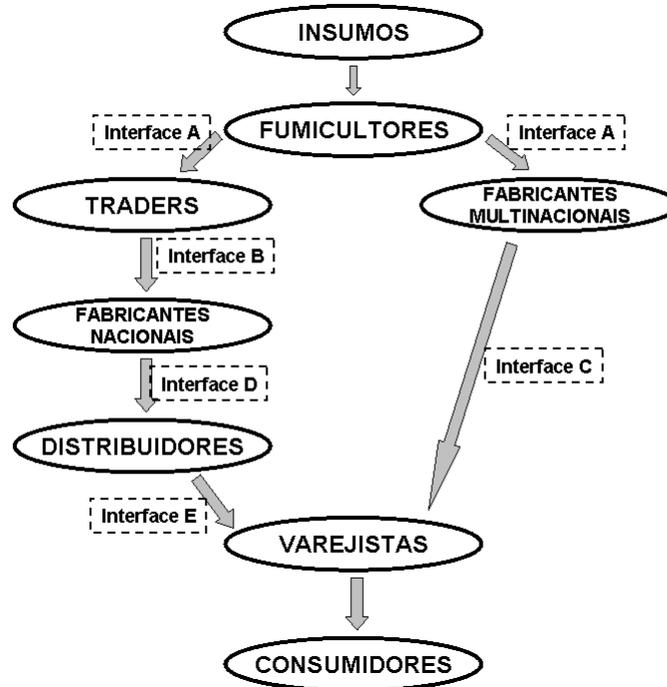


FIGURA 1 Interfaces da cadeia produtiva do fumo  
 Fonte: elaborado pelo autor

### 3.2.1 Interface A

Essa interface é composta pelos fumicultores, pelos intermediários (*traders*) e pelos fabricantes multinacionais de cigarros. Para estudo da estrutura e dinâmica da cadeia produtiva do fumo e do processo de formação e gestão das alianças estratégicas nessa *interface*, e em função das limitações financeiras para a realização da pesquisa, efetuou-se pesquisa qualitativa (documental) servindo-se de dados e informações secundárias disponibilizados pela Associação Brasileira das Indústrias de Fumo (ABIFUMO); Departamento de Estudos Sócio Econômicos Rurais (DESER); Associação dos Fumicultores do Brasil (AFUBRA); Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior

(MDCI) e Federação dos Trabalhadores na Agricultura Familiar da Região Sul do Brasil (FEFRAT-SUL).

### **3.2.2 Interface B**

Composta pelas *traders* e pelos fabricantes nacionais de cigarros.

*Traders*, como a Universal Leaf Tabacos, Dimon do Brasil Tabacos, Continental Tobaccos, são consideradas o elo entre o mercado externo e os fabricantes nacionais de cigarros com os fumicultores. As folhas de fumo produzidas pelos fumicultores são exportadas por essas *traders* que são também responsáveis pelo fornecimento do fumo já curado para os fabricantes nacionais de cigarros.

A pesquisa qualitativa nessa *interface*, pelas mesmas limitações financeiras mencionadas acima, também foi realizada utilizando-se dados secundários, disponibilizados pelo MDCI, pela ABIFUMO e pelos *websites* das empresas envolvidas.

### **3.2.3 Interface C**

Composta pelos fabricantes multinacionais de cigarros, como a Souza Cruz e a Philip Morris e os varejistas.

No que se refere aos fabricantes multinacionais de cigarros encontrados nessa *interface*, a pesquisa qualitativa foi realizada por meio de coleta de dados secundários, junto a ABIFUMO e pelos *websites* das empresas envolvidas, no caso as duas multinacionais.

### **3.2.4 Interface D**

Composta pelos fabricantes nacionais de cigarros e seus distribuidores espalhados pelo país.

Nessa *interface* a pesquisa qualitativa foi realizada por meio de coleta de dados e informações em fontes primárias, através de observação não participante e realização de entrevistas semi-estruturadas junto aos principais executivos de um fabricante nacional de cigarros (ao todo são 11 no Brasil) e a um dos distribuidores de cigarros atrelados à estrutura de distribuição desse fabricante. Em ambos os casos, tanto o fabricante como o distribuidor foram escolhidos por conveniência do pesquisador, levando-se em conta a facilidade de acesso.

### **3.2.5 Interface E**

Composta pelos distribuidores de cigarros e os varejistas do produto, que, em grande parte são os mesmos varejistas estudados na *interface C*.

A pesquisa qualitativa nessa *interface* foi realizada em dois estudos distintos, tendo ambos sido realizados por meio de coleta de dados em fontes primárias, efetuada via aplicação de entrevistas semi-estruturadas junto aos dirigentes de duas empresas distribuidoras de cigarros e observação não participante.

O primeiro estudo avaliou a relação entre um distribuidor de cigarros e um varejista considerado estratégico em função do volume comercializado.

O segundo estudo envolveu a aliança efetuada entre dois distribuidores de cigarros que são concorrentes diretos e têm o mesmo porte. Os atores envolvidos em ambos os estudos foram escolhidos por conveniência do pesquisador, levando-se em conta a facilidade de acesso.

### **3.3 Coleta de dados**

Adotaram-se nesse trabalho, duas formas básicas para a coleta de dados, seguindo-se a metodologia proposta por Mattar (1996):

- a) Fontes secundárias de dados: levantamento bibliográfico que abrangeu consulta a livros, trabalhos acadêmicos, órgãos governamentais, agências reguladoras, representações sindicais e *websites*;
- b) Fontes primárias de dados: a coleta dos dados primários foi efetuada realizando-se aplicação de questionários individuais e semi-estruturados além de observação não participante.

Para tal, efetuaram-se entrevistas semi-estruturadas e observação não participante que, para Yin (2001), constitui uma das mais importantes técnicas de coleta de dados e informações para estudo de caso.

Entende-se que a entrevista semi-estruturada seja aquela que parte de certos questionamentos básicos, apoiados em teorias ou objetivos do estudo e que oferecem amplo espaço de interrogativas, resultante do diálogo com os informantes. Nesse sentido, algumas questões orientadoras da entrevista são elaboradas a priori complementadas à medida que vão surgindo mais informações, sejam secundárias ou primárias, em um processo contínuo de retroalimentação.

A entrevista semi-estruturada é um procedimento técnico que se desenvolve a partir de um roteiro básico de questões. Sua característica marcante, segundo Triviños (1987), é a maior flexibilidade na sua condução, não existindo imposição de uma ordem rígida de questões. De acordo com Triviños (1987), a entrevista semi-estruturada é aquela que parte de certos questionamentos, fundamentados em teorias e hipóteses e possibilita a ampliação das interrogativas a partir do surgimento de novas perspectivas, consequência das respostas do informante.

Para Alencar (1999), *“a aplicação de uma entrevista semi-estruturada pode assumir as características de uma entrevista do tipo focused-interview, que, por ser mais dinâmica e mais complexa, deve ser gravada.*

Assim, a elaboração e realização das entrevistas semi-estruturadas formam o início de um conjunto de etapas percorridas pelo pesquisador, já que os relatos orais dos entrevistados remetem ao exercício de atenção, imparcialidade e desenvoltura para não se deixar perder em meio à complexidade de informações.

A respeito do uso da entrevista em investigações científicas, Alencar (1999) observa que *“a entrevista é o método de coleta de informações mais utilizado nas pesquisas sociais. Ela pode ser empregada como técnica principal de um estudo ou combinada com outras técnicas”.*

Os dados e as informações secundárias foram coletados por meio de pesquisa documental, em materiais disponibilizados pelas próprias organizações envolvidas, associações de classe, órgãos públicos, além de *websites* das empresas, quando era o caso. Em outras etapas, foram obtidas informações complementares por meio de observações pessoais na forma não participativa e indireta e por meio de visitas técnicas a algumas organizações.

### **3.4 Análise dos dados**

As entrevistas semi-estruturadas, a pesquisa documental e as observações não participativas permitiram coletar os dados e as informações necessárias e analisá-las qualitativamente, sob a forma descritivo-interpretativa.

Triviños (1987) sugere esse tipo de procedimento como uma forma adequada para analisar os dados e informações coletadas por considerar que todos os pontos de vista são importantes, merecendo ser examinados para a compreensão do fenômeno estudado, na sua complexidade.

Para tanto, o referido autor sugere que a análise descritivo-interpretativa seja realizada a partir do seguinte processo:

- a) organização de um *corpus* empírico formado a partir dos materiais coletados desde o início da realização do processo de pesquisa na empresa;
- b) transcrição literal das entrevistas e das visitas técnicas realizadas;
- c) levantamento, organização e transcrição de dados significativos encontrados na pesquisa documental, nas entrevistas e nas observações realizadas nas empresas a serem estudadas;
- d) categorização das variáveis que compõem o processo de formação e gestão de alianças estratégicas identificadas nas entrevistas, nos documentos sobre as empresas e nas observações realizadas em visitas técnicas;
- e) descrição e análise das variáveis identificadas, a partir da fundamentação teórico-empírica selecionada para o estudo com o objetivo de evidenciar a interpretação dos dados.

## **4 ESTRUTURAÇÃO DO TRABALHO**

Visando um melhor entendimento, o presente trabalho apresenta-se dividido em cinco capítulos.

O primeiro capítulo apresenta-se a fundamentação teórica que envolve os temas cadeias produtivas, estratégia empresarial e alianças estratégicas com o objetivo de subsidiar o entendimento sobre esses temas e servir de base para os capítulos seguintes.

No segundo capítulo, o estudo aborda a estrutura e a dinâmica da cadeia produtiva do fumo como um todo, fornecendo base para seu entendimento e como se processam as relações entre suas interfaces.

No terceiro capítulo é apresentado um estudo realizado na interface formada por um distribuidor e um varejista de cigarros que objetivaram a melhoria conjunta de seus resultados.

No quarto capítulo, são apresentados os resultados obtidos com o estudo da aliança realizada na interface formada entre dois distribuidores de cigarros concorrentes diretos no mercado que atuam e que buscaram o aumento de competitividade frente aos demais concorrentes.

No quinto capítulo, encontram-se resultados encontrados ao se analisar uma aliança estratégica que desenvolveu-se na interface formada por um fabricante nacional de cigarros e um dos seus distribuidores.

Dessa forma, o presente trabalho possibilita entender a estrutura e a dinâmica da cadeia produtiva do fumo, sob a ótica de alianças estratégicas existentes nas interfaces a jusante dessa cadeia.

## 5 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALENCAR, E. **Introdução à metodologia de pesquisa social**. Lavras: UFLA, 1999.

BRASIL. Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior. SECEX/DECEX. **Balança Comercial Brasileira de 1999 a 2002**. Exportação Brasileira por Grupo de Produtos. Disponível em: <<http://www.mdic.gov.br>>. Acesso em: 9 out. 2006.

CASTRO, A. M. G. de. Cadeia produtiva: marco conceitual para apoiar a prospecção tecnológica. In: SIMPÓSIO DE GESTÃO E INOVAÇÃO TECNOLÓGICA, 22., 2002, Salvador. **Anais...** Salvador: FEA/USP, 2002.

GARAI, G. Leveraging the rewards of strategic alliances. **Journal of Business Strategy**, v. 20, n.2, p. 40-43, Mar./Apr. 1999.

HEMERLY, F. X. **Cadeia produtiva do café no Estado de São Paulo: possibilidades de melhoria de sua competitividade no segmento agrícola**. 2000. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade Estadual de Campinas, Campinas, SP.

LORANGE, P.; ROOS, J. **Alianças estratégicas: formação, implementação e evolução**. São Paulo: Atlas, 1996

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing**. São Paulo: Atlas, 1996

NARULA, R.; HAGEDOORN, J. Innovating through strategic alliances: moving towards international partnerships and contractual agreements. **Technovation**, v. 19, p. 283-294, 1999.

TEECE, D. J. Competition, cooperation, and innovation: organizational arrangements for regimes of rapid technological progress. **Journal of Economic Behavior and Organization**, v. 18, p. 1-25, 1992.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZYLBERSZTAJN, D. **Estrutura de governança e coordenação do agribusiness**: uma aplicação da nova economia das instituições. 1995. Tese (Livre Docência) – Faculdade de Economia e Administração. Universidade de São Paulo, São Paulo, SP.

## **CAPÍTULO 1**

### **ALIANÇAS ESTRATÉGICAS**

## RESUMO

ROSALEM, Vagner. Alianças estratégicas. In: \_\_\_\_\_. **Formação e gestão de alianças estratégicas na cadeia produtiva do fumo**. 2007. Cap. 1, p. 30-88. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Lavras, Lavras, MG<sup>5</sup>.

São discutidos, neste capítulo, os fundamentos teóricos da pesquisa que subsidiam a compreensão sobre estratégia organizacional e alianças estratégicas. Esse embasamento teórico visa subsidiar um melhor entendimento dos temas, uma vez que estes serão utilizados como referencial nos capítulos seguintes. Sobre alianças estratégicas, articularam-se os conceitos encontrados na literatura sobre sua descrição e tipologia, além das etapas envolvidas no seu processo de formação e gestão atrelados aos conceitos de estratégia organizacional.

**Palavras-chave:** alianças estratégicas, estratégia organizacional.

---

<sup>5</sup> Orientador: Prof. Dr. Antônio Carlos dos Santos - UFLA

## **CHAPTER 1**

### **STRATEGIC ALLIANCES**

## ABSTRACT

ROSALEM, V. Strategics Alliances. In: \_\_\_\_\_. **Strategic alliance management and formation on tobacco productive-chain**. 2007. Cap.1, p. 30-88. Dissertation (Master degree in Administration) – Federal University of Lavras, Lavras, MG <sup>6</sup>.

This chapter discusses the theoretical approaches of the research that lead to the comprehension of the organization's strategy and the strategic alliances. The goal of the discussion is to make of it the foundation on which the following chapters were based on. On strategic alliances a variety of concepts, descriptions and denomination were treated. A study on how all the process is layered as it attaches itself to the concept of organizational strategy was also mentioned.

**Key-words:** Strategic alliance, organizational strategies

---

<sup>6</sup> Guindance: Prof.Dr. Antônio Carlos dos Santos - UFLA

## 1 INTRODUÇÃO

A consolidação da hegemonia capitalista do pós-guerra fria definiu claramente o cenário contemporâneo. A mobilidade do capital e a emergência de um mercado global criaram uma nova elite que controla os fluxos do capital financeiro e das informações, atuando predominantemente em redes de organizações e alianças estratégicas.

Essas redes e alianças são estabelecidas via acordos cooperativos que, na verdade, são estratégias de ajuste e significam um rompimento com a visão atomística da empresa de fronteiras bem delimitadas e pouco permeáveis e que se baseiam em uma visão sistêmica. Assim, por meio da cooperação mútua, as organizações podem não apenas superar problemas que, de outra forma, seriam considerados intransponíveis, mas também adquirir as competências centrais complementares necessárias a sua sobrevivência.

Esse comportamento adotado pelas organizações, baseado em uma visão sistêmica, que também é propulsora dos conceitos que definem as cadeias produtivas, é uma das principais características do atual ambiente de negócios.

O antigo modelo organizacional baseado na integração vertical e na burocracia "weberiana" com relações entre os níveis, pessoas e grupos baseadas na autocracia, na busca de economias de escala e sem maiores preocupações com as variáveis do seu ambiente, não atende às necessidades requeridas pelos atuais modelos de gestão, os quais têm, como aspectos principais, a flexibilidade e a busca incessante da prática da inovação.

Kanter (2001), ao analisar as opções e as exigências para o atual mundo corporativo aponta para a importância das diversas formas de relacionamentos aos quais as organizações estão submetidas. A autora acredita que, nesse cenário, ocorrerão mais alianças, parcerias e colaboração externas sob a forma

de redes, cada vez mais adaptáveis e flexíveis e que o poder das alianças e redes ajudará as empresas a crescer mais rapidamente em todos os lugares.

Nesse sentido, as alianças estratégicas, em escala local, nacional ou internacional, afirma Tironi (2000), pertencem ao movimento de constituição de vantagens econômicas por meio da formação de redes de empresas. Essas redes, segundo o mesmo autor, apresentam uma vocação para a inovação organizacional, podendo desdobrar-se em inovações institucionais, relevantes para a expansão do potencial competitivo do agrupamento como um todo.

As alianças estratégicas são como uma forma diferenciada de coordenar a atividade econômica, em que as partes individuais existem não por si mesmas, mas pelas suas relações com as outras.

## **2 OBJETIVOS**

### **2.1 Objetivo**

Neste capítulo, objetivou-se fazer uma reflexão teórica sobre o tema alianças estratégicas. Para tanto, abordam-se os conceitos de estratégia organizacional e alianças estratégicas e no caso das alianças, focam-se também o processo de formação e gestão.

### 3 ALIANÇAS ESTRATÉGICAS

#### 3.1 Estratégia organizacional

Segundo Mintzberg & Quinn (2001), a palavra Estratégia não é um vocábulo simples e de definição universalmente aceita, sendo usada com diferentes acepções por diversos executivos e pesquisadores em administração. Para alguns autores, metas e objetivos fazem parte da estratégia; já outros estabelecem distinções entre esses conceitos.

Os estudos organizacionais, até a década de 1960, centravam-se nas ações gerenciais individuais de marketing, produção e finanças, não existindo ações integradas visando os resultados globais da empresa. A partir daquela década, a formulação de estratégias ganhou importância nas empresas com a implantação dos planejamentos estratégicos corporativos. A estratégia, na década de 1970, ficou caracterizada como ações de diversificação dos negócios e planejamento do *portfólio* e, nos anos 1980, como ações de concentração nos negócios essenciais e com enfoques mais aplicados ao gerenciamento (Mintzberg & Quinn, 2001).

Devido à complexidade do tema estudado, optou-se por fazer uma breve apresentação das diferentes bases que nortearam os autores para a elaboração da noção de estratégia. Quinn (2001) baseia seus estudos sobre o tema fazendo uma analogia com as estratégias militares.

Já Ansoff (1983) relaciona estratégia com produtos e mercados. Ainda, Mintzberg & Quinn (2001) propõem uma conceituação de estratégia, saindo da tradicional lógica militar ou de negócios, apresentando o tema com definições relativas a plano, padrões, posição e perspectiva, além de discutir as diferenças entre estratégia deliberada e estratégia emergente.

Quinn (2001) estabelece diferenças entre os conceitos de estratégias, objetivos ou metas, políticas, programas e decisões estratégicas, pois esses são

termos empregados de forma variada de acordo com a cultura das organizações. Na visão do referido autor, a estratégia é um plano ou padrão que integra os objetivos maiores, políticas e ações gerenciais para a organização alcançar os resultados no mercado, levando em consideração os recursos internos, as mudanças no meio ambiente e as movimentações da concorrência.

Os objetivos estabelecem quais ações e quando devem ser realizadas na organização. Já as políticas “são regras ou diretrizes que expressam os limites dentro dos quais as ações devem ocorrer”. Por sua vez, os programas especificam detalhadamente as seqüências das ações para a realização dos objetivos da empresa. Ainda, as decisões estratégicas são direções globais adotadas pelas empresas, que definem a viabilidade dos negócios em mercados previsíveis ou imprevisíveis, levando em consideração as instáveis mudanças do meio ambiente.

O autor aponta também para diferenças entre estratégia e tática, pois ambas podem assumir grande relevância de acordo com o porte da organização. Para Mintzberg & Quinn (2001), as táticas, normalmente, são ações de curta duração, adaptativas e interativas, utilizadas para o alcance de objetivos específicos, enquanto as estratégias definem a linha básica para organizar essas ações em direção aos propósitos globais da organização.

As abordagens clássicas da estratégia serviram de base para os diversos estudos de Quinn. Para elaborar a noção de estratégia, ele considerou os enfoques militares-diplomáticos que remontam à época de Alexandre, O Grande, da Macedônia, passando por Sun Tzu, Maquiavel, Napoleão Bonaparte, von Clausewitz, Foch, Lenin, Hart, Montgomery e Mao Tse- Tung (Quinn, 2001).

A partir do estudo desses clássicos, o autor estabeleceu uma analogia entre os conceitos das estratégias de guerras, conquistas territoriais e batalhas, concebendo as bases da sua visão sobre estratégia organizacional. Sintetizando, nessa visão, a essência da estratégia é construir uma postura forte (mas

potencialmente flexível) para que a organização – seja militar, diplomática, de negócios, esportes ou política – possa realizar seus objetivos maiores, apesar de as forças externas que interagem com o ambiente não serem previsíveis.

Outra base para a elaboração da noção de estratégia está relacionada com produtos e mercados. Esta base foi utilizada por Ansoff (1983), quando iniciou seus estudos sobre estratégia na década de 1960, uma época em que o tema não era tratado com a devida importância pelas organizações. Foi a partir dessa época que a estratégia passou a ser relevante para os estudos organizacionais.

As primeiras concepções de estratégia eram estratégias de produtos, estratégias de marketing, estratégias de diversificações, e finalmente, estratégias de negócios. Na visão do autor, a estratégia está relacionada ao crescimento e sua diversificação. Devido a isso, está diretamente relacionada com o escopo de produtos e mercados em que atua ou que pretende atuar (Ansoff, 1983).

Na visão de Mintzberg & Quinn (2001), a definição de estratégia não é algo simples. Reconhecendo a existência das múltiplas definições, ele apresenta o tema a partir de cinco conceituações: plano, padrão, posição, perspectiva e manobra. A estratégia considerada como um plano significa uma direção, um guia ou um curso de ação que a empresa deve seguir para atingir o futuro desejado, isto é, considera-se uma estratégia pretendida.

A estratégia como um padrão significa a descrição das ações que empresa adotou e que se repetem num período de tempo, isto é, considera-se uma estratégia realizada. Considerando esses dois tipos de estratégia, pretendida e realizada, podem-se identificar três tipos complementares: (i) estratégia deliberada – aquela ação que foi planejada e efetivamente realizada; (ii) estratégia não realizada – aquela ação que foi idealizada e não implementada e (iii) estratégia emergente – aquela ação que não foi idealizada, mas, devido a uma oportunidade ou ameaça do mercado/ambiente, foi implementada.

A estratégia vista como posição é a localização de determinados produtos em determinados mercados. A concepção de estratégia como posição também é compartilhada por Porter (1999) que afirma que “estratégia é criar uma única posição exclusiva e valiosa, envolvendo um diferente conjunto de atividades”. A estratégia como perspectiva é a maneira fundamental como a organização realiza as coisas, isto é, a estratégia olha para dentro da empresa e para cima (visão de negócios). A estratégia como manobra pode ser considerada uma ação específica para enganar a concorrência.

Diante do exposto, visualizam-se várias formas de estratégia que as empresas podem implementar para serem competitivas no mundo dos negócios. Atualmente, para serem competitivas no mercado, elas devem buscar novas opções de estratégias, dentre elas, a alternativa de formar alianças estratégicas com outras organizações.

### **3.1.1 Estratégia: entre o prescritivo, o descritivo, o deliberado e o emergente**

Mintzberg & Quinn (2001) agrupou as estratégias em três diferentes categorias: prescritivas, descritivas e descritivas/integrativas. Avenier (1996) aponta as seguintes categorias estratégicas: planejamento estratégico, gerenciamento estratégico e estratégias processuais. O critério de integração de Mintzberg, assim como o de Avenier para categorização, baseia-se na forma como a estratégia é concebida ou no seu processo de formação, pontuando a sua intencionalidade ou casualidade.

De acordo com a classificação de Avenier, o planejamento estratégico é uma categoria guiada pelo determinismo econômico e empenhada em controlar as dicotomias das variáveis ambientais, mediante processo analítico de previsão de cenários futuros. Esta corrente foi inaugurada na década de 1960 pelos trabalhos acadêmicos da Harvard Business School e defendida também por Igor Ansoff.

Para Mintzberg & Quinn (2001), a categoria de estratégias denominadas planejamento estratégico visa expressar uma intenção deliberada da alta gerência que, formalizando suas decisões, dissociam a atividade de planejamento da operacionalização.

De acordo com Avenier (1996), a segunda categoria, denominada gestão estratégica, surgiu em meados da década de 1970, em um período turbulento da economia, a reboque da crise do petróleo e da política mundial, fruto do desgaste do estado keynesiano. Pautada nas instabilidades ambientais, a categoria da gestão estratégica passou a aceitar e incorporar o elemento não-controlável, imprevisível, defendendo uma visão mais “global” de estratégia, partilhando tal perspectiva com os níveis hierárquicos mais inferiores.

Embora as premissas dessa corrente sejam inovadoras em relação ao planejamento, não constituiu-se em uma revolução (Mintzberg & Quinn, 2001), pois permanecia a visão de que seria possível encontrar um caminho ótimo para posicionar-se competitivamente no mercado segundo a visão de Porter (1989). Na verdade, percebe-se que a gestão estratégica incorporou ferramentas do planejamento estratégico adicionando a noção de incrementalismo ambiental.

As estratégias processuais formam a terceira categoria de estratégias identificadas por Avenier (1996). A noção de processos refere-se à busca de padrões de aprendizado e evolução em uma linha temporal que demandam sincronismo e flexibilidade, prevendo a participação de todos os atores estratégicos como clientes, fornecedores e substitutos, além da própria organização.

Nesse sentido, dá-se menos ênfase às estratégias intencionais ou deliberadas. Muitos autores contemplam o modelo processual como o mais passível de aplicação nas organizações contemporâneas (Mintzberg & Quinn (2001), Avenier, 1996).

A compreensão de estratégia processual torna-se mais factível a partir das categorias definidas por Henry Mintzberg, como estratégias deliberadas e emergentes. Para Mintzberg & Quinn (2001), estratégia deliberada é aquela intencionalmente definida pela organização que poderá vir ou não a se realizar.

A estratégia emergente é aquela que surge a partir de um padrão de ação não intencional que, segundo o autor, consolida-se processualmente por meio do aprendizado.

Quanto ao aprendizado, as categorias de estratégia deliberadas e emergentes não devem ser mutuamente excludentes. A organização deve buscar um equilíbrio entre ambas, pois Mintzberg & Quinn (2001) ressaltam que, em um universo formado unicamente de decisões intencionais, não há espaço para a variedade e o aprendizado. Contudo, apenas com estratégias emergentes inviabiliza-se a aplicação do elemento controle, que é fundamental para que ocorra o aprendizado. Assim, o autor define uma categoria, denominada estratégias deliberadamente emergentes.

As estratégias deliberadamente emergentes mantêm a denominação de deliberadas, pois o líder é responsável por definir algumas das estratégias ou fornecer macrodiretrizes à organização. Por outro lado, ele permite que outros agentes da organização definam estratégias completamente novas ou estratégias que atendam às macrodiretrizes pré-definidas. Tal comportamento atribui características emergentes ao processo de formação de estratégia que, por seu caráter híbrido, recebeu o rótulo de deliberadamente emergente.

Em se tratando da categoria das estratégias processuais, Avenier (1996) apresenta o conceito de estratégia tateante. Para este autor, a estratégia apóia-se em um padrão evolutivo de ações, flexível e sujeito as alterações ao longo do tempo, prevendo um constante devirem entre estratégia e ação.

A categoria de Avenier guarda forte semelhança com a de Mintzberg, sobretudo ao acolher uma visão de mundo construtivista, calcada no

aprendizado, partindo de experiências pontuais que podem vir a tornar-se estratégias globais. A análise dessas categorias permite, então, visualizar a evolução do pensamento sobre estratégia em três momentos distintos:

- a) o primeiro calcado em intenções deliberadas e ações normativas de caráter *top-down*, em uma perspectiva fortemente prescritiva;
- b) o segundo permite maior flexibilidade, e participação, com traços descritivos, mas a elaboração das estratégias guarda elementos ainda muitos intencionais e determinísticos;
- c) o terceiro aponta a estratégia como um caminho em construção, fundado no aprendizado, unindo o planejamento à execução e trabalhando sob uma perspectiva integradora entre o intencional e o casual.

Complementando a visão das estratégias emergentes, Mintzberg & Quinn (2001) apontam que gerenciar a emergência de estratégias é um processo de aprendizado que deve ser incentivado pela organização por meio de uma estrutura flexível e interativa, envolvendo todos os atores estratégicos, estimulando a criatividade dos colaboradores, definindo estratégias de larga abrangência e monitorando padrões emergentes.

### **3.2 Alianças estratégicas**

A ampliação e a integração dos mercados em âmbito mundial tornaram-se uma realidade. O modelo econômico vigente nesse contexto demanda das empresas a colocação em prática de estratégia cooperativa para aumentar a competitividade. As rápidas e intensas mudanças tecnológicas, a globalização dos mercados e o aumento da concorrência exigem que as empresas

desenvolvam novos métodos e estratégias, que lhes possibilitem sucesso sustentado nos negócios.

No campo da estratégia, o estudo de alianças e cooperação é visto como uma extensão de áreas tradicionais como a de análise de fusões, aquisições, incorporações e *joint-ventures*, e o termo aliança estratégica é utilizado para caracterizar um instrumento de aumento do poder de competição das organizações. Seu ponto básico é a existência de concorrência, ao menos potencial, entre duas ou mais empresas que têm, declaradamente, a intenção de estabelecer laços de cooperação.

As alianças integram o quadro das estratégias que visam eliminar, manter ou aumentar as vantagens competitivas das empresas participantes do mercado, e podem ser implementadas de acordo com a estratégia negocial identificada para cada caso.

A visão contemporânea sobre as alianças estratégicas permite reconhecer as atividades complementares, que levam a uma situação do tipo “ganha-ganha” para as partes envolvidas, representando redução de tempo e de dispersão de recursos, que se viabilizam por meio da cooperação entre organizações para obter benefícios comuns.

Sob esse enfoque, a aliança estratégica pode ser entendida como um processo de negociação focado na vantagem competitiva, decorrente da reconsideração de perspectivas de recursos e de posicionamento estratégico, com propósito de cooperarem na criação de um negócio conjunto capaz de apresentar, presumivelmente, diferenciais que a atuação de forma independente não seria capaz de proporcionar.

No ambiente corporativo, pode-se conceituar aliança estratégica como um empreendimento de risco que envolve transações em mercados livres, representadas por associações formais, informais ou, ainda, pela total

internalização das atividades por meio de fusões, aquisições, participações societárias ou *joint-ventures*, dentre outras (Lorange & Ross, 1996).

Segundo Gulati (1998), essas parcerias representam arranjos voluntários entre empresas na busca de objetivos comuns, podendo envolver a troca, o compartilhamento ou o co-desenvolvimento de produtos, tecnologias, processos ou serviços.

Yoshino & Rangan (1996) consideram que uma aliança estratégica está vinculada a facetas específicas de duas ou mais empresas, na medida em que ela representa uma parceria comercial para aumentar a eficácia das estratégias competitivas das organizações participantes, capaz de proporcionar o intercâmbio de recursos baseados nestas.

No entender de Klotzle (2002), os recursos imprescindíveis ao sucesso das organizações inúmeras vezes se encontram fora de suas fronteiras, fato que dá destaque às alianças entre empresas. Para alcançar esses recursos, as empresas precisam ser flexíveis, inovadoras e eficientes em custos.

Entretanto, são poucas as que possuem capacidades e recursos para adotar constantemente esse comportamento, razão pela qual cada vez mais cresce o número daquelas que adotam parcerias e alianças, com o objetivo de conquistar vantagens competitivas (Kanter, 2001).

Aaker et. al. (2001) acredita que essas parcerias e alianças resultam da colaboração entre duas ou mais organizações, no intuito de potencializar suas forças para alcançarem metas estratégicas. Isso implica na contribuição e na adaptação de ativos e competências necessárias à colaboração e a manutenção ao longo do tempo.

Para Hamel & Doz (2000), as empresas, quando participam de um processo de alianças, formatam arranjos por meio dos quais partilham custos, riscos e benefícios de explorar novas oportunidades de negócios. Segundo os autores, nenhuma empresa pode atender a todas as demandas isoladamente.

Assim, independente do porte dessas organizações, as parcerias ou alianças estratégicas tornaram-se essenciais para o sucesso competitivo nos mercados em rápida transformação, até porque muitas das habilidades e dos recursos essenciais para a futura prosperidade de uma empresa estão fora dos limites da organização.

Mintzberg et al. (1998) definem alianças estratégicas como uma variedade de diferentes arranjos cooperativos, tanto entre fornecedores e clientes como entre parceiros que são, com cada vez mais frequência, concorrentes em outros domínios. Nessa linha de pensamento, Nalebuff & Brandenburger (1996) propõem um novo modo de competir e cooperar ao mesmo tempo, por meio da estratégia em reunir competição e cooperação como forma de ampliar o “bolo”, criar mercados e gerar benefícios para todos, atuando como complemento de produtos ou serviços, fazendo com que um torne o outro mais atraente.

Os autores acreditam que o êxito de um competidor não decorre, necessariamente, do fracasso dos demais, podendo representar uma multiplicidade de ganhadores.

As alianças são uma forma de unir empresas, concorrentes ou não, fundir recursos, competências e meios adequados para tentar captar oportunidades, tornando-se fundamentais para o sucesso competitivo em mercados globais, requerendo um ponto de vista de longo prazo e grande investimento em relacionamento.

Segundo Porter (1989), *“a estratégia competitiva visa estabelecer uma posição lucrativa e sustentável contra as forças que determinam a concorrência na indústria”*.

Empresas concorrentes se vêem forçadas a abandonar a rivalidade e as diferenças culturais para sobreviverem nos ramos em que atuam, buscando novos mercados e aumentando a possibilidade de ajuste de custos e preços,

obtendo maior força de pressão sobre a cadeia de fornecedores e de distribuição (Arbix & Veiga, 2001).

Uma aliança deve ser um relacionamento evolutivo. O próprio processo da colaboração em parceria pode levar à descoberta de oportunidades não previstas de criação de valor e à colheita de benefícios não esperados.

Para Lorange & Roos (1996), a formação de aliança estratégica requer expectativas de longo prazo e disposição para investir em relacionamentos, devendo proporcionar às empresas integrantes maior probabilidade de sucesso em um contexto competitivo do que se permanecessem sozinhas. Os autores definem aliança estratégica com base no grau de dependência que existe entre as partes envolvidas, ou seja, as empresas podem escolher uma opção de aliança estratégica baseada não apenas no que faz sentido imediato, mas também na necessidade de desenvolver responsabilidade e confiança mútua. Destacam os autores, ainda, as seguintes opções de alianças estratégicas: fusões e aquisições, participação societária, *joint-venture*, empreendimento cooperativo formal e empreendimento cooperativo informal.

Os termos “parceria” e “aliança”, para Noleto (2000), descrevem situações diversas de relacionamentos entre organizações, que vão desde projetos de curto prazo e relacionamentos de longo prazo até a formação de alianças estratégicas (situação em que os parceiros se beneficiam da capacidade um do outro). “Parceria” e “aliança estratégica” são denominações diferentes com um mesmo significado. De acordo com o autor, os termos são semelhantes entre si e a diferença reside na sua aplicabilidade, ou seja, na duração e na forma do relacionamento.

Ainda para Noleto (2000) a definição de aliança estratégica, é muito ampla, permitindo abranger diferentes formas e configurações de associações. Esse termo é empregado, normalmente, com referência às alianças comerciais e de negócios, compreendendo diferentes formas de acordos formais de

cooperação ou colaboração entre empresas, ou entre empresas e organizações com diferentes finalidades, desde que reúnam três características básicas: a) de alguma forma possuem relações com a atividade produtiva; b) possuem tendência a alterar o posicionamento no mercado ou abrir novos mercados e c) não possuem ligação de autoridade na tomada de decisões, pois as mesmas se dão de forma compartilhada, não havendo necessidade de utilização de métodos hierárquicos de coordenação.

Segundo Harbinson & Pekar Jr. (1999), os principais objetivos das alianças são:

- a) partilhar o risco do negócio, por meio da diversificação dos produtos, da partilha dos custos fixos e dos investimentos. Reduzir a ameaça competitiva, afastando o risco da concorrência imediata ou criando barreiras a um terceiro concorrente;
- b) ganhar em economia de escala, pelo aumento de volumes e reduzindo os custos fixos, unindo recursos individuais, como canais de distribuição, tecnologia, logística, mão-de-obra e matéria-prima;
- c) diversificar para novos negócios;
- d) internacionalizar-se ou ter acesso a novos mercados regionais, superando barreiras de ingresso, impostas pelos governos ou concorrentes locais dos mercados;
- e) ter acesso a novas tecnologias, compensando as defasagens da empresa que não tem tempo nem recursos para desenvolver a tecnologia, isoladamente, para acompanhar a crescente redução do ciclo de vida dos produtos;
- f) ter acesso a novas competências, quando a empresa precisa ter acesso a habilidades muito mais rápido e a um custo muito menor do que é possível com desenvolvimento interno;

- g) ter acesso ao capital, para poder suportar os custos de desenvolvimento;
- h) criar valor agregado para os negócios, pelo maior aproveitamento dos recursos e da concentração das habilidades. Procura-se maximizar o valor oferecido ao cliente e minimizar o custo total de forma a obter vantagens. O valor pode ser tanto uma qualidade superior como um preço mais baixo, ou até um suporte para o consumo mais seguro. Nenhum dos parceiros pode conseguir sozinho aquilo que todos conseguem por meio da aliança.

Os principais erros, apontados por Harbinson & Pekar Jr. (1999) e Gomes-Casseres (1999), a serem evitados quando se formam alianças são:

- a) focar apenas nos próprios interesses e não nos benefícios mútuos. As alianças estratégicas devem ser ferramentas a serviço da estratégia de negócios. Não se deve aceitar, portanto, que haja diferentes níveis de comprometimento e de benefícios;
- b) não injetar a dose certa de confiança, deixando os gestores intermediários fora do processo, desmotivando as pessoas a trabalharem juntas. Devem-se criar incentivos para a colaboração, principalmente quando os atuais parceiros são antigos rivais. A comunicação constante desenvolve a confiança e, além disso, mantém os projetos comuns em foco;
- c) desequilíbrio de poder e deficiência de comunicação entre parceiros, podendo gerar choques culturais. Os conflitos entre os parceiros devem ser minimizados para que o escopo da aliança e do papel dos parceiros não se contraponha ao mercado;

- d) não envolver pessoas indicadas. Seja qual for a forma pela qual a aliança se tenha realizado, deve-se fazer intercâmbio de pessoal; as visitas e o contato pessoal são essenciais para manter a comunicação e a confiança;
- e) má escolha dos parceiros. O parceiro deve ter metas compatíveis e capacidades complementares;
- f) começar a aliança sem analisar os pontos fracos e fortes de cada parceiro, levando à definição de objetivos pouco claros. O ideal é atribuir tarefas e responsabilidades às alianças, de maneira que cada uma das partes faça o que mais sabe fazer;
- g) subestimar os problemas de resistência à mudança dos antigos gestores;
- h) falta de flexibilidade. As alianças são relações dinâmicas e abertas que precisam evoluir no ritmo do ambiente, buscando novas oportunidades. A tolerância mútua na solução de conflitos imediatos é incrementada pela expectativa de obter benefícios futuros.

