

CARACTERIZAÇÃO DO PROCESSO DE FORMAÇÃO DE ALIANÇAS ESTRATÉGICAS

Luciano Mattanaⁱ

Greice de Bem Noroⁱⁱ

Rolando Estradaⁱⁱⁱ

RESUMO

A união entre empresas tem representado um aumento na sua capacidade competitiva. As alianças estratégicas têm-se mostrado como alternativas para a adequação do porte e da estrutura organizacional das empresas ao mercado e à conjuntura econômica mundial. No entanto, pesquisas demonstram que um grande número de empreendimentos dessa natureza fracassam e que boa parte dos problemas iniciam durante a fase que compreende a sua formação. Neste sentido, buscou-se com o estudo caracterizar uma aliança estratégica e o seu processo de formação. A unidade de análise foi a aliança entre as empresas FEMSA e CVI Refrigerantes Ltda. Através do método de estudo de caso, utilizando-se técnica qualitativa na intenção de descrever o caso estudado, foram entrevistados quatro gerentes e um colaborador, todos ligados à aliança. A pesquisa permitiu constatar que a aliança foi estruturada de forma empírica, mas os resultados obtidos com o empreendimento são satisfatórios para as parceiras. Também foi constatado com o entusiasmo e a aprovação interna e dos acionistas foi fator primordial para a saúde da aliança estratégica estudada.

Palavras-chave: Alianças Estratégicas. Caracterização. Vantagem Competitiva.

ⁱ Centro Universitário Franciscano (UNIFRA), Professor_Mestre, lucianomattana@unifra.br, Machado de Assis 81/401 Santa Maria/RS.

ⁱⁱ Centro Universitário Franciscano (UNIFRA), Professor_Mestre, lucianomattana@unifra.br, Machado de Assis 81/401 Santa Maria/RS.

ⁱⁱⁱ Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), Professor_Pós Doutor, rolando@ct.ufsm.br, Campus Camobi Santa Maria/RS

1 INTRODUÇÃO

O mundo está visivelmente se tornando um mercado único e a intensidade da competição global está crescendo dramaticamente, o que acaba por elevar os padrões mínimos para ser competitivo e obter sucesso. O próprio avanço tecnológico expôs os mercados de todo o mundo a um ambiente de constante interação e, dessa forma, realça ainda mais a necessidade por cooperações inter-organizacionais. Para enfrentar esses novos desafios, antigos adversários têm-se unido em cooperações para desenvolvimento de produtos, tecnologias ou conhecimento que não o poderiam fazer sozinhos. É também o caso de empresas que não competem entre si.

A união entre instituições exerce, freqüentemente, um forte impacto, positivo ou negativo, sobre a lucratividade global e a saúde financeira de uma corporação, além de gerar uma certa quebra de individualismos, visto que até mesmo empresas rivais se unem em busca de um objetivo comum. As alianças estratégicas denotam um instrumento de aumento do poder de competição das organizações, sendo que a sua estruturação significa o alastramento da rede de interações da qual as organizações individualmente participam, aumentando a capacidade de controlar o ambiente uma vez que a empresa passa a ter acesso, entre outros recursos, a novas fontes de informação.

Para ilustrar a tendência para próximos períodos, Harbison e Pekar (1999, p.53) destacam que “mais de 20 mil alianças foram formadas no mundo nos últimos dois anos”. Em 2006, Shenkar e Reuer também relataram a enorme quantidade associações cooperativas entre empresas e o número grandioso de pesquisas sobre esse tema. Entretanto, cabe ressaltar que essas ligações podem trazer, na sua estruturação, alguns ônus contra os quais nem sempre se tem as ferramentas para lutar: as organizações participantes de uma união enfrentam diversos problemas de conflitos culturais, de poder, de motivação, de relacionamentos, de confiança ou de organização. Estes problemas podem iniciar durante o processo de formação de uma aliança e acabam por comprometer a durabilidade ou a saúde do empreendimento conjunto.

A esse respeito, vários estudos realizados por Harbison e Pekar Jr. (1999) trazem dados preocupantes quanto ao insucesso das alianças estratégicas, pois concluem que entre 55% e 77% das alianças fracassam. Outro estudo afirma que setenta por cento das *Joint Ventures* vão à falência (BUSINESS WEEK APUD LEWIS, 1990, p. 295). Como agravante, também é possível constatar, empiricamente, que diversos executivos desconhecem algum

processo formal de aliança ou não utilizam resultados de pesquisas nessa área, mesmo que participem de uma cooperação entre empresas. Esses índices talvez possam ser explicados porque diversos são os elementos que podem tornar frágil uma aliança. Esses fatores exigem uma atenção especial para que os objetivos da união sejam devidamente atingidos, porque as principais dificuldades que as empresas encontram para adotar, com sucesso, alianças estratégicas estão relacionadas ao fato de que essas envolvem riscos compartilhados e precisam, portanto, de ajustes mútuos.

