

**ESTRATÉGIAS DE COOPERAÇÃO POR MEIO DE ALIANÇAS OU MERA  
TERCEIRIZAÇÃO? UM ESTUDO DE CASO DE UMA INDÚSTRIA NO SETOR PET**

**FULVIO CRISTOFOLI**

UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE (MACKENZIE)

# **ESTRATÉGIAS DE COOPERAÇÃO POR MEIO DE ALIANÇAS OU MERA TERCEIRIZAÇÃO? UM ESTUDO DE CASO DE UMA INDÚSTRIA NO SETOR PET**

## **1. INTRODUÇÃO**

As alianças estratégicas representam um meio de empresas manterem suas estratégias individuais, apesar dos recursos limitados em algumas áreas. Ainda, essas empresas não estão necessariamente à procura de uma solução rápida para sua escassez de recursos, nem impacientes em suas ações. As alianças requerem como tipicamente se admite um ponto de vista em longo prazo; uma disposição de investir-se em relacionamento em busca de acesso a novos mercados e difusão de novas tecnologias (LORANGE e ROSS; 1996). A formação de alianças estratégicas é um tema que vem merecendo crescente atenção nas organizações de um modo geral, com o propósito das mesmas se diferenciarem, adquirirem conhecimento, trocarem informações e principalmente se manterem competitivas no mercado atual.

De acordo com Lewis (1992), em uma ótica globalizada, as alianças estratégicas permitem que empresas obtenham o acesso a uma gama maior de recursos, aumentando sua capacidade de expansão, produção, redução dos custos, inserção de novas tecnologias, enfim, ganho de escala e uma vantagem competitiva frente aos concorrentes.

Com base em informações publicadas pelo site Infomoney (2018), o setor Pet, que representa produtos e serviços para animais de estimação conseguiu passar relativamente ileso durante a crise enfrentada no Brasil nos últimos anos - o faturamento tem crescido solidamente, e a estimativa do Instituto Pet Brasil é que mais de R\$ 25 bilhões tenham circulado no ano de 2017 por esse segmento da economia, um crescimento de 7% em relação a 2016. O Brasil possui a quarta maior população de animais de estimação no mundo, segundo levantamento da empresa de pesquisa de mercado Euromonitor, e ocupa a terceira maior posição em faturamento, ou 5,14% da fatia mundial, onde a alimentação representa mais da metade da receita, o que faz com que o mercado seja visionado por muitas empresas, acirrando a competitividade e concorrência. (INFOMONEY, 2018)

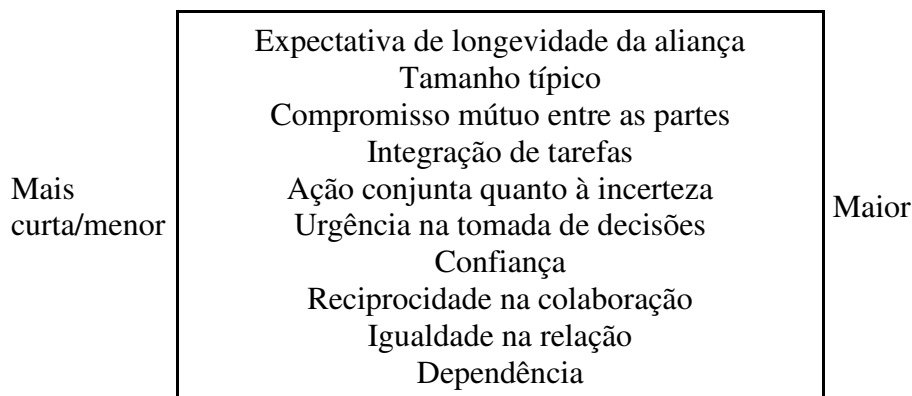
A empresa estudada, “empresa X” foi fundada em 2008 e produz rações destinadas a nutrição animal. De acordo com informações oferecidas pelos proprietários, a indústria tem o foco de introduzir seus produtos no mercado varejista e atacadista e diante da crise brasileira, perdeu forças e recursos para continuar competitiva onde atua. Os proprietários identificaram parcerias como oportunidades de sobrevivência diante do período conturbado, citado anteriormente.

O estudo tem como objetivo geral identificar as estratégias utilizadas para a concepção da aliança. Para atingir esse objetivo geral, o estudo se pautou pelos seguintes objetivos específicos: a) descrever os tipos de alianças existentes; b) identificar o tipo de aliança formada pela empresa; c) analisar os objetivos da empresa para a formação das alianças; e d) analisar os resultados obtidos na formação das alianças. O estudo começa por uma revisão teórica sobre alianças estratégicas, suas tipologias, motivos e riscos de implantação. Em seguida, descrevem-se os procedimentos metodológicos adotados para a realização da pesquisa. A partir de então, apresentam-se os dados e a análise dos resultados para, nas considerações finais, apresentar uma discussão sobre as evidências obtidas e sua relevância em diferentes contextos, acadêmicos e empresariais.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

As alianças surgiram com a evolução do mercado e a necessidade de busca de melhor posicionamento para atendimento de demandas de forma mais assertiva. As mesmas, que antes eram caracterizadas por serem restritas a mercados estreitos, passaram a tomar força e se tornaram presentes em uma quantidade cada vez maior de organizações, globalmente falando





Fonte: Barbosa, 2006

As alianças estratégicas são caracterizadas por ser uma tentativa das organizações de atingir seus objetivos através da cooperação com outras empresas. Desta forma, a intenção não é competir com a empresa parceira, mas sim buscar facilitar a entrada em novos mercados, complementar habilidades e ativos disponíveis, desfrutar da eficácia que a aliança proporciona na troca de informação e criação de uma boa relação com outras organizações, diminuir a extrema internalização e hierarquização, e também gerar um aprendizado mútuo. Além disso, é uma boa opção quando a ideia é se inserir em uma região ou setor industrial onde exista uma barreira de entrada, de forma que a aliança com uma organização já inserida nesse mercado facilite e conceda alguns poderes (CHILD; FAULKNER; TALLMAN, 2005).