Não há limites à criação das alianças estratégicas que não venham dos próprios mercados e da vontade das empresas de aumentar os seus níveis de flexibilidade e competitividade. Segundo Hamel & Doz (2000), as principais fontes de instabilidade que afetam as alianças são:

- a) instabilidade dos mercados emergentes;
- b) mesmo quando as necessidades dos clientes são claramente compreendidas, as tecnologias e aplicações que surgem para atendê-las podem não o ser;
- c) ações dos concorrentes;

- d) os próprios parceiros, pela falta de garantia do comprometimento de determinado parceiro;
- e) mudanças regulatórias. Algumas alianças são feitas na expectativa de que os parceiros possam obter uma mudança favorável no ambiente regulatório e podem, porém, provocar uma resposta desfavorável.

Yoshino & Rangan (1996) afirmam que a variedade e a quantidade das alianças fazem delas um importante tópico gerencial, sobretudo porque a maneira de formá-las dirá se elas acrescentam ou subtraem às estratégias empresariais, e o seu êxito está na forma como é construída, na estruturação do capital e na avaliação, terminando com uma implantação bem planejada.

### **3.3 Tipologias de alianças estratégicas**

De acordo com Yoshino & Rangan (1996), podem ser definidas como alianças estratégicas os seguintes tipos de associações entre empresas (Figura 1): contratos não tradicionais (pesquisa e desenvolvimento conjunto, desenvolvimento de produto conjunto, acordos de fornecimento de longo prazo, fabricação conjunta, marketing conjunto, distribuição/serviço compartilhado, estabelecimento de consórcios de pesquisa); acordos acionários sem entidade nova (investimentos de capital minoritário, permutas de capital) e acordos acionários com criação de nova entidade (*joint ventures* não subsidiárias: de 50% de participação e com capital desigual).

No entanto, os autores acrescentam que há outros tipos de acordos que não se caracterizam como uma aliança estratégica, tais como: acordos contratuais tradicionais (contratos simples de compra e venda, franquias, licenciamentos e licenciamentos cruzados), *joint ventures* subsidiárias de empresas multinacionais, fusões e aquisições.

Quanto às tipologias de alianças, Yoshino & Rangan (1996) propõem uma tipologia para explicar as alianças estratégicas, levando em consideração duas dimensões: o conflito potencial e a extensão da interação organizacional. O resultado desta tipologia é a seguinte: alianças pró-competitivas, alianças não competitivas, alianças competitivas e alianças pré-competitivas.

As alianças pró-competitivas compõem-se de relações entre ramos de negócios, em cadeia vertical de valor, bem como entre fabricantes e seus fornecedores e distribuidores. Já as alianças não competitivas tendem a ser uniões entre ramos de negócios, formadas entre empresas não concorrentes. Quanto às alianças competitivas, elas se assemelham às não competitivas, em termos de atividade conjunta, “mas diferentes porque os parceiros tendem a ser concorrentes diretos no mercado do produto final”.

Por sua vez, as alianças pré-competitivas reúnem tipicamente empresas de ramos de negócios diferentes, geralmente não relacionados, para trabalhar em atividades de negócios diferentes, geralmente não relacionados, para trabalhar em atividades bem definidas, como o desenvolvimento de uma nova tecnologia (Yoshino & Rangan,1996).

A seguir representação dos tipos de associações entre empresas que representam as alianças estratégicas dada pela Figura 1:

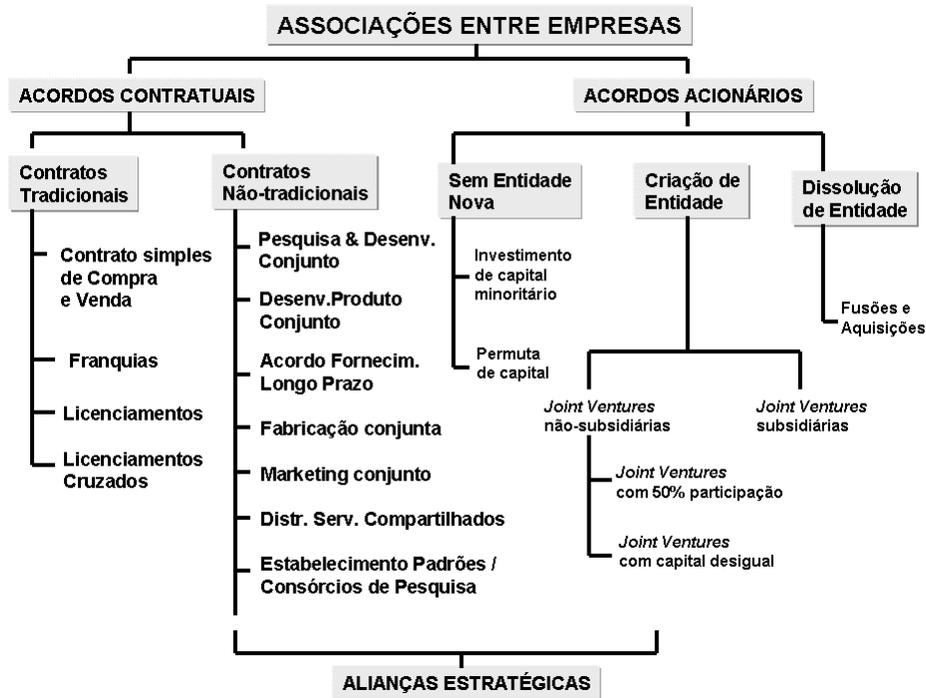


FIGURA 1 Amplitude das associações entre empresas  
 Fonte: Adaptado de Yoshino & Rangan (1996).

Os administradores envolvidos em alianças estratégicas devem satisfazer todos os objetivos de conservar a flexibilidade, proteger as competências vitais, aumentar o aprendizado e maximizar o valor e reconhecer que sua prioridade relativa pode variar de acordo com os diferentes tipos de aliança.

De acordo com Yoshino & Rangan (1996), “a complexidade de administrar as alianças estratégicas é gerada pela necessidade de entender essas contingências situacionais e de avaliar as opções implícitas antes de adotar uma abordagem específica para a gestão da aliança”.

Já para Lorange & Ross (1996), “uma forma teórica de definir alianças estratégicas é examinar a escala contínua entre, de um lado, transações em um

mercado livre (“mercado”) e, de outro lado, internalização total (“hierarquia”). A escala é apresentada na Figura 2:



FIGURA 2 Opções de alianças estratégicas em termos de grau de integração vertical com a empresa-mãe

Fonte: Adaptado de Lorange & Roos, (1996)

De acordo com a Figura 2, o lado esquerdo da escala representa uma integração total com a empresa-mãe; já no caso de fusão ou aquisição, o grau de integração diminui um pouco. À medida que se evolui na escala, diminui o grau de integração vertical, passando por participação ou *joint venture* até empreendimentos cooperativos informais, nos quais o grau de integração é muito pequeno. No lado extremo à direita, tem-se a total liberdade para se comercializar produtos e serviços, onde não existe qualquer grau de integração vertical com a empresa-mãe.

Para Lorange & Ross (1996), as alianças estratégicas podem ser classificadas nos seguintes tipos: alianças informais e contratuais, alianças de investimento minoritário, empreendimentos conjuntos e alianças com universidades. As alianças informais caracterizam-se por acordos tácitos de cooperação ou intercâmbios entre empresas, que podem envolver tecnologias, controle de qualidade, conceitos gerenciais, etc. As alianças contratuais caracterizam-se como “um plano mútuo de negócio legalmente reconhecido”.

Envolvem as dimensões de elaboração, a organização e o gerenciamento de alianças.

Para o mesmo autor, as alianças de investimento minoritário ocorrem quando “*uma empresa compra ações de outra como parte de um relacionamento estratégico mutuamente desejado*” (Lewis, 1992). As dimensões exigidas por esse tipo de aliança são: criar e assumir compromissos, estabelecer condições para os investimentos minoritários, fazer funcionar como uma aliança, isto é, dividindo riscos e oportunidades mutuamente e, por fim, conduzir a aliança de forma que alcance os objetivos desejados.

Os empreendimentos conjuntos constituem outro tipo de aliança, que podem ter um controle acionário desigual ou igual. Eles podem ser planejados por fundação, por meio de compras ou lançados por fusões. Os empreendimentos conjuntos precisam, ainda, de flexibilidade suficiente para atuar no mercado e “*deve dispor de autoridade para decidir quais insumos melhor atendem aos seus objetivos*” (Lewis, 1992).

Ainda segundo o autor, as alianças com universidades, “*as possibilidades das empresas vão desde a solução de problemas práticos até pesquisa básica a longo prazo*” (Lewis, 1992). Para a realização desse tipo de aliança é preciso compreender a perspectiva das universidades e gerenciar as relações com as mesmas.

### **3.4 O Processo de formação de alianças estratégicas**

Além dos princípios-chave que orientam o estabelecimento de uma aliança estratégica, também há vários modelos de formação de um acordo interorganizacional, ou seja, de uma aliança. A seguir serão apresentados, pela ordem cronológica de criação, os seis modelos de formação de uma aliança estratégica mais citados na literatura existente, desenvolvidos pelos seguintes

autores: Porter (1980), Lorange & Roos (1996), Yoshino & Rangan (1996), Bruno & Vasconcelos (1996), Harbison & Pekar (1999) e Hamel & Doz (2000).

### **3.4.1 O modelo de Porter**

Para Porter (1980), a formação de alianças estratégicas não é um fato novo. O que é novo é a sua proliferação após os meados da década de 1970. Três forças criativas contribuíram para a geração dessa realidade:

- a) a globalização dos mercados com níveis crescentes de competição;
- b) a procura de capacidades, à medida que os limites entre as empresas tornaram-se indefinidos;
- c) a escassez de recursos.

O autor defende que o enfrentamento da competição encontra-se na essência da formulação estratégica. Em seus estudos, propõe um mapeamento desse ambiente, utilizando um sistema conhecido como “Modelo das Cinco Forças Competitivas”, por meio do qual realça as forças que afetam o nível concorrencial dentro de uma indústria e que interferem na forma pela qual uma empresa pode alcançar vantagem competitiva no setor em que atua, conforme ilustrado na Figura 3:

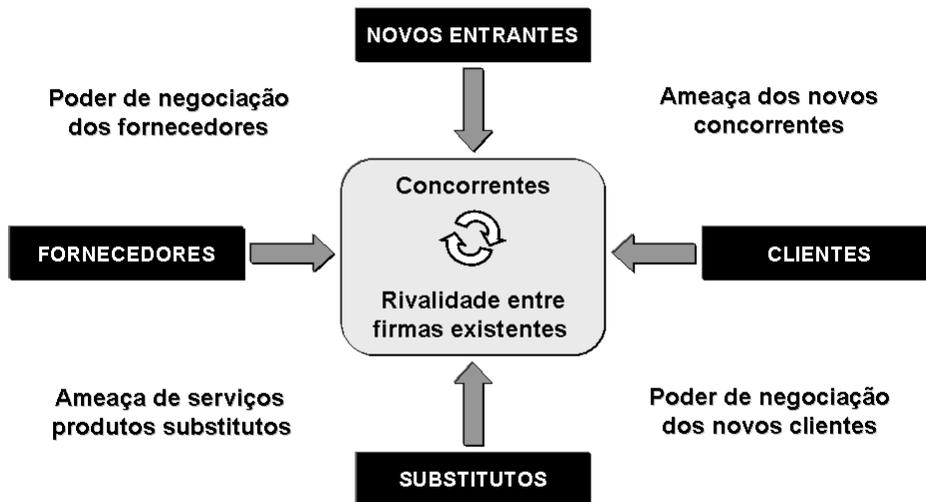


FIGURA 3 Modelo das cinco forças competitivas  
 Fonte: Adaptado de Porter (1980).

Segundo o modelo, as regras da competição abrangem cinco forças competitivas, que são: chegada de novos entrantes, poder de negociação de clientes, ameaça de substitutos, poder de negociação de fornecedores e rivalidade entre os concorrentes existentes. Cada uma das forças tem características particulares e é enfrentada de diversas formas, a saber:

- 1) as barreiras a novos entrantes são constituídas por: níveis de economias de escala, em face da curva de aprendizagem e da reduzida rentabilidade inicial de possíveis novos concorrentes; diferenças entre produtos patenteados por empresas estabelecidas; identidade de marcas; custos de mudança, por deixar de atuar em

- um setor iniciando-se em outro; exigências de capital; acesso à rede de distribuição; acesso a insumos; política governamental; e retaliação esperada;
- 2) o poder de negociação do cliente é dado por: concentração de compradores vis-à-vis a concentração de empresas; volume de compras do comprador; possibilidade de integração para trás; produtos substitutos; “efeito puxar”, no qual os compradores solicitam os produtos; impacto sobre qualidade e ou desempenho e incentivos dos tomadores de decisão, no caso de compras industriais;
  - 3) a ameaça de substitutos origina-se do preço relativo dos mesmos, dos custos de mudança e da propensão do comprador a substituir;
  - 4) o poder de negociação dos fornecedores depende da: diferenciação dos insumos necessários para fabricações específicas; presença de insumos substitutos; concentração de fornecedores; importância de volume para o fornecedor; custo relativo a compras totais no setor; impacto dos insumos sobre custo ou diferenciação e ameaça de integração para frente em relação à ameaça de integração para trás pelas empresas no setor;
  - 5) a rivalidade entre os concorrentes decorre de fatores como: o crescimento setorial ante a expectativa de rentabilidade, que acaba por atrair outras empresas e tem como provável efeito a diminuição da cota de mercado de cada uma das concorrentes; a diferenciação nos custos fixos entre as concorrentes, afetando os níveis de rentabilidade; a diferença no *portfólio* de produtos existentes; a identidade de marcas, determinando preferências e diferenciando os níveis de vendas entre as empresas; diversidade de concorrentes e

barreiras de saída ou as dificuldades encontradas pelos empresários para abandonar o setor.

Porter (1998), com uma visão própria sobre a estratégia de alianças, entende que a formação de parcerias deve obedecer a critérios de seletividade, devendo ser focalizadas determinadas atividades para a obtenção de um benefício competitivo específico. Alianças de grande amplitude, abrangendo diversas atividades e mercados, tendem a refrear o próprio crescimento da empresa. As alianças bem sucedidas, normalmente, assumem formas tradicionais, auxiliando o aprendizado da empresa e a progressão com suas próprias forças.

#### **3.4.2 O modelo de Lorange e Ross**

Por sua vez, Lorange & Ross (1996) defendem que a vantagem competitiva de uma parceria deva também ser entendida a partir de uma visão unificada das forças competitivas, conforme Figura 4:

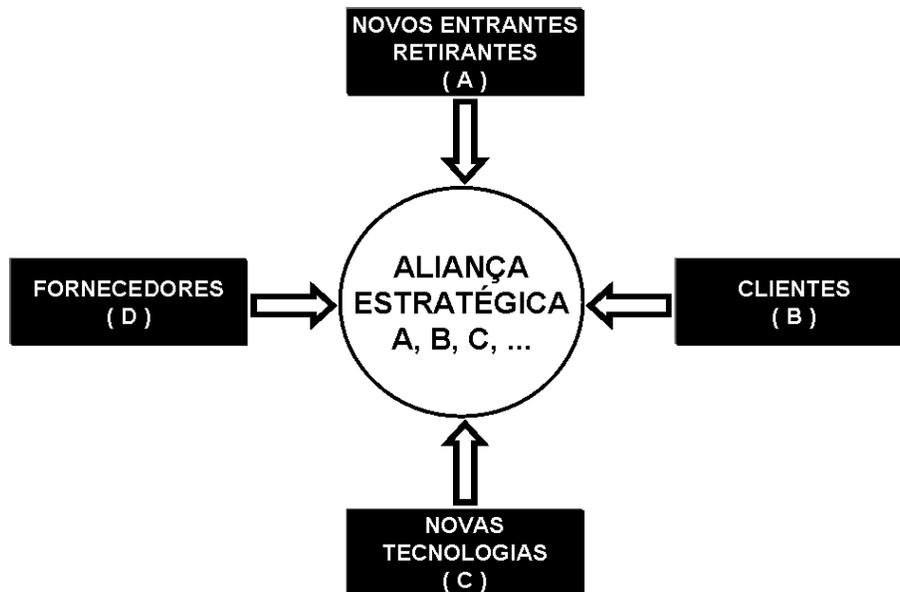


FIGURA 4 Avaliação das vantagens competitivas  
 Fonte: Adaptado Lorange & Ross (1996).

As forças competitivas de uma aliança estratégica podem ser geradas em quatro áreas conforme depreende-se da figura:

- A) novos entrantes ou retirantes: combinação de esforços para atingir uma dimensão que impeça novos entrantes, por meio da criação de barreiras visando diminuir o número de participantes independentes na indústria, além da manter excesso na capacidade de produção, isto é, reduzir as barreiras à saída de concorrentes;
- B) consumidores: conjugação de ações para oferecer um conjunto mais amplo de produtos e manter força de vendas mais atuante, visando ficar em melhor posição para satisfazer às necessidades dos clientes;

- C) novas tecnologias: esforços conjuntos para a combinação de tecnologias complementares, permitindo um “salto” em relação aos competidores;
- D) fornecedores: combinação de esforços para criar maior poder de barganha em termos de poder de compra e ou desenvolver contratos mais favoráveis a longo prazo.

Sobre esse tema, várias questões têm sido abordadas em diversas publicações. Entre os fatores estudados estão a motivação que leva as empresas a formarem uma aliança, a escolha de um parceiro, a forma, a gestão e o seu impacto no desempenho das organizações envolvidas.

Segundo destacam Hitt et al. (2000), podem-se esperar das alianças estratégicas ganhos proporcionados pelo compartilhamento de tecnologias, pela simplificação dos sistemas de gestão e de poder, o acesso privilegiado a mercados, a redução de riscos e o aprendizado conjunto.

Fatores estratégicos no modelo de formação de uma aliança estão relacionados a fontes e usos de recursos e ao posicionamento estratégico. O negócio criado pela aliança deve ser avaliado para identificar sua relevância no portfólio de operações da empresa-mãe e o negócio que cada parte traz para a associação deve ser questionado quanto à sua força em relação aos concorrentes.

Tomadas em conjunto, essas questões devem fornecer a resposta sobre se há ou não combinação estratégica ganha-ganha entre os dois sócios. Se uma combinação “ganha-ganha” ficar evidente, as chances de sucesso na implementação serão aumentadas.

Conforme Lorange & Ross (1996), o processo pelo qual estrutura-se uma aliança estratégica apresenta as seguintes fases: combinação estratégica, aprovação dos acionistas, plano estratégico, apoio interno e o contrato (Figura 5). A primeira diz respeito à combinação estratégica. Para os autores, “o negócio

específico criado pela aliança estratégica deve ser avaliado em termos de seu papel no *portfólio* global dos negócios das empresas- mães”.

Ainda segundo Lorange & Ross (1996), a segunda fase refere-se à aprovação dos acionistas. Nesse momento é preciso considerar a natureza das dúvidas apontadas pelos acionistas; entender o comportamento individual e o processo pelo qual se formam e evoluem as coalizões; reestruturar as condições para atingir as metas envolvendo indivíduos e grupos da organização; considerar as tendências dos indivíduos e grupos a usar a manipulação, barganha e coalizões com grupos de interesse para atingirem seus propósitos; obter controle da estrutura da coalizão para administrá-la, e determinar o volume de investimento empregado de acordo com a importância da aliança.

Após a fase inicial superada, é necessário elaborar um plano estratégico, que caracteriza a terceira fase, visando traçar a viabilidade da idéia da aliança estratégica quando transposta para o plano de negócios. Para orientar o plano estratégico, os autores propõem as seguintes questões: “Como os sócios em perspectiva vêem o potencial de mercado? Quem eles consideram ser os principais concorrentes e como desejam enfrentá-los? Qual o pior cenário, principalmente para atingir-se o nível de faturamento planejado? Quais as vantagens competitivas da aliança estratégica” (Lorange & Ross 1996)?

O apoio interno é um assunto de preocupação, geralmente, dos gerentes responsáveis pelas funções operacionais, os quais podem estar particularmente envolvidos numa aliança estratégica. Para essa etapa há sugestão de algumas questões norteadoras, apontadas pelos autores, que podem orientar a busca de apoio interno, tais como “a idéia do negócio foi clara e suficientemente motivada em toda a organização? Foi apresentada com detalhes suficientes para assegurar que todos os envolvidos estão conscientes de suas tarefas e que as vêem como uma oportunidade?”. Além dessas, são apontadas outras questões nessa mesma direção.

Na quinta fase, o contrato, estando todos os itens anteriores discutidos e analisados, as organizações parceiras oficializam o contrato entre as partes, fixando a responsabilidade de cada um no acordo.

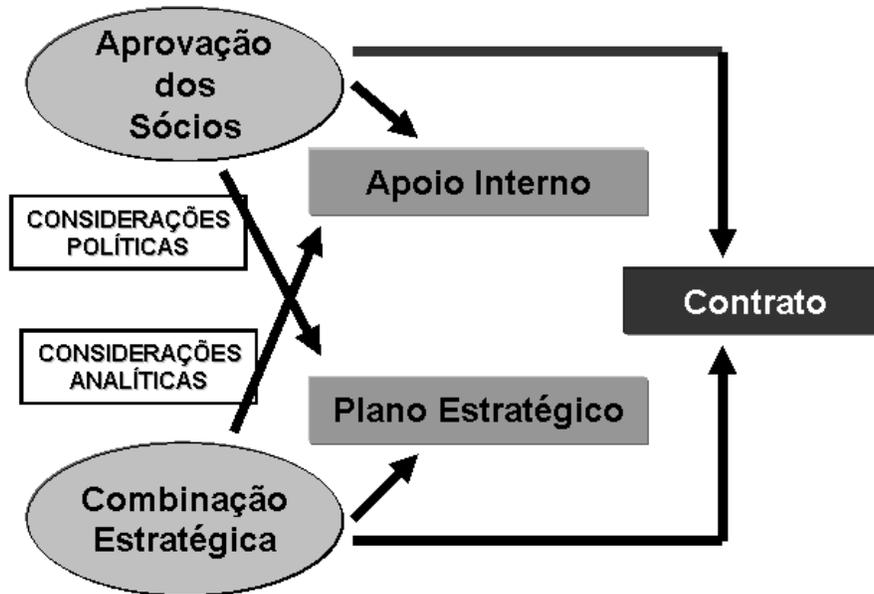


FIGURA 5 Modelo do processo de formação de aliança estratégica  
Fonte: Adaptado de Lorange & Ross (1996).

### 3.4.3 O modelo de Yoshino e Rangan

O Modelo de Yoshino & Rangan (1996) envolve as seguintes etapas, que constam na Figura 6 e serão descritas a seguir:

A primeira consiste em repensar o negócio. Quando as empresas são pressionadas pelas concorrentes internacionais, geralmente passam a considerar a alternativa estratégica das alianças como um instrumento de manutenção e de melhoria de competitividade. Nessa fase, as empresas reavaliam as estratégias

do próprio negócio e estabelecem um papel para as alianças nas estratégias organizacionais.

A segunda consiste em modelar uma aliança estratégica. Considerando a aliança como uma maneira “diferente para transacionar” (Yoshino & Rangan, 1996), são identificadas cinco fases importantes desse transacionar, que envolvem: desintegrar a cadeia de valor, reconfigurar a cadeia de valor, alavancar os recursos internos e dos aliados, criar posições de recuo e conservar as opções estratégicas.

A terceira etapa tem como objetivo estruturar uma aliança. Por não existir uma correspondência direta entre ramo de atividade e estrutura da aliança, há necessidade de definir, em primeiro lugar, a importância das estruturas; em seguida, estabelecer um arcabouço para as estruturas aliadas; depois, estudar as considerações cruciais para as estruturas das alianças e, por último, estabelecer o papel da barganha na elaboração da estrutura.

A quarta e última etapa é dedicada a avaliar as alianças. O processo de formação de uma aliança não está concluído com a escolha da estrutura. Esta escolha deve ser vista como fluida e sujeita a alterações derivadas de uma contínua reavaliação. Geralmente, essa etapa envolve a avaliação das alianças, o aprendizado a respeito delas e a redefinição estratégica que tem como base a aliança.

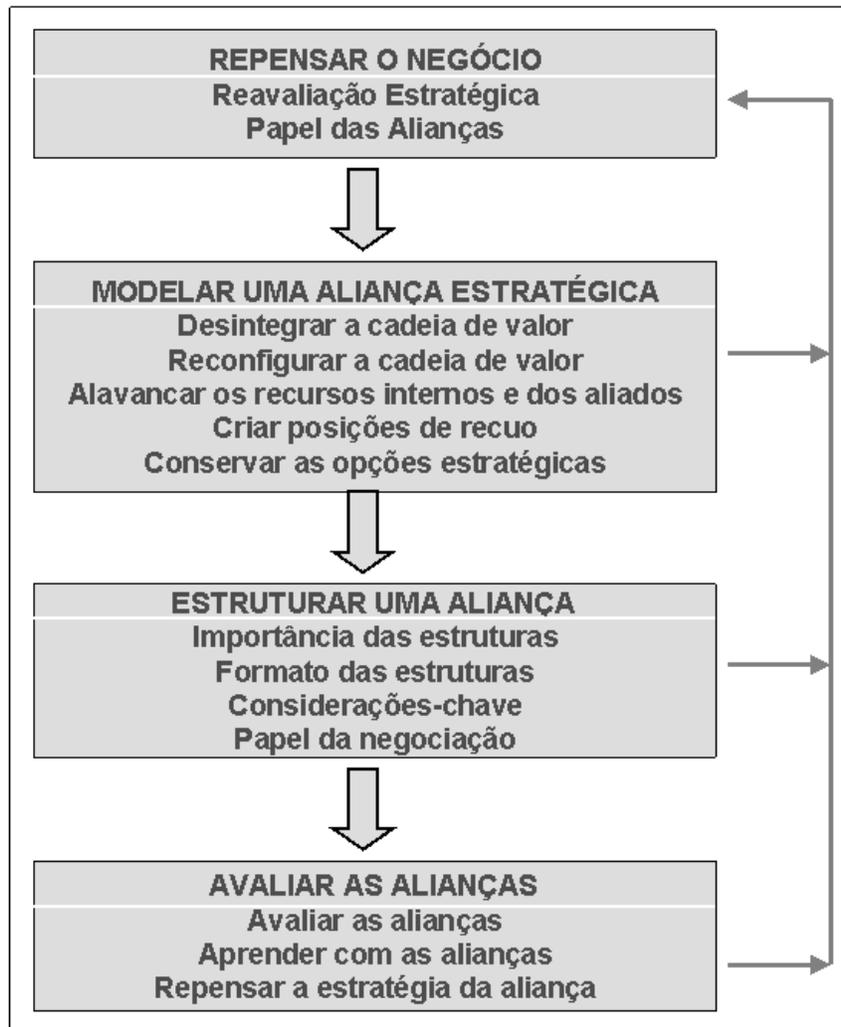


FIGURA 6 Roteiro para formação de alianças estratégicas  
 Fonte: Adaptado de Yoshino & Rangan (1996).

#### 3.4.4 O modelo de Bruno e Vasconcelos

O Modelo de Bruno & Vasconcellos (1996) compõe-se de cinco etapas, sendo elas: definição estratégica, escolha da parceira, negociação/definição do projeto, implementação/execução e encerramento (Figura 7). Em cada fase do

modelo são relacionadas variáveis relevantes para os objetivos de cooperação entre as empresas, sendo classificadas das seguintes forma: MA = mais alto grau/essencial, A = alto grau e B = menor grau.

A primeira é a definição estratégica e depende de algumas variáveis para o sucesso das alianças, dentre elas: compatibilização dos objetivos da cooperação com a estratégia empresarial; clareza e convencimento sobre a necessidade e a importância da cooperação para a estratégia empresarial e envolvimento da alta administração.

A segunda etapa consiste na escolha da parceria. Ela envolve: qualidade nas relações institucionais e pessoais; convergência de tema de interesse sobre o tema da cooperação, qualidade das competências tecnológicas e gerenciais; disponibilidade de recursos para mobilização e posição consolidada no mercado.

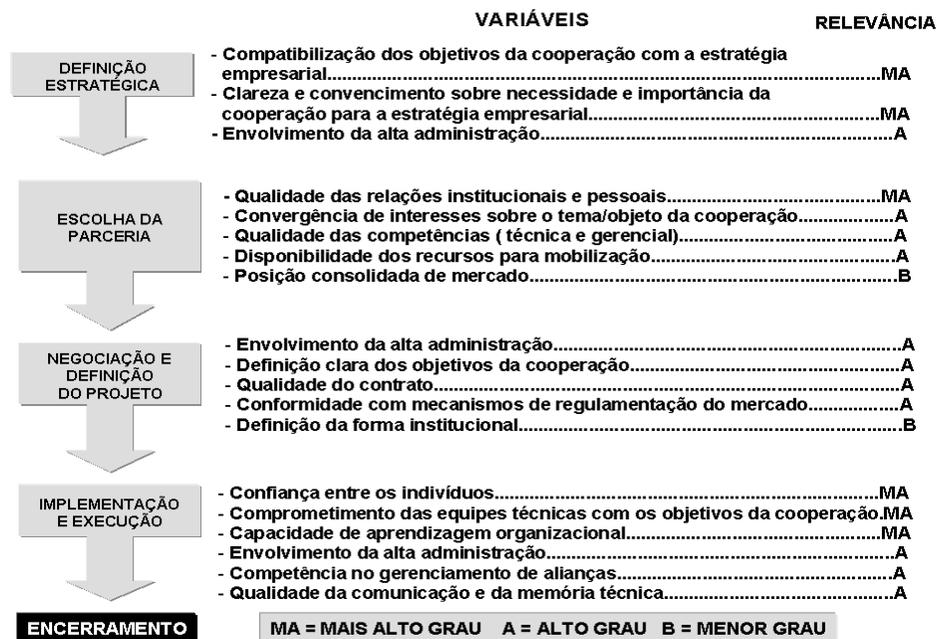


FIGURA 7 Eficácia da aliança tecnológica  
Fonte: Adaptado de Bruno & Vasconcellos (1996).

A negociação e a definição do projeto caracterizam a terceira etapa e exigem: envolvimento da alta administração, definição clara dos objetivos da cooperação, qualidade de contrato, definição da forma institucional e conformidade com os mecanismos de regulamentação do mercado.

Na quarta etapa encontram-se a implementação e a execução. Os resultados da aliança dependem de: confiança entre os indivíduos, comprometimento das equipes técnicas com os objetivos da cooperação, envolvimento da alta administração, competência no gerenciamento de alianças, qualidade da comunicação e da memória técnica e capacidade de aprendizagem organizacional (Bruno & Vasconcellos, 1996).

O encerramento caracteriza a última etapa do modelo apresentado. Os autores não apontam um conjunto de variáveis, mas chamam a atenção para o fato de que “a boa saída — o bom encerramento — da aliança é construída em um continuum ao longo do processo” (Bruno & Vasconcelos, 1996).

#### **3.4.5 O modelo de Harbison e Pekar**

Avaliando empresas por mais de uma década e entrevistando centenas de executivos no mundo todo, Harbison & Pekar (1999) apresentam uma metodologia para a formação de alianças estratégicas, a qual se divide nas seguintes etapas: identificação, valorização, negociação e implementação. Para o sucesso de uma aliança, os autores sugerem alguns princípios-chave a serem considerados no seu processo de formação: optar pelo equilíbrio entre as forças, concentrar-se no valor do incremento, construir relacionamentos gradualmente e ser adaptável estruturalmente.

O modelo de Harbison & Pekar (1999), proposto para atingir o sucesso de uma aliança, consiste em um roteiro contendo oito passos, sendo os seguintes: definir estratégias e objetivos, selecionar os parceiros, avaliar os fatores negociáveis e a alavancagem, definir as oportunidades, avaliar o impacto

sobre os acionistas, avaliar o poder de barganha, planejar a integração e a implementação (Figura 9). Inicialmente, é preciso definir estratégias e objetivos. As organizações, normalmente, procuram determinar o que estão buscando. Para isso devem: chegar a um consenso quanto às razões que as impedem de ter sucesso, delinear os motivos que as levam a preferir suprir as suas fraquezas com as alianças; saber onde está o valor gerado por uma aliança e quais recursos necessários; identificar os propulsores e características de mercado importantes e os papéis que as alianças podem desempenhar; avaliar suas possíveis falhas para viabilizá-las (Harbison & Pekar, 1999).

No segundo passo, selecionando os parceiros, “a seleção, a identificação e a aproximação constituem um dos obstáculos, mais resistentes no processo de construção das alianças”. Para superar esses obstáculos, é necessário assumir uma posição ativa, e não reativa, pois essas são consideradas como as melhores práticas e as mais importantes nesse processo.

Avaliar os fatores negociáveis e a alavancagem é o terceiro passo. Essa fase caracteriza-se pela determinação dos parceiros quanto ao que têm a oferecer e o que desejam receber. Para isso é preciso: avaliar quais capacidades possuem; definir o que pode ser oferecido, por quem e como a propriedade está dividida entre os parceiros; entender as vantagens potenciais dos produtos das alianças sobre os produtos existentes (...); quantificar a criação de valor e sua fonte; reconhecer as desvantagens que poderiam resultar dessa aliança (Harbison & Pekar, 1999).

No quarto passo, definir as oportunidades é fundamental quantificar a dimensão da oportunidade para o sucesso na negociação e a implementação de uma aliança.

No quinto passo é preciso avaliar o impacto sobre os acionistas. Para a formação de uma aliança torna-se necessária, nesta etapa, uma avaliação minuciosa de todos os interesses dos acionistas. A avaliação deve ser ampla,

abrangendo as preocupações das partes claramente envolvidas e as preocupações de sindicatos e órgãos reguladores (Harbison & Pekar, 1999).

Do mesmo modo, o sexto passo está orientado para avaliar o poder de barganha. Para o sucesso de uma aliança estratégica, é importante: definir claramente a contribuição das capacidades e dos processos essenciais envolvidos em sua formação; proteger os recursos centrais da empresa; estudar o estilo de negociação e os antecedentes dos parceiros; saber por que a outra empresa interessa-se pela aliança; avaliar o tipo e a dimensão de recursos e o compromisso que o parceiro potencial trará para a aliança (Harbison & Pekar, 1999)..

Planejar a integração é o sétimo passo. Essa fase é necessária para possibilitar que uma aliança inicie seu funcionamento com rapidez. Os autores sugerem: a estruturação da aliança para atender às suas necessidades e não a dos parceiros; vincular a remuneração e o investimento dos resultados designando gerentes competentes para a aliança; ligar os objetivos estratégicos a orçamentos e custos; para casos de desistência de uma das partes é necessário definir procedimentos de dissolução, penalidades e obrigações (Harbison & Pekar, 1999).

O oitavo e último passo é a implementação envolvendo as seguintes práticas: criação de uma estrutura organizacional flexível e enxuta; a estrutura e os processos de alianças devem estar baseados em estratégias de alianças e nos requisitos; acompanhamento do processo em si e das reações dos concorrentes à aliança; programações detalhadas e ferramentas de avaliações devem ser preparadas para revisão periódica e para garantir a flexibilidade na resolução de questões é preciso contar com a comunicação aberta (Harbison & Pekar, 1999).

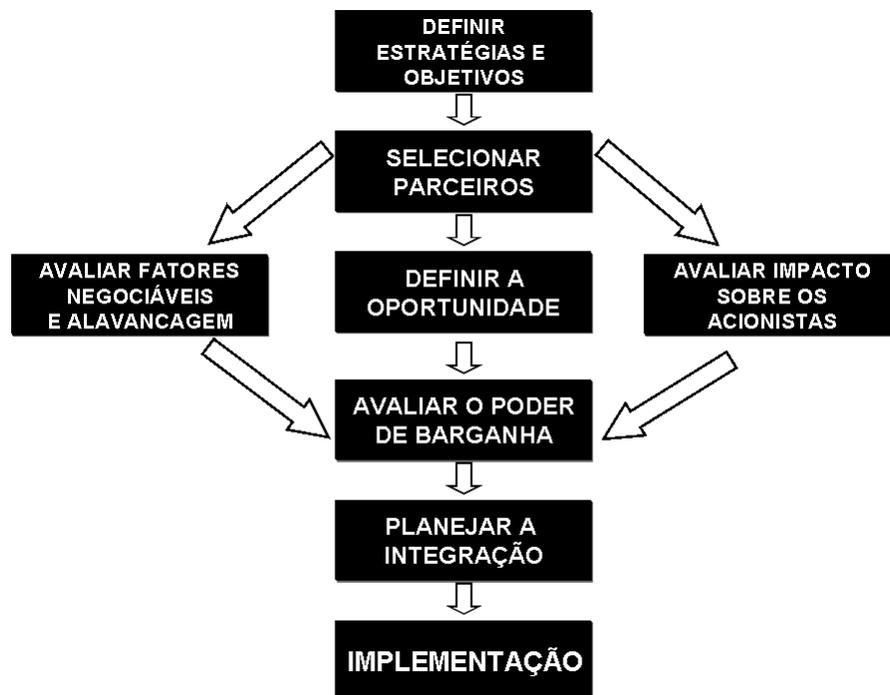


FIGURA 9 Roteiro a ser seguido para sucesso em alianças  
 Fonte: Adaptado de Harbison & Pekar (1999).

### 3.4.6 O modelo de Hamel e Doz

Por sua vez, Hamel & Doz (2000) defendem que a formação das alianças normalmente serve a objetivos estratégicos específicos. Conforme ilustrado na Figura 10, com propósitos específicos encontra-se a empresa que está “competindo pelo mundo”, atuando em um ambiente concorrencial em que procura maximizar as potencialidades do mercado global e que busca, por meio de parcerias, o que não consegue fazer sozinha, por exemplo: o desenvolvimento de massa crítica, global ou em um determinado mercado; o aprendizado rápido sobre mercados não conhecidos e o acesso a habilidades concentradas em região geográfica diferente daquela onde se encontra.

Empresas que têm objetivos estratégicos ampliados, segundo esses autores, encontram-se com a intenção de “competir pelo futuro”, pois acreditam

que as alianças têm seus próprios meios de criar valor por meio da: construção de posições nodais em coalizões para criar novos mercados; criação de novas oportunidades por meio da combinação de habilidades e recursos e aquisição de novas competências de forma mais rápida do que seria alcançável por meio do desenvolvimento interno.

Embora os objetivos específicos e os de maior abrangência possam parecer distintos, verifica-se que a utilização de alianças estratégicas nas duas visões de competição (“pelo mundo” e “pelo futuro”) compartilha algumas lógicas subjacentes, na medida em que os benefícios buscados em cada uma delas são aqueles pretendidos para a parceria.