Assim, parece clara a necessidade de estudos que demonstrem os motivos pelos quais uma aliança se forma e os aspectos inerentes ao processo de sua formação. Em adição, Shenkar e Reuer (2006) têm descrito que, mesmo diante da enormidade de pesquisas realizadas no campo das alianças estratégicas, ainda há preocupante insuficiência de estudos que descrevam os processos desde a negociação, passem pela formação e até mesmo descrevam o estágio de declínio de coalizões dessa natureza.

Nesse estudo, portanto, a proposta foi abordar o processo de formação de uma aliança estratégica, respondendo ao seguinte problema de pesquisa: *como se dá o processo de formação de uma aliança estratégica estabelecida por uma indústria de bebidas no sul do Brasil?* Para tanto, definiu-se com objetivo principal da pesquisa, caracterizar o processo de formação de uma aliança estratégico, analisando uma empresa do ramo de bebidas no Rio Grande do Sul. Como objetivo secundário, também se estabeleceu descrever as razões desencadearam o empreendimento. Para a seleção da unidade de pesquisa, verificou-se que a empresa do ramo de bebidas CVI, com atuação no estado do Rio Grande do Sul, realizou, por volta de 1980, aliança estratégica com grupos fabricantes de Coca-Cola para a criação da cervejaria Kaiser. Esta aliança, por sua vez, viveu momentos de crise e de sucesso e, atualmente, percorre um de seus melhores momentos, pois está passando por um processo de renovação a partir da entrada da cervejaria mexicana FEMSA na coalizão.

2 ALIANÇAS ESTRATÉGICAS

Para que se possa dar seqüência ao desenvolvimento deste relatório, é preciso conceituar alianças estratégicas, tratar dos motivos genéricos que levam ao seu desenvolvimento e também abordar as teorias acerca do processo de sua formação.

De acordo com Yoshino e Rangan (1996, p. 5), aliança estratégica “é uma parceria

comercial que aumenta a eficácia das estratégias competitivas das organizações participantes, propiciando o intercâmbio mútuo e benéfico de tecnologias, qualificações ou produtos baseados nesta”. É conveniente assumir que uma aliança incorpora um propósito compartilhado entre parceiros e destacar, pelo menos, três características desse tipo de estratégia, as quais devem constar, de forma simultânea, em uma aliança estratégica:

- as duas ou mais empresas que se unem para cumprir um conjunto de metas combinadas permanecem independentes depois da formação da aliança;
- as empresas parceiras compartilham dos benefícios da aliança e controlam o desempenho das tarefas especificadas – talvez o traço mais distintivo das alianças e que muito dificulta sua gestão;
- as empresas parceiras contribuem continuamente em uma ou mais áreas estratégicas cruciais; por exemplo, tecnologia, produtos e assim por diante.

Para Gulati (1998), alianças estratégicas definem-se como arranjos voluntários entre empresas, envolvendo trocas, divisões, co-desenvolvimento de produtos, tecnologias ou serviços, podendo ocorrer de forma vertical ou horizontal na cadeia produtiva. No fundo, o elo decorre de uma parceria que aumenta a eficácia das estratégias competitivas das organizações participantes. Contractor e Lorange (1988), apud Lorange e Ross (1996), baseiam-se no grau de interdependência entre as partes envolvidas para definir alianças estratégicas. O grau de interdependência pode ser alto ou baixo, sendo que em um grau de alta interdependência, a reversão da aliança seria mais difícil. Já em uma baixa interdependência, a reversão da aliança poderia ocorrer de forma menos contundente.

A partir do cruzamento entre o nível de concorrência e o nível de interação entre as empresas parceiras, os autores postulam os seguintes tipos de alianças estratégicas: (1) Alianças pró-competitivas: São alianças verticais entre o fabricante e seus fornecedores ou entre o fabricante e seus distribuidores. Nesses casos, as empresas se unem para aperfeiçoar produtos e processos e, geralmente, não competem entre si. É necessário um baixo nível de interação entre as partes e são registrados baixos índices de conflito, porque não ocorrem com frequência, neste caso, a proteção de competências ou de alguns tipos de informação. A ordem é preservar a flexibilidade estratégica e agregar valor às atividades das parceiras. (2) Alianças não-competitivas: As empresas que travam este tipo de aliança desenvolvem o mesmo tipo de negócio, mas nem por isso se vêem como fortes concorrentes entre si. São alianças em que não há concorrência entre as partes, mas, ao contrário das pró-competitivas, exigem um alto grau de interação. “Embora estejam no mesmo ramo de negócio, os parceiros

são suficientemente diferentes para achar que vale a pena considerar a aliança” (YOSHINO E RANGAN, 1996, p. 20). (3) Alianças competitivas: Apesar de as empresas que adotam esta estratégia serem concorrentes diretas, formam alianças com alto grau de interação. É preciso destacar que a possibilidade de aprendizado dentro da parceria constitui uma das principais intenções dos gestores das alianças competitivas. (4) Alianças pré-competitivas: São formadas por empresas que não competem entre si, num primeiro momento, e têm um baixo grau de interação. Ao atingir o objetivo da aliança, as empresas passarão a fabricar e comercializar o produto gerado independentemente. Por isso, tendem a restringir sua interação às atividades essenciais para o desenvolvimento da habilidade planejada por ambas.