A teoria de *market power* mostra a funcionalidade das alianças por meios onde evidencia que as organizações podem obter sucesso competitivo quando garantem posições mais fortes em seus mercados. Mostra que competir com outras organizações nem sempre é a melhor opção, colocando a cooperação como uma solução diferente que pode trazer maiores benefícios à organização (CHILD; FAULKNER; TALLMAN, 2005).

Como Tallman e Shenkar (1994) apresentam, em uma aliança também existem motivações sociais e emocionais, e nesse ponto deve-se ter uma certa cautela e responsabilidade para que essa cooperação possa persistir saudavelmente.

### Motivos para a formação de alianças

Conforme Doz e Hamel (2000), os principais motivos pelos quais as organizações optam por essa estratégia de relação com as demais são:

- **Cooptação:** trazer os concorrentes para perto, tornando-os parceiros e não competidores. É a aproximação com os concorrentes para formação de parcerias;
- **Co-especialização:** geração de alianças em busca de parcerias com empresas que desenvolvem atividades complementares e quando unidas se tornam mais eficientes;
- **Aprendizagem e internalização:** usar as alianças como forma de aprender, absorvendo novidades e compartilhando o que possui, complementando mutuamente as habilidades presentes em cada organização participante da aliança.

Além dessas motivações para a criação de alianças, Contractor e Lorange (1998) elencaram algumas das maiores razões, entre elas estão a redução de risco, busca por atingir economia em escala ou racionalização, trocas tecnológicas, bloqueio da competição, passagem por barreiras governamentais e a facilitação inicial de expansões internacionais.

### Riscos na formação de alianças

Apesar de todos os ganhos citados, selar uma aliança estratégica gera desconfiâncias em alguns casos quanto aos riscos intrínsecos ao processo, exigindo que as organizações estabeleçam uma relação de confiança, suficiente para compartilhar suas técnicas e recursos sem ignorar os riscos envolvidos (CHILD; FAULKNER; TALLMAN, 2005). Existem dois principais riscos expostos em alianças, são eles: uma parte agir de maneira oportunista é possível se prevenir do fato através da análise do histórico da possível parceira em outras alianças. Outro risco ocorre quando alguns dos envolvidos têm a intenção de cumprir o que foi combinado, porém não tem recursos suficientes para assim fazê-lo. É necessário que antes que a aliança seja selada, as partes identifiquem, mutuamente, se ambas são capazes de cumprir o que foi combinado, e também fazer essa análise sobre a própria organização (CHILD; FAULKNER; TALLMAN, 2005).

Um dos maiores agravantes do risco nas alianças, segundo Hamel (1991), é a linha tênue traçada entre a cooperação e a competição. Organizações que cooperam ainda assim normalmente possuem força de competirem entre si, visto que compartilham de atividades, processos ou tecnologias similares que possibilitam que a cooperação, e a competição, aconteçam. Porter (1995) define a ideia de cadeia de valor como uma ajuda para visualizar a diferença entre as estratégias utilizadas por uma organização a fim de criar valor e vantagem competitiva. Uma delas visa a união de recursos parecidos entre organizações onde um dos grandes benefícios é a divisão de riscos e troca de conhecimento, outro tipo de estratégia é aquela que é focada em criar alianças que se complementam, construindo forças mútuas e vantagens competitivas nos *gaps* que foram preenchidos com essa aliança. Organizações que conseguem estreitar seus laços de confiança conseguem resultados maiores, com a consequente redução dos efeitos negativos e do oportunismo (CHILES; MILES, 1996).

### **Mensuração dos resultados das alianças estratégicas**

Lorange e Ross (1996) explicam que não existe uma fórmula que se possa generalizar para que avalie a eficácia de uma aliança, uma vez que cada aliança tem suas particularidades, dependendo do nível de risco envolvido, do objetivo da formação e das partes inclusas. Consideram que as demonstrações financeiras tradicionais como retorno sobre o patrimônio líquido, grau de prejuízos, estabilidade administrativa, etc. não são suficientes para caracterizá-las como eficientes ou ineficientes, sendo dessa forma necessário que se analise o contexto geral da organização, além apenas de ganhos financeiros no processo. Vasconcelos (2007) apresenta alguns motivos genéricos que definem o sucesso ou fracasso de uma aliança, como apresentado no Quadro 2:

**Quadro 2 - Sumário de Motivos de Sucesso e Fracasso na Aliança**

<b>SUMÁRIO DE MOTIVOS DE SUCESSO E FRACASSO NA ALIANÇA</b>	
<b>Motivos de Sucesso</b>	<b>Motivos de Fracasso</b>
Acesso a Recursos	Assimetria de Aprendizado
Acesso à Reputação da Marca	Assimetria de Informações
Aprendizado	Desalinhamento de Interesses
Aspectos Econômicos	Desconfiança
Aumento da Participação no Mercado	Desinteresse pelo Negócio
Confiança	Medo de se Comprometer
Economias de Escala	Mudança das Pessoas na Alta Gerência
Enfrentar Barreiras à Entrada	Não Cumprimento do Prometido
Facilidade de Desenvolvimento de Produto	

Ganhos Financeiros	
Inovação	
Melhoria na Qualidade/Preço	
Poder de Mercado	

Fonte: Vasconcelos (2007)

### **Definição de Terceirização**

Giosa (2003) define terceirização de três formas, sendo elas: o ato de uma organização transferir atividades para terceiros que não façam parte do principal negócio da empresa para que o foco esteja voltado para a atividade principal; A decisão por parte da organização de focar em atividades essenciais e delegar atividades complementares a terceiros; Como um processo de gestão onde alguma atividade é delegada a terceiros a partir de uma relação de parceria possibilitando que a organização se concentre apenas nas tarefas essenciais.

Na última definição, Giosa explica melhor os pontos chaves da definição: Processo de gestão e parceria. Processo de gestão é entendido como uma ação que tem critérios para ser aplicada, visão temporal e uma ótica estratégica. Parceria como sendo uma nova forma de relacionamento comercial, onde o fornecedor torna-se um sócio do negócio em uma relação de confiança com o cliente. Davis (1992) apresenta sua definição de terceirização que muito se assemelha a definição apresentada acima: Como sendo o ato de passar atividades e tarefas para terceiros, onde a empresa se concentra nas atividades que justificam a presença da mesma no mercado e passa para pessoas físicas ou jurídicas atividades que levam à atividade final. Segundo Cesso (1998), em uma terceirização existem alguns elementos que contribuem para o seu desenvolvimento, são eles: parceria, qualidade e mudança. As relações estabelecidas entre as empresas levam em conta os seguintes aspectos: A parceria entre o tomador e prestador de serviços faz parte de condições básicas da terceirização; e a qualidade deve ser um compromisso e buscada em conjunto por ambas as partes.

Segundo Alvarez (1996), a relação entre contratante e contratada supera os limites de ser somente uma formalização do contrato, na definição de preço, qualidade e prazo de entrega. Esse envolvimento é guiado pela semelhança de interesses, em que as partes se comportam como sócios do mesmo empreendimento. Alvarez sugere ainda que no processo de terceirização algumas avaliações são necessárias para tomar as decisões, como: cautela na definição de atividades-fim, criação de programas de conscientização, análise dos ganhos de qualidade e eficiência, falta de experiência e aspectos jurídicos. Segundo ele, no primeiro momento deve ser feita uma análise das áreas que possivelmente serão transferidas a um terceiro, levando em conta a capacitação do parceiro para desenvolvimento com qualidade. Uma análise da situação atual da própria empresa e uma estimativa de ganhos esperados com a parceria deve ser feita para posteriores mensurações dos resultados da terceirização e uma avaliação límpida do caminho a ser tomado.

Alvarez ainda sinaliza que após definido com clareza que a terceirização deve mesmo acontecer, inicia a fase de uma busca delicada por um parceiro que atenda às necessidades operacionais, financeiras e jurídicas, tendo comprometimento com as metas e objetivos do negócio. Quando uma das partes procura no mercado um parceiro do qual ainda não tem muito conhecimento, alguns fatores devem ser analisados de perto antes de qualquer decisão por uma ou outra empresa. Segundo Queiroz (1992), os aspectos examinados para a decisão na escolha da empresa parceira devem ser:

- Entender que a transferência de atividades para terceiros torna-se parte do planejamento da empresa e começa a orientar nas decisões, oscilando da mais tímida até a mais radical.

- Durante processo da terceirização devem ser observados alguns comportamentos e normas, pois se envolve mudanças na relação de pessoas internas e externas. A relação entre chefe e empregado modifica-se em consequência da transferência de atividades.
- Cuidados com pontos jurídicos também devem ser tomados para evitar problemas legais e riscos.
- Finalizada a abordagem teórica segue um panorama sobre o setor, bem como a caracterização da empresa.

### 3. SETOR PET

O setor Pet vem apresentando grande potencial nos últimos anos no Brasil e no mundo, segundo a ABINPET (2017) a indústria pet foi responsável por um faturamento de mais de R\$ 18,9 bilhões em 2016, havendo um crescimento de 4,9% sobre 2015, globalmente o setor movimenta US\$ 105,3 bilhões. Com grande participação o Brasil representa o terceiro lugar absoluto no mercado mundial com uma participação de 5,14%, atrás apenas dos Estados Unidos e Reino Unido. Como um grande impulsionador no mercado pet o Brasil é o quarto país no ranking de população de animais de estimação no mundo, com 132,4 milhões de pets. Destacando ainda mais, o setor em 2016 chegou a ocupar 0,37% do PIB nacional. Dentro do mercado Pet existem diversas categorias de produtos e serviços que abrangem o setor, de acordo com a Associação Brasileira da Indústria de Produtos para Animais de Estimação (ABINPET, 2017), o segmento de *pet food* (alimentos para animais) representa 67,3% do faturamento do setor. Em seguida, estão os segmentos de serviços, como banho e tosa, com 16,8%; *pet care* (equipamentos, acessórios e produtos de beleza) no terceiro lugar, com 8,1% e *pet vet* (produtos veterinários) em quarto lugar, com 7,8%. A Figura 2 mostra como está distribuída a população de animais no Brasil, representada por diversas categorias.