Essas lógicas de criação de valor são: ganhar capacidades competitivas por meio da cooptação, alavancar recursos da co-especialização e ganhar competências por meio da aprendizagem internalizada.

Essa lógica é ilustrada na Figura 10.

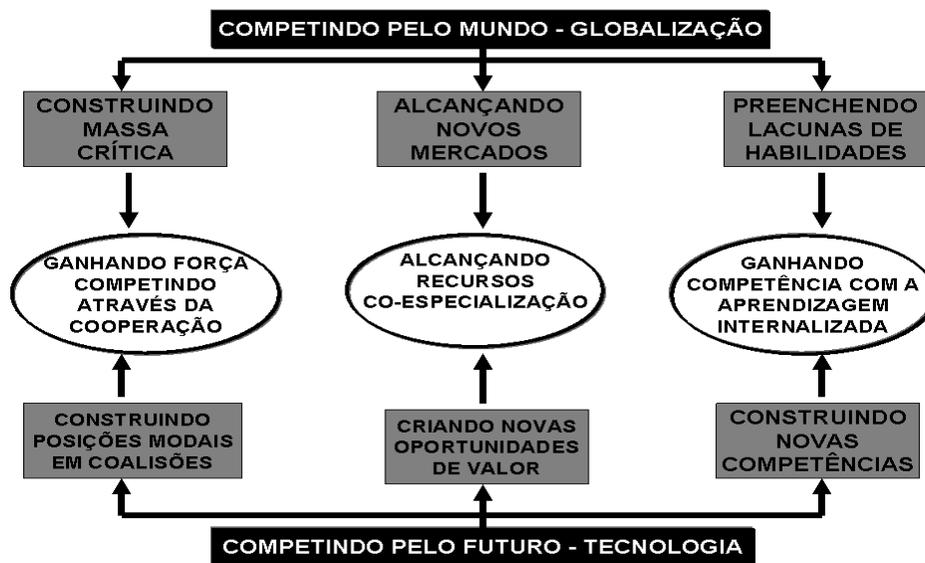


FIGURA 10 A lógica de criação de valor das alianças estratégicas  
Fonte: Adaptado de Hamel & Doz (2000).

### **3.5 O processo de gestão de alianças estratégicas**

No que se refere à gestão de alianças estratégicas, este trabalho baseia-se nos estudos de Callahan & MacKenzie (1999), Simonin (1999), Whipple & Frankel (2000) e Matias & Pasin (2001).

Esses autores defendem diferentes modelos, considerando-se diferentes variáveis para a análise do controle e da gestão das alianças estratégicas.

Callahan & MacKenzie (1999) apresentam um modelo de controle do *feedback* de produção desenvolvido para a gestão de alianças. Simonin (1999) apresenta um estudo sobre o processo de transferência de conhecimento em alianças estratégicas, já Whipple & Frankel (2000) apresentam um estudo sobre os fatores de sucesso em alianças estratégicas. Por sua vez, Matias & Pasin (2001) apresentam um estudo sobre a sinergia que ocorrem nos processos de fusões e aquisições de empresas e sobre os impactos na rentabilidade dos negócios.

#### **3.5.1 O trabalho de Callahan e MacKenzie**

Os autores Callahan & MacKenzie (1999) apresentam um trabalho de controle de *feedback* de produção desenvolvido para a gestão de alianças. Segundo os autores, esse modelo permite revisar um processo de aliança e definir métricas para esta revisão, baseado nos problemas de gestão que estão sob a responsabilidade de um gerente de aliança. Eles desenvolveram o modelo e as métricas a partir de um estudo sobre a aliança implementada entre um grande fabricante de sistemas eletrônicos com vários pequenos fornecedores estratégicos de tecnologia.

O modelo de controle da aliança é um sistema de avaliação de *feedback* fechado sob a responsabilidade do gerente da aliança que, segundo os autores, tem a responsabilidade de assegurar o sucesso da aliança.

O modelo de controle da aliança mostra que, depois de definida a estratégia corporativa e estabelecida a estratégia de aliança, são estruturados três componentes internos que completam o sistema. São eles: estrutura de aliança, processo de desenvolvimento e revisão da aliança.

Durante o processo de aliança, o gerente monitora as expectativas dos sócios, faz ajustes na estrutura, acompanha o processo de desenvolvimento e analisa resultados obtidos. O gerente da aliança também monitora os problemas de primeira ordem, que podem ser caracterizados por: conflitos de canal de mercado, comunicação desconectada, enganos executivos que afetam a aliança e problemas com fornecedores, etc. O gerente da aliança também tem um papel importante no monitoramento dos resultados do empreendimento, pois baseando-se nessas informações, irá subsidiar as novas decisões sobre: efeitos do aprendizado, revisão da aliança, processo de desenvolvimento, estrutura e estratégia da aliança e problemas de segunda ordem.

De acordo com os autores, o gerente da aliança é o responsável por implementar mecanismos de controle e os principais aspectos de interesse são: os motivos do sócio na aliança, as capacidades do sócio, seus recursos, seu desenvolvimento de processos e sua cultura. A partir desses aspectos de interesse do gerente e do modelo de controle da aliança, foram desenvolvidas, por Callahan & MacKenzie (1999), as métricas de controle de gestão.

Cada um dos interesses do gerente de alianças e as respectivas métricas de controle de gestão são definidos a seguir:

1) Motivos: segundo os autores, com muita frequência, os motivos da aliança não são claros entre os sócios; por isso, uma das preocupações dos gerentes da aliança é aumentar a clareza dos motivos dos sócios e divulgá-los entre as equipes da empresa. Outros aspectos importantes a considerar em relação aos motivos são os seguintes: incerteza, pois os sócios podem mudar os

motivos devido a perturbações externas; compromisso dos sócios com os objetivos do negócio e a congruência de motivos entre os sócios.

Para Callahan & MacKenzie (1999), os motivos dos sócios muitas vezes mudam e a congruência entre os mesmos são os principais aspectos monitorados pelos gerentes da aliança. Os gerentes das alianças devem buscar manter uma relação “ganha-ganha” entre os sócios, a fim de atender às expectativas da aliança.

Exemplos de métricas relativas a motivos: clareza dos motivos dos sócios, compromisso dos sócios, congruência dos motivos e conflitos em canais de distribuição.

2) Capacidades: de acordo com Callahan & MacKenzie (1999), para o desenvolvimento de uma aliança, as capacidades dos sócios requeridas são as competências técnicas e de design. Normalmente, o grau dessas competências é muito importante para a decisão inicial dos sócios, embora possam mudar ao longo do tempo. O gerente da aliança deve monitorar o desenvolvimento dos trabalhos para verificar se as capacidades exigidas são plenamente atendidas e se existe uma congruência entre as capacidades dos sócios.

Exemplos de métricas relativas a capacidades: conveniência de capacidades, complementaridade, acesso às capacidades exigidas e mapa de habilidades dos sócios.

3) Recursos: os autores comentam que outros recursos relevantes para o gerente da aliança são os gerenciais e financeiros. Caso o sócio tenha gerentes com experiência em alianças, isso pode melhorar as habilidades no processo da aliança ou os gerentes podem adquirir experiência fora e serem aproveitados na aliança. Os recursos financeiros são relacionados diretamente com os motivos da parceria que foi estabelecida.

Exemplos de métricas relativas aos recursos: recursos gerenciais, rotatividade gerencial e recursos financeiros.

4) Processo de desenvolvimento: segundo os autores, as características do processo de desenvolvimento tecnológico são aspectos muito importantes para o gerente da aliança monitorar.

Exemplos de métricas relativas ao processo de desenvolvimento: estabilidade, maturidade, conveniência, congruência, complementaridade e interação no início do desenvolvimento.

5) Cultura: para os autores, a combinação de culturas organizacionais é considerada um aspecto importante para aumentar a probabilidade de uma aliança prosperar, embora seja pouco provável que as culturas mudem durante o curso da aliança. A avaliação das culturas organizacionais utilizando medidas/escalas é bem desenvolvida por diversos autores. Cooke & Rousseau (1996) *apud* Callahan & MacKenzie (1999) construíram uma escala que identifica doze estilos culturais em torno de três temas, que são: a satisfação das pessoas na organização (realização, auto-atuação, ajuda humanística e afiliação), como as pessoas lidam com outras (evitação, dependência, convencionalismo, aprovação) e como elas conduzem as tarefas (oposição, poder, competitividade, competência/perfeccionismo).

De acordo com Callahan & MacKenzie (1999), o estilo cultural relacionado à condução de tarefas pode ser explicado da seguinte forma: a oposição é descrita como organizações nas quais os confrontos vencem e o pessimismo é premiado; o poder é descrito como organizações estruturadas a partir de autoridade inerente às posições dos sócios; a competitividade descreve organizações nas quais vencer é um valor e são recompensadas as pessoas que se destacam e a competência/perfeccionismo é descrito em organizações que valorizam a persistência e o trabalho duro. Os autores consideram que as diferenças culturais entre organizações podem gerar inúmeros problemas para a aliança estratégica, tais como: suposições erradas sobre pessoas e indivíduos, enganos sobre significados de palavras e ações, etc.

O papel do gerente da aliança é monitorar as diferenças culturais entre os sócios e gerenciar os conflitos e efeitos negativos que isso possa gerar.

Callahan & MacKenzie (1999) citam os seguintes exemplos de métricas relativas à cultura: “*not-invented-here*”<sup>7</sup>, oposição à aliança, valores centrais, velocidade de decisão e aproximação/condução das tarefas. Portanto, algumas dessas métricas foram utilizadas para compor o conjunto de indicadores de gestão que fazem parte do marco teórico organizado nesta dissertação.

### **3.5.2 O trabalho de Simonin**

O trabalho desenvolvido por Simonin (1999) traz indicadores de controle em processo de transferência de conhecimento em alianças estratégicas. Seu trabalho é resultado de uma pesquisa desenvolvida em uma amostra de 147 empresas multinacionais, que mantivessem uma aliança estratégica há mais de um ano ou tivessem encerrado uma aliança há menos de 3 anos.

Essa pesquisa investigou os efeitos simultâneos da ambigüidade do conhecimento e seus antecedentes (“taciteiz”, especificidade de recursos, experiência anterior, complexidade, “protetividade” do sócio, distância cultural e distância organizacional) na transferência do conhecimento.

O modelo teórico sobre a ambigüidade no processo de transferência tecnológica apresenta sete variáveis que se correlacionam com o tema da pesquisa, e para cada uma delas Simonin (1999) estabeleceu uma hipótese que foi testada por um programa estatístico.

Foram analisados no modelo teórico como efeitos moderadores da ambigüidade os seguintes itens: conhecimento colaborativo, capacidade de aprendizado e a duração da aliança. Esse programa testou o modelo teórico, por meio de uma equação estrutural que permitiu uma interação entre teoria e dados pesquisados, visando um melhor entendimento do mundo real.

---

<sup>7</sup> Expressão livremente traduzida como bairrismo, para efeito de contextualização

As idéias centrais das variáveis investigadas por Simonin (1999) no processo de transferência de conhecimento em alianças estratégicas são: ambigüidade causal e a transferência do conhecimento, “tacitez”, especificidade, complexidade, experiência, “protetividade” do sócio, distância cultural e distância organizacional.

1) Ambigüidade casual e transferência de conhecimento: a transferência das tecnologias do criador para o usuário não é facilmente transmissível, pois o conhecimento enfrenta barreiras e está relativamente imutável.

De acordo com o autor, a transferência do conhecimento depende de como ele é transmitido, interpretado e absorvido. Ele enfatiza a necessidade de considerar alguns aspectos mais tênues em relação ao conhecimento, tais como: a ambigüidade, a resistência em tornar clara a comunicação, seu contexto e sua idiossincrasia.

Para Simonin (1999), a ambigüidade do conhecimento, ou simplesmente a ambigüidade, está relacionada com as dificuldades ou com a pouca aplicabilidade na transferência do conhecimento. A ambigüidade causal traduz falta de entendimento da associação lógica entre ações e resultados, contribuições e produções, e causas e efeitos que são relacionados aos processos tecnológicos.

A ambigüidade causal aplicada no desenvolvimento de recursos é fonte de vantagens competitivas e cria barreiras à imitação. Considerando o contexto de alianças estratégicas, um sócio tem baixa propensão em aprender com o outro sócio. No caso de um sócio possuir competência, mas existir um alto grau de ambigüidade no processo tecnológico, as possibilidades de que a absorção e o compartilhamento do conhecimento ocorram são limitadas.

2) “Tacitez”: definida pelo autor como algo implícito e uma acumulação de habilidades não-codificáveis que são produto do aprendizado diário (aprender fazendo). Já para Nonaka (1989) *apud* Simonin (1999), o conhecimento tácito é

altamente pessoal, não podendo ser facilmente compartilhado ou comunicado e é profundamente arraigado nas ações e no envolvimento das pessoas dentro de um contexto específico.

No contexto de organizações híbridas, é reconhecido o impacto da tacitez na instabilidade de acordos de cooperação tecnológica, pois os acordos de transferência tecnológica baseados na troca de conhecimento e habilidades tácitas possuem maior risco de terem problemas do que aqueles baseados em troca de tecnologia formalizada.

3) Especificidade: Williamson (1985) *apud* Simonin (1999) comenta que a idéia de especificidade relaciona-se ao conceito de custo de transação, como, por exemplo: investimentos duráveis que são empreendidos em defesa de transações particulares. Nesse sentido, Simonin (1999) argumenta que a questão não está relacionada ao volume dos investimentos fixos, mas ao nível de especialização dos investimentos realizados.

Segundo o autor, a especificidade de recursos não é importante somente na determinação da condução dos negócios, pois isso pode ser aprendido no dia-a-dia. De acordo com Williamson (1985) *apud* Simonin (1999), existem quatro tipos de especificidade de recursos: local, recurso físico, recurso dedicado e recurso humano.

No modelo de Simonin (1999), a especificidade de recursos é considerada principalmente como uma fonte de ambigüidade e uma barreira para a transferibilidade, não apenas como um seguro contra a imitação ou internalização dos conhecimentos.

4) Complexidade: o autor comenta que a complexidade se refere ao número de tecnologias interdependentes, rotinas, indivíduos e recursos associados a um recurso de conhecimento particular. Simonin (1999) expõem que quanto maior a complexidade humana ou os sistemas tecnológicos, maiores serão os níveis de ambigüidade e, conseqüentemente, restringe a imitação dos

processos tecnológicos da empresa. A natureza difundida do recurso empregado entre funcionários e unidades de negócios compara e reforça o efeito da protetividade em ambigüidade. A complexidade corresponde a uma característica inerente do recurso ou seu desenvolvimento pelo sócio, ao contrário da protetividade, que captura o estado pretendido e consciencioso das informações depuradas.

5) Experiência: se a distância de conhecimento entre os sócios for muito grande, o aprendizado torna-se praticamente impossível. Já Grant (1995) *apud* Simonin (1999) comenta que os benefícios da integração do conhecimento estão associados com o conhecimento especializado de indivíduos diferentes. Dessa forma, se duas pessoas possuírem o mesmo nível de conhecimento, não existe nenhum ganho na integração, embora, se as pessoas tiverem bases de conhecimento totalmente diferentes, não pode acontecer integração além do nível mais primitivo.

O autor argumenta que o aprendizado é limitado ao grau de experiência do investigador do conhecimento. No contexto de transferência de conhecimento entre sócios a implicação é direta. Quanto maior é o nível de experiência do investigador do conhecimento com o âmbito da tecnologia subjacente, menor é a ambigüidade do conhecimento a ser transferido.

6) Protetividade do sócio: para Hamel (1998) *apud* Simonin (1999), no contexto de alianças estratégicas, alguns sócios podem conseguir também ser menos transparentes ou abertos que outros. Simonin (1999) explica que essa transparência ou a permeabilidade da membrana organizacional entre sócios podem ser alcançadas por meios efetivos, tais como: adoção de políticas rígidas ou desenvolvimento de mecanismos para proteger competências fundamentais.

Para o autor, a transferência de conhecimento tácito exige ensino, isto é, a protetividade do sócio deveria ser mais baixa. Ele também identifica a falta de motivação da fonte do conhecimento (protetividade) como uma fonte provável

de aderência interna. Segundo Lyles e Salk (1997) *apud* Simonin (1999), a protetividade contribuirá para o surgimento de conflitos inter-culturais e outros problemas entre sócios, que também foram postulados para impedir a transferência de conhecimentos. Essa protetividade pode irromper durante o processo da aliança ou ser algo crônico.

7) Distância cultural: conforme Simonin (1999), a distância cultural tem efeitos prejudiciais sobre várias facetas da colaboração entre empresas, bem como: negociações entre empresas de países diferentes, desempenho de *joint ventures*, fracasso de negócios conjuntos, etc.

De acordo com este autor, em alianças estratégicas internacionais, as diferenças culturais geram dificuldades e desafios adicionais aos gestores que necessitam dedicar mais tempo às comunicações, à organização de rotinas de trabalhos compatíveis, ao desenvolvimento de aproximações administrativas comuns, etc.

Meschi (1996) *apud* Simonin (1999) argumenta que a maioria dos problemas encontrados em empreendimentos conjuntos internacionais pode ser considerada de natureza cultural, sejam eles relacionados à nacionalidade ou organizacionais. Simonin (1999) enfatiza que a distância ou a assimetria cultural não criam dificuldades apenas para identificar oportunidades de mercado e entender os seus mecanismos, mas também aumenta as barreiras de comunicação entre os sócios e para o entendimento da natureza das suas vantagens competitivas.

Finalmente, Pucik (1995) *apud* Simonin (1999) evidencia que a falta de habilidades inter-culturais na exposição e na compreensão de um sócio prejudicará ambos na capacidade de aprender e exercitar o controle da aliança.

8) Distância organizacional: para Tyebjee (1984) *apud* Simonin (1999), as diferenças entre sócios vão além das diferenças de nacionalidades. Também incluem as diferenças de cultura organizacional. Simonin (1999) comenta que,

correlacionada com a distancia cultural, a distância organizacional representa o grau de não similaridade entre as práticas de negócios dos sócios, a herança institucional e a cultura organizacional. Outro comentário do autor é que duas culturas organizacionais diferentes em uma aliança pode resultar em níveis aumentados de ambigüidade para cada sócio.

Concluindo, segundo Choi & Lee (1989) *apud* Simonin (1999), quanto maiores as diferenças entre sócios em termos corporativos, de nacionalidade, práticas profissionais e cultura organizacional, maiores serão as dificuldades de transferir conhecimento para relacionamentos cooperativos interorganizacionais.

Baseando-se no modelo conceptual de Simonin (1999), algumas dessas variáveis foram consideradas para compor o conjunto de indicadores de gestão que formam o marco teórico organizado nesta dissertação.

### **3.5.3 O trabalho de Whipple e Frankel**

Whippe & Frankel (2000) realizaram um estudo sobre os fatores de sucesso em alianças estratégicas. O trabalho examinou a prática de alianças dentro dos setores industriais de alimentação e artigos de saúde e buscava identificar como as empresas estão administrando o processo da aliança para apoiar o sucesso a longo prazo.

Os principais fatores identificados pelos autores em sua pesquisa foram os seguintes: confiança, apoio da gerencia sênior, habilidade para satisfazer às expectativas de desempenho, metas claras e compatibilidade com o sócio. Assim, temos:

- 1) Confiança: deve existir, em uma aliança, desde que cada parceiro dependa do outro para satisfazer seus objetivos comuns. A confiança deve estar presente para os sócios compartilharem informações

críticas sobre o gerenciamento da aliança e para acreditar na satisfação das suas necessidades a longo prazo.

- 2) Apoio da gerência sênior: provê o encorajamento e recursos (pessoal, viagens, tecnologia, etc.) para os indivíduos diretamente envolvidos nas atividades da aliança. No trabalho, foi analisado o apoio nas áreas estratégicas (decisões e ações de longo prazo) e operacionais (planejamento de curto prazo e desempenho do dia-a-dia) das alianças.
- 3) Habilidade para satisfazer às expectativas de desempenho: é a habilidade para conhecer as preocupações e as expectativas de desempenho, a execução e a avaliação de metas da aliança como também as metas individuais. Segundo Whipple & Frankel (2000), este item focaliza a razão central de uma aliança: melhorar a posição competitiva de cada empresa no mercado.
- 4) Metas claras: o sucesso de uma aliança depende de os sócios terem uma visão comum do futuro. O sucesso da aliança requer o estabelecimento e a execução de metas claramente definidas e, para alcançar essas metas, os procedimentos devem ser claramente definidos, além de serem comunicados aos gerentes envolvidos com a aliança.
- 5) Compatibilidade com o sócio: refere-se à habilidade desses planejarem e trabalharem em conjunto e com produtividade. Para os autores, a compatibilidade está relacionada diretamente com a avaliação e a filosofia operacional com a habilidade de resolver problemas.

#### **3.5.4 O trabalho de Matias e Pasin**

Matias & Pasin (2001) realizaram um estudo sobre a sinergia que ocorre nos processos de fusões e aquisições de empresas e sobre os impactos na rentabilidade dos negócios. Os autores utilizam os seguintes indicadores para analisar os resultados das empresas: evolução do percentual do custo dos produtos vendidos sobre receitas líquidas (CPV/RL) e evolução do percentual das despesas administrativas e gerais sobre receitas líquidas (DA/RL).

No que se refere à evolução percentual do custo dos produtos vendidos sobre receitas líquidas (CPV/RL), o objetivo é verificar se as empresas analisadas apresentam economias de escala que adquiriram maiores porte e poder de negociação e de mercado. Essas economias podem também ser oriundas de maior pressão sobre os fornecedores, do *global sourcing* e da reorganização das corporações.

Já na evolução percentual das despesas administrativas sobre as receitas líquidas, o objetivo é verificar se a integração gerou redução de despesas administrativas e gerais, provavelmente oriundas da integração administrativa das empresas ou se a reestruturação não foi bem feita e as estruturas das empresas não foram conjugadas. Tais reduções também podem ser decorrentes de melhor gestão da empresa e de maior eficiência.

#### **3.6 O papel da gerência e da alta administração nas alianças**

O bom andamento de uma aliança depende dos papéis exercidos pela alta administração e pela gerência das alianças. Yoshino & Rangan (1996) destacam os diferentes papéis desempenhados nas alianças, quais sejam: a gerência de estratégias cooperativas, consideradas “a onda do futuro”, depende do trabalho para construir relações harmoniosas e, desse modo, aumentar o valor da atividade cooperativa.

Devido ao fato de as alianças estratégicas assumirem uma função central para uma estratégia global eficaz, é preciso considerar a harmonia não como um fim em si mesma, mas como um subproduto. Há, também, uma concepção de que a atribuição principal dos administradores é aprender com os parceiros da aliança e usar o aprendizado para vencer no mercado, mesmo que seja às custas dos antigos parceiros.

Os autores consideram tal concepção como “uma abordagem maquiavélica para a gestão de alianças”. Ainda, utilizando a metáfora do cavalo de Tróia, há outras concepções atribuindo um significado negativo às alianças, por considerar que elas “entregam” o futuro da empresa aos estrangeiros.

Yoshino & Rangan (1996) ressaltam que “*há muita ambigüidade conceitual quanto ao verdadeiro significado das alianças para os administradores*”. Devido a isso, assinalam a necessidade e a importância de estudos a partir de uma perspectiva integrada sobre alianças, contribuindo para a literatura gerencial.

Para os autores, as tarefas primordiais na gestão das alianças estratégicas são as seguintes:

- a) a natureza, o âmbito, a importância e o provável caminho evolutivo da aliança;
- b) os aspectos relacionados à proteção e à ampliação das competências essenciais da empresa;
- c) a necessidade de alterar a mentalidade dos gerentes designados para a aliança;
- d) as necessidades de recursos;
- e) a necessidade de assegurar a coordenação interfuncional, e
- f) o potencial de evolução da rede de alianças e a extraordinária complexidade de coordená-la.

O papel da alta administração deve ir além da designação do(s) gerente(s) de aliança. A participação executiva precisa ir além da formulação de uma estratégia aliada que regule a formação e a estruturação das alianças, devendo alcançar o envolvimento pessoal no processo de gestão. Dessa forma, a alta administração contribuirá diretamente para o êxito da estratégia baseada em alianças.

De acordo com Yoshino & Rangan (1996), a atuação da alta administração abrange duas dimensões importantes e relacionadas, uma externa, “alta administração e o parceiro” e outra interna, “alta administração e sua organização”.

A dimensão externa consiste na alta administração e o parceiro. É representada por diversos itens de interesse e de compromisso dos administradores graduados das empresas parceiras, tais como: promoção da reciprocidade organizacional, aprofundamento do compromisso pessoal em todos os níveis e afirmação do compromisso organizacional, exploração de novas oportunidades estratégicas; realização de revisões estratégicas e também reavaliações e decisão pelo término das alianças.

Já a dimensão interna refere-se à alta administração e sua organização. A mensagem que é enviada pela alta administração aos seus próprios gerentes e pessoal de linha é tão crucial para o êxito da aliança quanto a mensagem que é enviada à alta administração dos parceiros. As ações adotadas são as seguintes: escolha do gerente de alianças, alocação de recursos para as alianças, formação de um objetivo estratégico conjunto, remodelação dos sistemas de gratificação e catalização da reforma cultural.

Yoshino & Rangan (1996) definem, assim, que o papel do gerente de aliança assume uma grande importância na parceria estabelecida, pois o gerente, ou o grupo de gerentes, pode contribuir diretamente na implementação vitoriosa da aliança estratégica. Para que as ações sejam bem sucedidas, o gerente da

aliança estratégica deve cuidar de cinco tarefas básicas: fixar o tom correto entre os parceiros, isto é, estabelecer o clima correto entre as empresas-parceiras é a tarefa mais importante na gestão das alianças; monitorar as contribuições dos parceiros, isto é, avaliar periodicamente se os parceiros estão cumprindo as metas estabelecidas em conjunto; reconhecer a importância do fluxo de informações, captando, retendo, reformulando e usando as informações entre as empresas; reavaliar a viabilidade estratégica, pois, quando da assinatura do acordo, as empresas possuem uma posição estratégica e com o passar do tempo estas posições podem se modificar e gerar uma alteração na aliança estratégica, e reconhecer a importância das relações internas entre as empresas.

Segundo Lorange & Roos (1996), as alianças estratégicas são organizações difíceis de serem administradas com sucesso e o maior desafio para os administradores é não cair em armadilhas que possam ser evitadas facilmente, desde que as dificuldades sejam solucionadas antecipadamente.

Para os autores, os obstáculos e desafios das alianças estratégicas a serem enfrentados pelos executivos são os seguintes:

- a) superar a relutância de uma sócia em dar autonomia sobre seus próprios recursos estratégicos;
- b) iniciar as atividades operacionais;
- c) lidar com a necessidade de manter a atenção sobre o ambiente externo, por exemplo, concorrência e consumidores, evitando-se problemas de atritos internos;
- d) evitar atividades desnecessárias e manter a energia organizacional para a obtenção de ganhos contínuos através da operação;
- e) aumentar o interesse dos executivos e funcionários pela aprendizagem;
- f) evitar que certas pessoas criem gargalos nas alianças estratégicas.

Outra tarefa crítica importante, também citada por Yoshino & Rangan (1996), trata do comprometimento com a aliança estratégica. A gestão vitoriosa da aliança requer atenção e comprometimento sistemáticos, tanto dos responsáveis pela aliança quanto da alta administração das empresas parceiras.

Tendo revisado os modelos formulados pelos principais autores no que se refere à formação e à gestão de alianças estratégicas, temos formada a base teórica que deverá embasar o estudo dos casos apresentados nos demais capítulos desta dissertação.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este capítulo possibilita um entendimento geral sobre o processo de formação e de gestão de alianças estratégicas.

De forma resumida, podem-se considerar cinco fases nesse processo, sendo: a primeira é a definição da estratégia; a segunda é a escolha da parceria; a terceira é a negociação ou escolha do projeto; a quarta diz respeito à implementação ou à execução e, finalizando, a quinta fase, se refere à avaliação.

Na definição da estratégia, podem-se considerar para a análise do processo de formação e gestão de alianças estratégicas, variáveis como a clareza e o convencimento da alta administração.

Na escolha da parceira, temos como variáveis a serem consideradas, a qualidade das relações institucionais, a convergência dos interesses das partes, a complementaridade das competências de cada um dos parceiros além da disponibilidade de recursos, sejam estes técnicos ou financeiros.

A negociação do projeto leva em conta o nível do envolvimento da alta administração, a qualidade do contrato a ser firmado, uma definição clara dos objetivos, além do mecanismo de mercado e da forma institucional.

Na execução, as variáveis a serem consideradas no processo de formação e gestão das alianças o nível de comprometimento dos envolvidos, o nível de confiança além da capacidade de aprendizagem organizacional.

No que se refere à fase de avaliação, pode-se considerar o tempo previsto para duração da aliança, assim como os fatores de sucesso. Há de se observar, nesse caso, que o papel da gerência da aliança é fundamental. O aprendizado pode e deve ser utilizado em futuras alianças, pois um dos objetivos é justamente o aprendizado com o parceiro.

## 7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AAKER, D. A.; KUMAR, V.; DAY, G. S. **Pesquisa de marketing**. São Paulo: Atlas, 2001.
- ANSOFF, H. I. **Administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1983.
- ARBIX, G.; VEIGA, J. P. C. A crise do Mercosul e o abraço de urso da Alça. **Gazeta Mercantil**, v. 23, p.4. 2001.
- AVENIER, M. R. **La stratégie ‘tatonnante’**: des interactions récursives entre vision et action stratégiques. Grasce : Aix en provence, 1996. (Note de Recherche).
- BRUNO, Ma. A. C.; VASCONCELLOS, E. Eficácia da aliança tecnológica: estudos de caso no setor químico. **Revista de Administração**, RAE, São Paulo, v. 31, n.2, p. 73-84, abr./jun. 1996.
- CALLAHAM, John; MACKENZIE, Scott. Metrics for Strategic Alliance **Control. R & DManagement**, Blackwell Publishers Ltda v.24, n.4, p 365-377, 1999
- GOMES-CASSERES, B. Estratégia em primeiro lugar. **Revista HSM Management**, São Paulo, v. 3, n. 15, p.58-64, jul./ago. 1999.
- GULATI, R. Alliances and networks. **Strategic Management Journal**, New York, v. 19, p. 293-317, 1998.
- HAMEL, G.; DOZ, Y. L. A vantagem das alianças: a arte de criar valor através de parcerias. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.
- HARBISON, J. R.; PEKAR JR., P. **Alianças estratégicas**: quando a parceria é a alma do negócio e o caminho para o sucesso. São Paulo: Futura, 1999.
- HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. **Strategic management: competitiveness and globalization**. 4.ed. Cincinnati: Ohio: International Thompson, 2001.
- KANTER, R. M. O futuro depende dos relacionamentos. **HSM- Management**, São Paulo, v. 4, n. 2, p. 112-118, maio/jun. 2000.

KANTER, R. M. O futuro depende dos relacionamentos. **HSM - Management**, São Paulo, v. 4, n. 2, p. 112-118, maio/jun. 2000.

KLOTZLE, M. C. Alianças estratégicas: conceito e teoria. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 6, n. 1, p. 85-104, jan./abr. 2002.

LEWIS, J. D. **Alianças estratégicas**: estruturando e administrando parcerias para o aumento da lucratividade. São Paulo: Pioneira, 1992.

LORANGE, P.; ROOS, J. **Alianças estratégicas**: formação, implementação e evolução. São Paulo: Atlas, 1996

MATIAS, A. B.; PASIN, R. M. A geração de sinergias e seus impactos na rentabilidade das empresas nos casos de fusões e aquisições. **Revista de Administração, RAE**, São Paulo, v. 36, n 1 . p. 5-13, jan./mar. 2001.

MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **O processo da estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 1998.

NALEBUFF, B. J.; BRANDENBURGER, A. M. **Coopetição**. Rio de Janeiro: Rocco, 1996.

NOLETO, M. J. **Parcerias e alianças estratégicas**. São Paulo: Global, 2000.

PORTER, M. **Vantagem competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

PORTER, M. E. **Competitive strategy** : techniques for analysing industries and competitors. New York: Free, 1980.

PORTER, M. Clusters and the new economics of competition. **Havard Bussiness Review**, Nov./Dec. 1998.

PORTER, M. E. **Competição = on competition**: estratégias competitivas essenciais. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

QUINN, J. B. Estratégias para mudança. In : MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **O processo da estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

SIMONIN, Bernard L. Ambiguity and the process of knowledge transfer in strategic Alliances. **Strategic Management Journal**. v. 20 : 595-623, Jan., 1999.

TIRONI, L. F. **Os desafios e oportunidades da indústria brasileira: o associativismo competitivo**. 2000. Disponível em: <[http://www.desenvolvimento.gov.br/arquivo/sti/publicacoes/futAmaDilOportunidades/futIndustria\\_10.pdf](http://www.desenvolvimento.gov.br/arquivo/sti/publicacoes/futAmaDilOportunidades/futIndustria_10.pdf)>. Acesso em: 9 out. 2006.

WHIPPLE, J. M.; FRANKEL, R. Strategic alliance success factors. **The Journal of Supply Chain Management**, Summer 2000.

YOSHINO, M. Y.; RANGAN, U. S. **Alianças estratégicas: uma abordagem empresarial à globalização**. São Paulo: Makron Books, 1996.

## **CAPÍTULO 2**

### **ESTRUTURA E DINÂMICA DA CADEIA PRODUTIVA DO FUMO**

## RESUMO

ROSALEM, Vagner. Estrutura e dinâmica da cadeia produtiva do fumo. In: \_\_\_\_\_. **Formação e gestão de alianças estratégicas na cadeia produtiva do fumo**. 2007. Cap. 2, p. 90-126. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Lavras, Lavras, MG <sup>8</sup>.

O fumo é uma planta nativa do continente americano e sua cultura é milenar. O Brasil é o segundo maior produtor e o maior exportador de folhas de fumo do mundo, que torna a cultura importante fonte de divisas para o país. A cadeia produtiva do fumo é altamente concentrada a montante, absorvendo praticamente 1 milhão de fumicultores, oriundos da mão de obra familiar e concentrados na região Sul do país que é responsável por praticamente 95% da produção nacional. Esses fumicultores negociam sua produção com as *traders* e os fabricantes de cigarros por meio do sistema integrado de produção. O setor fumageiro no Sul do Brasil é composto por empresas de pequeno, médio e grande porte, que geram cerca de 30 mil empregos diretos e que estão entre as mais sofisticadas do gênero no mundo, utilizando os mais modernos conceitos de produção e equipamentos de industrialização de última geração. A industrialização de cigarros está concentrada em duas grandes empresas multinacionais, sobrando uma pequena fatia desse mercado para os fabricantes nacionais. Essas multinacionais efetuam diretamente a distribuição dos seus produtos para o comércio varejista, enquanto as empresas nacionais contam com uma rede de distribuidores que abrange todo o Brasil. Paralelo a esse sistema de industrialização e comercialização legal, encontra-se a concorrência desleal, promovida pelo contrabando de cigarros oriundos em sua maioria, de países fronteiriços.

**Palavras-chave:** cadeia produtiva, fumo, fumicultores, região Sul.

---

<sup>8</sup> Orientador: Prof.Dr. Antônio Carlos dos Santos - UFLA

## **CHAPTER 2**

### **STRUCTURE AND DYNAMICS OF THE TOBACCO PRODUCTION CHAIN**

## ABSTRACT

ROSALEM, V. Structure and dynamics of the tobacco production chain. In: \_\_\_\_\_.**Strategic alliance management and formation on tobacco productive-chain**. 2007, Cap.2, p.92 – 126. Dissertation (Master degree in Administration) – Federal University of Lavras, Lavras, MG <sup>9</sup>.

Tobacco plant is an American plant, with a long history. Brazil is the second biggest producer and a major exporter do tobacco leaves in the world, There are about 1 million tobacco growers in Brazil, most are small family farms and they are situated in the south of Brazil which is responsible for 95% of the national production. The producers negotiate theirs production with traders and cigarette manufactures through an integrated production system. The tobacco industry is responsible for about 30 thousand direct jobs. It also applies the modern concept of production and industrialization machinery. Two big multinational companies control the industry in Brazil, which leaves small spells for the national companies. The big companies distribute their product straight to retail stores whereas the little ones have a sales net spread all over the country. Besides all this, the Brazilian's industry faces the un loyal competition of tobacco smugglers across the borders.

**Key-words:** production chain, tobacco, tobacco growers, south region

---

<sup>9</sup> Guindance: Prof.Dr. Antônio Carlos dos Santos - UFLA

## 1 INTRODUÇÃO

O cultivo do tabaco é histórico no Brasil. A indústria, que já ostentou poder a ponto de ser representada por um ramallete de fumo no brasão da República Federativa, está estagnada no mercado interno em função de proibições legais e campanhas antitabagistas.

Para suportar tal situação, o setor fumageiro brasileiro mantém-se focado na manutenção do mercado externo conquistado nas últimas décadas. Do total da produção, cerca de 85% são destinados ao mercado internacional. Graças a qualidade do produto brasileiro, ele encontra espaço para comercialização nos cinco continentes.

As dificuldades econômicas oriundas da política cambial brasileira, que valoriza o real em relação ao dólar, têm causado sérios problemas à indústria brasileira.

Mesmo com a qualidade prejudicada, nos últimos anos, por fatores climáticos e a taxa cambial desfavorável, o setor fumageiro tem expectativas de exportar aproximadamente 700 mil toneladas no ano de 2007, gerando divisas para o país em torno de US\$2,0 bilhões (Brasil, 2006).

Apesar de uma pequena quebra na safra, gerada por esses problemas, o Brasil mantém sua posição de segundo maior produtor de fumo e a de maior exportador de folhas de fumo do mundo. Isso, de certa forma, incentiva a fumicultura que atualmente emprega aproximadamente 190 mil famílias no país, envolvendo maciçamente a mão de obra familiar.

A Convenção-Quatro para o Controle do Tabaco, assinada pelo Brasil, em 2003, foi ratificada pelo Senado Federal em 2005. Apesar da mobilização das entidades ligadas ao setor, o documento, que estabelece metas de redução do consumo e da oferta de tabaco no mundo, foi aprovado.

O movimento contrário à assinatura conseguiu apoio de seis ministros brasileiros, que se comprometeram a não prejudicar a produção de fumo no Brasil, que é a base de uma cadeia produtiva que envolve cerca de 1 milhão de pessoas, somente no meio rural do Sul do país.

Por isso, mesmo com a ratificação do acordo por parte do Brasil, a medida não deve trazer impacto, a curto e médio prazos para a fumicultura brasileira. A longo prazo, o país ainda não dispõe de uma política agrícola que possibilite a implementação de uma cultura alternativa.