Após essa conceituação de alianças, uma questão fundamental emerge. Trata-se das razões indutoras da formação dessas parcerias.

Alianças precisam do estímulo inicial desafiador que parte do ambiente em mutação. Se a organização desenvolver o sentimento de insuficiência com relação a alguma variação externa, ou se ela deseja reduzir riscos, ou precisa entrar em um novo mercado rapidamente e, por fim, acredita que o custo para isso será menor com uma aliança, então o motivo para a aliança existe (CHILD; FAULKNER, 1998, p. 80)

Pelas idéias de Lorange e Roos (1996), pode-se considerar que a posição estratégica da empresa é de fundamental importância para a análise dos motivos de uma aliança estratégica. Qual seria a importância estratégica do negócio executado pelo possível sócio? Como a aliança estratégica se ajusta às características produtivas do possível sócio ou da empresa-mãe? Além disso, há outra perspectiva com relação à posição estratégica das parceiras. Essa dimensão “considera a posição relativa da empresa em seu negócio; se ela é líder ou mais uma seguidora” (LORANGE E ROSS, p. 18, 1996). Como líder, ao contrário de uma posição de seguidora, a empresa tenderá a buscar um determinado tipo de aliança estratégica com características inerentes às peculiaridades de sua posição (a líder possui maior participação de mercado, liderança em tecnologia ou qualidade superior). Os autores ainda cruzam essas duas posições estratégicas com quatro motivos genéricos de alianças estratégicas: defesa, aquisição, permanência e reestruturação.

Contractor e Lorange (1998), apud Child e Faulkner (1998, p. 67), também ressaltam sete objetivos abrangentes para a formação de vários tipos de arranjos cooperativos: (1) redução de riscos; (2) atuação em economia de escala ou racionalização; (3) cooptação ou bloqueio de competidores; (4) lidar com alterações nos estatutos governamentais ou barreiras de investimentos; (5) facilitar o início de uma expansão internacional para empresas

inexperientes; (6) obter vantagens de uma quasi-integração vertical, unindo as contribuições dos parceiros numa cadeia de valor.

No que tange a formação de Alianças Estratégicas pode-se destacar alguns modelos que contribuem para sua análise. De acordo com o Modelo de Yoshino e Rangan (1996), repensar o negócio é repensar tanto as estratégias da empresa quanto as novas exigências mercadológicas que pedem diferenciais competitivos. A decisão de estabelecer uma aliança estratégica pode ser crucial à medida que sejam constatadas oportunidades de melhoria, seja para fins defensivos, seja para fins de antecipação. “Quando são vistas não como ‘quebra-galhos’, e sim como contribuintes da saúde estratégica das empresas em longo prazo, as alianças são quase sempre produtivas” (YOSHINO E RANGAN, 1996, p. 96). É, portanto imprescindível que o papel da aliança dentro da organização esteja claramente determinado.

Para os autores, modelar uma aliança estratégica envolve cinco passos que se relacionam: a desintegração da cadeia de valor e sua posterior reorganização permitem a avaliação de todas as atividades da empresa que geram valor ao que ela produz. Isso exige uma alavancagem interna que permitia realocação de recursos ou a sua concentração. Entretanto, isso só é possível se o parceiro correto for selecionado. A paridade entre as culturas organizacionais, além da sinergia de esforços e de objetivos permitem alinhar recursos, produzindo melhores resultados. Mesmo que esses passos sejam seguidos, ainda assim não há como prever o sucesso da coalizão. Parece prudente, portanto, que seja criada uma posição de recuo e sejam mantidas algumas opções estratégicas como defesa, caso o aliado venha a se tornar um adversário, ou mesmo para enfrentar contingências futuras.

Para avaliar as alianças é realmente importante que os gerentes estejam atentos às necessidades de intervenção nos rumos da parceria. Se um parceiro não atende aos padrões de qualidade acertados, ou se ele não está cedendo seus melhores pesquisadores, as empresas precisarão rever suas atitudes (YOSHINO E RAGAN, 1996). De acordo com o modelo de Lorange e Ross (1996, p. 38) “a criação de uma aliança estratégica bem sucedida é definida durante seu processo inicial de formação”.

As tarefas primordiais que envolvem a gestão de alianças podem ser compreendidas da seguinte forma (YOSHINO E RANGAN, 1996, p. 147): (1) é preciso compreender a natureza, o âmbito, a importância e o provável caminho evolutivo da aliança; (2) compreender os aspectos relacionados à proteção e ampliação das competências essenciais da empresa; (3) alterar a mentalidade dos gerentes designados para a aliança; (4) verificar e estimar a

necessidade de recursos; (5) assegurar coordenação interfuncional, ou seja, proporcionar harmonia entre as diversas funções advindas da aliança; (6) avaliar o potencial de evolução da rede de alianças e a extraordinária complexidade de coordená-la.