**Figura 2 - Distribuição populacional de animais no Brasil**



Fonte: ABINPET, 2017

No que se refere à carga tributária, é um setor com certa complexidade devido a alguns produtos apresentarem preços altos por conta da elevada carga tributária do mercado. As classes C, D e E são as que mais sofrem com a carga tributária pois com elevadas taxas inibe que estas classes possam gastar mais com seus animais. Segundo a ABINPET (2018) a carga tributária do segmento de alimentos, é de 49,99%, representados por tributos como IPI, ICMS-ST, Pis/Cofins. Ou seja, a cada R\$ 1,00 gasto com alimento completo, R\$ 0,50 é imposto. Este é o principal gargalo que inibe o desenvolvimento do setor pet de forma sustentável, restringindo os gastos com comidas para animais. O Brasil apresenta uma das maiores cargas tributárias do mundo. Na Europa, a carga tributária do setor pet é de cerca de 18,50% e nos Estados Unidos não passa de 7%. A Figura 3 apresenta a distribuição da carga tributária por imposto no Brasil.

**Figura 3 - Distribuição da carga tributária para produtos pets no Brasil**



Fonte: ABINPET, 2017

Com a ascensão do mercado pet as empresas do ramo precisam se manter competitivas e com isso é necessário utilizar estratégias e criatividade. Com base no relatório publicado em 2017, o Sistema de Gestão para Pet Shops contabiliza que o Brasil possui mais de cem mil pontos de vendas de produtos pet distribuído no Brasil sendo que 40% é pet shops. Com isto as empresas precisam inovar e oferecer a seus clientes produtos diferenciados, que vão desde esmaltes até refrigerantes, disponibilizando novos tipos de banhos, tosas, oferecendo produtos importados de alto nível e serviços de entrega. As empresas que se destacam no mercado possuem um vasto mix de produto. São elas: a Cobasi que conta com um mix de mais de vinte mil produtos, com centro de distribuição próprio, e-commerce e que não atua com modelo de franquia, mas com filiais com financiamento próprio. A rede Petland, atualmente com setenta e seis lojas, tem como objetivo alcançar quatrocentas lojas no Brasil até 2021, utilizando diferentes modelos de franquias que atendem de pequenos a grandes investidores. Já a Petz atua com mais de vinte mil itens entre alimentos, acessórios, brinquedos e farmácia em espaços divididos por setores: Safári (com hamsters, coelhos, chinchilas, porquinhos da índia e aves diversas), Aquarismo, Cães, Gatos e Filhotes. Cada setor permite que o cliente tenha contato com vários pets disponíveis para venda. Apesar do cenário econômico instável nos últimos anos devido a crise política no Brasil, o setor pet apresenta certa estabilidade, devido a variedade de produtos e serviços, medicamentos, o que faz com que este seja um dos segmentos que mais crescem no país e também no mundo (INFOMONEY, 2018).

#### 4. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo são abordados os procedimentos metodológicos utilizados para legitimar o objetivo geral do trabalho que é identificar como a empresa faz uso de alianças estratégicas. Traremos na abordagem as justificativas para a escolha do método, suas características, vantagens e desvantagens e a utilização da entrevista de cunho despadronizado como fonte de levantamento de dados.

##### 4.1 Tipos de pesquisa

De acordo com Gil (1988) as pesquisas são classificadas em três diferentes formas, apresentadas no Quadro 3 abaixo.

**Quadro 3: Características e objetivos dos tipos de pesquisa**

	<b>Exploratória</b>	<b>Descritiva</b>	<b>Explicativa</b>
<b>Objetivo</b>	Desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias.	Descrever as características de determinada população ou fenômeno e/ou estabelecimento de	Identificar fatores que contribuem para a ocorrência de fenômenos, buscando entender



		relações.	o porquê e a razão dos mesmos.
<b>Características</b>	Levantamento bibliográfico e documental, entrevistas não padronizadas e estudos de caso.	Utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados.	Utilização de método experimental.

Fonte: autores, com base em Gil (1988).

Para este trabalho, será utilizada uma pesquisa de caráter descritivo-exploratória, no qual se busca descrever características da empresa e do setor. Assim, para se responder ao problema de pesquisa, uma entrevista despadronizada será aplicada aos colaboradores da empresa, responsáveis pelas ações relacionadas às alianças estratégicas. A análise dos dados será realizada pelo método do padrão combinado de Yin (2001). O padrão combinado é a comparação dos dados obtidos por meio da aplicação de uma entrevista despadronizada em relação à teoria estudada.

## **4.2 Métodos**

### **4.2.1 Método Quantitativo**

De acordo com Richardson (1999) o método quantitativo busca garantir a assertividade de resultados através de técnicas estatísticas, utilizando diversas formas como percentual e média, até aquelas mais complexas como análise de regressão. Por ser um método de alta assertividade é muito utilizado em estudos descritivos onde se investiga a relação entre variáveis e as classifica. Estudos de caráter descritivo, usualmente, abordam aspectos mais amplos, como descrição do efetivo de mão-de-obra, levantamento da opinião da população sobre determinado assunto, comportamento de grupos, etc. (RICHARDSON, 1999).