## **2 OBJETIVOS**

### **2.1 Objetivo**

No presente capítulo o objetivo principal foi descrever a estrutura e a dinâmica que envolvem os principais agentes da cadeia produtiva do fumo no Brasil. Além disso, busca-se oferecer subsídios para o entendimento das relações entre alianças que ocorrem em cada interface da cadeia, que serão abordados nos capítulos seguintes.

### 3 REFERENCIAL TEÓRICO

#### 3.1 Cadeias produtivas – marco conceitual

O conceito de cadeia produtiva foi desenvolvido como instrumento de visão sistêmica. Ele parte da premissa de que a produção de bens pode ser representada como um sistema, no qual os diversos atores estão interconectados por fluxos de materiais, de capital e de informação, objetivando suprir um mercado consumidor final com os produtos do sistema (Castro, 2002).

O enfoque sistêmico foi utilizado no processo de planejamento estratégico da Embrapa no início da década de 1990, quando se buscava um marco conceitual capaz de lidar com a análise do ambiente externo e a determinação de estratégias que pudessem orientar a mudança institucional. Buscava-se alinhar a instituição ao seu ambiente externo relevante, em processo de mudança acelerada e conseqüentemente de alta turbulência (Johnson et al., 1992).

A idéia central é a de que a visão de cliente da empresa deveria ser revista para incluir novos e importantes atores que participam do desenvolvimento da agricultura e têm relevância para a instituição. De início, esses atores foram caracterizados como sendo de “fora da porteira da fazenda” (antes da porteira e depois da porteira), ou seja, os fornecedores de insumos, as agroindústrias, as estruturas de comercialização, os consumidores finais e as estruturas de apoio à produção.

Durante o processo, recuperou-se o trabalho no qual se apresentava uma visão sistêmica da agricultura, proposta, nos anos 50 pelos professores Davis & Goldberg (1957), quando desenvolveram o conceito de *agribusiness*<sup>10</sup>. Esse conceito foi, nos anos seguintes, introduzido no Brasil com as denominações de

---

<sup>10</sup> Termo inicialmente utilizado por Davis e Goldberg (1957) ao referirem-se à somatória de todas as operações de produção, distribuição e comercialização dos suprimentos e produtos agrícolas, além dos itens produzidos a partir deles.

complexo agroindustrial, negócio agrícola e agronegócio e é definido não apenas em relação ao que ocorre dentro dos limites das propriedades rurais, mas a todos os processos interligados que propiciam a oferta dos produtos da agricultura aos seus consumidores (Zylbersztajn, 1995).

Com base na definição de que o *agribusiness* seria, então, a soma de todas as operações envolvidas no processamento e na distribuição dos insumos agropecuários, agrícolas e seus derivados, conclui-se que o desenvolvimento da agricultura passava a depender fortemente do desempenho dos setores da indústria e dos serviços.

Com o reconhecimento de que o destino dos produtos agrícolas era a agroindústria e não mais o consumidor final, Goldberg ampliou o conceito de *agribusiness* para as “*agribusiness industries*”, ao examinar outros complexos agroindustriais na Flórida (Castro, 2002).

Para aquele autor, os segmentos agroindustriais compreendiam todos os processos envolvidos na produção, na transformação e na comercialização de um produto agropecuário básico, até chegar ao consumidor final.

Pela primeira, vez tiveram-se notícias da incorporação das influências institucionais nesse tipo de análise, enfatizando as relações da produção agrícola com o mundo dos grandes negócios. A partir de então, iniciou-se o desmembramento do *agribusiness* em subsistemas, quando o interesse era analisar as inter-relações existentes no fluxo de um determinado produto (Hemerly, 2000).

Esse conceito de subsistemas corresponde, atualmente, ao conceito de cadeias produtivas ou de sistemas agroindustriais de produtos específicos.

Segundo Castro (2002), a princípio esse conceito foi desenvolvido tendo as produções agropecuária e florestal como foco. Mas, verifica-se que ele apresenta grande potencial de aplicação para outras áreas produtivas, o que tornaria o conceito universal, possibilitando utilizar as suas capacidades e

ferramentas analíticas para a formulação de estratégias e políticas de desenvolvimento em uma ampla gama de processos produtivos.

### **3.2 Estrutura da cadeia produtiva**

A cadeia produtiva representa uma rede de organizações, por meio de ligações, nos dois sentidos, dos diferentes processos e atividades que produzem valor na forma de produtos e serviços que são colocados nas mãos do consumidor final.

A agregação de valor envolve atividades de produção, processamento, distribuição e comercialização, e entender esse processo, identificando seus pontos fortes e fracos, constitui a essência do estudo de uma cadeia produtiva (Castro, 2002).

Existem, na literatura, várias metodologias para tratar dos chamados negócios agroindustriais, das quais duas tem obtido um maior destaque: a dos sistemas agroindustriais (CSA), de origem nos Estados Unidos, e a *flières*, de origem francesa, traduzida para o português como “cadeias agroindustriais” (Farina & Zylberstajn, 1994).

Ambas as metodologias utilizam o conceito de sucessivas etapas de produção desde os insumos até o produto acabado, de forma a orientar suas análises. Uma das principais diferenças está na importância dada ao consumidor final como agente dinamizador da cadeia.

Para Batalha (1997), do ponto de vista adotado pela escola francesa, parte-se do produto acabado em direção a matéria prima utilizada na sua produção, sendo que a escola americana, o raciocínio é justamente o contrário, elegendo-se como ponto de partida para análise a matéria prima de base.

Na visão desse autor, a identificação da estrutura dos segmentos e a interdependência dos elos que compõem uma cadeia podem resultar na obtenção

de competitividade em relação a setores similares, trazendo para estes uma posição lucrativa e sustentável.

Para Santos (2003), o conhecimento dos elos de uma cadeia produtiva, de sua estrutura e dinâmica, permite a definição de mecanismos eficazes que informem aos agentes do sistema as inter-relações entre empresas e o direcionamento que permita um melhor alinhamento ao ambiente institucional.

### **3.3 Dinâmica da cadeia produtiva**

As constantes mudanças que ocorrem no cenário econômico mundial, tornam necessário acompanhar o movimento das cadeias produtivas. Esse acompanhamento não é uma tarefa fácil em razão da complexidade da estrutura de uma cadeia produtiva numa perspectiva dinâmica e sistêmica (Santos, 2003).

Para os autores, esse fato exige uma postura proativa dos agentes diante das situações vigentes. No entanto, nem sempre os participantes de um sistema assumem essa postura, aguardando os acontecimentos para, só então, reagir da melhor forma possível.

Para Fleury & Fleury (2001), diante do quadro atual, em que as informações existem em volume elevado tornando difícil o seu processamento em toda sua complexidade, os vários atores e vários elos de uma cadeia assumem uma postura reativa, aguardando os acontecimentos e novas posições a agir.

Castro (2002) defende que os componentes das cadeias produtivas podem ter atitudes cooperativas ou conflituosas. Muitos fatores estão relacionados a este comportamento, mas certamente o grau em cada uma dessas atitudes prevalecem dependem do grau de coordenação que a cadeia apresenta. Idealmente, os elos de uma cadeia produtiva deveriam ser cooperativos, enquanto a competição deveria ocorrer entre os componentes de mesma natureza.

Na visão de Minéu (2002), uma cadeia não pode ser compreendida apenas com base na identificação dos agentes atuantes, de suas relações na compra e venda e na sua seqüência técnica, podendo levar ao retrato estático da cadeia. É preciso analisar também o comportamento de relacionamento dos agentes com as organizações de apoio públicas e privadas.

De acordo com Batalha (1997), uma cadeia produtiva pode ser vista como um sistema aberto, sendo que, esse conceito, baseou-se inicialmente na Teoria Geral dos Sistemas. Nesse caso as fronteiras são permeáveis e permitem a troca com o ambiente.

Para o autor, para se identificar a dinâmica existente numa cadeia produtiva, essa cadeia deve ser assumida como um sistema onde os agentes agem e interagem a todo momento, influenciando e sendo influenciados pelos acontecimentos percebidos não só no seu segmento de atuação, como nos demais.

Santos (2003) acrescentam que para os estudos organizacionais e de sistemas agroindustriais, pode-se conceituar dinâmica como o estudo dos movimentos dos agentes de uma cadeia produtiva, suas interações e a configuração formada, causadas por forças resultantes ou de conflito, ocasionando mudanças na velocidade e na forma do desenvolvimento de um agente ou da cadeia como um todo. Essa é a dinâmica impressa por agentes da cadeia.

### **3.4 Gestão da cadeia produtiva**

Para Castro, Lima e Freitas Filho (1998), o gerenciamento da cadeia produtiva traz a idéia de aperfeiçoamento e de integração dos processos empresariais entre empresas, mediante o inter-relacionamento entre os participantes como, por exemplo, alianças estratégicas e parcerias, tornando os elos da cadeia efetivamente concatenados e atuantes.

Para Castro (2002), os atores das cadeias produtivas podem ter atitudes cooperativas ou conflituosas. Idealmente, tais atores deveriam ser cooperativos, enquanto a competição deveria ocorrer entre os componentes da mesma natureza, ou seja, atores envolvidos no mesmo nível ou elo da cadeia produtiva.

Por sua vez, Zylbersztajn (1995) considera fundamental a coordenação da cadeia para assegurar a sua competitividade. Ressalta que o processo de adaptação deve cumprir três fases: em primeiro lugar, todos os atores devem internalizar as informações e se convencerem quanto às necessidades de mudanças; em seguida promover uma negociação dos compromissos entre os atores dentro dessa nova concepção e, finalmente, implementar as medidas adaptativas, de forma harmônica, em todas as fases da cadeia.

Hemerly (2000) argumenta que, em uma cadeia produtiva, o fluxo de capital se inicia nos consumidores finais do produto e vai à direção do elo final. Esse fluxo é regulado pelas transações e pelas relações contratuais, formais ou informais, efetuadas entre os indivíduos ou empresas componentes, conforme Figura 1.

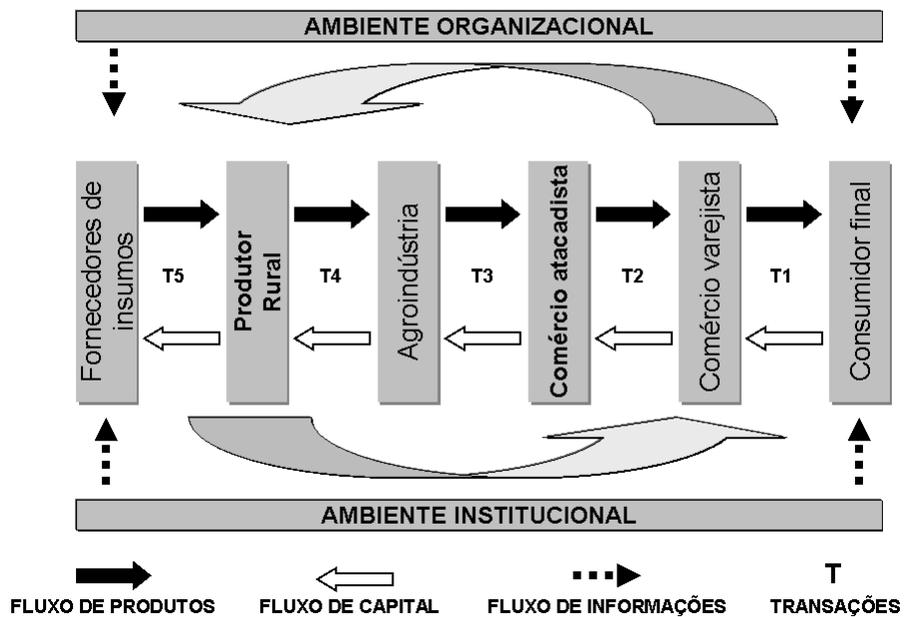


FIGURA 1 Modelo geral de uma cadeia produtiva  
 Fonte: Adaptado de Hemerly (2000).

O estudo das cadeias produtivas deve, portanto, incluir o exame e a caracterização do comportamento do fluxo de capital, das inter-relações entre agentes – sejam estas por meio de contratos clássicos, neoclássicos ou relacionais - e das questões de apropriação e de distribuição dos benefícios e limitações entre os componentes, para a geração da competitividade.

#### 4 ASPECTOS METODOLÓGICOS

Para atender aos objetivos deste trabalho, desenvolveu-se um estudo exploratório no qual servindo-se de fontes secundárias de informações, descreveu-se desde a origem e expansão do fumo no mercado mundial, brasileiro e posteriormente em regiões específicas do Brasil, até os atores envolvidos na industrialização, na distribuição e na comercialização a varejo dos produtos derivados do cultivo do tabaco.

As fontes secundárias utilizadas foram os *websites* de órgãos governamentais como o Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC) e o Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA). Foram utilizados também dados divulgados no *website* do United States Department of Agriculture (USDA), além de outros disponibilizados por entidades representantes de classe como a Associação dos Fumicultores do Brasil (AFUBRA), a Associação Brasileira da Indústria de Fumo (ABIFUMO) e o Sindicato da Indústria de Fumo do Rio Grande do Sul (SINDIFUMO).

Outras fontes secundárias de informações utilizadas foram *websites* específicos de algumas das empresas envolvidas, bem como livros de história e revistas relacionadas.

## 5 RESULTADOS E DISCUSSÕES

### 5.1 Descoberta e expansão do fumo pelo mundo

Planta nativa do continente americano, o fumo era conhecido pela maior parte das tribos indígenas, as quais faziam dele um uso essencialmente mágico-religioso e medicinal. Fumavam-no principalmente em charutos fabricados com folhas de milho ou outras (América Central e Meridional) ou em cachimbos (América do Norte). Mas, era ainda mascado, bebido ou pitado. No Brasil era particularmente importante na civilização dos tupis-guaranis, sobretudo dos grupos que viviam pelas costas e até o cultivavam (Nardi, 1985).

Dois espécies eram conhecidas, a *Nicotiana tabacum*, preponderante na América do Sul e nas Antilhas, e a *Nicotiana rustica*, único fumo existente na América Setentrional. A planta teria surgido nos vales orientais dos Andes bolivianos, há mais de 4.000 anos.

Qualquer europeu que desembarcasse no continente americano descobriria o fumo e foi assim que dois companheiros de Cristóvão Colombo, Rodrigo de Jeres e Luís de Torrér, encontraram-no pela primeira vez na ilha de Cuba, no ano de 1492. Com efeito, naquela ocasião, eles viram os índios chupar a fumaça de certas ervas secas metidas numa folha, seca também, à maneira de um mosquete feito de papel, e aceso por uma parte dele. Um século mais tarde, o tabaco – nome dado pelos índios a esse mosquete na ilha – tinha atravessado os mares e os continentes e era apreciado no mundo inteiro.

Ainda de acordo com a concepção de Nardi (1985), o principal propagador do fumo no mundo foi o fator social, do qual o aspecto comercial foi apenas uma consequência. Dois movimentos foram caracterizados, um pelo uso hedonista, ornamental e o outro medicinal da planta.

Um primeiro movimento foi instigado pelos marinheiros e soldados que viajavam pelas rotas das Índias Ocidentais. O fumo ajudava-os a passar o tempo

e a descansar as longas horas de viagem, mas também, de volta a seus países, conferia-lhes força e magia, provocando a admiração dos que ficavam.

O segundo movimento expandiu o fumo na Europa pelos aspectos ornamentais – era exótico e dava charme aos quintais – e medicinais da planta. Numerosos viajantes, botânicos e outros cientistas e eclesiásticos cultos participavam das expedições de exploração e ocupação das terras e muitos deles ressaltaram o aspecto medicinal da planta. Mas foi a introdução do fumo brasileiro em Portugal que desencadeou a maior conseqüência na propagação do fumo pelo mundo.

## 5.2 Os princípios da lavoura no Brasil

Ignora-se quando teve início o cultivo o fumo para fins comerciais no Brasil. Autores de tratados do final de século XVI, tais como Fernão Cardim<sup>11</sup> e Pero de Magalhães Gandavo<sup>12</sup>, embora mencionassem um certo uso do fumo, aliás essencialmente indígena, não trataram de sua cultura.

Autores, como Antonil (1982), sugerem que essa cultura teria começado no início do século XVII:

*“há pouco mais de cem anos que essa folha se começou a plantar e beneficiar na Bahia; e vendo o primeiro que a plantou o lucro, posto que moderado, que então lhe deram poucas arrobas, mandadas com pequena esperança de algum retorno a Lisboa, animou-se a plantar mais, não tanto por cobiça de negociante, quanto se lhe pedir dos seus correspondentes e amigos, que a repartiam por preço acomodado, porém já mais levantado. Até que, imitando os vizinhos, que com ambição a plantaram e enviaram em maior quantidade, e, depois, de grande parte dos moradores dos campos, que chamaram de Cachoeira, e de outros do sertão da Bahia, passou pouco a pouco a ser um dos gêneros de maior estimação que hoje saem dessa América Meridional*

---

<sup>11</sup> Fernão Cardim – *Tratados da terra e da gente do Brasil*

<sup>12</sup> Pero de Magalhães Gandavo – *Tratado da província do Brasil*

*para o Reino de Portugal e para os outros reinos e repúblicas estranhas.”*

Para Amaral (1960), essa explicação não preenche uma lacuna secular, à medida que abstrai toda história da expansão do fumo no século XVI, na qual os princípios da cultura do fumo no Brasil e em outros países estão estreitamente ligadas.

Para o autor, parece mais acertada a idéia de que esses princípios estribam-se num processo socioeconômico geral que vai da descoberta do fumo pelos europeus até meados do século XVII e envolve diversos fenômenos relativos à colonização da América em particular. No Brasil, esse processo pode ser abordado a partir das condições da colonização do século XVI, a saber, as relações entre índios e portugueses, o desenvolvimento da cana-de-açúcar e da agricultura de subsistência.

Por sua vez, Moreau (1951) defende que a cultura milenar iniciada nos Andes bolivianos teria sido propagada pelo Brasil devido às migrações dos aborígenes, normalmente os tupi-guaranis.

Um paralelo pode ser estabelecido entre os princípios da cultura de subsistência e os da lavoura do fumo, que era provido pelos índios do mesmo modo que os víveres e seu cultivo aumentou quando os colonos se estabeleceram de maneira mais sistemática, e em número crescente, depois da criação das capitanias e do governo-geral.

Embora sem muitas informações sobre o consumo do fumo pelos colonos, o fato de o donatário da capitania do Espírito Santo, Vasco Fernandes Coutinho, ter sido excomungado, assim como outros colonos, em 1555, pelo primeiro bispo do Brasil, mostra que já existia, naquela época, um uso que não era exclusivo dos índios, marinheiros e soldados, mas também dos colonos e da elite da embrionária sociedade colonial.

### 5.3 As regiões brasileira de produção

Os campos da Cachoeira era uma expressão bastante utilizada pelos historiadores para designar a região de produção de fumo na Bahia. Essa região abrangia muitas fazendas, e as mais importantes eram as de Cachoeira, São José de Itaporocas <sup>13</sup>, e São Gonçalo dos Campos, dentre outras. Essas regiões eram, em sua maioria, muito vastas, abrangendo inúmeras fazendas com o cultivo do fumo (Amaral, 1960).

Além dos campos da Cachoeira, existiam, na Bahia, outras áreas de produção, de pouca importância, composta por pequenos povoados fundados no final do século XVI situados ao longo da costa, entre Salvador e a capitania de Pernambuco.

Por sua vez, Pernambuco possuía todas as qualidades para ser uma grande região fumageira, se não fossem as numerosas circunstâncias que se agregaram para reduzir a cultura a uma atividade acessória, irregular e sem grande interesse comercial. Uma das principais razões que impediram tal desenvolvimento foi a ocupação da capitania pelos holandeses (Wätjen, 1938).

Segundo o autor, em 1695, criou-se, no Rio de Janeiro, um Contrato do Tabaco, cujo domínio territorial abrangeu, em 1701, todas as capitanias do Sul. Basicamente, a cultura do fumo foi interdita para preservar o monopólio do comércio do dito contrato, abastecido com fumo da Bahia.

Após a criação da capitania das Minas Gerais, em 1709, a produção do fumo pôde começar a se desenvolver numa região, cujo centro principal foi a cidade de Baependi.

Depois de extinto o Contrato do Tabaco do Rio de Janeiro, em 1757 e também pelo efeito do declínio do ouro na mesma época, a produção do fumo ampliou-se por outras regiões brasileiras.

---

<sup>13</sup> Antigo nome de Feira de Santana

No Rio Grande do Sul, o fumo foi introduzido pelos índios tupi-guaranis. Por ocasião da ocupação, eles, além do fumo, cultivaram o milho, o aipim e a mandioca (Jacobus, 1991).

Segundo Vogt (1997), a primeira exportação de fumo em folha produzido em território rio-grandense ocorreu em 1804, durante o governo de Paulo da Gama, quando o bergantim “Amino Grande” conduziu um carregamento destinado ao velho continente. A cultura estava desenvolvendo-se na capitania. Não existindo mercado interno para a colocação dos excedentes produzidos, o governo, que temia o aniquilamento do emergente cultivo, empenhou-se em abrir as portas do mercado europeu para os fumos gaúchos.

Com a chegada dos colonos alemães à província, a partir de 1824, a cultura do tabaco intensificou-se e consolidou-se, tornando-se, inclusive, uma das mais importantes contribuições das colônias alemãs para a economia gaúcha (Vogt, 1997).

#### **5.4 O fumo no contexto contemporâneo**

Segundo estimativas do Departamento de Agricultura dos Estados Unidos (USDA), a produção mundial de fumo deverá atingir 5,7 milhões de toneladas na safra 2006/07, um aumento de cerca de 7% em relação à safra anterior (Tabela1). No entanto, nos últimos anos, o mercado mundial de tabaco vem apresentando um quadro de redução da produção. O volume observado para a safra 2004/05 indica uma redução de 10,2%, em relação ao volume obtido na safra 2002/03 (6,4 milhões de toneladas) e 19,5%, se comparado ao volume produzido na safra 1994/95 (7,1 milhões de toneladas). Ou seja, atualmente produz-se 1,4 milhão de toneladas a menos do que se produzia há dez anos.

Os principais países produtores de fumo são: China, Brasil, Índia, Estados Unidos, Indonésia, Turquia e Malawi, responsáveis por 72% do total da produção mundial de 4,1 milhões de toneladas.

TABELA 1 Produção em toneladas de fumo em folha nos principais países

País	Safrá				
	2000/01	2001/02	2002/03	2003/04	2004/05
China	2.295.000	1.977.183	2.079.950	1.918.450	2.013.735
Brasil	493.100	442.345	551.250	515.720	757.075
Índia	599.400	530.000	592.000	595.000	598.000
Estados Unidos	408.200	404.559	358.363	339.241	357.612
Indonésia	157.052	146.100	144.500	143.650	143.700
Turquia	207.911	172.027	125.930	135.690	127.613
Malawi	89.550	110.168	124.301	121.021	138.000
<b>Total Mundial</b>	<b>6.399.533</b>	<b>5.853.824</b>	<b>5.722.748</b>	<b>5.380.078</b>	<b>5.743.417</b>

Fonte: USDA (2006).

O consumo mundial deve ficar em torno de 5,7 milhões de toneladas na safra 2006/07 (praticamente igualando-se à quantidade produzida), uma queda de menos de 3% em relação à safra anterior.

Há que se observar, no entanto, que a redução no consumo é menor do que a redução na produção nos últimos anos. Enquanto a redução na produção foi de 10,2%, em relação à safra 2002/03, a redução no consumo foi de 1,3%, e ainda, enquanto a produção teve uma redução de 19,5% nos últimos dez anos, o consumo aumentou 5,2%.

A diminuição da produção e o aumento do consumo contribuíram para a redução no estoque final do produto em âmbito mundial, que passou de 8,3 milhões de toneladas, na safra 2002/03, para 6,1 milhões de toneladas na safra 2004/05 (queda de 26,5%). No período de cinco anos, houve uma redução de 2,2 milhões de toneladas no estoque mundial de tabaco. Dessa forma, se o estoque atual for utilizado para atender ao consumo, a produção terá condições de manter os estoques nos níveis atuais.

No contexto nacional, conforme dados do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior, o fumo brasileiro e os produtos derivados constituem em uma importante fonte de divisas para o Brasil, representando em torno de 2% do total das exportações.

Nos últimos dez anos, o Brasil aumentou em quase 72% o volume das exportações de fumo e lidera as exportações mundiais desde 1993. Em 2002, as exportações brasileiras de fumo atingiram 474 mil toneladas, o maior volume exportado desde 1992, gerando uma receita de mais de US\$ 1 bilhão para o setor.

Na safra 2004/05, a região Sul do Brasil participou com 96,4% da produção nacional, de acordo com o Levantamento Sistemático da Produção Agrícola do IBGE. A fumicultura é uma atividade agrícola de grande importância para o estado do Rio Grande do Sul, que é o maior produtor nacional. Segundo dados da Associação dos Fumicultores do Brasil, o estado foi responsável por, aproximadamente, 52% de toda a produção nacional de fumo em folha (Tabela 2).

TABELA 2 Desempenho das lavouras de fumo nos principais estados produtores. Safra 2001/2002

Estado	Área colhida (hectares)	% Área	Produção (toneladas)	% da produção brasileira	Rendimento Médio (kg/ha)
<b>Rio G. do Sul</b>	<b>164.553</b>	<b>48,7</b>	<b>339.898</b>	<b>51,7</b>	<b>2.066</b>
Santa Catarina	112.067	33,1	223.382	34,0	1.993
Paraná	36.900	10,9	70.110	10,7	1.900
<b>Região Sul</b>	<b>313.520</b>	<b>92,7</b>	<b>633.390</b>	<b>96,4</b>	<b>2.020</b>
Alagoas	9.698	2,8	10.425	1,6	1.075
Bahia	11.159	3,3	9.943	1,5	891
Sergipe	1.363	0,4	1.756	0,3	1.288
Outros estados	2.446	0,8	1.930	0,2	811
<b>Brasil</b>	<b>338.186</b>	<b>100,0</b>	<b>657.444</b>	<b>100,0</b>	<b>1.944</b>

Fonte: AFUBRA (2006).

No Nordeste, a produção concentra-se nos estados da Bahia e Alagoas. Na Bahia, são 36 municípios produtores (principalmente no Recôncavo Sul) e cerca de 7 mil produtores que se dedicam à produção de fumos escuros, utilizados especialmente para a fabricação de charutos e cigarrilhas. Conforme dados da Superintendência de Política do Agronegócio/Coordenação de

Conjuntura Agrícola da Bahia, em 2004, a produção baiana manteve-se nos mesmos patamares de 2003 (variação de menos de 1%), com redução no rendimento médio (passou de 898 kg/ha para 895 kg/ha), em virtude da escassez de chuvas.

Cerca de 95% da produção baiana é exportada. Apenas uma pequena parte é aproveitada no mercado interno, tendo em vista as dificuldades de expansão do segmento de charutos e cigarrilhas. Em Alagoas, também são produzidos fumos escuros. Parte da produção é destinada ao uso como capa de charuto, nos mercados interno e externo, ou para compor o *blend* de outros fumos destinados à exportação. Outra parte da produção é destinada à fabricação do fumo de corda, comercializado em todo o território nacional.

A região de Arapiraca, que compreende cerca de dez municípios, é a principal produtora. O estado de Alagoas já foi o principal produtor de fumo do Nordeste do Brasil. Em 1982, a área plantada naquele estado chegou a 60 mil ha, reduzindo-se para pouco mais de 20 mil ha no final dos anos 1980. Em 2003, a área cultivada foi de 9,4 mil ha, com uma produção de 8,7 mil toneladas. Essa redução pode ser explicada pela mudança do mercado de fumo de corda em função da mudança de hábito dos consumidores (cigarros), que ocasionou um desequilíbrio entre oferta e demanda do produto.

A perspectiva é de retomada da expansão de área em 2007, chegando a patamares próximos de 25 mil ha, devido, principalmente, à elevação do preço do fumo de corda em Alagoas (R\$ 12,00 a R\$ 14,00/Kg).

A região Sul concentra mais de 96% da produção brasileira. De acordo com dados do IBGE, a cultura do fumo está presente em 682 municípios da região Sul (147 no Paraná, 236 em Santa Catarina e 299 no Rio Grande do Sul).

O Rio Grande do Sul é o maior produtor (51% do total), seguido de Santa Catarina (34%) e do Paraná (15%).

TABELA 3 Produção de fumo na região Sul do Brasil. Safras 2003-2004 e 2004-2005

Estado	Área Plantada (ha)		Produção (t)		Produtividade (kg/ha)	
	2003/04	2004/05	2003/04	2004/05	2003/04	2004/05
Rio Grande do Sul	207.090	225.960	445.990	463.320	2.154	2.050
Santa Catarina	137.380	148.050	275.220	283.330	2.003	1.914
Paraná	66.820	72.170	129.850	137.860	1.943	1.910
<b>Total</b>	<b>411.290</b>	<b>446.180</b>	<b>851.060</b>	<b>884.510</b>	<b>2.069</b>	<b>1.982</b>

Fonte: AFUBRA (2006).

Na safra 2004/05, a área utilizada para o cultivo de fumo na região Sul ultrapassou os 446 mil hectares, o que significa um aumento de 8,5% em relação à safra 2003/04. A estimativa inicial da safra 2004/05 previa uma produção de cerca de 885 mil toneladas.

No entanto, a forte estiagem do início do ano atingiu as lavouras que ainda não haviam sido colhidas, principalmente no Rio Grande do Sul, afetando a qualidade e a produtividade da safra. Dessa forma, a produção total deverá ficar em torno de 850 mil toneladas, praticamente o mesmo volume produzido na safra anterior.

### 5.5 As exportações brasileiras de fumo

O Brasil mantém a liderança mundial nas exportações de fumo em folha desde 1993. A qualidade do fumo brasileiro, a possibilidade de produção com baixos custos (um dos menores dentre os países produtores) e a capacidade de abastecimento do mercado externo são fatores que têm garantido a expansão das exportações brasileiras. Em virtude da redução na produção em alguns países (principalmente Estados Unidos e Zimbábue, que até pouco tempo eram os principais concorrentes das exportações brasileiras), o Brasil vem aumentando sua produção de fumo a cada ano e ampliando sua participação no mercado externo.

Cerca de 85% da produção de fumo brasileira é exportada. No período de 1994 a 2004, houve um incremento de 76,7% no volume total exportado (fumo em folha, cigarros e demais produtos derivados do fumo), gerando uma renda média anual de US\$ 1,1 bilhão nesse período, conforme dados da Tabela 4.

Em 2004, a exportação total de fumo aproximou-se de 593 mil toneladas, ou seja, houve um aumento de 24,1% em relação a 2003. O preço médio de exportação foi US\$ 2,40/kg, gerando uma receita de US\$ 1,4 bilhão (30,8% superior ao ano anterior).

TABELA 4 Exportações brasileiras de fumos e derivados

<b>Ano</b>	<b>Quantidade (toneladas)</b>	<b>Valor (mil US\$)</b>	<b>Preço Exportação (US\$/kg)</b>
1994	335.567	1.030.708	3,07
1995	321.298	1.174.961	3,66
1996	365.254	1.515.392	4,15
1997	409.919	1.664.806	4,06
1998	392.875	1.558.990	3,13
1999	358.746	961.237	2,59
2000	353.022	841.474	2,38
2001	443.847	944.316	2,12
2002	474.472	1.008.169	2,10
2003	477.541	1.090.219	2,26
2004	592.844	1.425.762	2,40

Fonte: Brasil (2002).

O fumo em folha representa quase a totalidade das exportações do setor (97,7%). No período de 1998 a 2004, houve um incremento de praticamente 93% no volume exportado. Em 2004, as exportações brasileiras de fumo em folha atingiram 579,3 mil toneladas, volume 24,3% superior ao registrado em 2003

As empresas exportadoras apostam na redução dos preços de exportação para ganhar novos mercados. Em 2004, o preço médio de exportação foi de US\$ 2,38/ kg, cerca de 24% inferior ao preço de exportação de 1998. Além disso, a

isenção de tributos para exportação de produtos *in natura* e semiprocessados trouxe ganhos excepcionais para as multinacionais instaladas no Brasil, que passaram a exportar fumo em folha para beneficiamento em seus países de origem.

Dessa forma, uma parte fundamental da agregação de valor e da geração de empregos realiza-se em outros países e não no Brasil.

### **5.6 A cadeia produtiva do fumo**

De modo geral, ao iniciar uma atividade de produção, o agricultor tem diferentes formas de transação no mercado. Por exemplo, ele pode comprar os insumos diretamente no mercado ou produzi-los na propriedade, ou consegui-los por meio de parceria e arrendamento. Na fase da comercialização, existe a possibilidade de o agricultor vender a sua produção diretamente às indústrias fabricantes de cigarros ou vendê-la a um intermediário, como as empresas atacadistas de fumo em folha.

Na cadeia produtiva do fumo estão envolvidos diferentes atores, desde a produção de insumos até a comercialização do produto final, conforme demonstrado na Figura 1.

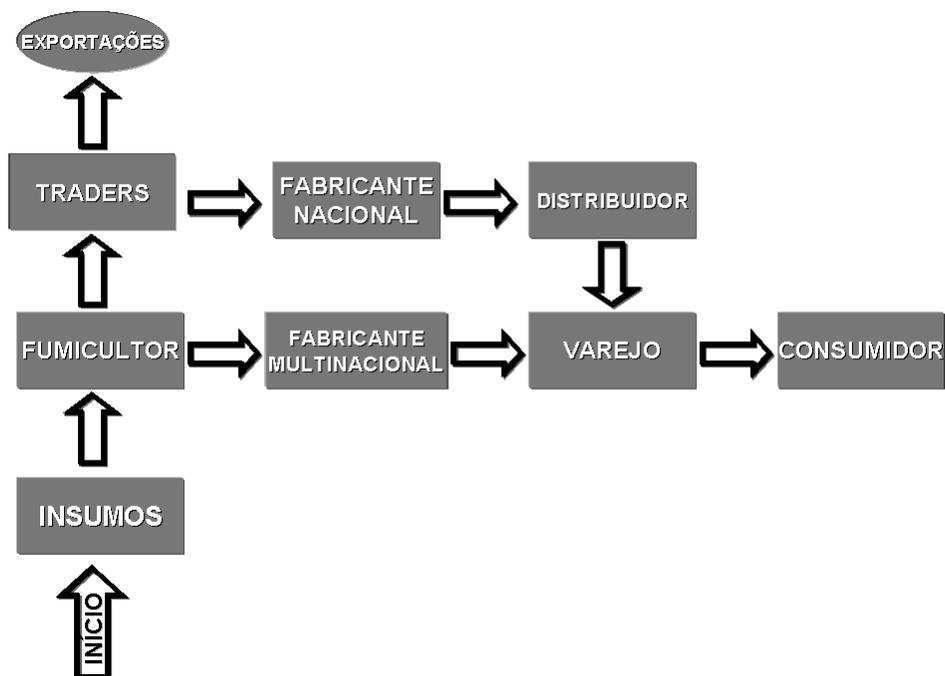


FIGURA 1 Ilustração da cadeia produtiva básica do fumo  
 Fonte: Dados da pesquisa

### 5.6.1 Os fumicultores

A produção de fumo mobiliza mais de 160 mil famílias de fumicultores minifundiários em mais de 660 municípios produtores da região Sul do Brasil. A cultura do fumo absorve maciçamente a mão-de-obra familiar. Em média, são 3,4 integrantes em cada família, o que equivale a mais de 520 mil postos de trabalho, principalmente nos períodos de plantio, colheita, classificação e cura do fumo (Brasil, 2006).

A fumicultura é responsável também pela geração de 40 mil empregos temporários, cuja contratação ocorre de forma mais intensiva durante a fase de colheita do fumo. A área média das propriedades é de 18,5 hectares, das quais 2,6 hectares são destinados ao cultivo do tabaco. Grande parte das regiões produtoras apresentam topografia acidentada, onde a utilização de mecanização

é quase impraticável, o que dificulta a exploração de outras culturas para fins comerciais.

Uma prática muito comum dentre os fumicultores é a venda antecipada da produção da folha do fumo aos fabricantes de cigarros às *traders*. Essa transação, conhecida como sistema integrado, é feita por meio de contratos, o fumicultor compromete-se a vender sua produção em troca do pagamento parcial antecipado que é disponibilizado para a compra de insumos e demais recursos necessários ao cultivo.

Segundo a Associação dos Fumicultores do Brasil, o sistema integrado foi adotado no Brasil por dois motivos principais: de um lado, a necessidade que os produtores tinham de serem assistidos, técnica e financeiramente, com a garantia de poderem vender toda a sua produção a preços e rentabilidade aceitáveis; de outro, a necessidade que as empresas fumageiras tinham de poder contar com a matéria-prima, nas quantidades programadas, com a qualidade desejada e dentro de parâmetros de custos mais ou menos previsíveis e aceitáveis.

Denominou-se o sistema integrado de produção de fumo no Brasil de “modelo”, como uma forma de se reforçar as peculiaridades que lhe são pertinentes, em função de características que moldaram a relação entre produtores integrados e empresas fumageiras. Algumas delas estão relacionadas abaixo:

- têm sua base produtiva formada, exclusivamente, por pequenos produtores;
- a mão-de-obra utilizada na cultura é primordial e originariamente familiar;
- os produtores estão reunidos e são representados por uma associação de classe que negocia os reajustes com representantes das empresas;

- é o único país em que a relação de integração é regida por contratos de transferência parcial. Nos outros países, quando ela existe, tem-se a relação contratual do sistema integrado de produção de fumo estabelecida nos moldes dos contratos de compra e venda ou dos contratos de transferência plena.

As empresas fumageiras que atuam no Brasil trabalham com, aproximadamente, 300.000 produtores integrados. Esses produtores são atendidos por cerca de 1.500 técnicos (chamados de orientadores ou instrutores agrícolas), tendo, em média, propriedades com 22 hectares. Desses, 2,4 hectares são cultivados com fumo.

Os dados da Tabela 1 mostram a participação estimada das principais empresas na produção brasileira de fumo na safra 2002 (560.000 t). As quatro maiores empresas (Souza Cruz, Universal, Dimon e Meridional) fazem uso da integração, o que reforça a preferência do setor por esse sistema.

TABELA 5 Participação, por empresa, no volume de fumo produzido no Brasil na safra 2002

<b>Empresa</b>	<b>Participação (%)</b>
Souza Cruz	34
Universal Leaf Tabaccos	33
Dimon	18
Meridional de Tabacos	6
Outras	9

Fonte: SINDIFUMO (2006).

A assistência técnica é realizada por meio de reuniões conduzidas pelos Orientadores (técnicos agrícolas) com grupos de produtores ou durante as visitas destes às propriedades dos integrados. São, em média, oito contatos durante a safra. Nas reuniões, são abordados os assuntos, técnicos ou de mercado, que sejam de interesse geral. Há forte apoio de material institucional e de mídia para

assegurar a uniformidade de conceitos. A exploração de exemplos testemunhais e a interação com os produtores são fatores de extrema importância para aumentar a aceitação de novas tecnologias ou práticas.