2.1 As Empresas Participantes da Aliança

A Fomento Económico Mexicano (FEMSA) iniciou suas operações em 1890, a partir da fundação de uma cervejaria, em Monterrey, no México. A empresa se desenvolveu e, hoje, tornou-se uma companhia que oferece ampla linha de produtos nas categorias refrigerantes, cervejas e varejo, esse último por meio de lojas de conveniências. Embora os negócios de refrigerantes e de cervejas sejam centrais à atuação da FEMSA, a companhia possui pujantes investimentos em operações de empacotamento e logística que fortalecem sua política de expansão.

Para garantir o ritmo e a sustentabilidade do seu crescimento, a FEMSA atua a partir de uma visão de longo prazo e de forma integrada com suas três áreas de negócios: Coca-cola FEMSA, FEMSA Cerveza e FEMSA Comercio. *“Esta integración resulta en importantes sinergias y eficiencias que permiten que el valor del trabajo conjunto generado por las cuatro áreas sea muy superior que la suma del trabajo individual”* (FEMSA, 2006). Esse recorte, feito do próprio site da companhia, torna-se indispensável à medida que indica uma das principais filosofias da FEMSA, bem como dá os primeiros indícios de que se está realizando um estudo sobre alianças estratégicas com uma empresa acostumada a trabalhar de forma integrada, valendo-se da união de forças para fazer aquilo que não poderia fazer sozinha ou, ao menos, acredita obter resultados mais satisfatórios por meio de coligações. Portanto, a estratégia da FEMSA consiste em (FEMSA, 2006): (1) Desenvolver os negócios de bebidas de uma maneira rentável, que permita maximizar o valor para os seus acionistas; (2) Fortalecer os recursos financeiros e humanos para incrementar o valor de suas marcas, aproveitar as oportunidades de mercado, assim como estimular e satisfazer a demanda de consumidores; (3) Capitalizar as sinergias e forças existentes em sua estrutura corporativa.

A CVI Refrigerantes Ltda é uma empresa ligada ao Grupo CVI, o qual também é formado pela Empresa Mineradora Ijuí Ltda, a Fonte Ijuí. O Grupo atua no interior do estado do Rio Grande do Sul e possui em seu portfólio de marcas fabricadas, o Refrigerante Coca-Cola. A CVI é uma franquia da Coca-Cola que fabrica e comercializa os refrigerantes dessa

marca e comercializa e distribui as cervejas da FEMSA Brasil. Atualmente, CVI conta com cerca de 900 colaboradores efetivos e terceirizados, e desenvolve suas atividades com Centros de Distribuição na cidade de Santa Maria, Passo Fundo e Santa Cruz do Sul. Com isso, chega a atingir 25,3% da população do Rio Grande do Sul. No próximo mapa, as partes coloridas em vermelho, azul escuro, amarelo, verde e azul claro marcam a área total de cobertura da CVI no estado.

De acordo com a apresentação dos dados acerca da CVI – Companhia Vontobel de Investimentos, foi possível identificar que se estuda uma empresa proativa, que aproveita oportunidades de mercado e vislumbra crescimento e desenvolvimento gradativo, baseada em sólidas parcerias com empresas de reconhecido valor, como é o caso da FEMSA.

2.2 Caracterização da Aliança

Entende-se por caracterização da aliança sua descrição geral com a intenção de apresentar as características primárias da unidade de análise (aliança estratégica entre as empresas CVI e FEMSA). Portanto, mostram-se, a seguir, os dados obtidos nas entrevistas, sob os títulos: Características gerais; Interdependência e reversibilidade; Classificação da aliança e Objetivos Estratégicos. Após, estão a análise e discussão dos dados, sob o título: Análise da caracterização da aliança.

Nesta união estratégica, foi constatado que as três características a seguir, postuladas por Yoshino e Rangan (1996, p. 5), existem simultaneamente: (1) as duas empresas se uniram em torno de um conjunto de metas combinadas e permaneceram independentes depois da formação da aliança; (2) as empresas parceiras compartilham dos benefícios da aliança e controlam o desempenho das tarefas especificadas; (3) CVI e FEMSA contribuem continuamente para as áreas estratégicas cruciais da aliança.

No que tange a classificação da aliança, segundo Yoshino e Rangan (1996) trata-se de uma aliança pró-competitiva, já na visão de Lorange e Ross (1996), é possível classificar a aliança, dentre as categorias indicadas por esses autores, como uma aliança estratégica tipo consórcio.

Quanto aos Objetivos Estratégicos da aliança pode-se destacar: (1) A empresa-mãe (FEMSA) é classificada, na aliança, como fornecedora e seguidora no mercado cervejeiro do Brasil (ocupa atualmente a terceira posição); (2) A CVI é classificada, na aliança, como

distribuidora e líder na sua área de atuação; (3) As parceiras possuem portes diferentes, sendo a FEMSA maior; (4) O projeto em desenvolvimento é a comercialização e distribuição da cerveja Kaiser e, mais recentemente, da cerveja Sol; (5) As duas empresas têm objetivos compatíveis e, portanto, constatou-se paridade estratégica, que pode ser melhor verificada na tabela comparativa abaixo.