### **4.2.2 Método Qualitativo**

Ainda segundo Richardson (1999) a principal diferença entre o método qualitativo e o quantitativo é que o primeiro não utiliza um método estatístico para a análise de um problema, não tendo foco em medir ou mensurar unidades. Dependendo do foco do estudo o método qualitativo se mostra mais interessante por ser caracterizado por entender um fenômeno, de uma situação complexa ou muito particular. Alguns estudos implicam o uso do método qualitativo, isso quando é necessário substituir dados quantitativos a fim de ter mais informações, quando se trata de análise de atitudes ou motivações e ainda quando é necessário entender o funcionamento de estruturas sociais. (RICHARDSON, 1999.)

As pesquisas qualitativas de campo usam entrevistas e técnicas de observação para explorar com mais complexidade o problema abordado, podendo observar fenômenos novos e perceber novos problemas não antes citados. (RICHARDSON, 1999). Para o trabalho atual, o método a ser utilizado será o qualitativo. De caráter descritivo-exploratório, o método fará uso do estudo de caso. O estudo de caso permite estudar um fenômeno dentro de um contexto específico. O contexto deste trabalho é o estudo das atividades relacionadas às alianças estratégicas de empresas.

## **4.3 Estudo de caso**

De acordo Yin (2001), o estudo de caso é um método de pesquisa utilizado preferencialmente em trabalhos de cunho qualitativos, quando o autor se refere à fenômenos contemporâneos reais. O estudo utiliza-se de uma estratégia abrangente, desde a definição de como será realizada a coleta de dados até a análise dos mesmos. Há uma grande diversidade de ideias quando se fala da origem do estudo de caso. Devido a este fato, podemos encontrar uma gama de pensadores dissertando sobre o tema. Para Ludke e Meda (1986) esta metodologia pode ser dividida em dois grupos: simples e específicos ou complexo e abstrato. Tendo como característica a delimitação do que será estudado. É destacado também, pelos autores, a flexibilidade do estudo para enxergar a realidade de maneira contextualizada, complexa e variável. Ressaltam também que, cada estudo de caso tem um universo isolado com diferentes problemas, interesse e soluções. Mesmo, em algumas vezes, sendo semelhantes a estudos de caso já realizados. A escolha deste tipo de estudo ou abordagem se deu ao fato de acreditar que, assim como na pesquisa qualitativa, este método permite uma maior exploração ao entendimento do problema a ser solucionado levando em consideração variável que podem interferir em um resultado absoluto. Segundo Ludke e Meda (1986), pode ser considerado um estudo de caso único por tentar retratar a realidade considerando a complexidade dos eventos, a inter-relação de seus participantes e a complexidade e influência externa de elementos através do uso de diversas fontes de informação. Tal estudo tem como vantagem, também, o fato de aceitar e considerar fatores que ocorrem ou que surgem ao longo dele.

#### 4.3.1 Vantagens e limitações

Neste trecho serão apresentadas, a partir do quadro 4 abaixo, algumas das vantagens e limitações do método do estudo de caso.

**Quadro 4: Vantagens e desvantagens**

<b>Vantagens</b>	<b>Limitações</b>
Estímulo a novas descobertas	Dificuldade de generalização dos resultados obtidos.
Ênfase nas totalidades	Possibilidade de a unidade escolhida para investigação ser bastante anormal em relação a muitos de sua espécie, ou seja, impossibilidade de se fazer generalizações dos resultados obtidos para outras situações.
Simplicidade nos procedimentos	
Permite investigar a evolução de um fenômeno atual, ao longo do tempo, em profundidade, utilizando-se de fontes múltiplas de evidência e possibilitando, inclusive, considerar dados de natureza quantitativa.	

Fonte: Gil (1988, pág.59)

#### 4.3.2 Protocolo da pesquisa

##### 4.3.2.1 Finalidade

Para atingir a finalidade desta pesquisa, o protocolo busca conectar o referencial teórico à empresa por meio dos procedimentos metodológicos utilizados no estudo a fim de

responder o problema de pesquisa identificando as possíveis alianças estratégicas formadas. Para encontrar a resposta foram necessárias a realização de pesquisas, entrevistas, e estudos à partir de conceitos que pudessem auxiliar no entendimento de fatores como o tipo de aliança que foi configurada, as características, os riscos e algumas vantagens.

#### **4.3.2.2 Sujeito**

Os sujeitos que serão entrevistados para que este estudo de caso cumpra seu objetivo são os proprietários da empresa Dream Indústria e Comércio de Alimentos, seus funcionários, fornecedores além da empresa que compõe a outra parte da aliança estratégica.

#### **4.3.2.3 Unidade de análise**

O trabalho terá como unidade de análise a empresa descrita; a aliança que ela pertence; teorias que caracterizam a aliança formada em questão e também entrevistas que possibilitem coletar mais dados e informações a respeito do tema.