### **5.6.2 Os fabricantes multinacionais**

Quando analisada a situação específica das empresas fabricantes de cigarros que atuam no Brasil, principalmente na região Sul, observa-se que elas estão vinculadas ao capital internacional, seguindo a dinâmica mundial de fusões e aquisições.

Segundo dados do Departamento de Estudos Sócio-Econômicos Rurais do Estado do Paraná, as principais empresas desse elo são a Souza Cruz e a Philip Morris.

A primeira, pertencente ao grupo British American Tobacco (BAT), iniciou suas atividades de fomento da produção de fumo na região Sul em 1920, sendo um dos cinco maiores grupos privados e a maior fabricante de cigarros do país, detendo cerca de 75% do mercado legal interno. Atua de maneira integrada com 45 mil agricultores.

Já a Philip Morris International, uma das empresas do grupo Altria, tem uma participação de 14% no mercado nacional de cigarros, produzindo a marca mais vendida no mundo, o Marlboro. Iniciou suas atividades no Brasil em 1973 e emprega cerca de 3.000 funcionários diretos.

Essas duas empresas detêm o *lion share* do mercado brasileiro, com cerca de 89% de participação, restando apenas 11% do mercado para os demais fabricantes de cigarros, que são as empresas nacionais.

### **5.6.3 As traders do mercado de fumo**

A exemplo do que acontece com as empresas fabricantes de cigarros, as empresas atacadistas de fumo em folha também atuam diretamente junto aos

produtores, formalizando contratos com os fumicultores. Essas empresas também são, em sua maioria, controladas pelo capital internacional. As principais *traders* de fumo em folha que atuam no Brasil, segundo dados da Afubra (2006):

- a Universal Leaf Tabacos Ltda., subsidiária integral da americana Universal Leaf Tabacos Corporation, líder mundial em negócios com fumo em folha e chá, atuante no Rio Grande do Sul desde 1970, sendo a maior exportadora daquele estado;
- a Dimon do Brasil Tabacos Ltda. surgiu em 1996, a partir da fusão de dois grupos norte-americanos: Dibrell Brothers Inc. e o Monk-Austin Inc. Ocupa o segundo lugar na comercialização de folhas de fumo em âmbito mundial e o terceiro lugar no mercado interno. Adquire, anualmente, mais de 100 mil toneladas de fumo junto aos 28 mil produtores integrados e mantém um quadro funcional de 570 empregados efetivos e mais de 2.200 empregados temporários;
- a Continental Tobaccos Alliance (CTA), com matriz em Venâncio Aires (RS), iniciou suas atividades em 1994. Tem, no total, 1.872 funcionários, sendo 252 efetivos e 1.620 temporários;
- a empresa Kannenberg e Cia. Ltda. atua na produção e na compra de fumos das variedades Virgínia e Burley. Sediada em Santa Cruz do Sul (RS), tem cerca de 4.900 produtores integrados, dos quais adquire, anualmente, em torno de 23,5 mil toneladas de tabaco e 335 colaboradores permanentes e temporários;
- localizada em Santa Cruz do Sul (RS), a Meridional de Tabacos, controlada pelo grupo Standard Commercial Corporation, foi fundada em 1974 e adquire cerca de 42 mil toneladas de fumo, de

10 mil produtores integrados e emprega diretamente 2 mil funcionários, entre efetivos e temporários;

- com sede em Venâncio Aires (RS), a Brasfumo, empresa com capital 100% nacional, iniciou suas atividades em 1991, adquirindo e comercializando tabaco. Tem mais de 60 mil metros de área construída, beneficia em média 8,5 toneladas de tabacos por hora e gera mais de 1.000 empregos diretos, tendo cerca de 4.600 produtores integrados.

#### **5.6.4 Os fabricantes nacionais de cigarros**

Além dos fabricantes multinacionais de cigarros, há outras empresas de menor porte e de capital nacional no mesmo mercado, que respondem por, aproximadamente, 11% do mercado interno de cigarros, disponibilizando para o consumidor produtos com preços inferiores aos dos fabricantes de grande porte. O restante do mercado ocupado pelo mercado ilegal do contrabando.

Encontram-se nessa categoria as empresas Sudamax, Sul Americana, American Virgínia, Cibrasa, Tabacos Rei, Alfredo Fantini, Phenton e Phenix, que têm estruturas similares no que se refere a tamanho físico, número de empregados e participação de mercado.

Em sua maioria, esses fabricantes adquirem matéria-prima das empresas multinacionais que não industrializam cigarros e que exercem a função de *traders* originadores. Não têm estrutura de distribuição própria, utilizando para tal uma rede nacional de distribuidores independentes.

#### **5.6.5 Os distribuidores**

Com relação aos fabricantes de cigarros, as multinacionais Souza Cruz e a Philip Morris efetuam a distribuição própria de seus produtos, desde que se

instalaram no país. Essa distribuição é realizada por funcionários dessas empresas, que utilizam uma estrutura de distribuição própria.

Os fabricantes nacionais Sudamax, Sul Americana, Cibrasa, Tabacos Rei, American Virginia, Alfredo Fantini, Phenton e Phenix efetuam a distribuição de seus produtos por meio de uma rede de distribuidores em todo o território nacional. Esses distribuidores oferecem ao fabricante exclusividade na venda de seus produtos; por outro lado os fabricantes oferecem áreas fechadas para que estes efetuem a distribuição, por meio de uma relação contratual.

Como exemplo comparativo, pode-se citar o caso das montadoras de veículos que, no Brasil, possuem distribuidores, os quais trabalham de forma exclusiva na venda de automóveis novos, e que em troca, recebem uma reserva de mercado para atuar (normalmente um município). No caso dos cigarros, funciona de modo similar, ou seja, o fabricante não permite que o distribuidor trabalhe com produtos de outro fabricante, mas, em troca, reserva uma área geográfica para que o distribuidor atue.

Dessa forma, seja por meio do fabricante multinacional, que vende direto seus produtos, ou do distribuidor, que se encarrega de distribuir os produtos dos pequenos fabricantes nacionais, chega-se ao próximo elo da cadeia produtiva, o varejista. Esse setor é representado por bares, padarias, mercearias, mercados e tabacarias, sendo o último elo da cadeia produtiva responsável pela venda do produto ao consumidor final.

#### **5.6.6 O comércio varejista de cigarros**

O comércio varejista do fumo é composto, basicamente, por pequenos estabelecimentos comerciais que também desenvolvem atividade varejista de outros produtos, como, por exemplo, bebidas.

O emprego da mão-de-obra no comércio de produtos do fumo é muito difícil de ser calculado. Não existe nenhum estudo público no qual seja

mencionada ou divulgada alguma estimativa sobre a ocupação direta de postos de trabalhos.

Não existe possibilidade de estabelecer com um grau mínimo de precisão a ocupação no comércio atacadista ou varejista do fumo. A Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (PNAD) do IBGE, processa as informações de ocupação e rendimento dos ocupados no comércio, mas com um alto grau de agregação. A Relação Anual de Informação Social e o Cadastro Geral de Empresas classificam o pessoal ocupado na comercialização do fumo junto com os ocupados na comercialização de produtos alimentícios e bebidas.

A Pesquisa Anual do Comércio adota o mesmo procedimento classificatório, mas sua amostra é menor do que a do Cadastro Geral de Empresas para os anos 1996-2001. Dadas essas limitações, escolheu-se utilizar os dados do Cadastro Geral de Empresas para verificar o número de postos de trabalho na comercialização de alimentos, bebidas e fumo. Os dados encontram-se na Tabela 6.

Convém explicar que muitos trabalhadores “indiretos” não vivem exclusivamente do fumo e seus derivados. Nessas ocupações, trabalhar com fumo e seus derivados é uma dentre várias outras atividades que são desenvolvidas diariamente. E, muitas vezes, lidar com fumo e seus derivados nessas atividades representa uma proporção pequena das horas trabalhadas e, conseqüentemente, da renda obtida.

Muito raramente, as atividades de insumos e de equipamentos e o comércio varejista são especializados ou se dedicam exclusivamente aos produtos do fumo. Por exemplo, a indústria do papel e papelão, que fornece caixas de papelão para o transporte de fumo e cigarros, atende a outros segmentos industriais. Na maioria das vezes, no comércio varejista, o local de vendas lida com alimentos, jornais ou revistas ou bebidas, a exemplo das padarias e mini-mercados.

TABELA 6 Pessoal ocupado no comércio de alimentos, bebida e fumo no período de 1996 a 2001.

Pessoal ocupado total						
Comércio varejista de produtos alimentícios, bebidas, fumo, em lojas especializadas	403.961	416.695	425.729	452.921	492.344	536.091
Comércio varejista	3.990.505	4.206.828	4.297.800	4.505.522	4.780.362	5.191.275
Comércio atacadista de produtos	289.618	293.785	287.133	281.139	286.143	297.518
Comércio por atacado e representantes comerciais e agentes do comércio	950.430	980.504	984.303	999.976	1.058.690	1.139.052
Comércio total	5.785.787	6.095.819	6.189.019	6.456.675	6.845.745	7.402.694
Participação	1996	1997	1998	1999	2000	2001
Ocupados no varejo de alimentos, bebidas e fumo (ABF) como % no total do varejo	10,12	9,91	9,91	10,05	10,3	10,33
Ocupados no varejo (ABF) como % no total do comércio	6,98	6,84	6,87	7,01	7,19	7,24
Ocupados no varejo (ABF) como % no total da ocupação do cadastro	1,48	1,49	1,51	1,55	1,61	1,65
Ocupados no comércio atacadista (ABF) como % no total do comércio atacadista	30,47	29,96	29,17	28,11	27,03	26,12
Ocupados no comércio atacadista (ABF) como % no total do comércio	5,01	4,82	4,63	4,35	4,18	4,02
Ocupados no comércio atacadista (ABF) como % no total da ocupação do cadastro	1,06	1,05	1,02	0,96	0,93	0,92

Fonte: IBGE (2006).

De forma muito pontual, podem-se encontrar alguns estabelecimentos de comércio varejista que se intitulam como tabacarias. Essas tabacarias, normalmente, estão localizadas em pontos estratégicos, como um fluxo muito grande de pessoas, como por exemplo, rodoviárias, aeroportos e mercados municipais.

Esses estabelecimentos comercializam cigarros e os derivados do fumo, como charutos, cigarrilhas, fumo desfiado e fumo em corda. Além disso, costumam comercializar também os produtos agregados ao consumo do tabaco, como cachimbos, isqueiros, papel para cigarros e outros artigos para homens como lâminas de barbear, barbeadores, loções e cremes de barbear além de vários outros *souvenires*, como baralhos, pequenos jogos e uma série de adornos declarados, na sua maioria, como masculinos.

Oficialmente, dispõem-se apenas de estudos que relatam a distribuição da renda no setor fumageiro. Os dados da Tabela 6 espelham tal distribuição.

TABELA 6 Distribuição de renda no setor fumageiro, em 2002 e 2003, em R\$

<b>Segmento</b>	<b>2002</b>	<b>%</b>	<b>2003</b>	<b>%</b>
Governo	6.391.125.000	52,8	5.589.684.000	47,1
Indústria	3.021.575.100	25,0	3.190.991.900	26,9
Produtor	1.862.461.000	15,4	2.365.250.400	19,9
Varejista	823.875.000	6,8	728.179.200	6,1
<b>Total</b>	<b>12.099.036.100</b>	<b>100,0</b>	<b>11.874.105.500</b>	<b>100,0</b>

Fonte: AFUBRA (2006).

Do total de aproximadamente doze bilhões de reais de renda produzidos no setor, praticamente 6% são distribuídos no varejo, o que demonstra uma pequena participação desse segmento no contexto geral, uma vez que mais da metade de toda renda produzida acaba ficando nas mãos do governo.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este capítulo reuniu uma série de elementos sobre a fumicultura, com o objetivo de contribuir para o melhor entendimento sobre a estrutura e a dinâmica da cadeia produtiva e subsidiar os debates existentes.

Observa-se que o Brasil vem ganhando um espaço cada vez maior no mercado mundial de tabaco. Atualmente, ocupa a primeira posição no *ranking* mundial das exportações de fumo em folha e a segunda posição mundial na produção. A região Sul, responsável pela quase totalidade do fumo produzido no Brasil, insere-se nesse contexto.

Apesar dos bons resultados, verifica-se que a renda gerada pelo setor é desigualmente distribuída. O governo e as indústrias fumageiras são as maiores beneficiadas na distribuição de renda do setor. Aos produtores e varejistas cabe uma pequena participação no total da renda gerada e essa pequena renda gerada ainda agrega outro ator da cadeia, o distribuidor.

## 9 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AMARAL, L. **História geral da agricultura brasileira**. São Paulo: Companhia Editora Nacional, 1960.

ANTONIL, A. J. **Cultura e opulência do Brasil**. 3.ed. São Paulo: Itatiaia/Edusp, 1982.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DE FUMO. **Cadeia produtiva do fumo**. Disponível em: <<http://www.abifumo.org.br>>. Acesso em: 10 fev. 2006.

ASSOCIAÇÃO DOS FUMICULTORES DO BRASIL. **Fumicultura no Sul do Brasil**. Disponível em: <<http://www.afubra.com.br>>. Acesso em: 10 out. 2006.

BATALHA, M. O. (Coord.). **Gestão agroindustrial**. São Paulo: Atlas/GEPAI: Grupo de Estudos e Pesquisas Agroindustriais, 1997.

BRASIL Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. **Lavouras: desempenho da produção**. Disponível em: <<http://www.agricultura.gov.br>>. Acesso em: 10 fev. 2006.

BRASIL. Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior. SECEX/DECEX. **Balança comercial brasileira de 1999 a 2002**. Exportação brasileira por grupo de produtos. Disponível em: <<http://www.mdic.gov.br>>. Acesso em: 10 fev. 2006.

CASTRO, A. M. G. de. Cadeia produtiva: marco conceitual para apoiar a prospecção tecnológica. In: SIMPÓSIO DE GESTÃO E INOVAÇÃO TECNOLÓGICA, 22., 2002, Salvador. **Anais...** Salvador: FEA-USP, 2002.

CASTRO, A. M. G. de ; LIMA, S. M. V.; FREITAS FILHO, A. **Módulo de capacitação em prospecção tecnológica de cadeias produtivas**. Brasília: Embrapa/DPD, 1998.

DAVIS, J. H.; GOLDBERG, R. A. **A concept of agribusiness**. Boston: Harvard University, 1957. 136p.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2001. 169p.

HEMERLY, F. X. **Cadeia produtiva do café no Estado de São Paulo: possibilidades de melhoria de sua competitividade no segmento agrícola**. 2000. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade Estadual de Campinas, Campinas, SP.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Levantamento sistemático da produção agrícola**. 2003. <<http://www.ibge.gov.br>>. Acesso em: 10 set. 2006.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Cadastro geral de empresas**. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br>>. Acesso em: 10 set. 2006.

JACOBUS, A. L. A utilização de animais e vegetais na pré-história do RS. In: KERN, A. et. al. **Arqueologia pré-histórica do Rio Grande do Sul**. Porto Alegre: Mercado Aberto, 1991.

JONHSON, B. B.; CASTRO, A. M. G. de; PAEZ, M. L.; FREITAS FILHO, A. Projetos para a mudança estratégica em instituições de P&D. In: SIMPÓSIO NACIONAL DE GESTÃO DA INOVAÇÃO TECNOLÓGICA, 17., 1992, São Paulo. **Anais...** São Paulo: FEA\USP, 1992.

MINÉU, H. F. S. **Tecnologia de informação e estratégias de produtores rurais: um estudo multicaso em Uberaba, MG**. 2002. 254 p. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Lavras, Lavras, MG.

MOREAU, R. **La culture du tabac**. Paris: Société de Presse et D'édition Tabacole/Delman, 1951.

NARDI, J. B. **História do fumo brasileiro**. Rio de Janeiro: ABIFUMO, 1985.

SANTOS, A. C. Teoria da firma: uma comparação. In: \_\_\_\_\_. **Disciplina gestão das organizações no agronegócio**. Lavras: UFLA/PRPG, 2005. Apostila.

SINDICATO DA INDÚSTRIA DE FUMO DO RIO GRANDE DO SUL.  
**Fumicultura brasileira.** Disponível em: <<http://www.sindifumo.com.br>>.  
Acesso em: 16 mar. 2006

UNITED STATES DEPARTMENT OF AGRICULTURE. **World markets and trade.** 2003. Disponível em: <<http://www.usda.gov>>. Acesso em: 10 set. 2006.

VOGT, O. P. **A produção de fumo em Santa Cruz do Sul.** Santa Cruz: EDUNISC, 1997

WÄTJEN, H. **O domínio colonial holandês no Brasil.** São Paulo: Companhia Editora Nacional, 1938.

ZYLBERSZTAJN, D. **Estrutura de governança e coordenação do agribusiness:** uma aplicação da nova economia das instituições. 1995. Tese (Livre Docência) – Faculdade de Economia e Administração. Universidade de São Paulo, São Paulo, SP.

### **CAPÍTULO 3**

#### **ALIANÇA ESTRATÉGICA ENTRE DISTRIBUIDORES E VAREJISTAS DA CADEIA PRODUTIVA DO FUMO**

## RESUMO

ROSALEM, Vagner. Aliança estratégica entre distribuidores e varejistas da cadeia produtiva do fumo. In: \_\_\_\_\_. **Formação e gestão de alianças estratégicas na cadeia produtiva do fumo**. 2007. Cap. 3, p. 126-158. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Lavras, Lavras, MG<sup>14</sup>.

Com o presente estudo busca-se analisar a dinâmica da cadeia agroindustrial do fumo sob a ótica de uma aliança estratégica entre duas empresas comerciais atuantes nos elos finais da cadeia produtiva do fumo, uma como distribuidora de um pequeno fabricante nacional de cigarros e outra como varejista independente. Os resultados mostram que a aliança efetuada gerou uma melhora nos resultados dessas duas empresas, em relação a outros atores concorrentes da mesma cadeia produtiva. A metodologia utilizada neste trabalho foi o estudo de caso e, por meio de pesquisa qualitativa, apuraram-se dados relevantes das empresas envolvidas, antes e depois da implementação da aliança. Observou-se que, ao implementar aliança estratégica, houve aumento da rentabilidade das operações comerciais, bem como do volume de vendas de ambas as empresas em relação ao segmento de mercado focado, o de cigarros populares, beneficiando a cadeia produtiva a que pertencem.

**Palavras-chave:** alianças, cadeia produtiva, fumo, distribuição, varejo

---

<sup>14</sup> Orientador: Prof. Dr. Antônio Carlos dos Santos - UFLA

## **CHAPTER 3**

### **STRATEGIC ALLIANCES BETWEEN DISTRIBUTORS AND RETAILERS OF THE TOBACCO PRODUCTION CHAIN**

## ABSTRACT

ROSALEM, V. Strategic alliances between distributors and retailers of the tobacco production chain. In: \_\_\_\_\_. **Strategic alliance management and formation on tobacco productive-chain**. 2007, Cap. 3, p. 126-158. Dissertation (Master degree in Administration) – Federal University of Lavras, Lavras, MG <sup>15</sup>

This study wishes to analyze the dynamics of the tobacco industry chain under the light of a strategic alliance between two commercial businesses present at the final end of the chain, one is an independent retailer. The results of this study show that the alliance was positive for the parties when compared to their competitors. A case study was performed as to gather and compare data before and after the establishment of the alliance.

**Key-words:** alliances, productive chain, and tobacco

---

<sup>15</sup> Guidance: Prof. Dr. Antônio Carlos dos Santos - UFLA

## 1 INTRODUÇÃO

Nos últimos anos, o cerco contra a indústria do fumo vem se intensificando de tal maneira, a ponto de ameaçar a cadeia de produção e de distribuição como um todo. Este cerco tem se formado por meio de ações governamentais restritivas à propaganda e a campanhas antitabagistas que, aos poucos, vêm criando conscientização e a sensibilização da população fumante, acarretando em um declínio gradual do consumo.

Embora os malefícios do fumo sejam largamente conhecidos e incontestáveis, esse declínio no consumo do produto industrializado tem uma influência direta na renda e na sobrevivência de todos os atores envolvidos na cadeia. Isso significa que ele atinge não apenas os grandes fabricantes multinacionais de cigarros instalados no país e a *traders* que comercializam as folhas de fumo, mas, principalmente, os pequenos fabricantes nacionais de cigarros, além de todos os distribuidores e varejistas cuja margem de ganho é estritamente regulamentada e reduzida.

De fato, a estrutura da cadeia do fumo é muito concentrada no elo da indústria e altamente dispersa nos elos a jusante, ocorrendo uma situação de concorrência canibalística no nível dos distribuidores e varejistas do produto.

A situação dos distribuidores se agrava devido aos contratos de exclusividade de venda com os fabricantes, não podendo comercializar outros produtos juntamente com os cigarros, o que cria uma situação de dependência sobre um único produto.

Mais a jusante da cadeia estão os varejistas (bares, padarias, mercearias, etc.) que, no passado, tinham no comércio de cigarros um bom complemento de renda; hoje, na melhor das hipóteses, acabam admitindo tal comercialização apenas para poder usar esses produtos como “chamariz” para promover a venda de outros.

## **2 OBJETIVOS**

### **2.1 Objetivo geral**

O objetivo geral deste capítulo foi o de estudar a aliança entre distribuidores e varejistas de cigarros, que tiveram como objetivo comum a melhoria de seus resultados.

Especificamente, são analisados alguns desenhos de inter-relações organizacionais firmadas na interface formada pela distribuição com o varejo, até então considerados improváveis de acontecer, devido à acirrada competição e à divergência de interesses entre esses segmentos da cadeia produtiva.

### 3 REFERENCIAL TEÓRICO

#### 3.1 Cadeias produtivas

Segundo Zylbersztajn (1995), na década de 1950 John Davis e Ray Goldberg desenvolveram estudos nos quais pela primeira vez, se empregou a abordagem sistêmica nas relações presentes na agricultura. Disso resultou a criação do termo *agribusiness*, definido como a soma de todas as operações envolvidas no processamento e na distribuição dos insumos agropecuários, agrícolas e seus derivados. Isso significava que o desenvolvimento da agricultura passava a depender fortemente do desempenho dos setores da indústria e dos serviços.

Com o reconhecimento de que o destino dos produtos agrícolas era a agroindústria e não mais o consumidor final, Goldberg ampliou o conceito de *agribusiness* para as “*agribusiness industries*”, ao examinar outros complexos agroindustriais na Flórida.

Para aquele autor, os segmentos agroindustriais compreendiam todos os processos envolvidos na produção, transformação e comercialização de um produto agropecuário básico, até chegar ao consumidor final.

Pela primeira vez, se teve notícias da incorporação das influências institucionais nesse tipo de análise, enfatizando as relações da produção agrícola com o mundo dos grandes negócios. A partir de então se iniciou o desmembramento do *agribusiness* em subsistemas, quando o interesse era analisar as inter-relações existentes no fluxo de um determinado produto (Hemerly, 2000).

Esse conceito de subsistemas corresponde, atualmente, ao conceito de cadeias produtivas ou de sistemas agroindustriais de produtos específicos.

O conceito de cadeia produtiva foi desenvolvido como instrumento de visão sistêmica e parte da premissa de que a produção de bens pode ser

representada como um sistema, em que os diversos atores estão interconectados por fluxos de materiais, de capital e de informação, objetivando suprir um mercado consumidor final com os produtos do sistema (Castro, 2002).

A princípio, esse conceito foi desenvolvido tendo a produção agropecuária e florestal como foco. Contudo, verifica-se que ele tem grande potencial de aplicação para outras áreas produtivas, o que o tornaria um conceito universal e permitiria utilizar as suas capacidades e ferramentas analíticas para a formulação de estratégias e políticas de desenvolvimento em uma ampla gama de processos produtivos.

A cadeia produtiva, dessa forma, representa uma rede de organizações, por meio de ligações nos dois sentidos, dos diferentes processos e atividades que produzem valor na forma de produtos e serviços que são colocados nas mãos do consumidor final. A agregação de valor envolve atividades de produção, processamento, distribuição e comercialização, e entender esse processo identificando seus pontos fortes e fracos constitui a essência do estudo de uma cadeia produtiva (Leite & Pessoa, 1996).

Para Castro et al. (1998), o gerenciamento da cadeia produtiva traz a idéia de aperfeiçoamento e integração dos processos empresariais entre empresas, mediante o inter-relacionamento entre os participantes, como, por exemplo, alianças estratégicas e parcerias, tornando os elos da cadeia efetivamente concatenados e atuantes.

Ainda para esses autores, os atores das cadeias produtivas podem ter atitudes cooperativas ou conflituosas. Idealmente, tais atores deveriam ser cooperativos, enquanto a competição deveria ocorrer entre os componentes da mesma natureza.

Por sua vez, Zylbersztajn (1995) considera fundamental a coordenação da cadeia para assegurar a sua competitividade. Ressalta que o processo de adaptação deve cumprir três fases: em primeiro lugar, todos os atores devem

internalizar as informações e se convencerem quanto às necessidades de mudanças; em seguida, promover uma negociação dos compromissos entre os atores dentro dessa nova concepção e, finalmente, implementar as medidas adaptativas, de forma harmônica, em todas as fases da cadeia.

Hemerly (2000) argumenta que, em uma cadeia produtiva, o fluxo de capital se inicia nos consumidores finais e vai na direção do elo inicial. Este fluxo é regulado pelas transações, relações contratuais, formais ou informais, efetuadas entre os indivíduos ou empresas componentes.

O estudo das cadeias produtivas deve, portanto, incluir o exame e caracterização do comportamento do fluxo de capital, das inter-relações entre agentes – sejam estas por meio de contratos clássicos, neoclássicos ou relacionais - e das questões de apropriação e distribuição dos benefícios e limitações entre os componentes para a geração da competitividade.

### **3.2 Relações contratuais e a formação de alianças estratégicas**

Na Nova Economia Institucional, os contratos têm um papel fundamental. Cada estrutura de governança detém uma forma de combinação entre os agentes, que é mais compatível com um determinado contrato, pois sua função é facilitar as trocas de produtos ou serviços entre eles (Rocha, 2001).

Para Coase (1996), as alianças podem ser entendidas como formas de relações contratuais entre as firmas. Os tipos de alianças podem ser usados em combinação, para formar uma rede de relacionamentos entre as organizações.

Por sua vez, Zylbersztajn (1995) acrescenta que esses contratos podem adotar três formas básicas: contrato clássico, neoclássico e relacional, dependendo das características dos agentes, das características das transações e do ambiente institucional.

Segundo o autor, o contrato clássico é considerado um contrato completo em suas cláusulas, estando os acordos detalhados previamente de

maneira formal, tendo conseqüências previsíveis. Trata-se de um modelo estático, que não possibilita renegociações. Já o contrato neoclássico é utilizado quando as transações se estendem ao longo prazo e a variável incerteza é relevante, abrindo espaços para que o contrato original possa ser renegociado ou adaptado na medida em que as contingências vão aparecendo. Por sua vez, o contrato relacional que pode ser formal ou informal, baseia-se no relacionamento entre as partes, com possibilidade para renegociação e ou adaptações no contrato original, mantendo-se, assim, um sistema de negociação em aberto.

A globalização, cada vez mais acentuada nos mercados, tem colocado em questão a postura tradicional das empresas, ficando claro que, se elas não adotarem uma visão sistêmica e continuarem a atuar de forma isolada, dificilmente terão alcance globalizado e desenvolverão vantagem competitiva sustentável (Martinelli, 2002).

Essa dinâmica observada em mercados cada vez mais competitivos e regulamentados acaba induzindo à formação de alianças estratégicas entre atores envolvidos em uma ou mais cadeias produtivas. Estas alianças estratégicas, neste estudo entendidas como contratos relacionais, de acordo com a classificação indicada por Zylbersztajn (1995), estão ligadas à crescente preocupação com o crescimento e o desenvolvimento de algumas organizações, neste caso, as envolvidas nos elos finais, à jusante, da cadeia produtiva do fumo.

Na busca da rentabilidade de suas operações, atores de cadeias produtivas vêm tentando, por meio de várias ações, como redução de custos, diversificação do seu *mix* de produtos, treinamento de funcionários e formação de alianças estratégicas, criar condições de enfrentar a concorrência imposta pela globalização de forma competitiva, a fim de manter-se no mercado.

Nessa linha de argumentação, Lorange & Roos (1996) acrescentam que a globalização torna as alianças obrigatórias, absolutamente essenciais à

estratégia, o que proporciona o aumento da competitividade na busca por uma participação maior no mercado, de forma sustentável.

Segundo esses autores, as alianças estratégicas surgem em diferentes tipos de organizações, que passam a ver a parceria como um importante caminho para aumentar a competitividade por meio do compartilhamento de informações e de troca de competências, gerando um melhor aproveitamento dos recursos disponíveis a cada um dos parceiros envolvidos na aliança. Nesse sentido, pode-se entender que as alianças estratégicas podem estabelecer um diferencial competitivo.

Os autores aconselham clareza quando da fixação de objetivos entre as empresas parceiras e que, na análise de tais objetivos, as organizações podem apresentar prioridades diferentes, o que provocaria capacidades e desempenhos também diferentes.

Para Thompson & Formby (1998), as alianças estratégicas são acordos entre empresas, em que o objetivo é a cooperação de conhecimentos para a obtenção de vantagem competitiva sustentável. Com a formação de alianças estratégicas, as empresas conseguem competir em escala global, preservando sua individualidade.

Por sua vez, Coughlan et al. (2002) lembram que as alianças podem receber diferentes nomes, entre eles relacionamentos próximos, parcerias, influência relacional, influência híbrida, quase-integração vertical e relacionamentos compromissados. Para esses autores, a palavra aliança tornou-se tão popular que acaba sendo utilizada em excesso. Ainda segundo eles, muitas das chamadas alianças estratégicas, na realidade, são apenas acordos táticos de conveniência ou, simplesmente, relacionamentos comerciais.

A complexidade que envolve a criação de uma aliança comercial é citada por Silva (1999), quando esclarece a necessidade de uma nova visão por parte dos gestores, principalmente nos níveis de cooperação e

comprometimento, uma vez que fica estabelecida uma nova relação entre as empresas.

Segundo Yoshino & Rangan (1996), a instabilidade dessa relação pode comprometer o ciclo de duração das alianças e tal instabilidade ocorrerá quando observada a falta de cooperação, de flexibilidade e de visão sistêmica de longo prazo na relação. Esses entraves são originados da falta de um bom relacionamento entre as pessoas envolvidas no processo.

Lewis (1992) defende a presença de um dos parceiros no comando, pelo menos em segmentos distintos; entretanto, no planejamento e no controle, recomenda as adequadas conexões entre as empresas.

A crescente necessidade de inovação, seja em produtos ou em serviços e a baixos custos, faz com que as empresas desenvolvam processos associativos, a exemplo do que ocorre com os países. Pela visão de Mcfarlan (1999), observa-se também que as empresas apóiam-se no crescente uso da tecnologia da informação para a redução de tais custos e a obtenção de vantagem competitiva.

Dado o levantamento do referencial acima, entende-se que as parcerias inter-organizacionais são fundamentais para que diferentes tipos de organizações, muitas vezes com expectativas distintas, possam ajustar-se harmonicamente em prol do aumento da competitividade do sistema.

Pensando em termos agregados, sob a ótica de cadeias, uma aliança que possa ocorrer em um ponto de estrangulamento, no qual as divergências de interesses são grandes a ponto de ocasionar o truncamento da mesma, uma resolução desse problema agilizaria o fluxo de mercadorias, aumentando o volume transacionado e resultando em benefícios conjuntos.

### **3.3 Gerenciamento de cadeia de suprimentos e canal de distribuição**

Van der Vorst et al. (1998) relataram que, tradicionalmente, as informações a respeito da demanda, compartilhadas entre as organizações ao longo de uma cadeia produtiva, restringem-se a pedidos de compras.

Considerando que cada organização tende a gerenciar seus dados internos (como padrões de vendas, níveis de estoque, capacidade de produção, etc.) de forma individual, sem compartilhamento de informações entre os agentes, alterações inesperadas nos pedidos de compra irão causar um desequilíbrio à cadeia.

Mecanismos para reduzir as incertezas e a complexidade dos processos de decisão podem ser instituídos dentro das organizações. No entanto, os maiores benefícios podem ser alcançados quando esses mecanismos são instituídos de forma interorganizacional, ou seja, quando há certa interação entre as organizações relacionadas, visando à coordenação dos agentes envolvidos nessa cadeia (ou rede) de suprimentos.

A coordenação dos sistemas agroalimentares é definida como o resultado da ação de diferentes mecanismos que permitem suprir as necessidades dos consumidores finais (Zylbersztajn, 1995). Essa definição abrange a coordenação por meio de mecanismos de preços, mecanismos contratuais e aspectos institucionais. A coordenação pode também ser definida como a habilidade de transmitir informações, estímulos e controles ao longo das etapas sequenciais que integram o conjunto de atividades necessárias para atender o mercado (Farina e Zylbersztajn, 1994).

Batalha e Silva (1999) consideram que é necessária uma relação direta com a coordenação das atividades de suprimento, produção e distribuição, desenvolvidas pelas empresas de uma cadeia. A gestão desse processo é conhecida como *supply chain management* (SCM) ou gestão da cadeia de

suprimentos, que pode ser definida, neste trabalho, como a gestão de relações comerciais e integração vertical entre agentes.

O conceito de SCM é relativamente recente na literatura, aparecendo nas revistas de logística a partir da década de 1980 (Skjoett-Larsen, 1999). A implementação desse novo conceito, durante as duas últimas décadas do século passado, acelerou o conceito da visão integrada da cadeia produtiva, desde a ponta dos insumos necessários à produção até o consumo final.

O SCM contém a idéia de aperfeiçoamento e integração dos processos empresariais, intra e interempresas, mediante o inter-relacionamento entre os participantes, como, por exemplo, alianças estratégicas e parcerias, tornando os elos da cadeia efetivamente entrelaçados e atuantes, utilizando-se, para isso, dos canais de distribuição.

Vários autores descrevem os canais de distribuição. Rosembloom (2002) os define como o caminho seguido por um produto desde sua concepção até o consumidor final, a transferência de posse entre várias firmas ou, ainda, como sendo uma coalizão de empresas reunidas com o propósito de realizar trocas.

Para a autora os canais de distribuição abrangem os agentes que são responsáveis por disponibilizar o produto, desde seu ponto de origem até o consumidor final, da melhor maneira possível.

De acordo com Stern et al. (1996), os canais de distribuição consistem em organizações interdependentes, envolvidas no processo de tornar um produto ou serviço disponível para uso e consumo.

Os canais de distribuição não devem apenas satisfazer à demanda por meio do fornecimento de mercadorias e serviços no lugar, quantidade, qualidade e preços adequados, mas deve também estimular a demanda por meio de atividades promocionais. Esses autores consideram os canais de distribuição como um sistema pela relação de interdependência entre os agentes que o

compõem. Ou seja, os componentes do canal mantêm inter-relações de forma interdependente com o objetivo de produzir um resultado específico.

Os membros do canal desempenham várias funções chave, que constituem fluxos para frente, para trás e nos dois sentidos. As funções desempenhadas por diferentes membros do canal são chamadas de *fluxos* porque consistem num conjunto de atividades que ocorrem numa seqüência dinâmica dentro do canal de distribuição (Stern et al., 1996).

Existem vários fluxos dentro dos canais de distribuição. Entre os mais importantes estão: produto, negociação, propriedade, informação e promoção. Os fluxos devem ser desempenhados pelos participantes que conseguirem operar na forma mais competitiva possível, sendo indispensáveis a experiência, a especialização, os contatos e a escala (Neves, 1999).

Assim, essa colocação indica uma das razões pelas quais um canal é formado com determinado arranjo. A informação é fator relevante dentro dos canais, cujo compartilhamento consiste num fator-chave para a coordenação dos fluxos dentro dos canais.

#### 4 ASPECTOS METODOLÓGICOS

Este trabalho, de natureza exploratória, foi realizado por meio de um estudo de caso. Para Yin (2001, p.32-33), "um estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos".

Segundo o referido autor, para se obter informações para um estudo de caso, pode-se pesquisar várias fontes, tais como: documentos, registros em arquivos, entrevistas, observação direta, observação participante e artefatos físicos.

Para a realização deste estudo, foram utilizadas duas formas básicas de coleta de dados primários. A primeira foi uma entrevista estruturada não disfarçada e a segunda forma de coleta foi por meio de entrevista focal, que consiste em uma conversa informal que segue um conjunto de perguntas. As duas entrevistas foram efetuadas com sócios-gerentes das empresas estudadas.

Especificamente, foi feita uma averiguação da situação em que as empresas envolvidas encontravam-se antes e depois de firmada a parceria, tabulando-se dados básicos e significativos, tais como volume unitário de venda por produto, por fornecedor e rentabilidade que cada um dos agentes envolvidos passou a perceber após a implementação da aliança.

Como a periodicidade de entrega do produto do distribuidor para o varejista é semanal, foram efetuadas leituras constantes do volume de produtos transacionados, semana a semana, durante um período de seis meses após a implantação da aliança, nas duas empresas envolvidas, até estes dados básicos se estabilizassem, demonstrando, assim, sua nova realidade.

Os dados estatísticos e relativos aos demais atores da cadeia produtiva do fumo foram obtidos nos *websites* do Sindicato das Indústrias do Fumo do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior.

## 5 RESULTADOS E DISCUSSÕES

### 5.1 O fumo no mercado mundial

Nos últimos anos, houve uma redução na produção mundial de fumo em folha. O volume de 5,9 milhões de toneladas, produzido em 1998, reduziu-se para 5,6 milhões de toneladas em 2002.

Diversos fatores têm contribuído para a redução da produção em âmbito mundial, como as campanhas antitabagistas, razões tecnológicas, estruturais e políticas em países da Ásia e África e limite nos subsídios em países da Europa.

Os principais produtores de fumo são a China, a Índia, o Brasil, os Estados Unidos, o Zimbábue e a Indonésia. Somente esses países são responsáveis por aproximadamente 70% da produção mundial de tabaco. Os dados mais recentes disponíveis indicam que o Brasil é, atualmente, o segundo maior produtor de fumo do mundo, atrás somente da China em volume de produção. Na safra 2001/2002 foram colhidas mais de 650 mil toneladas, segundo dados do IBGE (Tabela 1).