Pode-se constatar que o porte das parceiras é diferente, sendo que a FEMSA possui operações internacionais e opera com um número de colaboradores superior ao da CVI. Essa última, por sua vez, possui operações regionais. Portanto, a FEMSA é maior que a CVI. Mesmo assim, foi possível encontrar uma situação de harmonia entre os aliados, sobretudo, no que diz respeito aos objetivos com a aliança e às estratégias individuais das parceiras. Se observada a tabela 01, é possível identificar uma grande similaridade nos principais norteadores das duas empresas. A missão ostentada por ambas visa a contemplar os desejos do consumidor sendo a melhor opção em bebidas.

Quanto à visão, ambas almejam crescimento do seu negócio e demonstram preocupação em atender às expectativas financeiras de seus acionistas. As duas também destacam a necessidade de utilizar as potencialidades de sua estrutura para otimizar os negócios e empenham-se em buscar e aproveitar oportunidades de mercado. A paridade estratégica demonstrada nessa descrição apresenta um contexto de alta sinergia entre as aliadas que não parece ter reflexos da diferença de porte, visto que ambas têm ambições muito parecidas. Mesmo que esse fato não possa ser uma explicação para a durabilidade de cerca de 23 anos da união, visto que a FEMSA entra no cenário somente em 2006, pode ser um forte indício de durabilidade e sucesso desta aliança estratégica para os seus próximos 23 anos.

Tabela 01: comparação das estratégias de FEMSA e CVI.

Estratégias da FEMSA	Estratégias da CVI
Missão: proporcionar a seus consumidores os melhores momentos com as melhores marcas.	Missão: ser a melhor opção de bebidas, em qualquer lugar, a qualquer hora, na sua área de atuação.
Visão: ser a cervejaria de maior crescimento rentável e sustentável da América, duplicando, a cada dez anos, o tamanho do negócio em escala e, a cada cinco anos, em utilidade econômica.	Duplicar o VPL até 2010, equilibrando os interesses da CCIL, Kaiser e dos acionistas da CVI. Ter pelo menos um outro grande negócio, dirigido ao mercado externo.
Desenvolver os negócios de bebidas de uma maneira rentável, que permita maximizar o valor para os seus acionistas.	Liderança nas áreas de atuação.
Fortalecer os recursos financeiros e humanos para incrementar o valor de suas marcas, aproveitar as oportunidades de mercado, assim como estimular e satisfazer a demanda de consumidores.	Inovação e criatividade na prospecção de novas oportunidades que alavancem o crescimento integral dos acionistas, clientes, colaboradores e da sociedade onde atua.
Capitalizar as sinergias e forças existentes em sua estrutura corporativa.	Responsabilidade e comprometimento que todas as pessoas envolvidas na organização colocam nas suas ações.

Fonte: Os autores (2007)

No que se refere a interdependência e reversibilidade da aliança em estudo: (1) trata-se de um empreendimento cooperativo formal, o que implica a existência de um contrato entre as partes; (2) há uma unidade física da FEMSA interna à CVI. (3) há uma unidade física da CVI interna a uma das fábricas da FEMSA, em Gravataí, RS. (4) a FEMSA possui um gerente comercial especificamente voltado para os assuntos da aliança. (5) há, portanto, forte interação entre as parceiras. (6) foram constatadas forte interdependência e baixa possibilidade de reversibilidade da aliança. As empresas funcionam melhor unidas. (7) as parceiras consideram forte a flexibilidade da aliança. (8) a aliança possui cerca de 23 anos desde a sua formação, ou seja, não foram apresentados indícios da sua dissolução.

No aspecto relacionado a interdependência e reversibilidade é preciso observar que a CVI possui um contrato de fabricação com a CCIL (Coca Cola do Brasil) e um contrato de comercialização com a FEMSA. Logo, a CVI fabrica e distribui refrigerantes, mas apenas comercializa e distribui as cervejas da FEMSA no interior do estado do Rio Grande do Sul. Devido à existência de um contrato entre as participantes, é possível definir a aliança estratégica em questão como um “empreendimento cooperativo formal” que, de acordo com Lorange e Ross (1996), configura uma união de médio grau de interdependência firmada, por meio de um contrato entre as partes. A união é travada entre fabricante e distribuidora que,

assim, não podem ser vistos como concorrentes. As empresas parceiras permaneceram independentes após a formação da aliança e não houve a constituição de uma terceira empresa para a sua administração, o que impede que seja definida como uma *Joint Venture*. De acordo com as entrevistas realizadas e em consonância com a definição de Yoshino e Rangan (1996), a aliança em questão pode ser classificada como Pró-competitiva do tipo ganha-ganha, visto que é travada entre um fabricante e seus distribuidores e tem, como princípio fundamental, a divisão equivalente dos resultados entre as parceiras (os dois lados ganham com a aliança). Nesse caso, geralmente são registrados poucos conflitos devido ao fato de a interação entre as parceiras se dar de forma moderada e as empresas não competirem entre si, pois se unem para agregar valor a um determinado produto. Em conformidade com o que se discute, rerepresenta-se, a seguir, uma descrição já realizada na seção do referencial teórico deste relatório, visto que possibilita uma análise posterior mais aprofundada: de acordo com o mesmo autor, alianças pró-competitivas são alianças verticais entre o fabricante e seus fornecedores ou entre o fabricante e seus distribuidores. Nesses casos, as empresas se unem para aperfeiçoar produtos e processos e, geralmente, não competem entre si. É necessário um baixo nível de interação entre as partes e são registrados também baixos índices de conflito, pois não ocorrem com frequência, neste caso, a proteção de competências ou de alguns tipos de informação. A ordem é preservar a flexibilidade estratégica e agregar valor às atividades das parceiras.