#### **4.3.2.4 Coleta de dados**

Yin (2001) apresenta que a coleta de dados em um estudo de caso pode ser oriunda de diferentes modalidades, entre elas estão documentos, observação direta ou participativa, artefatos físicos, arquivos e através de entrevistas, que será o caso do estudo em questão. Segundo Yin (2001) apesar de parecer fácil, coletar dados à partir de estudo de caso exige uma preparação preliminar do entrevistador, uma vez que não são procedimentos que seguem uma rotina, podendo tomar caminhos diferentes conforme a evolução. Algumas habilidades básicas são listadas, como uma pessoa capaz de fazer boas perguntas, livre de preconceitos, que conheça sobre as perguntas que estão sendo abordadas e que seja imparcial.

#### **4.3.2.5 Análise de Dados**

Após a coleta é realizada a análise dos dados, que consiste em classificar, categorizar e recombinar as evidências para que desta forma possam se tornar informações relevantes para o estudo (Yin, 2001). Segundo Perovano (2014), para garantir a confiabilidade do estudo é indispensável manter a imparcialidade do pesquisador diante dos fatos, ou seja, a não interferência do mesmo nos resultados diante da análise do que foi coletado.

#### **4.4 Entrevistas**

Neste trabalho, a entrevista será utilizada como método de levantamento de dados e informações. De acordo com Marconi e Lakatos (2010, pág.195)

“A entrevista é um encontro entre duas pessoas, a fim de que uma delas obtenha informações a respeito de determinado assunto, mediante uma conversação de natureza profissional. É um procedimento utilizado na investigação social, para a coleta de dados ou para ajudar no diagnóstico ou no tratamento de um problema social”.

De acordo com Marconi e Lakatos (2010), dentro do segmento das entrevistas, há três tipos, que variam de acordo com o propósito do entrevistador. A primeira é a padronizada ou estruturada, no qual perguntas e entrevistados foram previamente selecionados, impossibilitando a flexibilidade das entrevistas; a segunda, despadronizada ou não estruturada, onde o entrevistador, por meio de uma conversa informal, tem a liberdade de alterar o roteiro, a fim de explorar com maiores detalhes as questões com maior relevância; e a terceira, o painel, que representa a repetição de perguntas de modos distintos a fim de

estudar a evolução das opiniões em curtos períodos. Nesta pesquisa, será utilizada a pesquisa despadronizada, onde de forma informal, entrevistamos nosso público alvo, com perguntas pré-estabelecidas, mas tendo a liberdade de conduzir a entrevista para uma direção que consideramos adequada para respondermos o nosso problema de pesquisa: como a empresa faz uso de alianças estratégicas?

## **5. ANÁLISE DE DADOS**

Devido à crise enfrentada em 2018, a “empresa X” decidiu fazer acordos, selando parcerias estratégicas a fim de levantar capital para, desta forma, voltar a produzir a ração de sua própria marca e reinserir-se no mercado. Em outubro do mesmo ano, foi firmado o primeiro contrato – “Empresas Y”. Esta empresa em questão é formada por cinco sócios, antes distribuidores de rações terceirizadas que, com a oferta de infraestrutura da empresa pesquisada, resolveram aproveitar a oportunidade para criar marca própria e inserir-se em um novo mercado. Vale ressaltar que, antes da parceria, o grupo não era considerado competidor, uma vez que os mesmos não eram fabricantes de ração. O principal objetivo da parceria criada é utilizar a capacidade máxima da fábrica, trazendo uma diminuição de custo e gerando uma maior receita. O objetivo inicial da “Empresa Y” era deixar de ser apenas distribuidor e criar marca própria e inserir seus produtos em pet shops e supermercados. Para atingi-lo, a parceira deixou de fabricar sua própria ração, terceirizando a capacidade produtiva. Como parceiro principal e majoritário, os sócios da “Empresa X” criaram uma relação de confiança e integração com os sócios da “Empresa Y”, onde até ofereceram uma sala dentro do setor administrativo. Apesar da parceria, as organizações mantem suas particularidades e independências. A “Empresa Y” revende outros produtos fabricados em outras empresas e a “Empresa X” possui outros contratos com outros parceiros. A empresa possui diferentes expectativas com relação à parceria. Em um curto prazo, o levantamento de capital, em médio prazo a empresa busca utilizar 100% da capacidade produtiva da fábrica e em longo prazo o objetivo é voltar com a marca própria inserida nos grandes mercados e pet shops. É de interesse da “Empresa X”, também, continuar com a terceirização, aumentando assim o parque industrial caso a produção ultrapasse a capacidade máxima de fabricação.

De acordo com os contratos realizados entre as partes, os mesmos possuem uma duração de quatro anos e podem ser renovados por períodos iguais e sucessivos, mediante adiantamento contratual de prazos e valores; de acordo com a entrevista realizada com o sócio da “Empresa X”, a empresa não pensa em interrompê-los e acredita que as partes contratantes só deixarão de demandar produção se a fábrica não atender aos requisitos técnicos de fabricação e de armazenagem, isso é, caso as rações não sejam armazenadas de forma correta elas podem mofar ou embolorar, prejudicando a distribuição dos grãos, visto que para descumprimento do contrato há multas especificadas no mesmo. Os principais riscos dos contratos firmados seriam os contratantes deixarem de enviar pedidos à fábrica e/ou procurarem novas fábricas para substituir a atual. De acordo com a décima sétima cláusula do contrato firmado entre as partes em caso de inadimplência de pagamento dos produtos pedidos e fabricados, entregues ou não, deverá incidir sobre o valor do devido, multa pecuniária de 2%, juros de mora de 1% ao mês e correção monetária no índice de poupança; e caso o contratante não realizar nenhum pedido dentro de setenta e cinco dias ou que deixar de pagar o pedido efetuado em até sessenta dias, perderá dentro do prazo de trinta dias o direito de adquirir os produtos da “Empresa X” sem prejuízo de multa. A décima oitava cláusula do contrato diz que em caso de descumprimento de qualquer cláusula descrita, a parte que deu causa ao descumprimento deverá pagar uma multa de 10% do valor faturado nos últimos doze meses. Os combinados preliminares das parcerias vêm sendo seguidos conforme acordados nos contratos, o que faz com que o risco entre as partes diminua. De acordo com o sócio entrevistado, o único caso que ocorre na prática que não está em contrato é a contratação de