TABELA 1 Produção de fumo em folha nos principais países, 1998 a 2002 (em toneladas)

País	1998	1999	2000	2001	2002
China	2.010.250	2.098.905	2.169.200	1.997.183	1.979.632
Brasil	509.536	626.123	595.230	564.536	657.433
Índia	572.200	587.600	599.400	530.000	575.000
Estados Unidos	604.131	527.720	408.200	400.273	372.410
Zimbábue	192.384	170.941	210.690	172.111	166.000
Indonésia	123.653	133.350	157.052	146.100	144.700
<b>Total Mundial</b>	<b>5.927.783</b>	<b>5.974.272</b>	<b>5.987.483</b>	<b>5.583.084</b>	<b>5.688.497</b>

Fonte: IBGE (2003).

### 5.2 Cadeia do fumo no mercado brasileiro

Conforme dados do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior o fumo brasileiro e os produtos derivados são importantes

fonte de divisas para o Brasil, representando em torno de 2% do total das exportações.

Nos últimos dez anos, o Brasil aumentou em quase 72% o volume das exportações de fumo e lidera as exportações mundiais desde 1993. Em 2002, as exportações brasileiras de fumo atingiram 474 mil toneladas, o maior volume exportado desde 1992, gerando uma receita de mais de US\$ 1 bilhão para o setor.

Na safra 2002-2003, a região Sul do Brasil participou com 96,4% da produção nacional de acordo com Levantamento Sistemático da Produção Agrícola do IBGE. A fumicultura é uma atividade agrícola de grande importância para o estado do Rio Grande do Sul, que se destaca como o maior produtor nacional. Segundo dados da Associação dos Fumicultores do Brasil, o estado foi responsável por, aproximadamente, 50% de toda a produção nacional de fumo em folha (Tabela 2).

TABELA 2 Desempenho das lavouras de fumo nos principais estados produtores. Safra 2001/2002

Estado	Área colhida (hectares)	% da área	Produção (toneladas)	% da produção brasileira	Rendimento médio (kg/ha)
<b>Rio G. do Sul</b>	<b>164.553</b>	<b>48,7</b>	<b>339.898</b>	<b>51,7</b>	<b>2.066</b>
Santa Catarina	112.067	33,1	223.382	34,0	1.993
Paraná	36.900	10,9	70.110	10,7	1.900
<b>Região Sul</b>	<b>313.520</b>	<b>92,7</b>	<b>633.390</b>	<b>96,4</b>	<b>2.020</b>
Alagoas	9.698	2,8	10.425	1,6	1.075
Bahia	11.159	3,3	9.943	1,5	891
Sergipe	1.363	0,4	1.756	0,3	1.288
Outros estados	2.446	0,8	1.930	0,2	811
<b>Brasil</b>	<b>338.186</b>	<b>100,0</b>	<b>657.444</b>	<b>100,0</b>	<b>1.944</b>

Fonte: IBGE (2003).

De modo geral, ao iniciar uma atividade de produção, o agricultor tem diferentes formas de transação no mercado. Por exemplo, ele pode comprar os

insumos diretamente no mercado ou produzi-los na propriedade ou, ainda consegui-los por meio de parceria e arrendamento. Na fase da comercialização, existe a possibilidade de o agricultor vender a sua produção diretamente às indústrias fabricantes de cigarros, ou vendê-la a um intermediário, como as empresas atacadistas de fumo em folha.

Na cadeia produtiva do fumo estão envolvidos diferentes atores, desde a produção de insumos até a comercialização do produto final, conforme descrito a seguir.

### **5.2.1 Os fumicultores**

A produção de fumo mobiliza mais de 160 mil famílias, nos mais de 660 municípios produtores da região Sul do Brasil. A cultura do fumo absorve maciçamente a mão-de-obra familiar. Em média, são 3,4 integrantes em cada família, o que equivale a mais de 520 mil postos de trabalho, principalmente nos períodos de plantio, colheita, classificação e cura do fumo (MDIC, 2002).

A fumicultura é responsável também pela geração de 40 mil empregos temporários, cuja contratação ocorre de forma mais intensiva durante a fase de colheita do fumo. A área média das propriedades é de 18,5 hectares, dos quais 2,6 hectares são destinados ao cultivo do tabaco. Grande parte das regiões produtoras tem de topografia acidentada, nas quais a utilização de mecanização é quase impraticável, o que dificulta a exploração de outras culturas para fins comerciais.

Uma prática muito comum entre os fumicultores é a venda antecipada da produção às empresas multinacionais fabricantes de cigarros e às *traders* que comercializam as folhas de fumo mundialmente. Essa transação se dá por meio de contratos, em que o fumicultor se compromete a vender sua produção em troca do pagamento parcial antecipado que é disponibilizado para compra de insumos e demais recursos necessários ao cultivo.

### **5.2.2 Fabricantes multinacionais**

Quando analisada a situação específica das empresas fabricantes de cigarros que atuam no Brasil, principalmente na região Sul, observa-se que elas estão vinculadas ao capital internacional, seguindo a dinâmica mundial de fusões e aquisições. Este elo está representado pelos fabricantes multinacionais de cigarros.

Segundo dados do Departamento de Estudos Sócio-Econômicos Rurais do estado do Paraná, as principais empresas desse elo são a Souza Cruz e a Philip Morris.

A primeira pertence ao grupo British American Tobacco (BAT) e iniciou suas atividades de fomento da produção de fumo na região Sul do país em 1920. Trata-se de um dos cinco maiores grupos privados e a maior fabricante de cigarros do país, detendo cerca de 75% do mercado legal interno. Atua de maneira integrada com 45 mil agricultores.

Já a Philip Morris International, uma das empresas do grupo Altria, tem uma participação de 14% no mercado nacional de cigarros, produzindo a marca mais vendida no mundo, o Marlboro. Iniciou suas atividades no Brasil em 1973 e emprega cerca de 3.000 funcionários diretos.

Essas duas empresas detêm o *lion share* do mercado brasileiro com cerca de 89% de participação restando apenas 11% do mercado para os demais fabricantes de cigarros, que são as empresas nacionais.

### **5.2.3 As *traders* do mercado nacional de fumo**

A exemplo do que acontece com as empresas fabricantes de cigarros, as empresas atacadistas de fumo em folha também atuam diretamente junto aos produtores, formalizando contratos com os fumicultores. Essas empresas também são, em sua maioria, controladas pelo capital internacional. As

principais *traders* de fumo em folha que atuam no Brasil, segundo dados da AFUBRA (2006), são:

- a Universal Leaf Tabacos Ltda., subsidiária integral da americana Universal Leaf Tabacos Corporation, líder mundial em negócios com fumo em folha e chá, atuante no Rio Grande do Sul desde 1970, sendo a maior exportadora daquele estado.
- a Dimon do Brasil Tabacos Ltda. surgiu em 1996, a partir da fusão de dois grupos norte-americanos: Dibrell Brothers Inc. e o Monk-Austin Inc. Ocupa o segundo lugar na comercialização de folhas de fumo em âmbito mundial e o terceiro lugar no mercado interno. A Dimon adquire, anualmente, mais de 100 mil toneladas de fumo junto aos 28 mil produtores integrados e mantém um quadro funcional de 570 empregados efetivos e mais de 2.200 empregados temporários.
- a CTA-Continental Tobaccos Alliance, com matriz em Venâncio Aires (RS), iniciou suas atividades em 1994. Tem, no total, de 1.872 funcionários, sendo 252 efetivos e 1.620 temporários;
- a empresa Kannenberg e Cia. Ltda. atua na produção e na compra de fumos das variedades Virgínia e Burley. Sediada em Santa Cruz do Sul (RS), tem cerca de 4.900 produtores integrados, dos quais adquire, anualmente, em torno de 23,5 mil toneladas de tabaco e 335 colaboradores permanentes e temporários;
- localizada em Santa Cruz do Sul (RS), a Meridional de Tabacos, controlada pelo grupo Standard Commercial Corporation, foi fundada em 1974 e adquire cerca de 42 mil toneladas de fumo, junto a mais de 10 mil produtores integrados e emprega, diretamente, 2 mil funcionários, entre efetivos e temporários;

- com sede em Venâncio Aires (RS), a Brasfumo, empresa com capital 100% nacional, iniciou suas atividades em 1991, adquirindo e comercializando tabaco. Possui mais de 60 mil metros de área construída, beneficia, em média, 8,5 toneladas de tabacos por hora e gera mais de 1.000 empregos diretos, tendo cerca de 4.600 produtores integrados.

#### **5.2.4 Empresas nacionais fabricantes de cigarros**

Além dos fabricantes multinacionais de cigarros, há outras empresas de menor porte e de capital nacional no mesmo mercado. Essas empresas nacionais, respondem por aproximadamente 11% do mercado interno de cigarros. Elas disponibilizam para o consumidor produtos com preços inferiores aos praticados pelos fabricantes de grande porte. O restante do mercado é ocupado pelo mercado ilegal originário do contrabando.

Encontram-se dentre essas empresas, a Sudamax, a Sul Americana, a American Virgínia, a Cibrasa, a Tabacos Rei, a Alfredo Fantini, Phenton e a Phenix, que possuem estruturas similares no que se refere a tamanho físico, número de empregados e participação de mercado.

Em sua maioria, esses fabricantes adquirem matéria-prima das empresas multinacionais que não industrializam cigarros e que exercem a função de *traders* originadores. Não têm estrutura de distribuição própria, utilizando para tal de uma rede nacional de distribuidores independentes.

#### **5.2.5 Os distribuidores**

Com relação aos fabricantes de cigarros, as multinacionais Souza Cruz e a Philip Morris efetuam a distribuição própria de seus produtos, desde que se instalaram no país. Essa distribuição é realizada por funcionários/vendedores dessas empresas, que utilizam uma estrutura de distribuição da própria empresa.

Os fabricantes nacionais Sudamax, Sul Americana, Cibrasa, Tabacos Rei, American Virginia, Alfredo Fantini, Phenton e Phenix efetuam a distribuição de seus produtos por meio de uma rede de distribuidores em todo o território nacional. Esses distribuidores oferecem ao fabricante exclusividade na venda de seus produtos; por outro, lado os fabricantes oferecem áreas fechadas para que estes efetuem a distribuição, por meio de uma relação contratual.

Apenas como exemplo comparativo, pode-se citar as montadoras de veículos que, no Brasil, possuem distribuidores que trabalham de forma exclusiva na venda de automóveis novos e que, em troca, recebem uma reserva de mercado para atuarem (normalmente um município). No caso dos cigarros, funciona de modo similar, ou seja, o fabricante não permite que o distribuidor trabalhe com produtos de outro fabricante mas, em troca, reserva uma área geográfica para que este distribuidor atue.

Dessa forma, seja por meio do fabricante multinacional, que vende direto seus produtos, ou do distribuidor, que se encarrega de distribuir os produtos dos pequenos fabricantes nacionais, chega-se ao próximo elo da cadeia produtiva, o varejista. Esse setor é representado por bares, padarias, mercearias, mercados, sipermercados e tabacarias, o último elo da cadeia produtiva responsável pela venda do produto ao consumidor final.

### **5.3 Os produtos ofertados ao mercado pelos fabricantes nacionais e multinacionais de cigarros**

Existe uma nítida divisão do mercado nacional de cigarros. Essa divisão está caracterizada pelos preços cobrados pelos fabricantes.

De um lado, estão as duas empresas multinacionais, Souza Cruz e Philip Morris que, em 2006, estavam ofertando produtos aos consumidores com preços oscilando entre R\$1,75 a R\$3,25, a carteira com vinte unidades. No outro extremo, estão os fabricantes nacionais que disponibilizavam ao mercado, no

mesmo período, produtos destinados a uma faixa de consumidores com um poder aquisitivo menor, a preços entre R\$1,00 e R\$1,20 e que são conhecidos como cigarros populares.

A síntese dos preços de todos os fabricantes, nacionais e multinacionais, coletados aleatoriamente em aproximadamente 50 pontos de venda, cobrados pela vintena de cigarros, encontra-se no Quadro 1.

QUADRO 1 Preços dos cigarros, por classe, 2006.

Fabricante		Principais produtos / marcas	Preços ao consumidor
MULTINACIONAL	Souza Cruz	Derby, Hollywood, Carlton, Minister, Hilton, Free	De R\$ 1,75 a R\$3,25
	Philip Morris	Dallas, Shelton, L&M, Lark Marlboro.	De R\$ 1,75 a R\$3,25
NACIONAL	Sudamax	Us, Dollar, Campeão, Vanguard	De R\$1,00 a R\$1,20
	Sul Americana	Astra,Maxxi,WS,Fly,Vectra Fly Box, Maxxi Box	De R\$1,00 a R\$1,20
	Cibrasa	Pullman, Corcel, Macedônia, Super Finos, Frevo, Amigo	R\$1,00
	Tabacos Rei	21, Penta, Rei, 775, Olé	R\$1,00
	American Virginia	Indy, San Marino, Bacana, Oscar, West	De R\$1,00 a R\$2,30
	Alfredo Fantinni	Mistral, São Paulo Chic, Damasco Seleta, Parker	R\$1,00
	Phenton	WL, Skin, Portobelo	R\$1,00
	Phenix	Euro Star, 2000 Ks, 2000 Suave	R\$ 1,00

Fonte: dados da pesquisa

#### **5.4 A aliança estratégica**

A aliança comercial estudada teve início no ano de 2006, sendo composta por uma empresa distribuidora de cigarros que detém exclusividade de distribuição dos produtos de um dos fabricantes nacionais, e uma empresa varejista que vende produtos de todos os demais fabricantes do país.

A empresa varejista, um antigo cliente da empresa distribuidora, é uma tabacaria sediada em um município paulista onde a empresa distribuidora também atua, junto a centenas de outros pontos de venda.

Sabedor da condição de ponto de venda estratégico ocupado pela empresa varejista, o distribuidor efetuou proposta de um desconto maior nos preços dos produtos, desde que, em troca, o varejista assumisse a exclusividade na venda dos cigarros populares.

Por sua vez, a empresa varejista, sabendo que os consumidores desse tipo de produto dão mais importância ao preço do que a qualquer outro aspecto no ato da compra, aceitou a proposta.

A aliança comercial foi então firmada, cabendo ao distribuidor a oferta do desconto maior previamente negociado, a consignação dos produtos no ponto de venda, além da manutenção do material de *merchandising* e de apoio às vendas do varejista.

#### **5.5 Operacionalização da aliança**

A aliança foi informalmente constituída, sendo inicialmente efetuado apenas um acordo entre o proprietário da tabacaria (empresa varejista) e o gerente comercial da empresa distribuidora, sem estipular prazo de vigência. Deixou-se apenas acordado que os aumentos de descontos seriam praticados pelo distribuidor enquanto houvesse o comprometimento com a exclusividade por parte do varejista em relação aos demais fabricantes nacionais.

A exclusividade deu-se apenas sobre a classe dos cigarros populares. A empresa varejista continuou a vender os produtos dos fabricantes multinacionais, abrindo mão somente da comercialização dos produtos das demais empresas nacionais.

O processo de reposição do produto no ponto de venda passou a ter periodicidade de duas vezes por semana. Anteriormente, a visita de venda e a reposição eram semanais. Nesse sentido, o que mudou foi apenas o controle sobre o estoque no ponto de venda, que passou a ser do distribuidor, uma vez que os produtos estavam sendo consignados no ponto de venda.

A título de esclarecimento, a unidade fiscal de vendas do cigarro é a unidade em si, um cigarro. Assim, tem-se 1 carteira com 20 unidades, 1 pacote com 200 unidades, 5 pacotes com um milheiro e 1 caixa com 10 milheiros de cigarros.

Pelos dados do Quadro 2 pode-se observar a evolução das vendas em unidades de cigarros e os resultados obtidos, do ponto de vista do distribuidor. Os valores expressos nesse quadro refletem os descontos sobre o preço máximo autorizado para o consumidor (em %) e o volume médio de unidades de cigarros comprados pela empresa varejista.

TABELA 2 Evolução de rentabilidade sobre o cliente varejista , ponto de vista do distribuidor.

<b>Tabacaria X em Jacareí</b>	<b>Anterior</b>	<b>Atual</b>	<b>Evolução(%)</b>
Desconto oferecido sobre preço final ao consumidor	9,2%	13,0%	41,0%
Volume médio das compras mensais do cliente, em unidades	40 mil	135 mil	237,0%
Rentabilidade média mensal, em unidades	3,52 mil	6,75 mil	<b>92%</b>

Fonte: dados da pesquisa

Antes da aliança, a empresa distribuidora dava à empresa varejista um desconto de 9,2% sobre o preço máximo autorizado para venda ao consumidor.

Após a formalização da aliança, esse desconto foi aumentado para 13% em troca da exclusividade na venda dos cigarros populares.

Com isso, o volume médio de compras desse varejista junto ao distribuidor saltou de 40 mil cigarros mensais para 135 mil cigarros mensais.

O distribuidor, que tem do fabricante um desconto total de 18% sobre o preço máximo de venda para consumidor, antes da aliança, ficava com 8,8% desse percentual e repassava 9,2% ao varejista, o que lhe gerava uma rentabilidade em unidades de 3,52 mil cigarros/mês.

Após essa aliança, o distribuidor passou a ficar com apenas 5% desse percentual de desconto que tinha do fabricante, aumentando o desconto, para o varejista de 9,2% para 13%. Em compensação passou a perceber uma rentabilidade em unidades de 6,75 mil cigarros / mês, em função do aumento das vendas gerado pela exclusividade ofertada pelo varejista.

Os dados sobre a evolução das vendas em unidades de cigarros e os descontos conseguidos pela empresa varejista após a aliança, encontram-se no Quadro 3.

**QUADRO 3** Evolução de rentabilidade das vendas do varejista

<b>Cigarros Populares</b>	<b>Antes da aliança</b>	<b>Desconto anterior 9,2%</b>	<b>Após a aliança</b>	<b>Desconto atual 13%</b>
Total vendido de cigarros populares no ponto de varejo	150 mil/unid/mês.	13,80 mil/unid/mês.	135 mil/unid/mês	17,55 mil/unid/mês
Produtos do distribuidor	40 mil/unid/mês	3,68 mil/unid/mês	135 mil/unid/mês (exclusivo)	17,55 mil/unid/mês

Fonte: de dados da pesquisa

Pelo dados do Quadro 3, nota-se que a empresa varejista, após firmar a aliança com a empresa distribuidora, teve uma diminuição de 10% em suas vendas sobre essa classe de produtos, caindo de 150 mil cigarros/mês para 135 mil cigarros/mês.

A diminuição das vendas desse segmento de produto deu-se porque os consumidores não quiseram consumir produtos de marcas diferentes das que eles já estavam acostumados, uma vez que, com a exclusividade ofertada pelo varejista, tais produtos não foram mais encontrados nesse ponto de venda.

Por outro lado, o aumento do desconto oferecido pelo distribuidor em troca da exclusividade de seus produtos no ponto de venda elevou a rentabilidade mensal sobre tais produtos de 13,80 mil cigarros/mês para 17,55 mil cigarros/mês.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A adoção de alianças estratégicas é possível e pode gerar benefícios entre empresas situadas em áreas de estrangulamento de recursos e de concorrência canibalística, como apontou o estudo realizado no âmbito dos distribuidores e varejistas da cadeia produtiva do fumo.

A adoção de uma visão sistêmica, que proporcionou a implementação da aliança estratégica, gerou um incremento considerável na rentabilidade dos dois agentes dessa cadeia produtiva, o que reflete, de forma positiva, a possibilidade de uma melhora dos resultados.

Observa-se também que a perda de mercado sofrida pelo varejista, em função da exclusividade ofertada na comercialização dos produtos de um único distribuidor, foi pequena, se comparada com o aumento da rentabilidade, que foi de 27% em relação à situação em que este se encontrava antes da formalização da aliança estratégica.

Pela ótica do distribuidor que teve sua rentabilidade aumentada em mais de 90% sobre esse ponto de venda, foi um bom negócio ter oferecido um maior desconto no preço dos produtos para o varejista em troca da exclusividade por este ofertada. Isso porque o incremento de volume de venda e o conseqüente aumento da rentabilidade foram consideráveis.

Por outro lado, convém salientar que as limitações do trabalho não permitem a generalização dos resultados, porém, fornecem fortes indícios de que a prática de alianças entre agentes situados em pontos de estrangulamento da cadeia de suprimentos pode gerar benefícios para essa cadeia como um todo. Esse caso estudado reflete tal constatação, pois a cadeia de suprimento em que estes dois agentes estão envolvidos passou de 40 mil unidades vendidas por mês, para 135 mil unidades, percebendo-se um aumento de 237% na quantidade vendida de produtos, sobre um único ponto de venda.

Com base nessas considerações, pode-se concluir que a formulação de alianças estratégicas entre os atores de uma cadeia produtiva, principalmente entre os situados nos pontos críticos, onde a competição e a disputa por rentabilidade são intensas, pode ser viável e benéfica.

O arranjo organizado pelo distribuidor, caso seja aplicado com mais varejistas, poderá ajudar a alavancar os negócios do fabricante e reposicionar, no longo prazo, os produtos desse, ampliando sua participação

## 7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ASSOCIAÇÃO DOS FUMICULTORES DO BRASIL. **Fumo**. Disponível em: <<http://www.afubra.com.br>>. Acesso em: 10 out. 2006.

BATALHA, M. O.; SILVA, A. L. da. **Gestão de cadeias produtivas: novos aportes teóricos e empíricos**. São Carlos: UFSCAR, 1999. (Documento preliminar para discussão).

BRASIL. Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. **Lavouras: desempenho da produção**. Disponível em: <<http://www.agricultura.gov.br>>. Acesso em: 20 nov. 2006.

CASTRO, A. M. G. de. Cadeia produtiva: marco conceitual para apoiar a prospecção tecnológica. In: SIMPÓSIO DE GESTÃO E INOVAÇÃO TECNOLÓGICA, 22., 2002, Salvador. **Anais...** Salvador: FEA-USP, 2002.

CASTRO, A. M. G. de; LIMA, S. M. V.; FREITAS FILHO, A. **Módulo de capacitação em prospecção tecnológica de cadeias produtivas**. Brasília: Embrapa/DPD, 1998.

COASE, R. H. La natureza de la empresa. In: WILLIANSO, O. E.; WINTER, S. G. (Comp.). **La natureza de la empresa: origenes, evolución y desarrollo**. Mexico: Fondo de Cultura Económica, 1996. p.22-66.

COUGHLAN, A. T. et al. **Canais de marketing e distribuição**. 6.ed. Tradução de Lucia Simonini. Porto Alegre: Bookman, 2002.

FARINA, E. M. M. Q.; ZYLBERSZTAJN, D. **Competitividade e organização das cadeias agroindustriais**. Costa Rica: Instituto Interamericano de Cooperação para a Agricultura, 1994.

HEMERLY, F. X. **Cadeia produtiva do café no Estado de São Paulo: possibilidades de melhoria de sua competitividade no segmento agrícola**. 2000. Tese (Doutorado)-Universidade Estadual de Campinas, Campinas, SP.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Levantamento sistemático da produção agrícola**. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/home/>>. Acesso em: 9 out. 2003

LEITE, L. A. de S.; PESSOA, P. F. A. de P. **Estudo da cadeia produtiva como subsídio para pesquisa & desenvolvimento do agronegócio**. Fortaleza: CNPAT/EMBRAPA, 1996.

LEWIS, J. **Alianças estratégicas: estruturando e administrando parcerias para o aumento da lucratividade**. São Paulo: Pioneira, 1992.

LORANGE, P.; ROOS, J. **Alianças estratégicas: formação, implementação e evolução**. São Paulo: Atlas, 1996.

MCFARLAN, F. W. **A tecnologia da informação muda a sua maneira de competir**. São Paulo: Global, 1999.

MARTINELLI, D. P. **Negociação empresarial: enfoque sistêmico e visão estratégica**. São Paulo: Manole, 2002.

NEVES, M. F. **Um modelo para planejamento de canais de distribuição no setor de alimentos**. 1999. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Economia e Administração. Universidade de São Paulo, São Paulo, SP.

ROCHA, W. F. da. **Análise do agronegócio da erva-mate com enfoque da nova economia institucional e o uso da matriz estrutural prospectiva**. 2001. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC.

ROSENBLOOM, B. **Canais de marketing: uma visão gerencial**. São Paulo: Atlas, 2002.

SKJOETT-LARSEN, T. Supply chain management: a new challenge for researchers and managers. **The International Journal of Logistics Management**, v. 10, n. 2, p. 41-53, 1999.

STERN, L. W.; EL-ANSARY A. I.; COUGHLAN, A. T. **Marketing channels**. 5.ed. Englewood Cliffs: Prentice – Hall, 1996.

THOMPSON, A. A. Jr.; FORMBY, J. P. **Microeconomia da firma: teoria e prática**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1998.

VAN DER VORST, J. G. A. J.; BEULENS A. J. M.; DE WIT, W.; VAN BEEK, P. Supply chain management in food chains: improving performance by

reducing uncertainty. **International Trans. Opl. Research**, v. 5, n. 6, p. 478-499, 1998.

UNITED STATES DEPARTMENT OF AGRICULTURE. **World markets and trade**. 2003. Disponível em: <<http://www.usda.gov>>. Acesso em: 22. nov. 2006.

YOSHINO, M. Y.; RANGAN, U. S. **Alianças estratégicas**: uma abordagem empresarial à globalização. São Paulo: Makron Books, 1996.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZYLBERSZTAJN, D. **Estrutura de governança e coordenação do agribusiness**: uma aplicação da nova economia das instituições. 1995. Tese (Livre Docência) – Faculdade de Economia e Administração. Universidade de São Paulo, São Paulo, SP.

## **CAPÍTULO 4**

### **A ALIANÇA COMO ESTRATÉGIA PARA OBTENÇÃO DE VANTAGEM COMPETITIVA ENTRE EMPRESAS DISTRIBUIDORAS DE CIGARROS**

## RESUMO

ROSALEM, Vagner. A aliança como estratégia para obtenção de vantagem competitiva entre empresas distribuidoras de cigarros. In: \_\_\_\_\_. **Formação e gestão de alianças estratégicas na cadeia produtiva do fumo**. 2007. Cap. 4, p. 160-187. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Lavras, Lavras, MG,<sup>16</sup>

Este estudo foi realizado com o objetivo de demonstrar o efeito da aliança estratégica para o aumento da competitividade de duas pequenas empresas distribuidoras de cigarros. O delineamento escolhido para pesquisa foi o de estudo de caso e a coleta de dados foi realizada em fontes primária e secundária. Na forma primária, levaram-se em consideração entrevistas efetuadas com clientes e funcionários das empresas e, as fontes secundárias emergiram da capacidade de observação do próprio pesquisador, ao interagir com as pessoas envolvidas no processo. Especificamente, foi feita uma averiguação da situação em que as duas empresas envolvidas se encontravam antes das ações específicas para aumento da competitividade, tabulando-se dados básicos e significativos, tais como faturamento mensal e número de funcionários. Após as ações conjuntas e implantação das novas políticas de trabalho, novamente foram avaliados tais dados, comparando-os com a situação anterior. Observando-se os dados apurados das empresas estudadas e comparando-os com os dados anteriores à implantação do novo sistema de trabalho adotado, ficou evidenciado que a competitividade foi aumentada.

**Palavras chave:** aliança estratégicas, competitividade, pequenas empresas.

---

<sup>16</sup> Orientador: Prof.Dr. Antônio Carlos dos Santos - UFLA

## **CHAPTER 4**

### **THE ALLIANCE AS A STRATEGY TO OBTAIN COMPETITIVE ADVANTAGE BETWEEN CIGARETTE DISTRIBUTOR COMPANIES**

## ABSTRACT

ROSALEM, V. The alliance as a strategy to obtain competitive advantage between cigarette distributor companies. In: \_\_\_\_\_. **Strategic alliance management and formation on tobacco productive-chain**. 2007, Cap. 4, p. 162-187.. Dissertation (Master degree in Administration) – Federal University of Lavras, Lavras, MG <sup>17</sup>.

This study's goal is to show the effects of strategic alliance between two small cigarette distributors. A study case was used and the data was gathered by a variety of sources such as interviews and the observant participation of the researcher in the process. Before and after evolutions of the companies were made and a positive conclusion was drawn.

**Key-words:** strategic alliance, competitively and small companies.

---

<sup>17</sup> Guidance: Prof. Dr. Antônio Carlos dos Santos - UFLA

## 1 INTRODUÇÃO

Em um mercado cada vez mais globalizado, as empresas, de modo geral, vêm buscando rentabilizar suas operações por meio de várias ações, como redução de custos, diversificação do seu *mix* de produtos e treinamento de funcionários, entre outras, para que possam enfrentar a concorrência de forma competitiva e manterem-se no mercado.

Nesse contexto, Casarotto (1998) afirma que a globalização cada vez mais acentuada nos mercados está colocando em questão a competitividade das pequenas empresas, ficando claro que se elas atuarem de forma isolada, dificilmente terão alcance globalizado.

Segundo Lorange & Roos (1996), alianças estratégicas surgem entre diferentes tipos de organizações, que passam a ver a cooperação como um importante caminho para aumentar a competitividade por meio do compartilhamento de informações, de tecnologias e de recursos.

Nesse cenário, com o presente estudo, procurou-se demonstrar, em linhas gerais, uma experiência prática de duas empresas comerciais de mesmo porte e segmento de mercado, concorrentes diretas, as quais promoveram uma aliança estratégica, visando, conquistar mercado de outras empresas, sua concorrentes comuns.

## **2 OBJETIVOS**

### **2.1 Objetivo**

Neste capítulo, o objetivo principal foi estudar a aliança estratégica formada entre duas empresas distribuidoras de cigarros, que são concorrentes diretas em sua área de atuação e têm o mesmo porte.

### 3 REFERENCIAL TEÓRICO

#### 3.1 Alianças estratégicas

As transformações sociais, políticas e econômicas pelas quais os países vêm passando estão promovendo um aumento da competição entre os diversos segmentos da economia, jamais visto na história.

Os países estão se unindo em blocos econômicos e integrados e, segundo Vasconcelos et al. (1991), a formação desses pólos pode representar uma ameaça para os demais países, principalmente para aqueles menos desenvolvidos, em função de possível fechamento de mercados. Ohmae (1989) acrescenta que a globalização torna as alianças obrigatórias, absolutamente essenciais à estratégia, o que proporciona o aumento da competitividade na busca por uma participação maior no mercado de forma sustentável.

Lorange & Roos (1996) destacam que alianças estratégicas são empreendimentos cooperativos, os quais proporcionam crescimento a um custo e em um espaço de tempo menores. Reforçam a assunção de graus de interação cujas diferenças de intenções estratégicas, bem como as diferenças culturais, podem estabelecer o diferencial competitivo, quando da criação de uma aliança.

Os autores aconselham clareza quanto à fixação de objetivos entre as empresas parceiras e, na análise de tais objetivos, as organizações podem apresentar prioridades diferentes, o que provocaria capacidades e desempenhos também diferentes.

Para Thompson & Formby (1998), as alianças estratégicas são acordos entre empresas, em que o objetivo é a cooperação de conhecimentos para a obtenção de vantagem competitiva sustentável. Com a formação de alianças estratégicas, as empresas conseguem competir em escala global, preservando suas individualidades.

Dussauge (1990) lembra que as alianças podem ocorrer tanto entre empresas que atuam em ramos de atividade diferentes como entre concorrentes, distinguindo-se das *joint-ventures*, em que os parceiros compartilham a propriedade de uma nova empresa.

A complexidade que envolve a criação de uma aliança comercial é citada por Silva (1999), que esclarece a necessidade de uma nova visão por parte dos gestores, principalmente nos níveis de cooperação e comprometimento, uma vez que fica estabelecida uma nova relação entre as empresas.

Segundo Yoshino & Rangan (1996), a instabilidade dessa relação pode comprometer o ciclo de duração das alianças estratégicas e, para Das & Teng (2000), tal instabilidade correrá quando observada, na relação, a falta de cooperação, de flexibilidade e de visão de longo prazo. Esses entraves são originados da falta de um bom relacionamento entre as pessoas envolvidas no processo, acrescenta Kanter (1994). Lewis (1992) defende a presença de um dos parceiros no comando, pelo menos em segmentos distintos; entretanto, no planejamento e no controle recomenda as adequadas conexões entre as empresas.

A crescente necessidade de inovação, seja em produtos ou em serviços, a baixos custos, faz com que as empresas desenvolvam processos associativos, a exemplo do que ocorre com os países quando unem-se em blocos. Pela visão de McFarlan (1998), observa-se também que as empresas apóiam-se no crescente uso da tecnologia para a redução de tais custos e a obtenção de vantagem competitiva.

### **3.2 Competitividade**

A competitividade pode ser constatada na presença de alguns indicadores, como a produtividade, o emprego da tecnologia e a existência de alianças estratégicas, dentre outros. O primeiro e mais comum destes indicadores

é a produtividade, que pode ser medida pela quantificação do trabalho em si (Albuquerque, 1992).

Se analisada pela ótica das teorias de concorrência, a competitividade pode ser definida como a capacidade sustentável de sobreviver e, se possível, crescer em mercados concorrentes. Dessa forma, a competitividade é uma medida de desempenho das firmas individuais, a qual depende das relações sistêmicas (Jank, 2000).

Para Côté (1995), o uso de tecnologia está relacionado ao aumento da qualidade e à redução dos custos dos produtos ofertados ao mercado. A existência de alianças é outro fator a ser considerado, pois elas podem referir-se desde os processos de formação de preço até ações conjuntas entre concorrentes para obtenção de tecnologia a um custo menor.

São associações entre várias empresas que juntam recursos, competência e meios para desenvolver uma atividade específica, visando conquistar um novo mercado (geográfico ou setorial), adquirir novas competências ou ganhar dimensão crítica. As empresas têm, em regra, três opções para alianças: a fusão ou aquisição, a internacionalização ou a celebração de alianças estratégicas com um ou vários parceiros.

A competitividade enfrentada pelas empresas nos últimos anos está colaborando para o surgimento de um novo modelo organizacional, em que o individualismo, observado em várias décadas atrás, está sofrendo uma profunda mudança para a era das alianças estratégicas (Castells, 1999).

As exigências de produtividade, eficiência e competitividade têm conduzido à modernização dos processos produtivos e gerado padrões de inclusão e exclusão sociais na economia globalizada.

Para Casarotto (1998), a competitividade entre países, entre empresas de todos os portes e também entre as empresas comerciais ou prestadoras de serviços, tornou-se imperativa nos dias de hoje. Isso faz com que as empresas de

pequeno porte, muitas vezes fragilizadas em função da escassez de recursos, busquem alternativas para a sobrevivência, por meio da formação de alianças estratégicas.

Ferraz, Kupfer & Haguenaer (1995) e Coutinho et al. (1993) defendem que a competitividade de uma empresa não se restringe a enfoques estáticos, como desempenho de mercado ou eficiência produtiva. Nos tempos atuais, entende-se por competitividade a capacidade da empresa formular e implementar estratégias concorrenciais, que lhe permitam ampliar ou conservar, de forma duradoura, uma posição sustentável no mercado.

Para Ferraz, Kupfer & Haguenaer (1995), no novo paradigma competitivo predominam qualidade de produto, flexibilidade, rapidez de entrega e inovatividade, além da racionalização dos custos de produção.

O emprego adequado do uso de tecnologias, sejam elas envolvidas na produção ou, mesmo, na comercialização dos produtos ou serviços, tem o potencial de afetar as empresas de forma decisiva, alterando diretamente a produtividade e, conseqüentemente, a própria competitividade das empresas.

Apesar dos múltiplos determinantes internos e externos na competitividade, observa-se que todos eles demandam, cada vez mais, uma maior maturidade nos processos de gestão empresarial.

O “Diamond” de Porter é geralmente empregado no contexto de estudos de casos de competitividade para avaliar o prospecto da indústria, produto ou atividade econômica. Tal abordagem representa um grupo usual de conceitos apropriados para análise de mercado e competitividade.

Os economistas mais tradicionais propõem uma categorização mais detalhada dos fatores determinantes de competitividade tais como fatores ambientais e recursos naturais, tecnologia, investimentos, capital humano, experiência administrativa, características dos produtos, estratégia das firmas e estrutura das indústrias, fornecedores de insumos, marketing e canais de

distribuição, infra-estrutura e externalidades, ambiente regulador e política comercial.

A competitividade pode ser indicada por lucro e *market share*, sendo também afetada por fatores que são controláveis pela empresa (estratégia, produtos, tecnologia, treinamento, pesquisa e desenvolvimento interno, ligados a custo e alianças estratégicas), controláveis pelo governo (ambiente dos negócios, políticas de P&D, regulamentação, educação e treinamento e alianças estratégicas), fatores quase controláveis (índices de preços, condições de demanda, mercado internacional e ambiente) e fatores incontroláveis (ambiente natural).

### **3.3 Cooperação e competição**

No mercado global altamente competitivo, há incerteza na distinção entre aliados, adversários e inimigos, o que impõe uma nova forma de olhar a concorrência. Sob esse enfoque, Lewis (1992) enfatiza que é necessário haver um equilíbrio entre competição e cooperação sempre que isso significar satisfazer interesses mútuos. Observa este autor que o valor de ter concorrentes como parceiros é alto, na medida em que alianças com empresas que atuam no mesmo ramo e possuem similaridades de produto, processos de aquisição, interesses mercadológicos, operações e tecnologia, podem ser uma excelente alternativa para enfrentar um inimigo comum.

Um aspecto importante a ser ressaltado na formação de alianças é a relação de cooperação, por meio da qual as organizações parceiras convivem paradoxalmente em relações de cooperação e de competição (Nalebuff & Brandenburger, 1996). Os parceiros, em uma aliança, são, muitas vezes, vistos como potenciais competidores, embora eles estejam ao mesmo tempo colaborando em atividades funcionais comuns ou complementares (Peng & Kellogg, 2003).

Sob essa ótica, Yoshino & Rangan (1996) salientam que novas alianças estão sendo configuradas com características de associações entre empresas, e que as novas alianças nas diferentes indústrias, muitas vezes, ocorrem entre empresas rivais. Os autores observam que as alianças estratégicas “com freqüência combinam elementos competitivos e cooperativos num ambiente de controle compartilhado”.

Segundo Wit & Meyer (1998), as empresas, nos dias de hoje, trabalham mais facilmente com conceitos paradoxais, como competição e colaboração. Considerando os aspectos ambíguos das alianças estratégicas entre competidores ou como eles denominaram, colaboração competitiva, Hamel, Doz & Prahalad (1998) afirmam que elas fortalecem ambas as empresas contra a concorrência, mesmo que um dos parceiros seja mais fraco em relação ao outro.