É perfeitamente o que se pode encontrar na unidade de análise deste estudo, embora a integração conte com uma unidade da FEMSA interna à sede da CVI em Santa Maria, a qual conta com um gerente comercial e uma analista comercial. É preciso ressaltar que essa unidade tem sua localização geográfica num espaço por onde circula boa parte dos principais gerentes e diretores da CVI diretamente ligados à aliança, o que pode acentuar as relações interpessoais e, assim, afetar positivamente o relacionamento estratégico como um todo. Observa-se, portanto, que o nível de interação entre as aliadas é maior do que o descrito na teoria, também por ter sido constatado que há contato diário entre as aliadas e que a CVI igualmente possui instalada uma unidade de negócios na fábrica da FEMSA, com sede em Gravataí, Rio Grande do Sul. O ponto de Gravataí, por sua vez, é responsável pela redução de custos de distribuição de produtos comercializados pela CVI para as cidades daquele entorno.

2.3 Motivos da Aliança Estratégica

Esta dimensão da aliança será avaliada sob a assertiva de que não participa apenas na fase de formação da aliança, mas sim, influencia todas as suas instâncias. Um dos fatores cruciais que motivaram a aliança relaciona-se a importância estratégica do produto da aliança (Kaiser e Sol). Desde o início das atividades da cervejaria no cenário brasileiro até o momento atual, com a FEMSA, verificou-se que, do ponto de vista da CVI, a Kaiser é produto de equivalente importância estratégica, se comparado com os outros produtos geridos individualmente pelas parceiras. A mesma importância estratégica verificou-se quanto à cerveja Sol, embora Kaiser e Sol sejam voltados para públicos consumidores com características diferentes. Verificou-se que a importância estratégica atribuída pela CVI para o produto Kaiser é fator de intenso reflexo na posição atual da distribuidora e principal responsável pela sustentação da aliança estratégica em estudo.

Neste sentido, podem-se destacar como principais motivos da formação da aliança: (1) defesa de posição de mercado. (2) aquisição de competências. (3) reestruturação do produto. Este motivo é percebido na fase atual da aliança. (4) embora haja correlação com a posição estratégica dos parceiros, os motivos apresentados não podem ser vistos como excludentes, mas sim, são coexistentes: os três constam simultaneamente.

No quadro a seguir, foram destacadas as descrições que ajudam a explicar algumas das características da aliança entre FEMSA e CVI. Trata-se de um acordo contratual, de longo prazo que envolve fornecimento, administração de marketing conjunto, comercialização e distribuição de cervejas.

Tipo de acordo	Profundidade da associação	Descrição da associação
Acordos contratuais	Contratos não-tradicionais	Acordos de fornecimento de longo prazo
		Marketing conjunto
		Distribuição/serviço compartilhado

Quadro 1: Finalidades gerais da aliança FEMSA-CVI (baseada no modelo de Yoshino e Rangan, 1996, p. 8)
Fonte: Os autores (2007).

Assim, a partir dos quatro motivos genéricos definidos por Lorange e Ross (1996), é possível identificar que três deles impulsionam o desenvolvimento da aliança. “Defesa” de posições no mercado é percebida quando a CVI afirma que já era líder de mercado antes da parceria com FEMSA, mas a nova configuração contribuirá para a consolidação dessa

liderança. “Aquisição de competências” pode ser alocada do ponto de vista da FEMSA, que se vale da infra-estrutura da CVI e fortalece seu sistema de distribuição através de competências locais. A região e respectiva legislação já são conhecidas pela empresa local. A cadeia de clientes já está formada. Os custos, dessa forma, acabam sendo reduzidos e a eficiência e eficácia do negócio acabam sendo potencializados. “Reestruturação do produto” também figura como motivo, uma vez que a Kaiser estava perdendo, gradativamente, participação de mercado e precisava receber novos investimentos em marketing. O aumento do portfólio de produtos em consequência da aliança estratégica, também pode ser visto como uma “reestruturação do produto” sob a ótica da CVI, visto que passara a oferecer aos seus clientes a possibilidade de segmentação.

2.4 Formação da Aliança Estratégica

Nesta seção, são apresentados os dados coletados acerca do processo de constituição da aliança estratégica em estudo. Adiante, são analisados os dados apresentados e discutidos de acordo com o cenário de onde partiu a decisão pela constituição da cervejaria Kaiser no Brasil.