um funcionário que fiscaliza o processo como um todo, a fim de evitar desconfianças e atitudes oportunistas, ele acompanha todo o processo de fabricação, desde a compra de matéria prima até a venda do produto final, informando em sistema para todas as partes.

Um ponto visto pelos donos da “Empresa X” para se ter atenção é que as parcerias fizeram com que os contratantes, que antes eram apenas distribuidores, conhecessem o processo de fabricação como um todo, desde a compra de matérias primas até a venda do produto final, o que pode facilitar para os mesmos abrirem uma fábrica no futuro e se colocassem no mercado como concorrentes da “Empresa X”.

Para que a parceria seja bem-sucedida a empresa espera que os parceiros não rompam ou descumpram o contrato, que as vendas aumentem e que cada contratante aumente a demanda por produção e que a fábrica mantenha a qualidade dos produtos e cumpra com os prazos determinados de entregas. Com as parcerias houve um aumento do poder de mercado das marcas contratantes, pela empresa comprar a matéria prima de todos os contratos, o preço da mesma diminui tornando o produto mais competitivo e com preço mais agressivo do que as marcas tradicionais do mercado, oferecendo uma boa margem de negociação. Os contratos renderam ganhos financeiros para ambas as partes, de acordo com o contrato firmado entre as partes, a fábrica cobra R\$ 450,00 por tonelada de fórmula fabricada e entregue embalada, o que equivale a 45% de margem na produção. Já as contratantes, por utilizar da infraestrutura de terceiros, não possuem custo fixo, além de comprarem matéria prima por um preço abaixo do de mercado, o que possibilita um ganho superior às demais marcas concorrentes.

## **6. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Tendo sido realizadas entrevistas, análises documentais e das respostas obtidas, pode-se comparar os dados obtidos por meio da entrevista com as definições previamente citadas sobre o que é uma aliança estratégica e como elas são formadas para que dessa forma, possamos concluir se a aliança em questão e delineada pela empresa, pode ser ou não classificada como uma aliança estratégica. Teece (1992) caracterizou alianças como um acordo onde dois ou mais parceiros dividem o compromisso de alcançarem um objetivo em comum e quando na entrevista questionamos sobre esse objetivo comum, pudemos perceber que os objetivos não são comuns e sim complementares, uma vez que a fábrica tem o objetivo principal de maximizar os lucros a partir de uma produção maior, enquanto a outra empresa tem o objetivo apenas de ter um espaço em que possa produzir a sua ração, ou seja, podemos inferir por meio da correlação entre teoria e práticas, de que aparentemente se trata de uma terceirização da produção.

Outra premissa, segundo Teece, é de que ocorra intercâmbio de tecnologias e compartilhamento de atividades de P&D. Hagedoom e Narula (1996) também pontuam os acordos de Pesquisa e Desenvolvimento como pontos fundamentais para a caracterização de uma aliança estratégica. Essa premissa também não pode ser observada por meio das análises, uma vez que a empresa parceira que está utilizando parte da fábrica para produzir sua ração, não compartilhando experiências técnicas ou estratégicas e nem está obtendo informações de seu parceiro. Fica evidenciado que, na atual relação contratual, há apenas uma relação comercial caracterizada pelo fornecimento de parque industrial versus falta de capacidade produtiva.

A partir do quadro de Klotzle (2002) havíamos sintetizado que alianças são uma maneira que as organizações encontram de se manterem competitivas no mercado. Quando avaliamos a aliança em questão é conflituoso com a teoria, pois foi observado que a organização parou de produzir sua marca própria para ceder espaço para a produção da empresa parceira, mesmo que o objetivo de longo prazo seja de preencher a capacidade produtiva total da fábrica e abrir uma nova unidade para a produção de sua marca própria. Desta forma, podemos ratificar que os objetivos de ambas as empresas estão aquém do que

uma relação estratégica por meio de aliança deve objetivar. O esquema apresentado por Barbosa (2006), que classifica graus de alianças a partir da formalidade do compromisso selado e da expectativa de longevidade, nos mostra mais evidentemente o quanto a parceria em questão está mais para um acordo legal do que para uma aliança estratégica de fato.

Um contrato único, que segundo o esquema é o grau mais fraco de uma aliança, se enquadra na parceria uma vez que ele prega por uma expectativa de longevidade mais curta, um compromisso entre as partes menor, uma igualdade na relação menor, integração entre as tarefas menor e uma dependência menor. Isso fica evidenciado quando na entrevista, pode-se observar que os contratos são firmados por um período máximo de seis meses, mesmo podendo ser renovados automaticamente, demonstrando fragilidades contratuais e uma facilidade de mudança de ambas as partes, caso a fábrica ou a empresa contratante não atenda aos requisitos e expectativas contratuais necessários para a fabricação do produto, possibilitando a interpretação da aliança como sendo uma prestação de serviços na modalidade terceirização.