A cooperação, neste caso, é o caminho mais curto para que competidores ganhem em tecnologia e acesso a novos mercados. Hamel, Doz & Prahalad (1998) salientam que as empresas que se beneficiam da colaboração competitiva aderem a um conjunto de quatro princípios: o primeiro se baseia no fato de que a colaboração é competição em uma forma diferente, que impõe às empresas entenderem como os objetivos dos parceiros afetam os seus. O segundo destaca que harmonia não é a mais importante medida de sucesso, já que conflitos ocasionais podem evidenciar benefício mútuo na colaboração, o que ajuda a manter uma relação ganha-ganha. O terceiro salienta que cooperação tem limites estabelecidos que necessitam ser informados, a fim de que todos saibam quais conhecimentos e tecnologias estão fora dos limites da parceria e monitorem o que o parceiro pede e recebe. O quarto enfatiza que aprender com o parceiro é um ganho notável, na medida em que constitui uma janela para ampliar as capacidades. As empresas, nessa condição, usam a aliança para desenvolver habilidades em áreas fora do acordo formal e difundir novos conhecimentos por toda a organização.

A abordagem conjunta de cooperação e competição, de acordo com Nalebuff & Brandenburger (1996), implica na compreensão da teoria dos jogos, que constitui novas maneiras de perceber o mundo dos negócios. Dentro da concepção de que fazer negócios é um jogo, é necessário esclarecer os personagens e suas respectivas funções. Sob a perspectiva que a teoria dos jogos "coopetitivos" exhibe, esses autores apresentam quatro postulados que ajudam a organizar o pensamento estratégico e a compreender as dinâmicas dos jogos entre os participantes, abrangendo, concomitantemente, cooperação e competição:

- 1) para cada ação existe uma reação que deve ser baseada no exame de como os outros jogadores reagem aos seus movimentos. Eventualmente, calcular e simular todas as reações às ações empreendidas com antecedência;
- 2) cada jogador deve interagir a partir de uma perspectiva alocêntrica, isto é, focando os outros jogadores e capturando seus valores e objetivos. O alocentrismo pressupõe que os jogadores se coloquem no lugar dos demais;
- 3) não se pode extrair do jogo mais do que a soma de tudo aquilo com que se contribuiu, de maneira que é importante avaliar o valor agregado produzido pelos participantes do jogo, individualmente;
- 4) cada jogador deve identificar os elementos relacionados a escopo, regras, jogadores e valores agregados, no intuito de influenciá-los. Nalebuff & Brandenburger (1996) observam que, dentro de uma visão tradicional, normalmente são considerados atores nos negócios somente clientes, fornecedores e competidores. Entretanto, na estratégia de coopetição, é necessário destacar um grupo muito importante constituído pelos complementadores, os quais não

competem diretamente pelo provimento de produtos e serviços, mas fornecem produtos e serviços complementares.

A atuação do complementar se destaca quando os clientes concedem mais valor aos produtos ou serviços da empresa, quando eles vêm acompanhados de produtos ou serviços do complementar, do que se simplesmente fossem oferecidos isoladamente. Pelo contrário, considera-se uma empresa como concorrente quando seus produtos ou serviços, acompanhados por produtos ou serviços de outra empresa, são percebidos com menos valor pelos clientes, do que se fossem ofertados de maneira isolada (Nalebuff & Branderburger, 1996). Pode-se afirmar, dessa forma, que a coopetição é uma nova forma de interação entre clientes, fornecedores, complementadores e concorrentes.

#### 4 ASPECTOS METODOLÓGICOS

O delineamento escolhido para essa pesquisa foi o de estudo de caso que, segundo Chizzotti (1995), caracteriza-se pela coleta e o registro de dados de um caso particular ou de vários casos com o objetivo de organizar um relatório que retrate uma situação em sua complexidade sócio-cultural e revele a multiplicidade de aspectos globais presentes em uma dada situação.

Para Yin (2001), "um estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos". Segundo o autor, para se obter informações de um estudo de caso, pode-se pesquisar várias fontes e classificá-las em seis tipos: documentos, registros em arquivos, entrevistas, observação direta, observação participante e artefatos físicos.

A coleta de dados ocorreu em setembro de 2006, em fontes primárias e secundárias. Na forma primária, levaram-se em conta entrevistas efetuadas junto a clientes e funcionários de cada uma das empresas e emergiram da capacidade de observação do próprio pesquisador, ao interagir com as pessoas envolvidas no processo.

Especificamente, foi averiguada a situação em que as duas empresas envolvidas encontravam-se antes das ações específicas para o aumento da competitividade, tabulando-se dados básicos e significativos, tais como faturamento mensal e número de funcionários. Após as ações conjuntas e a implantação das novas políticas de trabalho, novamente foram avaliados tais dados, comparando-os com a situação anterior.

As pesquisas de campo, realizadas com clientes das empresas, foram feitas por amostragem, envolvendo 200 clientes de cada uma das empresas; já o levantamento das necessidades dos funcionários em relação à satisfação e às

expectativas junto às empresas foi feito com todos eles. Em ambos os casos, utilizou-se a pesquisa semi-estruturada.

Foram utilizados os dados constantes em balanço patrimonial do último exercício fiscal de ambas as empresas estudadas, além de informações oficiais contidas na Relação Anual de Informação Social (RAIS) entregue pelas empresas.

Os dados de natureza financeira e estatística foram analisados de acordo com o padrão adotado pelos contabilistas, traduzindo-se em balanços e balancetes patrimoniais. Já as informações de caráter comercial e estratégico, foram analisadas focando-se o aspecto quantitativo de relação de incremento numérico ou percentual.

## 5 RESULTADOS E DISCUSSÕES

### 5.1 Panorama geral das empresas estudadas

Este estudo de caso envolve duas pequenas empresas que atuam na distribuição de bens de consumo. São empresas com aproximadamente o mesmo número de funcionários e semelhante faturamento mensal (Quadro 1).

Essas empresas estão sediadas em municípios diferentes do estado de São Paulo, porém, atuam como concorrentes diretas em vários municípios, uma vez que ambas detêm distribuição exclusiva de produtos similares, porém de fabricantes diferentes.

QUADRO 1 Caracterização das empresas

EMPRESA	FUNCIONÁRIOS	FATURAMENTO (R\$mil/mês)	MUNICÍPIO SEDE
Distribuidora do Vale	46	820	São José dos Campos
Distribuidora do Litoral Sul	52	910	Praia Grande

Fonte: Dados da pesquisa

A empresa Distribuidora Vale, sediada em São José dos Campos, atua em todo o Vale do Paraíba, no litoral norte do estado de São Paulo e em municípios do cone leste paulista. Por sua vez, a Distribuidora Litoral Sul, sediada no município da Praia Grande, atua no Vale do Ribeira, em todo o litoral do estado de São Paulo, no ABC paulista e em alguns municípios do cone leste paulista.

No que se refere ao tempo de atuação no mercado, a empresa sediada em São José dos Campos foi fundada há oito anos, enquanto a empresa com sede na Praia Grande, há dez anos.

A área de atuação dessas empresas (base territorial) é coincidente em, aproximadamente, 17 municípios que juntos, somam aproximadamente três milhões de consumidores em potencial (Quadro 2).

QUADRO 2 Área de atuação das empresas

EMPRESA	MUNICÍPIOS EM QUE ATUA	MUNICÍPIOS COM ATUAÇÃO COMUM E CONCORRÊNCIA DIRETA
Distribuidora do Vale	Jacareí, São José dos Campos, Caçapava, Taubaté, Santa Branca, Paraibuna, Pindamonhangaba, Guaratinguetá, Cruzeiro, Lorena, Queluz, Aparecida, Campos do Jordão, Cachoeira Paulista, Potim, São Luiz do Paraitinga e Bananal	Mogi das Cruzes, Suzano, Poá, Itaquaquecetuba, Ferraz de Vasconcelos, Biritiba Mirim, Salesópolis, Guararema, Guarulhos, Santa Isabel, Igaratá, São Sebastião, Caraguatatuba, Ubatuba e Ilhabela
Distribuidora Litoral Sul	Praia Grande, São Vicente, Itanhaem, Santos, Guarujá, Berioga, Peruíbe, Cubatão, Mongaguá, Iguape, Juréia, Juquiá, Registro, Cananéia, Ilha Comprida, Pedro de Toledo, Santo André, São Bernardo do Campo, São Caetano do Sul, Diadema, Mauá e Ribeirão Pires	

Fonte: Dados da pesquisa

O desejo de ampliação de seus negócios, bem como a visão de novos mercados, aliado a uma antiga amizade entre os dois principais administradores destas empresas, proporcionou uma aliança de cooperação em prol do aumento da competitividade e, conseqüentemente, do ganho de mercado.

Tendo como produto principal em seu portfólio de vendas o cigarro, convém esclarecer que as empresas em questão são apenas distribuidoras de dois fabricantes diferentes concorrentes entre si, e atuantes em âmbito nacional. Assim sendo, tem-se a Distribuidora Vale distribuindo os cigarros fabricados pela Indústria de Tabacos X Ltda, e a Distribuidora Litoral Sul, distribuindo os produtos fabricados pela Indústria de Tabacos Y Ltda. Demais fornecedores, de outros produtos também comercializados por estas empresas, porém com um

menor valor agregado em relação ao faturamento, não foram focados neste estudo.

Ambas as empresas têm como ponto base em seu faturamento a venda de cigarros a clientes que atuam no comércio varejista, tais como bares, padarias, mercearias, minimercados e revendedores.

## **5.2 Mercado de atuação das empresas**

Existem no Brasil oito fabricantes de cigarros, dentre os quais, dois são multinacionais e os outros seis são nacionais. As empresas nacionais e uma das multinacionais têm sua distribuição terceirizada em todo o território nacional. Apenas uma delas, a mais antiga, e que detém aproximadamente 65% do mercado, efetua a distribuição de seus produtos com estrutura própria.

Existe também uma espécie de “reserva de mercado” no que se refere a preços cobrados para o consumidor. Enquanto as empresas multinacionais limitam-se a oferecer ao mercado cigarros com preços mínimos ao consumidor de R\$1,60, e preços máximos de até R\$3,75, pela vintena (carteira com vinte unidades), as indústrias nacionais focam sua atuação com forte apelo de venda baseado no preço, pois disponibilizam no mercado produtos com preços finais ao consumidor de, no mínimo, R\$1,00e, no máximo, de R\$1,20.

Paralelo a esse mercado formal e tributado, encontra-se, ainda, a atuação de “empresas clandestinas”, ou seja, o contrabando que está presente em todo o território nacional. É importante citar que, além dos produtos contrabandeados através de fronteiras terrestres e marítimas, tem-se também uma situação que, apesar de nova no mercado, vem ganhando muito espaço. Membros da crescente comunidade chinesa, instalados principalmente nos grandes centros urbanos, iniciaram uma prática de falsificação de marcas líderes de mercado.

Assim sendo, é comum encontrar aparelhos de barbear, tênis, isqueiros, colas e cigarros com marcas líderes de mercado, falsificados e sendo oferecidos

por um preço até 25% menor que o preço cobrado para o produto original, para serem revendidos aos consumidores.

Uma visão geral e resumida do que foi relatado, é oferecida no Quadro 3. É importante salientar que foram citadas apenas as principais marcas, a título de referência, pois, no mercado como um todo existem várias outras marcas.

QUADRO 3 Uma visão do mercado de atuação

FABRICANTE	PRINCIPAIS PRODUTOS/MARCAS	PREÇO AO CONSUMIDOR
<b>SOUZA CRUZ</b>	Derby, Holywood, Carlton, Minister, Free	De R\$1,60 a R\$3,25
<b>PHILIP MORRIS</b>	Dallas, Shelton, L &M, Lark, Marlboro	De R\$1,60 a R\$3,25
<b>I.T.B</b>	Rei V, Lexus, Milhão, Yes, Sabre	De R\$1,00 a R\$1,20
<b>SUL AMERICANA</b>	Astra, Maxxi, Fly, Vectra, Maxxi Box, Fly Box	De R\$1,00 a R\$1,20
<b>CIBRASA</b>	Pullman, Corcel, Macedônia, Amigo, Super Finos, Frevo	De R\$1,00 a R\$1,20
<b>TABACOS REI</b>	21, Penta, Rei, 775, Olé	De R\$1,00 a R\$1,20
<b>AMERICAN VIRGINIA</b>	Indy, San Marino, Bacana, Oscar, GP	De R\$1,00 a R\$1,20
<b>SUDAMAX</b>	Campeão, Vanguard, US, Dollar	De R\$1,00 a R\$1,20
<b>ALFREDO FANTINI</b>	Mistral, São Paulo Chic, Damasco, Seleta, Parker	R\$1,00
<b>FÊNIX</b>	Euro, Gom, 2000, Seleta	R\$1,00
<b>“Empresas clandestinas”</b>	TE, Clasic, Cowboy, Mill, Kirby	De R\$0,75 a R\$1,00
<b>“Falsificados”</b>	Derby, Holywood, Free, Marlboro	De R\$0,50 a R\$1,50

Fonte: dados da pesquisa

### 5.3 Forma de atuação das empresas

Ambas as empresas efetuavam seus controles internos de estoques, vendas, comissionamentos, gestão de contas a pagar e contas a receber, servindo-se de sistemas manuais. Posições e fluxo de caixa, relatórios de vendas e desempenho individual de equipes de vendas, eram confeccionados manual e

periodicamente por pessoas responsáveis por cada um dos setores, a fim de fornecer base de informações e de decisões à gerência.

Por possuírem praticamente a mesma estrutura de recursos humanos e atuarem no mesmo segmento de mercado, as empresas analisadas adotavam formas de controle bem similares, variando apenas a gestão sobre tais informações.

O sistema adotado pelas empresas para a distribuição dos produtos é o sistema de venda com pronta entrega. Nesse sistema, um funcionário da empresa visitava diariamente uma quantidade pré-estipulada de clientes, vendendo e, de imediato, entregando os produtos.

As vendas eram, em sua maioria, feitas a prazo, no caso de sete dias, de forma que, na visita seguinte, ao efetuar-se uma nova venda era justamente o dia em que venciam as faturas anteriores. Dessa forma, tinha-se uma visita semanal para cada cliente e, a cada visita, efetuava-se o recebimento da fatura anterior e uma nova venda era feita com vencimento para a próxima semana. Nesse sistema de venda com pronta entrega, um único funcionário, no caso o vendedor, efetuava a venda, a entrega e o recebimento.

Ao efetuar esta rotina diária de visitas aos clientes, as empresas têm à disposição um veículo para cada vendedor e um estoque estimado para um dia de trabalho, normalmente composto por uma média de 35 visitas a clientes. Como nem todos os clientes visitados no dia efetuam pedido de compra, normalmente, no final do expediente, os carros de vendas voltam da rua com retorno de produtos ao estoque.

Existem também situações em que, durante o itinerário normal do dia, ocorre falta de um determinado item de produto no estoque do carro para pronta entrega, em função de uma venda acima da média para aquele item. Nesses casos, os vendedores retornam à empresa para efetuar a recarga do item em falta e, posteriormente, retomam o itinerário de vendas.

#### **5.4 Pontos fortes e fracos das empresas**

Visando ter uma noção geral de suas deficiências externas junto aos clientes e ao mercado como um todo, as empresas efetuaram uma pesquisa com seus clientes, sendo estes comuns ou não a ambas. Nessa pesquisa, efetuada pelos próprios supervisores das empresas, objetivou-se entender quais as necessidades que seus clientes tinham em relação ao fornecimento dos produtos e qual a imagem que tinham das empresas e dos vendedores.

O levantamento dos pontos fracos comuns às duas empresas deu-se por meio de reuniões entre seus administradores, os quais, de antemão, já haviam apurado, junto às suas equipes de venda, informações básicas. Essas informações foram comparadas ao que ocorria com a líder de mercado, no que diz respeito à sua forma de atuação.

Assim sendo, observaram-se as seguintes situações:

- 1) baixa produtividade de cada carro de venda, no que se refere ao número de visitas diárias a clientes, pois, o fato de ter que vender, emitir nota fiscal, entregar os produtos e ainda receber a fatura anterior, acabava limitando os vendedores a poucas visitas diárias;
- 2) excessos de gastos com combustíveis; em situações de recarga de alguma marca esgotada no carro, o vendedor tinha que deslocar-se muitas vezes de um município a outro, o que gerava uma enorme perda de tempo;
- 3) falta de credibilidade institucional perante os clientes, pois, no sistema de venda em pronta entrega, estes, na sua maioria, imaginavam que o vendedor era um autônomo e nunca o associavam a uma empresa;
- 4) maiores riscos de assaltos, pois, o sistema de venda a pronta entrega exige uma carga maior de produtos. No intuito de que esta fosse

suficiente para cumprir a jornada de trabalho diária, acabava expondo um maior estoque volante nas ruas;

- 5) pouco diálogo e, conseqüentemente, pouca exploração do potencial de compra do cliente, pois, na atividade apressada, o vendedor acabava limitando-se a oferecer aos clientes apenas os produtos por estes já comercializados, o que inibia a prospecção de novos negócios e a introdução de novos produtos e marcas;
- 6) um número muito limitado de clientes em ambas as empresas, pelo fato de os vendedores limitarem-se a atender somente os clientes já cadastrados, sem tempo para conquistar outros novos.

### **5.5 A aliança estratégica**

Visando economia, as empresas, de forma conjunta, adquiriram uniformes para serem utilizados pelos membros da equipes de vendas e contrataram consultoria atuante na área de informática, para poder efetuar a informatização interna e externa de ambas, envolvendo desde software até equipamentos de hardware. O treinamento de vendas oferecido a ambas as equipes também foi contratado em conjunto pelas empresas, junto a uma rede de consultoria em recursos humanos.

Externamente, as empresas mudaram a forma de atuação radicalmente. Abandonaram o sistema de distribuição na pronta entrega e colocaram em prática a pré-venda. Neste sistema, os vendedores somente visitam os clientes no intuito de efetivamente vender, e a entrega passou a ser efetuada por entregadores. O recebimento passou a ser por meio de boleto bancário.

Visando melhorar a imagem das empresas junto aos seus clientes, foi elaborado um plano de marketing institucional. Nesse sentido, observou-se que a uniformização dos vendedores, entregadores e supervisores de venda, aliada à padronização dos carros de entrega, colaborou muito. Outro fator muito

importante neste sentido foi a adoção da entrega de informativos periódicos, como revistas, panfletos, fornecidos pelos próprios fabricantes e contendo assuntos relacionados à atividade produtora de cigarros, informativos sobre as implicações legais sobre pirataria e dicas para a melhoria das vendas do produto nos pontos de venda.

A distribuição de camisetas, bonés e abridores de garrafas para os clientes, além de divulgarem as marcas dos produtos, permitiu um fortalecimento do elo cliente-empresa.

O treinamento de vendas oferecido aos vendedores, aliado à nova forma de atuação, a pré-venda, permitiu uma maior produtividade e, conseqüentemente, um maior nível de rendimento entre os vendedores.

Parcerias entre vendedores e entregadores foram formadas, pois o que um vendia o outro entregava, e a adoção de campanhas de vendas promovidas pelas empresas fez com que estes se unissem no fechamento do processo da venda, que constava desde a coleta do pedido, entrega, até o recebimento da fatura. A equipe de vendedores, em sua quase totalidade e em ambas as empresas estudadas, era composta por elementos oriundos de outros segmentos.

Assim sendo, observavam-se ex-vendedores de automóveis, ex-vendedores de calçados, de sorvetes, de frios, enfim, eram poucos os oriundos de alguma outra empresa de cigarros.

Com o ingresso na empresa, o novo vendedor era posto para “andar junto” com um vendedor mais experiente ou, mesmo, com o supervisor de vendas, no intuito de fazer com que apreendesse o serviço. Na nova condição, todas as equipes de vendas passaram por treinamento de posturas profissionais e noções básicas de matemática financeira, que foi contratado em conjunto pelas duas empresas, visando à redução de custos.

Possibilitando a mudança do sistema de vendas de pronta entrega para pré-vendas foram necessários investimentos em transportes. Os veículos até

então utilizados pelos vendedores na pronta entrega (peruas Kombi e Fiorino) passaram a serem utilizados pelos entregadores que foram recrutados facilmente no mercado de trabalho, na sua maioria por indicação dos próprios funcionários das empresas. Foram adquiridas, por meio de *leasing*, motocicletas para que os vendedores as utilizassem em lugar dos carros da pronta entrega.

Essas motocicletas foram padronizadas, a exemplo dos carros de entrega com pinturas e logotipos das empresas. Novamente utilizando-se da aliança firmada, as empresas estudadas, em conjunto, adquiriram aparelhos coletores de dados para que os vendedores os usassem para efetuar os pedidos.

Nos escritórios das empresas, foram disponibilizados também computadores com impressora matricial. No final da tarde, quando os vendedores retornavam de suas visitas diárias eles, conectavam-se os coletores de dados no microcomputador do escritório e emitiam todas as notas fiscais referentes às vendas daquele dia, e já iniciava-se o processo de separação dos pedidos para a entrega no dia seguinte.

Dessa forma, o sistema utilizado para a emissão das notas fiscais, que também foi comprado em conjunto pelas empresas estudadas, diariamente fornecia aos supervisores e à gerência de vendas posições precisas e rápidas sobre o andamento das vendas, performance individuais e da equipe, gerenciamento de estoques, entre outras.

## **5.6 Resultados da aliança**

A aliança formada pelas empresas estudadas proporcionou resultados diferentes, assim como exigiu investimentos diferentes entre elas. No que se refere aos investimentos com informática, compra de motocicletas, uniformes para equipes de vendas, contratação de treinamentos e outros menores investimentos, tal aliança foi estratégica, pois proporcionou uma significativa economia.

O quadro cinco espelha o que cada empresa teria de investir, se fosse realizar as mudanças de forma individual e o quanto investiram servindo-se da aliança. O investimento foi feito de forma individual, com cada empresa provendo os recursos necessários à sua parte. Apenas a compra dos produtos e serviços foi feita de forma conjunta, visando à redução de custos.

QUADRO 4 Comparativos de investimentos

Valores em R\$	Investimento individual orçado pelas empresas de forma isolada		Investimento individual realizado pelas empresas de forma conjunta		Redução %
	Distr.Vale	Distr.Litoral	Distri.Vale	Distr.Litoral	
Veículos	115.500,00	138.600,00	86.610,00	103.932,00	25
Computadores	2.100,00	2.100,00	1.680,00	1.680,00	25
Coletores dados	30.900,00	37.080,00	20.400,00	24.480,00	51
Uniformes	4.500,00	5.400,00	3.825,00	4.590,00	15
Padronização da frota	6.300,00	7.560,00	4.200,00	5.040,00	50
Treinamento	33.000,00	39.600,00	21.000,00	25.200,00	57
Totais	192.300,00	230.340,00	137.715,00	164.992,00	<b>40</b>

Fonte: dados da pesquisa

A redução de custos, gerada em função da ação conjunta das empresas foi de 40%, o que viabilizou a implantação do projeto. Ao se analisar os números dos resultados de ambas (Quadro 5), antes e depois da implantação do novo sistema de vendas, observa-se uma expressiva melhoria no desempenho delas. O faturamento mensal de ambas aumentou de forma significativa, reflexo de um aumento na produtividade individual, pois, no novo sistema, os vendedores passaram a efetuar um número maior de visitas diárias a clientes já existentes, e também puderam arregimentar novos clientes, em função do tempo disponível.

Outro dado importante que se pode observar foi o aumento do número de funcionários em ambas as empresas, reflexo da contratação de entregadores e vendedores.

QUADRO 5 Comparativo de desempenho das empresas

EMPRESAS	Número clientes		Número funcionários		Faturamento mensal	
	Sistema anterior pronta entrega	Sistema atual pré-venda	Sistema anterior pronta entrega	Sistema atual pré-venda	Sistema anterior pronta entrega	Sistema atual pré-venda
DISTRIBUIDORA DO VALE	3.040	5.950	46	61	R\$550Mil	R\$820 Mil
DISTRIBUIDORA DO LITORAL	3.920	7.550	52	69	R\$720Mil	R\$910 Mil

Fonte: Dados da pesquisa

## **6 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Observando-se os dados apurados em ambas as empresas estudadas e comparando-os com os dados anteriores à implantação do novo sistema de trabalho adotado, fica evidenciado que a competitividade foi alcançada. A adoção de sistemas mais eficientes, o uso de tecnologia disponível no mercado e a modernização de seus processos fizeram com que as empresas estudadas se tornassem mais competitivas no mercado. Essa competitividade alcançada está refletida no ganho de mercado, pelo aumento significativo de suas bases de clientes.

A aliança cooperativa, além de viabilizar financeiramente o almejado pelas empresas, revela-nos que a competitividade não deve ser vista apenas como uma arma para “destruir” a concorrência ou como uma forma de conquistar novos mercados. Mas, pode ser vista também como um fator essencial para o sucesso e a sobrevivência, além de um elemento de combustão muito forte na geração de empregos.

## 7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALBUQUERQUE, L. **Estratégias de recursos humanos e competitividade.** 1992. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Economia e Administração. Universidade de São Paulo, São Paulo, SP.

CASAROTTO FILHO, N. **Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local: estratégias para a conquista da competitividade global com base na experiência italiana.** São Paulo: Atlas, 1998.

CASTELLS, M. **A sociedade em rede.** São Paulo: Paz e Terra, 1999.

CHIZZOTTI, A. **Pesquisa em ciências humanas e sociais.** 2.ed. São Paulo: Cortez, 1995.

CÔTÉ, M. **Gestion stratégique de l'entreprise-aspects théoriques.** Boucherville: Gaetan Morin, 1995.

COUTINHO, L. et al. (Coord.). **Estudo da competitividade da indústria brasileira.** Campinas: Programa de Apoio ao Desenvolvimento Científico e Tecnológico, 1993.

DAS, T. K.; TENG, B. Instabilities of strategies alliances: an internal tensions perspective. **Organization Science**, Irvine, v. 11, n. 1, 2000.

DUSSAUGE, P. Les alliances entre firmes concurrentes. **Revue Française de Gestion**, 1990.

FERRAZ, J. C.; KUPFER, D.; HAGUENAUER, L. **Made in Brazil: desafios competitivos para a indústria.** Rio de Janeiro: Campus, 1995.

FLEURY, A. Qualidade, produtividade e competitividade: abordagem comparativa entre França e Brasil. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 29, n. 2, 1994.

HAMEL, G.; DOZ, Y.; PRAHALAD, C. K. Collaborate with your competitors: and win. In: WIT, B.; MEYER, R. **Stategy: process, content, context.** London: Thomsom, 1998. p. 525-532.

JANK, M. S. **Economia e gestão dos agronegócios alimentares**. São Paulo: Pioneira, 2000.

LEWIS, J. **Alianças estratégicas: estruturando e administrando parcerias para o aumento da lucratividade**. São Paulo: Pioneira, 1992.

LORANGE, P.; ROOS, J. **Alianças estratégicas: formação, implementação e evolução**. São Paulo: Atlas, 1996.

KANTER, R. M. Collaborative advantage: the art of alliances. **Harvard Business Review**, Boston, 1994

MCFARLAN, F. W. **A tecnologia da informação muda a sua maneira de competir**. São Paulo: Global, 1998.

NALEBUFF, B. J.; BRANDENBURGER, A. M. **Co-opetição: um conceito revolucionário que combina competição com cooperação**. Rio de Janeiro: Rocco, 1996.

OHMAE, K. The global logic of strategic alliances. **Harvard Business Review**, Boston, 1989.

PENG, T.; KELLOGG, J. L. Partners, resources, and management mechanisms of interorganizational collaborative ties in non-profit organizations. **Journal of American Academy of Business**, v. 3, n. 1, p. 291-300, Sept. 2003.

SILVA, R. A. R. **Redes organizacionais: indicadores estratégicos e a percepção dos gestores**. 1999. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, MG.

THOMPSON Jr., A. A.; FORMBY, J. P. **Microeconomia da firma: teoria e prática**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1998.

VASCONCELOS, E. et. al. Política industrial e tecnológica para o setor de instrumentação e automação. **Revista de Administração**, São Paulo v. 26, n. 1, p.76-92, 1991.

WIT, B.; MEYER, R. **Strategy: process, content, context**. London: Thomsom, 1998.

YIN, R. K. **Estudo de caso:** planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2001.

YOSHINO, M. Y.; RANGAN, U. S. **Alianças estratégicas:** uma abordagem empresarial à globalização. São Paulo: Makron Books, 1996.

## **CAPÍTULO 5**

### **ALIANÇA ENTRE FABRICANTE E DISTRIBUIDOR DE CIGARROS COMO ESTRATÉGIA CONTRA A PIRATARIA**

## RESUMO

ROSALEM, Vagner. Aliança entre fabricante e distribuidor de cigarros como estratégia contra a pirataria. In: \_\_\_\_\_. **Formação e gestão de alianças estratégicas na cadeia produtiva do fumo**. 2007. Cap. 5, p. 189-220. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Lavras, Lavras, MG,<sup>18</sup>

Este capítulo demonstra os resultados obtidos por um fabricante nacional de cigarros e seu distribuidor, ao formalizarem uma aliança estratégica com o objetivo de conquistarem o espaço ocupado pela pirataria no mercado de cigarros. Servindo-se de uma pesquisa realizada junto aos varejistas que compõem a carteira de clientes do distribuidor, as empresas detectaram a oportunidade de aproveitar o mercado já conquistado por uma marca ilegal de cigarros contrabandeada de países vizinhos. Por meio de uma ação conjunta, as empresas realizaram um trabalho com os varejistas, com o objetivo de conscientizá-los e de demonstrar os riscos que corriam ao trabalharem com cigarros contrabandeados. Paralelamente a essa ação, o fabricante registrou essa marca que era ilegal, viabilizando seu lançamento no mercado brasileiro. Como resultado dessa estratégia, observou-se um considerável incremento nas vendas de ambas as empresas, além da conquista de novos mercados.

**Palavras-chave:** alianças estratégicas, pirataria, cigarros, distribuição.

---

<sup>18</sup> Orientador: Prof. Dr. Antônio Carlos dos Santos - UFLA

## **CHAPTER 5**

### **ALLIANCE BETWEEN PRODUCER AND DISTRIBUTORS AS A STRATEGY AGAINST CIGARETTE PIRACY**

## ABSTRACT

ROSALEM, V. Alliance between produce and distributors as a strategy against cigarette piracy. In: \_\_\_\_\_. **Strategic alliance management and formation on tobacco productive-chain**. 2007, Cap. 5, p. 191-220. Dissertation (Master degree in Administration) – Federal University of Lavras, Lavras, MG<sup>19</sup>

This chapter shows the results obtained by a national cigarette company and its distributor, as they formalized a strategic alliance with the goal to conquer the space occupied by piracy in the cigarette market. The companies (distributors and manufactures) worked with the retailers showing them risks of the illegal cigarette. Another action was the registration of an illegal brand in Brazil, making it legal. This strategic alliance increased the sales of both companies.

**Key-words:** strategic alliance, piracy, cigarettes, distribution

---

<sup>19</sup> Guindance: Prof.Dr. Antônio Carlos dos Santos - UFLA

## 1 INTRODUÇÃO

A indústria de tabacos tem grande relevância no mercado brasileiro, em função dos elevados valores que movimenta em toda a sua cadeia produtiva.

Do ponto de vista econômico, essa importante indústria que já ostentou poder a ponto de ser representada por um ramallete de fumo no brasão da República Federativa do Brasil, se vê estagnada e à mercê de ações, proibições legais e campanhas governamentais que visam desencorajar o consumo de seus produtos.

No mercado nacional, as campanhas contra o tabagismo e as restrições legais à propaganda evitaram o aumento do consumo, porém, há um mercado consumidor estabilizado na última década, no qual o consumo anual do produto se mantém na casa dos 150 bilhões de cigarros (AFUBRA, 2006).

O Brasil está entre os países que praticam as maiores taxas tributárias do mundo, no que se refere à indústria fumageira. Nesse sentido, o raciocínio adotado pelas autoridades brasileiras é o de que quanto maior a carga tributária, maior o preço e que, quanto maior o preço, menor o consumo.

Esse raciocínio não deixa de ser validado pela ciência econômica, mas, o lado perverso da situação, quando se refere ao consumo de produtos viciantes, essa lógica não é totalmente válida.

Na prática, o que ocorre é que o consumidor viciado no consumo dos cigarros fabricados pelas indústrias multinacionais atuantes no país, ao deparar-se com os preços altos dessas marcas procura por alternativas de produtos mais baratos.

Essas alternativas são compostas, em parte, pelos produtos ofertados por pequenos fabricantes nacionais que mantêm uma diferença de preço e também de qualidade em relação aos fabricantes multinacionais e, na maior parte, pelos produtos ilícitos ofertados pelo contrabando e a pirataria.

Segundo dados da Associação Brasileira das Indústrias de Fumo, temos atualmente, no Brasil, 54 marcas de cigarros aprovadas pela Agência Nacional de Vigilância Sanitária e mais de 360 marcas ilegais, incluindo produtos falsificados (contrafação) e, principalmente, contrabandeados, de países fronteiriços e até de nações distantes, como a China.

O mercado ilegal de cigarros representa cerca de um terço dos maços que circulam anualmente no Brasil. Segundo dados da Receita Federal, enquanto 4,5 bilhões de maços são produzidos legalmente no país, outros 800 milhões são fabricados clandestinamente, número reforçado por mais 1 bilhão que vêm do exterior a cada ano.

É incontestável a nocividade do tabaco à saúde humana, o que não se constitui objeto deste estudo, assim como é nocivo o comércio ilegal de cigarros à economia. Ocupando pelo menos 33% do mercado nacional do produto, a ação ilegal na área provoca grandes prejuízos ao setor fumageiro e ao país. A Associação Brasileira da Indústria do Fumo calcula que o comércio cigareiro no Brasil movimenta algo em torno de R\$ 8,5 bilhões, dos quais R\$ 6,6 bilhões correspondem à produção legal e R\$ 1,9 bilhão ao ilegal.

O Paraguai é o principal fornecedor de cigarros contrabandeados para o Brasil. As principais portas de entrada desses produtos são os estados do Paraná, pelos municípios de Foz do Iguaçu e Guairá, e de Mato Grosso do Sul, por Ponta Porã e Mundo Novo. Somente entre Ponta Porã e Pedro Juan Caballero, no Paraguai, existe uma fronteira seca de 600 quilômetros de extensão, o que dificulta a fiscalização.

Diante desse panorama, tem-se ainda, que considerar que a indústria nacional de cigarros é composta não só por grandes fabricantes de origem multinacional, atrelados a grandes conglomerados empresariais, mas também por mais de uma dezena de pequenos e médios fabricantes de cigarros, na sua maioria empresas familiares.

Esse grupo de pequenas e médias empresas que historicamente utilizam o preço como sendo o maior apelo de vendas para seus produtos frente às indústrias multinacionais, acaba sofrendo mais com a concorrência desleal imposta pelo contrabando e a pirataria.

Em função da sonegação gerada no contrabando e na pirataria, o preço desses produtos ofertados de forma ilegal acaba sendo mais atrativo para o consumidor. Isso deixa os pequenos e médios fabricantes nacionais num fogo cruzado, tendo de um lado as multinacionais com produtos mais caros e de qualidade superior e, de outro lado, o comércio ilegal, que acaba sendo mais atrativo para o consumidor interessado apenas em preço.

## **2 OBJETIVOS**

### **2.1 Objetivo**

O presente capítulo tem como objetivo analisar o processo de formação e de gestão de uma aliança estratégica ocorrida na interface que envolve um fabricante nacional de cigarros e um distribuidor dos seus produtos, ao tentarem combater a concorrência ilegal.

### **3 REFERENCIAL TEÓRICO**

#### **3.1 A formação e a classificação das alianças estratégicas**

Desde a idade média, os artesãos se uniam para se fortalecer, defender seus interesses, superar desafios e crescer. Com a evolução das empresas surgiram as associações empresariais e outros tipos de cooperação, de troca de informações, pesquisa, desenvolvimento de produtos e distribuição (Machado, 2000).

Esses aspectos, associados à atual realidade de mercado, remetem a uma temática mais ampla, a estratégia empresarial. Esse importante tema, fortemente debatido por autores como Mintzberg & Quinn (2001), Porter (1989) e Hamel (1998), dentre tantos outros, ganha, no contexto contemporâneo, a visão econômica, atrelada à competitividade e a obtenção de vantagem competitiva.

Nesse sentido, são inúmeros os motivos que levam as organizações a optarem pela formação de alianças estratégicas. Segundo Lewis (1992), basicamente duas forças baseiam a formação de alianças estratégicas: o progresso tecnológico e econômico e a globalização de mercados.

Na visão desse autor, a tecnologia está transformando o mundo de maneira implacável. Testemunham-se avanços que resultam na criação de novos elos sociais que aproximam culturas e que requerem das empresas recursos extras para o seu desenvolvimento.

A decisão de trabalhar de maneira cooperativa e encontrar um parceiro para uma relação ganha-ganha de longo prazo é essencial para a redução dos riscos dos empreendimentos. A redução dos riscos, aliada à necessidade das empresas de se manterem competitivas, é, atualmente, um dos principais motivadores das alianças (Schuck, 2002).

O crescente destaque à cooperação, no entanto, não se restringe a fatores como alta tecnologia ou a empresas globais. Destaca-se o exemplo de empresas

locais que, mesmo sem concorrência internacional, reconhecem a exigência de menores custos e maior qualidade por parte dos clientes e fornecedores que, muitas vezes, competem em mercados globais. Mesmo para estas empresas locais, os pressupostos da cooperação não podem ser deixados de lado (Hoffmann & Schlosser, 2001).

A globalização dos mercados e a tecnologia são, muito provavelmente, as razões que impulsionam o desenvolvimento de alianças (Nielsen, 2002). Segundo este autor, os mais significativos campos do desenvolvimento tecnológico, tais como a microeletrônica, a biotecnologia e a engenharia de materiais, têm amparado o desenvolvimento de inovações responsáveis pelo acirramento da competição em âmbito global.

Uma ampla lista de razões leva as organizações a optarem por entrar numa aliança de acordo com Koza & Lewin (2000). Essas razões, com frequência, incluem: ganho de acesso a mercados restritos, superação de barreiras de entrada, aumento do poder de barganha, acesso às novas tecnologias por meio do compartilhamento de recursos tangíveis e intangíveis, redução de incertezas, compartilhamento de riscos em pesquisa e desenvolvimento e novos projetos, e maior rapidez na entrada em novos mercados.

Os motivos para a formação de alianças estratégicas se baseiam, segundo Lorange & Roos (1996), nas posições estratégicas de cada parceiro em potencial, considerando duas dimensões.

A primeira considera a importância estratégica do negócio em questão para o qual a aliança estratégica está sendo considerada, isto é, é necessário avaliar se o negócio faz parte das atividades principais do sócio potencial ou é visto como algo secundário. A segunda diz respeito à posição relativa da empresa diante do mercado, ou seja, se ela é líder ou uma seguidora, conforme o Quadro 1.