Observou-se que a CVI possui diversas alianças em seu portfólio atual, sendo que as principais são travadas com as empresas Açúcar Nova América e White Martins, ambas fornecedoras. As experiências com outras alianças influenciam na sustentabilidade da aliança em estudo. A aliança partiu da necessidade de combater a concorrência, que detinha a quase totalidade dos negócios de cerveja no país e praticava a chamada venda casada^{iv}. A intenção estratégica para a formação da aliança estava em desenvolver um novo produto (cerveja Kaiser) para sustentar a luta entre as marcas de refrigerantes. Os recursos alocados na ocasião da formação da aliança foram suficientes para a alavancagem dos negócios e para o crescimento rápido da marca de cerveja lançada pela aliança. Não foram tomadas medidas para a composição de uma posição de recuo, caso a aliança falhasse, embora o negócio de refrigerantes tenha sido mantido. Houve divisão de atribuições para cada uma das parceiras, selada em contrato. As regras da aliança foram definidas em contrato assinado por ambas as partes.

Destaca-se que houve motivação interna na fase inicial da aliança, tendo em vista que

^{iv} Prática que obriga a compra de um produto de menor procura juntamente com outro produto.

MATTANA, Luciano; NORO, Greice de Bem; ESTRADA, Rolando. Caracterização do processo de formação de alianças estratégicas. *Internext – Revista Eletrônica de Negócios Internacionais*, São Paulo, v. 3, n. 2, p. 181-198, ago./dez. 2008.

a alta gerência mostrou-se motivada e influenciou positivamente os outros níveis da organização e que os acionistas receberam de forma positiva a idéia da aliança. No entanto, houve resistência por parte da Coca Cola Company, o que provocou o enfraquecimento da aliança. A acionista majoritária (MolsonCoors, na primeira fase da aliança) via o produto da aliança como negócio secundário. Na fase atual, a acionista majoritária (FEMSA) e a aliada CVI reconhecem a aliança como produto principal, embora também atuem no mercado de refrigerantes e os especialistas diretamente ligados à aliança estão fortemente motivados (fase atual).

No estudo, foi identificado que a aliança estratégica em questão é uma evolução de outra situação antiga, que teve início em 1980, quando a Kaiser foi criada a partir da união de cerca de 30 grupos franqueados da Coca Cola que possuíam atuação no mercado brasileiro. A criação da nova cerveja fazia parte de uma estratégia para combater as práticas de venda casada que vinham sendo executadas pelos concorrentes. Os fabricantes de Coca Cola, ao contrário das outras indústrias de refrigerantes do país, não possuíam nenhuma marca de cerveja em seu portfolio e vinham perdendo participação de mercado. Os seus concorrentes, por sua vez, obrigavam a compra dos refrigerantes por eles produzidos como condição para a realização da compra de cerveja.

Por fim, outro fator que tem contribuído para a aceitação da mudança de empresa-mãe para a FEMSA é a exigência estendida a todas as grandes franqueadas Coca-Cola do território nacional. Acreditam os aliados que a recuperação dos negócios depende de uma integração total dos objetivos estratégicos dos envolvidos e o vencimento das metas para total recolocação da cerveja: se a marca estiver bem em Porto Alegre, sob a responsabilidade da Vonpar, por exemplo, os negócios de toda região acabam sendo afetados positivamente.

3 CONCLUSÃO

Com base nos objetivos que nortearam o desenvolvimento do presente estudo, pode-se ressaltar que, quanto às razões que motivaram a aliança estratégica, pode-se destacar que de uma forma geral, as empresas formaram a aliança estratégica para fortalecer a sua atuação, defender posições, reestruturar um de seus produtos, ganhar economia de escala e penetrar em novos mercados. Recentemente, a pretensão de desestimular a entrada de novos concorrentes também pode ser observada como motivo dessa aliança estratégica.

Atualmente, os motivos da aliança estratégica se multiplicaram. Um deles é a busca da FEMSA por aquisição de competências, ao realizar alianças estratégicas com franqueadas Coca-Cola, as quais proporcionam um sólido e competente sistema de comercialização e distribuição de bebidas.

Em torno dessa visão maior das parceiras, a aliança pode ser considerada como uma união de esforços em torno da reestruturação do produto Kaiser. Os pujantes investimentos em comunicação de marketing e o eficiente sistema de distribuição são hoje responsáveis pela elevação do negócio, em sua totalidade, a patamares novamente competitivos. Na área de cobertura da CVI, embora o negócio já tivesse força competitiva suficiente, atualmente, adquiriu-se estabilidade nas estratégias e ações conjuntas com a entrada da experiente empresa mexicana na aliança.

Quanto ao processo de formação da aliança, é possível destacar as seguintes conclusões: (1) o processo de formação da aliança estratégica ocorreu de forma empírica, sem embasamento teórico específico deste tipo de empreendimento; (2) a aliança partiu de uma reavaliação dos negócios das parceiras e o seu papel foi claramente percebido como um meio de defesa de posições no mercado cervejeiro da época; (3) houve reestruturação da cadeia de valor das parceiras e a aliança foi incluída; (4) o sistema Coca-Cola de distribuição tornou-se o principal ativo das organizações que se uniam em torno do projeto Kaiser. (7) a estrutura da aliança foi pensada em torno do delineamento de atividades conjuntas e de divisão de tarefas, o que resultou na colocação da Kaiser entre as marcas de cerveja reconhecidas nacionalmente, em um curto período de tempo.