### QUADRO 1 Razões para formação de alianças

<b>Importância estratégica</b>	<b>Posição da empresa no mercado</b>	<b>Motivo para a aliança</b>
Principal	líder de mercado	proteção de mercado, segurança de recursos
Principal	seguidora	aquisição de mercado ou tecnologia
Secundária	líder de mercado	permanência no mercado
Secundária	seguidora	reestruturação do negócio

Fonte: Adaptado de Lorange & Roos (1996)

Para Elmuti & Kathawala (2001), as empresas se envolvem em relações de parceria motivadas por aspectos relacionados a:

- a) estratégias de crescimento e entrada em novos mercados, em razão de não terem tempo para se estabelecer e prosperar, sem formar alianças com companhias já estabelecidas. Dessa forma, tem facilitada a sua entrada em território estranho, bem como impulsionada sua estratégia de crescimento;
- b) ter acesso a novas tecnologias, com melhor qualidade e com menor custo, já que nem todas podem prover a tecnologia de que necessitam para competir eficazmente em seus mercados;
- c) reduzir o risco e os custos em pesquisa e desenvolvimento, pois o risco envolvido em desenvolver um produto novo ou um novo método de produção é demasiado grande para que seja empreendido sozinho e;
- d) obter ou assegurar vantagem competitiva o que, para muitas empresas, é a única maneira de permanecerem competitivas e sobreviverem no mundo tecnologicamente avançado e em permanente mudança.

As razões que levam as empresas a se engajem em alianças, no entender de Hitt et al. (2001), estão relacionadas ao tipo do mercado no qual atuam ou desejam atuar, e são apontadas no Quadro 2.

QUADRO 2 Razões para a formação de alianças estratégicas por tipo de mercado

<b>Mercado</b>	<b>Razão para formação de aliança</b>
Ciclo lento	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ganho de acesso a um mercado restrito</li> <li>- Manter a estabilidade do mercado</li> <li>- Estabelecer limites de atuação em um novo mercado</li> </ul>
Ciclo normal	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ganhar poder no mercado</li> <li>- Obter acesso a recursos complementares</li> <li>- Vencer barreiras comerciais</li> <li>- Aprender novas técnicas para o negócio</li> </ul>
Ciclo rápido	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aumentar a velocidade no desenvolvimento de novos produtos ou serviços</li> <li>- Aumentar velocidade de entrada em novos mercados</li> <li>- Manter liderança de mercado</li> <li>- Compartilhar riscos e custos</li> <li>- Superar a incerteza</li> </ul>

Fonte: Adaptado de Hitt et al.(2001).

O mercado de ciclo lento se refere aos mercados protegidos ou quase monopólios, cujas empresas possuem um único conjunto ou linha de produtos que podem dominar o mercado por um longo tempo. Não raramente, tais companhias cooperam para definir regras que padronizem sua atuação, as quais podem ser entendidas como uma tentativa de reduzir a competição. Em razão disso, possui significativa influência regulatória do governo que, dessa forma, tenta evitar uma discriminação de preços aos clientes.

O mercado de ciclo normal é frequentemente grande e orientado a economias de escala. As empresas neste mercado são desenhadas para altos volumes de produção ou mercados de massa e têm, em geral, muita experiência para enfrentar pressões competitivas. Em contraste, as empresas se preocupam

pouco em aumentar suas oportunidades, além de realizarem pouco investimento em inovação, quando em mercados protegidos.

O mercado de ciclo rápido normalmente envolve empresas empreendedoras que oferecem bens e serviços com ciclo de vida curto que são rapidamente imitados. Focaliza a vantagem competitiva sustentável por meio de novos lançamentos no mercado que impeçam a redução da vantagem alcançada pelo produto/serviço antecessor. Nesse mercado, a estratégia cooperativa sob a forma de alianças é usada para aumentar a competitividade por meio do incremento na rapidez no desenvolvimento de produto ou da entrada em novos mercados (Hitt et al. 2001).

Alianças estratégicas devem ser pautadas por uma lógica ganha-ganha, num contexto que privilegie a criação de valor. A motivação para formar uma aliança considera que as empresas envolvidas possuam objetivos comuns que apontem para o repasse de valor ao mercado, bem como a capitalização dos benefícios resultantes. A interdependência, nesse caso, fortalece a relação e sustenta um alinhamento estratégico que resulta em complementação mútua (Silva Júnior & Ribeiro, 2001).

Ao analisar a formação das alianças em relação aos objetivos estratégicos almejados pelas empresas, Gomes-Casseres (1999) expressa que elas podem assumir a forma de alianças de fornecimento, alianças de posicionamento e alianças de aprendizado. Nas alianças de fornecimento ou com fornecedores, o propósito é a economia de escala e a especialização, reservando a um dos parceiros o fornecimento de produtos e serviços aos outros.

As alianças de posicionamento buscam facilitar e acelerar a entrada em um novo mercado ou a expansão de mercados existentes. Por fim, as alianças de aprendizado auxiliam o desenvolvimento de novas tecnologias e novos produtos por meio da pesquisa colaborativa, normalmente envolvendo transferências de capacidades e tecnologias entre os parceiros.

Na visão de Doz & Hamel (2000), os objetivos pelos quais empresas optam pela celebração de alianças, devem possuir significado estratégico além de criar desafios para as empresas. Com base nessa premissa, esses autores delinearam as alianças de cooptação, de co-especialização e de aprendizagem e internalização.

Nas alianças de cooptação, os concorrentes em potencial são convertidos em aliados e fornecedores de bens e serviços complementares que possibilitem o desenvolvimento de novos negócios. Empresas rivais são neutralizadas e empresas com bens complementares são cortejadas, criando economias de rede em favor da coalizão.

As alianças de co-especialização permitem a criação de valor sinérgico que deriva da combinação de recursos, posições, habilidades e fontes de conhecimento anteriormente isolados. Os parceiros contribuem com recursos únicos e diferenciados (marcas, habilidades, relacionamentos, posições e ativos tangíveis) para o sucesso de suas alianças, e as alianças criam valor quando esses recursos são co-especializados, ou seja, tornam-se sensivelmente mais valiosos quando reunidos em um esforço conjunto do que quando mantidos isolados.

As alianças de aprendizagem e internalização podem ser um caminho para a aprendizagem e para a internalização de novas habilidades, em particular aquelas que são tácitas, coletivas e internas à organização e, portanto, de difícil obtenção e internalização por outros meios.

Já as alianças estratégicas, são mais abrangentes e profundas. Na concepção de Harbison & Pekar Jr. (1999), elas possuem as seguintes características:

- um elo baseado em participação e compartilhamento de capacidades;

- uma relação recíproca com a estratégia com a estratégia compartilhada como ponto em comum;
- um aumento do valor das empresas no mercado, o que pressiona a concorrência;
- a disposição de compartilhar e alavancar capacidades essenciais.

Ainda nos dizeres de Harbison & Pekar Jr. (1999), as alianças podem descrever um leque amplo de relacionamentos, que variam desde projetos de curto prazos, passando por relacionamentos de longo prazo entre um fornecedor e seu cliente, até amplas estratégias em que os parceiros têm acesso às competências um do outro e, a partir daí, geram conhecimento.

Os autores lembram também a existência das alianças transacionais. As alianças transacionais, normalmente, são mais modestas, pois os parceiros não compartilham capacidades fundamentais e sua duração é dada em um tempo menor que cinco anos. Esse tipo de aliança, normalmente, não envolve controle e, geralmente, é estabelecido por meio de contrato.

Na visão dos autores, dentre as muitas formas de alianças transacionais, podem-se citar as de *marketing* ou publicidade em cooperação, a distribuição compartilhada e a troca de licenciamentos.

Por sua vez, Yoshino & Rangan (1996) acrescentam que nas relações de alianças, devem ser observadas, simultaneamente, algumas condições entre as empresas participantes, como a continuidade de contribuição da sua competência, o controle específico das atribuições de cada uma delas e o compartilhamento dos benefícios de acordo com a forma previamente acordada.

Apesar de os autores citados apresentarem diversas formas e modelos de alianças, verifica-se que o que eles têm em comum é que, independente da denominação que é dada, todos estão se referindo a uma forma de associação entre empresas.

Assim, as alianças estratégicas são ligações formadas entre duas ou mais empresas independentes que decidem executar conjuntamente um projeto ou atividade específica, coordenando as habilidades e recursos necessários para isso, resguardando-se sua autonomia estratégica e seus interesses específicos e próprios.

### **3.2 Gestão econômica das alianças estratégicas**

Para que um sistema de avaliação tenha êxito, é necessário que as metas da aliança sejam bem definidas e mensuráveis, auxiliando, assim, a administração da aliança a avaliar os resultados da mesma (Elmuti & Kathawala, 2001).

Conforme os autores, na avaliação financeira, é importante que façam parte, dentre outros fatores, a expansão de mercado, os investimentos, a criação de um novo produto e a consolidação da marca.

Por sua vez, Staneck (2004) acrescenta que, na avaliação das alianças, o risco e o valor das mesmas requerem um foco especial porque eles ajudam a identificar a conveniência da aliança. Para determinar o valor da aliança é importante medir a capacidade da mesma de gerar resultados e a contribuição desse resultado para as empresas envolvidas na aliança.

Nesse sentido, Segil (2004) acrescenta que a métrica para avaliar as alianças pode incluir o custo de oportunidade na comercialização, em que o retorno recebido deverá ser maior ou igual à oportunidade gerada anteriormente pelo mercado.

Assim, visando medir e controlar de forma efetiva o desempenho estratégico de alianças, Lynch (1994) defende que o sistema de controle deve ser:

- simples e direto o suficiente para ser entendido pelos gerentes de todos os níveis;
- focar os esforços da aliança com critérios de desempenho mensuráveis;
- ligar questões estratégicas e indicadores importantes a retornos financeiros;
- determinar se a análise financeira suporta as demais metas estratégicas.

Nesse sentido, Doz & Hamel (2000) lembram que, muitas vezes, o desenho inicial de uma aliança cobre apenas uma das várias possibilidades de criação de valor por meio da parceria, de forma que empresas com capacidade de adaptação podem, no decorrer do processo, desenvolver novas possibilidades e novas formas de se aprofundarem em parceria e de criarem valores diferentes do inicialmente previsto.

### **3.2.1 Retorno do investimento estratégico**

De acordo com Lynch (1994), o conceito de retorno do investimento estratégico (RDIE) surgiu como uma medida de avaliação de cinco áreas básicas da estratégia e da necessidade de traduzir o valor estratégico em uma estrutura mensurável, trazendo assim a questão da sinergia estratégica para o cotidiano.

Segundo o autor, a descrição dessas cinco áreas permite aos parceiros verificarem se a aliança está alcançando suas metas estratégicas, e compararem os principais benefícios estratégicos e, assim, medir os retornos em relação a seus investimentos que podem ser mensurados em tempo, pessoas, tecnologia e dinheiro.

Analisando-se as cinco dimensões, é possível avaliar os resultados estratégicos. Assim as empresas envolvidas na aliança podem avaliar se essa está

alcançando suas metas. A representação e a descrição dessas cinco forças encontram-se na Figura 1.

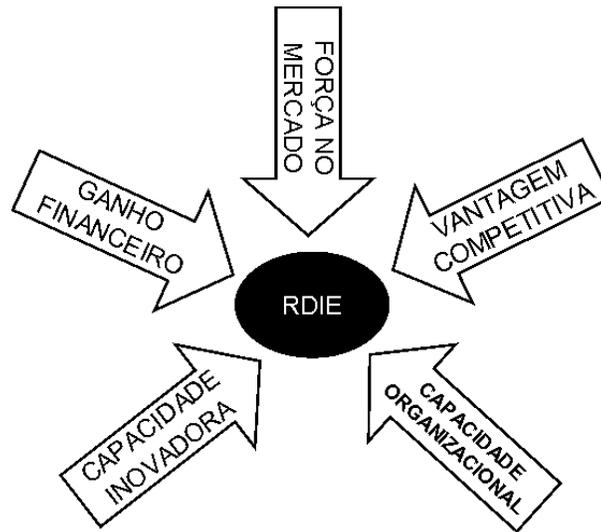


FIGURA 1 Retorno do investimento estratégico  
Fonte: Adaptado de Lynch (1994).

- 1) força no mercado: a forma de uma empresa em seu mercado de atuação pode manifestar-se de várias formas, como, por exemplo, pela penetração em novos nichos de mercado, ampliação de sua linha de produtos e acesso a melhores canais de distribuição.
- 2) capacidade organizacional: a dimensão dessa capacidade tem muitas formas, como, por exemplo, aumento das vendas sem o aumento dos custos fixos, maior produtividade, maior comprometimento e tomada de decisões mais rápidas e precisas.
- 3) capacidade inovadora: sem inovação, não há adaptabilidade para o futuro. Como exemplo, têm-se as inovações financeiras como as ferramentas ou mecanismos financeiros, a capacidade técnica

moderna, melhores processos de fabricação e inovações em novos produtos.

- 4) vantagem competitiva: as estratégias devem buscar a vantagem competitiva se quiserem ser bem sucedidas. São exemplo, a ampliação do mercado para maximizar a eficiência da produção, a entrada rápida no mercado, o controle do nicho de mercado e a briga no campo do concorrente.
- 5) ganho financeiro: essa dimensão não mede necessariamente o retorno, mais sim o ganho, que pode ser acumulado de várias maneiras pela aliança como por um fluxo de caixa mais rápido, custos indiretos menores, melhoria do retorno de vendas e alavancagem de custos fixos, dentre outras formas.

A administração das empresas envolvidas na aliança e os gestores financeiros devem estar atentos, pois poderão desenvolver uma matriz estratégica de RDIE, unificando metas e analisando os resultados periodicamente, com o objetivo de obter o retorno de investimento desejado.

### **3.2.2 Índices econômico-financeiros**

A determinação de índices econômico-financeiros permite identificar o desempenho da empresa ao longo de sua existência, apresentando os resultados antes e depois da aliança (Flamia, 2001).

Esses índices são calculados baseados no balanço patrimonial e na demonstração de resultados do exercício, além de aspectos salientados em notas explicativas. Baseando-se em Gitman (1997), esses índices estão divididos em quatro grupos principais: índices de liquidez, índices de atividade, índices de endividamento e índices de lucratividade.

Os índices de liquidez medem a capacidade de pagamento, os índices de atividade e endividamento medem o risco e o índice de lucratividade mede o retorno sobre o faturamento, o ativo total e o patrimônio líquido.

Ainda segundo o autor, no que se refere à liquidez uma empresa líquida é aquela que é capaz de pagar suas obrigações na data do vencimento acordado com seus fornecedores. Quanto maior for esse índice, maior a capacidade de pagamento da empresa, o que pode ser interpretado de uma forma positiva. Por outro lado, há de se considerar que se esse índice estiver muito elevado, pode-se comprometer a lucratividade.

Ainda segundo Gitman (1997), há dois tipos de liquidez, a liquidez corrente e a liquidez seca. A liquidez corrente é resultado da divisão do ativo circulante pelo passivo circulante e indica quanto a empresa possui de ativo para cada \$1 (unidade monetária) de passivo circulante.

Por sua vez, a liquidez seca é obtida pela divisão da somatória do disponível, dos títulos a receber e de outros ativos de rápida convertibilidade pelo passivo circulante. Esse resultado espelha quanto a empresa possui em seu ativo líquido para cada \$1 (unidade monetária) de passivo circulante. Quanto maior for esse índice, melhor.

Segundo Gitman (1997), os índices de atividade são usados para determinar a rapidez com que as contas circulantes são convertidas em caixa. Entendem-se por contas circulantes as contas a receber, as contas a pagar e os estoques.

Já os índices de endividamento avaliam a composição da estrutura do capital da empresa, estabelecendo relações entre o capital próprio e o capital de terceiros e o perfil de seu vencimento. É um grupo de índices, que quanto menor forem, melhor.

Por sua vez, ainda segundo Gitman (1997), os índices de lucratividade demonstram qual a rentabilidade dos capitais investidos e, portanto, qual o grau

de êxito econômico da empresa. Medem a giro do ativo, a margem líquida e a rentabilidade sobre o ativo e o patrimônio da empresa. São índices que quanto maiores forem, melhor.

#### 4 ASPECTOS METODOLÓGICOS

O delineamento escolhido para esta pesquisa é foi o estudo de caso que, segundo Chizzotti (1995), caracteriza-se pela coleta e registro de dados de um caso particular ou de vários casos, com o objetivo de organizar um relatório que retrate uma situação em sua complexidade sócio-cultural e revele a multiplicidade de aspectos globais presentes em uma dada situação.

Para Yin (2001), "um estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos". Segundo o referido autor, para se obter informações para um estudo de caso, pode-se pesquisar várias fontes que ele classifica como: documentos, registros em arquivos, entrevistas, observação direta, observação participante e artefatos físicos.

Para tal, foram utilizadas duas formas básicas de coleta de dados primários, sendo a primeira uma entrevista estruturada não disfarçada. A segunda forma de coleta foi por meio de entrevista focal, que consiste em uma conversa informal que segue um conjunto de perguntas (Yin, 2001).

A coleta de dados e informações foi realizada nas dependências das empresas estudadas. Na indústria fabricante de cigarros, foram entrevistados utilizando-se um questionário semi-estruturado os diretores de marketing, comercial e financeiro, em dias e horários diferentes, de acordo com a disponibilidade dos mesmos.

Na empresa distribuidora de cigarros, seguiu-se o mesmo procedimento. Em função do porte da mesma, foram ouvidos o gerente de vendas e o diretor geral.

Nas entrevistas, buscaram-se informações sobre a situação anterior e a situação atual de cada uma das empresas. Levou-se em conta o panorama

anterior à implantação da aliança estratégica e o resultado após a implementação do conjunto de ações desta.

Especificamente, foi feita uma averiguação da situação das empresas envolvidas. Para tal, foram avaliados os resultados encontrados nos balanços patrimoniais e demonstrativo de resultados de ambas as empresas, através da análise dos índices financeiros apresentados nos balanços das empresas antes e depois da formação da aliança. Levaram-se em conta também dados importantes, como a ocupação da capacidade produtiva.

As informações de caráter comercial e estratégico foram analisadas focando-se o aspecto quantitativo de relação de incremento numérico ou percentual.

## 5 RESULTADOS E DISCUSSÕES

### 5.1 O mercado brasileiro de cigarros

O mercado brasileiro de cigarros manteve-se estável na última década e movimentou um volume anual médio de 140 a 150 bilhões de unidades, somando-se o mercado legal e o mercado ilegal (Cabral, in SISFSC 2001). O mercado ilegal comercializa volumes expressivos, avançando sobre o mercado legal, que tem seus volumes reduzidos em torno de 50 bilhões de cigarros por ano, conforme o gráfico da Figura 1.

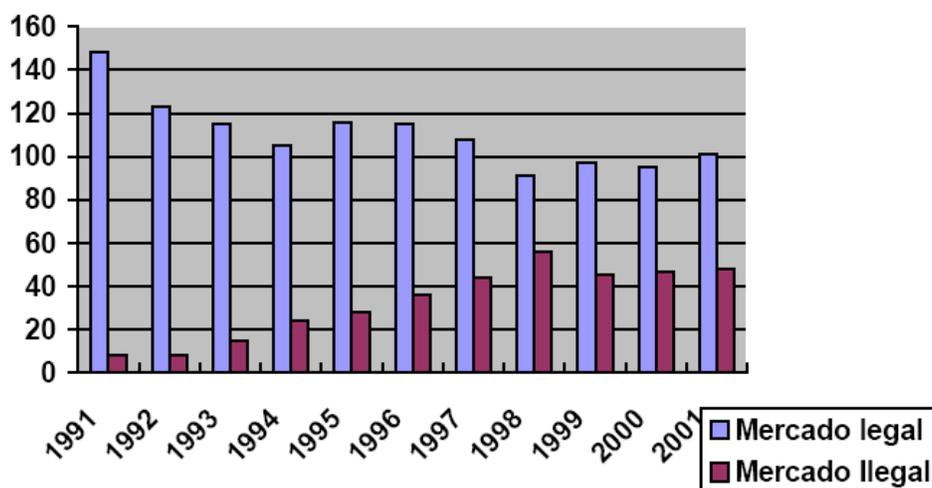


FIGURA 1 Relação entre o mercado legal e o mercado ilegal/unidades  
Fonte: Adaptado de Nielsen / IDS

Com relação aos valores envolvidos, tratam-se de cifras significativas. O mercado unitário citado anteriormente, equivale a R\$8,5 bilhões. Deste valor, que significa o gasto total anual dos consumidores brasileiros com cigarros, R\$6,6 bilhões são gastos no mercado legal e os R\$1,9 bilhões restantes no mercado ilegal (Fonte: Nielsen, in SISFSC 2001).

No que se refere à concorrência legal no mercado interno brasileiro, o mercado é movimentado por onze firmas, dentre as quais, duas são multinacionais e as outras nove são nacionais. As firmas nacionais têm sua distribuição terceirizada em todo o território nacional, enquanto que as multinacionais efetuam sua distribuição por de estrutura própria.

Paralela a esse mercado formal e tributado, encontra-se, ainda, a atuação de “empresas paraguaias<sup>20</sup>”, ou seja, o contrabando, que está presente em todo o território nacional, ofertando produtos a preços bem inferiores aos do mercado formal, por força da sonegação fiscal.

Uma visão geral, segmentada e resumida do mercado encontra-se no Quadro 1.

QUADRO 1 Uma visão geral do mercado de cigarros

Segmento	Fabricante	Principais Produtos	Preço ao Consumidor
A	Souza Cruz	Derby, Hollywood, Carlton, Mnister, Hilton, Free	De R\$ 1,60 a R\$3,25
	Philip Morris	Dallas, Shelton, L&M, Galaxy, Marlboro	De R\$1,60 a R\$3,25
B	Itaba	Rei V, Lexxus, Milhão, Yes, Sabre	De R\$1,00 a R\$1,20
	Sul Americana	Maxxi, WS, Fly	De R\$1,00 a R\$1,20
	Cibrasa	Pullman, Corcel, Macedônia, Super Finos, Frevo	R\$1,00
	Tabacos Rei	21, Penta, Rei, 775, Olé	R\$1,00
	American Virginia	Indy, San Marino, Bacana, Oscar	De R\$1,00 a R\$1,20
	Fantini	Mistral, São Paulo Chic, Top Line, Vip	R\$1,00
	Fênix	Gool, 2000, Forró	R\$1,00
	Fenton	TC, Colt, 777	R\$1,00
C	Sudamax	US, Dollar, Campeão, Vanguard	R\$1,00
	“empresas clandestinas”	Te, Euro, Classic, Cowboy, Mill, Kirby	De R\$0,50 a R\$1,00

Fonte: dados da pesquisa

<sup>20</sup> Expressão utilizada para caracterizar todo o mercado ilegal de cigarros, composto pelo contrabando de outras mascas de outros países e pela falsificação de marcas brasileiras por empresas chinesas e paraguaias.

No Quadro 1 constam apenas as principais marcas de cigarros, a título de referência.

O primeiro dos segmentos é o representado pelas duas grandes firmas multinacionais, com preços mínimos de R\$1,60 por carteira com 20 unidades de cigarro. Outra característica desse segmento de mercado é que a distribuição dos produtos é feita pelo próprio fabricante, efetuando-se as vendas diretas aos pontos de venda do varejo.

O segundo segmento é o das firmas nacionais, que ofertam produtos a um custo de R\$1,00 a carteira. Nesse segmento, ocorre a distribuição dos produtos por meio de firmas distribuidoras, legalmente constituídas, estabelecidas e operando com infra-estrutura própria. Na maioria dos casos, elas oferecem exclusividade ao fabricante na distribuição, em troca de reserva de mercado de atuação.

O terceiro segmento, com preços a partir de R\$0,50 a carteira, é o segmento de mercado abastecido pelas “*empresas paraguaias*”, ou seja, pelo contrabando e pela falsificação. Nesse caso, a distribuição dos produtos é feita de forma desordenada e inconstante, em função de ações repreensivas por parte das autoridades fiscais e policiais.

## **5.2 As empresas envolvidas no estudo**

O estudo envolveu duas empresas. A primeira é uma indústria nacional fabricante de cigarros e a segunda uma distribuidora de cigarros e de artigos para fumantes.

O fabricante está sediado no estado do Rio de Janeiro há pouco mais de dez anos, tem 240 funcionários diretos e tem capacidade uma produtiva de 4 bilhões de unidades de cigarros por ano.

Em função da atual situação do mercado, em que a concorrência desleal contribui muito para o insucesso das empresas nacionais, essa capacidade produtiva esta sendo subexplorada.

A empresa está explorando apenas 22,5% de sua capacidade produtiva, ou seja, vêm fabricando e distribuindo para o mercado interno aproximadamente 900 milhões de unidades de cigarros por ano. Para isso, utiliza sua rede de distribuidores espalhados por 20 estados brasileiros.

Por sua vez, a empresa distribuidora está localizada no interior do estado de São Paulo, exercendo suas atividades há oito anos. Possui 38 funcionários dos, 8 deles atuam internamente e os demais compõem a equipe de vendas, composta por 25 vendedores, 3 supervisores de vendas, 1 gerente de vendas e 1 diretor geral.

A relação que existe entre as duas empresas é uma relação contratual e formal, prevendo exclusividade de distribuição para ambas as partes, em área geograficamente delimitada, ou seja, a empresa distribuidora só comercializa cigarros desse fabricante e esse fabricante não vende para nenhuma outra empresa com atuação na região atendida por esse distribuidor.

### **5.3 Conhecendo o mercado informal**

Apoiando-se na infra-estrutura de distribuição e de recursos humanos do distribuidor, a indústria efetuou uma pesquisa no comércio varejista, indagando sobre os fatores que esses micros e pequenos empresários varejistas levavam em conta na hora de admitir, em seu ponto de venda, uma nova marca de cigarros e como estes se portavam à medida que a nova marca era aceita ou não pelos consumidores.

Situações, como a continuidade no abastecimento, a credibilidade e a parceria dos fornecedores também foram pautadas, buscado-se entender o funcionamento real do mercado ilegal e legal de cigarros para, posteriormente,

traçar uma estratégia de atuação que permitisse melhorar sua competitividade em relação às demais firmas nacionais.

Essa pesquisa foi operacionalizada pela empresa distribuidora que, utilizando sua equipe de vendas, aplicou questionários que haviam sido fornecidos pelo fabricante em, aproximadamente, 3 mil pontos de venda que formavam a base de clientes ativos do distribuidor.

Os questionários contendo as perguntas foram entregues aos vendedores da distribuidora, que foram instruídos sobre a abordagem e o preenchimento dos mesmos, quando fossem cumprir sua rotina normal de visitas aos clientes varejistas.

Após a coleta das informações, os questionários foram devolvidos para a indústria, que providenciou a tabulação dos dados, apurando pontos considerados importantes, o que possibilitou a seguinte constatação:

- a distribuição dos produtos para o varejo era feita de forma desordenada, ou seja, os contrabandistas não tinham compromisso com datas para o fornecimento e, como o produto em questão tem um valor agregado relativamente alto, e era vendido somente à vista, observava-se constantemente a situação de “marca esgotada” no ponto de venda;
- não havia constância no fornecimento de uma marca, ou seja, a cada visita, o contrabandista oferecia ao varejista uma marca diferente, não dando continuidade para a formação de consumidores na marca;
- algumas marcas que se destacavam em função de uma qualidade um pouco melhor e de alguma relativa constância no abastecimento, fidelizam consumidores e, na maioria das vezes, cria problemas para os varejistas, pois quando essas marcas faltavam no ponto de venda,

eram eles que acabavam sendo culpados pelo desabastecimento, aos olhos do consumidor;

- uma parte significativa dos varejistas (quase 20%) sequer sabia identificar se o produto era nacional ou contrabandeado, muito menos das implicações legais geradas quando da autuação pela comercialização de cigarros contrabandeados.

#### **5.4 A aliança estratégica**

Baseada nos informações obtidas no mercado, as empresas traçaram algumas ações, visando conquistar espaço no segmento legal de cigarros.

Inicialmente, servindo-se novamente da infra-estrutura da empresa distribuidora, divulgaram-se amplamente aos varejistas as implicações legais de se comercializar produtos ilícitos. Informaram-se também os valores das multas que são aplicadas quando são constatadas irregularidade pelos órgãos competentes.

Foram trazidos à tona alguns raros exemplos em que a fiscalização atuou de forma rigorosa, inclusive fechando pontos de varejo. Buscou-se, com isso, provocar o sentimento de medo ou de conscientização dos varejistas.

A pesquisa com os varejistas havia apontado também algumas marcas ilegais de cigarros que mais se destacavam e que eram mais aceitas pelos consumidores, em função de relativa qualidade ou de alguma constância de seu abastecimento pelos contrabandistas. Nesse sentido, o fabricante efetuou o registro dessa marca que mais se destacava junto a Agência Nacional de Vigilância Sanitária.

Uma vez registrada essa marca que se destacava, o fabricante pode fabricá-la em conformidade com a legislação. O fato de a marca já ser conhecida pelos consumidores, que na maioria dos casos sequer sabia sobre a legalidade ou não do produto, facilitou sua penetração no mercado.

Com isso, tanto o fabricante quanto o distribuidor tiveram pouco dispêndio, como a colocação e o material de merchandising<sup>21</sup> a ser utilizado nas dependências dos pontos de venda, além de poder contar com uma aceitação imediata do novo produto, que nada mais era do que a versão legal da marca já conhecida pelos consumidores.

O argumento da legalidade do produto, aliado ao fato de a marca já ser conhecida pelos consumidores e a continuidade no abastecimento ser garantida, uma vez que o distribuidor já era parceiro regular dos varejistas, gerou uma forte colocação da “nova marca” nos pontos de venda.

### **5.5 Resultados obtidos**

A aliança entre o fabricante e o distribuidor, que proporcionou o lançamento de uma nova marca de cigarros no mercado nacional e legal, já conhecida em função de sua distribuição pelos canais ilegais, aparentemente proporcionou grande vantagem competitiva para ambos os parceiros.

O fato de a marca já ser conhecida proporcionou aceitação muito boa pelos pontos de venda que, já influenciados pelo medo que a comercialização ilegal causava, viram a oportunidade de resolverem, de forma legal, o problema causado pelo abastecimento irregular.

A ocupação da capacidade de produção ociosa da indústria, provocada pelo aumento direto das vendas em função da nova marca, está representada no gráfico da Figura 2.

---

<sup>21</sup> Material de merchandising: a legislação proíbe a divulgação dos produtos na mídia de massa e em locais públicos. Nas dependências dos pontos de venda, é permitida a colocação de cartazes, *banners* e outros materiais utilizados na promoção dos cigarros, desde que respeitadas algumas restrições de tamanho e proximidade da porta principal, dentre outras.

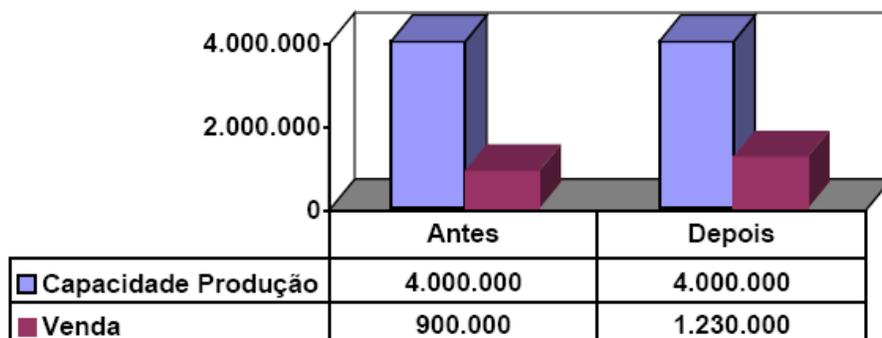


FIGURA 2 Incremento das vendas do fabricante, em mil/unid  
 Fonte: dados da pesquisa

Observa-se no gráfico da Figura 2 que a indústria aumentou sua venda de 900.000.000 para 1.230.000.000 unidades de cigarros por ano, cerca de 36%. Essa nova realidade das vendas do fabricante é resultado do somatório dos resultados de todos os seus distribuidores em âmbito nacional.

O fabricante não revelou sua margem líquida para que pudéssemos quantificar sua rentabilidade em relação ao investimento efetuado no lançamento da nova marca. Por outro lado, afirmou que o custo de registro dessa nova marca, as despesas com a pesquisa nos varejos e o custo do material de merchandising foram amortizados já nos três primeiros meses com a nova realidade das vendas, ou seja, a amortização do investimento foi praticamente imediata.

Por sua vez, o distribuidor também obteve significativa melhora em seu desempenho de vendas. Na sua área de atuação, a colocação da nova marca gerou um incremento nas vendas de aproximadamente 30%. A diferença desse percentual em relação ao obtido pelo fabricante justifica-se pelo fato de o fabricante atua em âmbito nacional; em outras regiões do país, onde é representado por outros distribuidores, os resultados foram diferentes.

Em relação ao distribuidor, observou-se melhora em seu índice de liquidez corrente, o que indica o aumento do ativo circulante em relação ao passivo circulante. O aumento desse índice é interpretado como bom, pois espelha a melhoria da capacidade de pagamento da empresa. Houve também melhora da liquidez seca, o que, a princípio, revela o aumento do ativo líquido em relação ao passivo líquido e que é interpretado como sendo muito bom para a empresa.

## **5.6 Análise dos dados**

Analisando-se os resultados obtidos pelos parceiros da aliança, à luz da teoria, constata-se que as empresas aumentaram sua força no mercado, pois, ao penetrarem em um novo nicho de mercado, ampliando sua linha de produtos, criaram diferencial competitivo em relação à concorrência.

A capacidade organizacional também foi majorada, o que foi comprovado pelo incremento direto das vendas e da capacidade produtiva do fabricante.

O aumento da capacidade organizacional, somado ao aumento da força no mercado, proporcionou aos parceiros envolvidos na aliança estratégica um aumento imediato de vantagem competitiva em relação aos concorrentes, sejam esses outros fabricantes, outros distribuidores atrelados a outros fabricantes ou, ainda, a própria concorrência ilegal.

Finalmente, esses fatores, somados, proporcionaram aos parceiros o ganho financeiro, espelhado não somente no retorno sobre o investimento como também na melhora das vendas, na conseqüente melhora no fluxo de caixa e até em possíveis alavancagens financeiras.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo de caso demonstrou que a aliança estratégica firmada pela interface fabricante e distribuidor de cigarros proporcionou uma considerável melhora nos resultados de ambas as empresas envolvidas.

O fabricante, servindo-se da informação coletada pelo seu distribuidor, pode implementar a estratégia de lançar uma nova marca de produto, no caso, uma marca já conhecida no mercado em função do contrabando.

Os investimentos realizados para isso foram considerados pequenos, uma vez que, não houve demanda de novas instalações ou novos equipamentos. No caso do fabricante, coube apenas o registro da marca e o investimento em material de merchandising, por sua vez o distribuidor se encarregou de efetuar a pesquisa junto a sua carteira de clientes e posteriormente efetuou o trabalho de colocação e divulgação do novo produto junto aos pontos de vendas.

Em um setor dominado pelos grandes fabricantes, e com constantes investidas de novos concorrentes - que embora ilegais já conquistaram uma expressiva participação do mercado, a aliança estratégica garantiu aumento da participação no mercado para os parceiros além de um aumento na rentabilidade das operações de ambos os lados.

## 7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ASSOCIAÇÃO DOS FUMICULTORES DO BRASIL. **Fumicultura no Sul do Brasil**. Disponível em: <<http://www.afubra.com.br>>. Acesso em: 10 out. 2006.

CHIZZOTTI, A. **Pesquisa em ciências humanas e sociais**. 2.ed. São Paulo: Cortez, 1995.

DOZ, Y. L.; HAMEL, G. **A vantagem das alianças: a arte de criar valor através de parcerias**. Rio de Janeiro: Qualitymark. 2000.

ELMUTI, D.; KATHAWALA, Y. An overview of strategic alliances. **Management Decision**, v. 39, n. 2, p. 205 - 217, 2001.

FLAMIA, E. **A aliança estratégica do tipo joint-venture como alternativa para a manutenção do perfil competitivo frente a concorrência global**. 2001. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC.

GITMAN, L. J. **Princípios da administração financeira**, São Paulo, Harbra, 1997.

GOMES-CASSERES, B. Estratégia em primeiro lugar. **HSM Management**, São Paulo, n. 15, p. 58-65, 1999.

HAMEL, G.; DOZ, Y.; PRAHALAD, C. K. Collaborate with your competitors: and win. In: WIT, B.; MEYER, R. **Strategy: process, content, context**. London: Thomsom, 1998. p. 525-532.

HARBISON, J. R.; PEKAR, P. **Alianças estratégicas: quando a parceria é a alma do negócio e o caminho para o sucesso**. São Paulo: Futura, 1999.

HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. **Strategic management: competitiveness and globalization**. 4.ed. Cincinnati: Ohio: International Thompson, 2001.

HOFFMANN, W. H.; SCHLOSSER, R. Success factors of strategic alliances in small and medium-sized enterprises: an empirical survey. **Long Range Planning**, v. 34, n. 3, p. 357- 381, 2001.

KOZA, M.; LEWIN A. Managing partnerships and strategic alliances: raising the odds of success. **European Management Journal**, v. 18, n. 2, p. 146-151, 2000.

LEWIS, J. **Alianças estratégicas: estruturando e administrando parcerias para o aumento da lucratividade**. São Paulo: Pioneira, 1992.

LORANGE, P.; ROOS, J. **Alianças estratégicas: formação, implementação e evolução**. São Paulo: Atlas, 1996.

LYNCH, R. P. **Aliança de negócios a arma secreta competitiva: como planejar, negociar e gerenciar alianças estratégicas competitivas**. São Paulo: Makron Books, 1994.

MACHADO, R. **Alianças estratégicas e Internet**. 2000. Disponível em: <<http://nova.eng.br/aluni/alianças.htm>>. Acesso em: 16 jun. 2006.

MINTZBERG, H. Os 5 Ps da estratégia. In : MINTZBERG, H.; QUINN, J. **O processo da estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2001. p. 26 – 32.

NIELSEN, B. Synergies in strategic alliances: motivation and outcomes of complementary and synergistic knowledge networks. **Journal of Knowledge Management Practices**, v. 3, 2002.

PORTER, M. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

SCHUCK, H. L. **Alianças estratégicas para o suprimento de matérias primas na indústria petroquímica de primeira geração do Brasil**. 2002. Dissertação (Mestrado em Administração) - Escola de Administração. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, RS.

SEGIL, L. Partnering: metrics matter. Financial executive. **ABI/INFORM Global**, v. 20, n. 9, p.18-29, Dec. 2004.

SILVA JÚNIOR, A. B.; RIBEIRO, A. H. P. Parcerias e alianças estratégicas. In: BARROS, B. T. (Org.). **Fusões, aquisições e parcerias**. São Paulo: Atlas, 2001.

STANECK, M. B. Measuring alliance value end risk: a model approach to prioritizing alliances projects. Management decision. **Academic Research**, v. 42, n. 2, 2004.

YIN, R. K. **Estudo de caso:** planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2001.