O plano de negócios, o planejamento estratégico e as atividades que deles derivam são formalmente documentados por contrato. Isso demonstra que, embora haja declaração de confiança mútua entre as parceiras, ambas vêm como necessária a documentação para garantir que a combinação se dê sem a sobreposição de esforços, numa soma de competências que gere a vantagem competitiva almejada: ter bons produtos com eficiente sistema de distribuição.

Por fim, é preciso dizer que este estudo não tem em si a intenção de esgotar o assunto da formação e sustentação de alianças estratégicas, visto que levanta as peculiaridades de um caso específico. Os dados e conclusões apresentados podem não ser válidos para a aplicação direta em outras alianças estratégicas, já que o contexto vivido pela unidade analisada, dificilmente, poderá ser replicado. Cabe ressaltar, no entanto, que o real valor de um estudo de

caso fica em evidência, de acordo com Verschuren (2003), quando da sua comparabilidade com outros estudos de caso. Em vista dessa especificidade, é necessário que outros estudos sejam realizados e, por isso, seguem as seguintes sugestões: realizar estudos que mensurem os reflexos das decisões tomadas durante a formação da aliança estratégica para a sua sustentabilidade; mensurar, quantitativamente, na realidade brasileira, as variáveis de estudos sobre aliança.

CHARACTERIZATION OF THE PROCESS OF FORMING STRATEGIC ALLIANCES

ABSTRACT

The union between companies has represented an increase in their competitive capabilities. The strategic alliances have been shown as alternatives for the adequacy of the conduct and organizational framework of the companies toward the market and the world economic juncture. Nevertheless, researches demonstrate that a good number of enterprises of this nature fail. In this sense, this study aimed at characterizing the formation and sustentation of a strategic alliance which has already been formed for 26 years and, thus, verifying the main foundations which are responsible for the maintenance of the union health. The unity of analysis was the alliance between companies as *FEMSA* and *CVI Indústria de Refrigerantes Ltda.* Through the method of case study, using the qualitative technique with the aim of describing the case in study, four managers and one collaborator, all of them linked to the alliance, were interviewed. The research allowed establishing that the main foundations of sustaining the alliance in study are in the individual abilities of the partnerships, in the synergy among individual strategies and in the feeling of mutual confidence which exists. Moreover, it was found out that, in the moments of crisis, the major factor responsible for the maintenance of the business is the determination of the upper management on keeping a climate of enthusiasm between the participants of the strategic alliance.

Keywords: strategic alliances. characterization. competitive advantage.

REFERÊNCIAS

- BAMFORD, James D.; GOMES-CASSERES, Benjamin; ROBINSON, Michael S. **Mastering alliance strategy: a comprehensive guide to design, management, and organization**. San Francisco: Jossey Bass, 2003.
- BARNEY, Jay B.; HESTERLY, William. Organizational economics: understanding the relationship between organizations and economic analysis. In: _____. CLEGG, Stewart R. HARDY, Cynthia.; NORD, Walter. (Orgs.) **Handbook of organization studies**. London: Sage Publications, 1996.
- CHILD, John; FAULKNER, David. **Strategies of Co-operation: managing alliances, networks, and joint ventures**. New York: Oxford University Press, 1998.
- CVI. Companhia Vontobel de Investimentos, 2006. Apresenta textos sobre organizações sociais. Disponível em: <<http://www.grupocvi.com.br>>. Acesso em: 15 nov. 2006.
- FEMSA. Cervejaria do Brasil, 2006. **Apresenta textos sobre estratégia de negócios**. Disponível em: <<http://www.femsa.com/en/about/strategy.htm>>. Acesso em: 15 nov. 2006.
- GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1991.
- GULATI, Ranjay. Alliances and networks. **Strategic management journal**. v. 19, p. 293-317. USA: 1998.
- HARBISON, John R; PEKAR JÚNIOR, Peter. **Alianças estratégicas: quando a parceria é a alma do negócio e o caminho para o sucesso**. São Paulo: Futura, 1999.
- LEWIS, Jordan. **Partnerships for profit: structuring and managing strategic alliances**. New York: The Free Press, 1990.
- _____. **Alianças estratégicas: estruturando e administrando parcerias para o aumento da lucratividade**. Tradução de Nivaldo Montigelli. São Paulo: Pioneira, 1992.
- LORANGE, Peter; ROOS, Johan. **Alianças estratégicas: formação, implementação e evolução**. São Paulo: Atlas, 1996.
- SHENKAR, Oded; REUER, Jeffrey. J. **Handbook of strategic alliances**. United States: Sage, 2006.
- YOSHINO, Michael Y.; RANGAN, Srinivasa. **Alianças estratégicas: uma abordagem empresarial à globalização**. São Paulo: Makron Books, 1996.