Segundo Giosa (2003) uma terceirização pode ser definida de três formas diferentes, que muito se assemelham: O ato de uma organização transferir atividades para terceiros que não façam parte do principal negócio da empresa; A decisão de focar em atividades essenciais para o negócio e direcionar as complementares a terceiro; Como um processo de gestão onde alguma atividade é delegada a terceiros a partir de uma relação de parceria. Doz e Hamel (2000) listaram os principais motivos para que uma organização decida por uma aliança estratégica, entre eles estão: Cooptação que é a busca por trazer os concorrentes para perto; Co especialização que é a união em busca de maior eficiência com empresas que desenvolvem atividades complementares; Aprendizagem e internalização que é a utilização das alianças como uma forma de aprender, compartilhando e absorvendo informações.

Da mesma forma, pode-se observar que as análises frente as entrevistas realizadas sobre a motivação principal da formação da aliança, não se enquadra nos motivos listados acima. Apesar de ser percebido um aprendizado por parte da empresa que está produzindo na fábrica, no sentido de entender como acontece a produção da ração, ou seja, os itens necessários para a composição do produto final e dificuldades encontradas, não é um aprendizado mútuo. Contractor e Lorange (1998) citam também outras motivações como redução de riscos, atingir uma economia em escala, trocas tecnológicas, etc. Questões como não foram observadas uma vez que ficou evidenciado que as reais motivações não consideram os princípios e objetivos de uma verdadeira aliança estratégica. A partir da análise e cruzamento das respostas obtidas, na entrevista com o gestor da empresa, com as teorias citadas acima, por diversos pensadores do tema em questão como: Contractor e Lorange (1998); Barbosa (2006); Klotzle (2002); Hagedoom e Narula (1996); Teece (1992) e Giosa (2003) pode-se interpretar e inferir que a parceria criada entre as empresas não deve ser caracterizada como uma aliança estratégica, mas sim uma terceirização feita através de um contrato único. Tal fato se deu após, através do estudo e entrevistas, analisarmos que o contrato entre as empresas envolvidas no acordo, e também as atividades envolvidas no dia a dia das mesmas, não cumprem protocolos tidos como essenciais e necessários para a caracterização de uma aliança estratégica. Os autores citados acima definem que para a legitimação de uma aliança estratégica é necessário que os parceiros tenham o compromisso de alcançar um objetivo comum, enquanto na parceria eles são complementares, no qual um dos parceiros necessita de alguém que entenda do processo produtivo e tenha a capacidade necessária e o outro busca apenas arrecadar fundos. É citado também que para a legitimação de uma aliança haja compartilhamento de experiências, tecnologias ou informações no geral, o que não acontece uma vez que cada apenas cumpre seu papel previamente acordado como contratante e contratado para a execução da tarefa. Foi definido que uma aliança estratégica é uma forma das empresas se manterem competitivas no mercado o que foi identificado na

entrevista que não ocorre, uma vez que a empresa parou a produção de sua marca própria, não sendo mais uma atuante direta do mercado.

Porém ao serem analisadas as teorias de Giosa e Barbosa é possível definir a união das mesmas como a terceirização feita através de um contrato único citado anteriormente. Uma vez que, Giosa (2003) definiu terceirização sendo o ato de uma organização transferir atividades para terceiros que não façam parte do principal negócio da empresa para que o foco esteja voltado para a atividade principal. O que de fato acontece uma vez que o foco principal de uma das parceiras é a distribuição de produtos e está abrindo este novo mercado de produtor de ração, através de uma terceirização com uma empresa que já possui experiência e infraestrutura para tal, enquanto foi possível analisar, através da entrevista com o gestor da Dream, que a motivação inicial e principal da empresa é arrecadar receitas para que possa voltar a produzir o seu produto, atividade esta que estava interrompida desde o início de 2018 por falta de capital. E, Barbosa, definiu a parceria firmada através de um contrato único através da relação existente entre as empresas como sendo de baixa longevidade, integração, compromisso e também pouca dependência uma vez que caso uma das partes não cumpra alguma parte do contrato a outra está disponível a procurar novos parceiros.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ABINPET. Associação Brasileira da Indústria de Produtos para Animais de Estimação. **Faturamento 2016 do setor PET**. 2017. Disponível em: <http://abinpet.org.br/faturamento-2016-do-setor-pet-aumenta-49-e-fecha-em-r-189-bilhoes-revela-abinpet/>. Acesso em: 25 set. 2018.
- ABINPET. Associação Brasileira da Indústria de Produtos para Animais de Estimação. **Mercado Pet Brasil**. 2018. Disponível em: [http://abinpet.org.br/download/abinpet\\_folder\\_2018\\_d9.pdf](http://abinpet.org.br/download/abinpet_folder_2018_d9.pdf). Acesso em: 17 maio 2018.
- ALVAREZ, M. S. B. **Terceirização: parceria e qualidade**. São Paulo: Editora Campus, 1996.
- BARBOSA, C. A. **Alianças estratégicas que usam a web e seu impacto para a construção de vantagens competitivas em empresas de TI**. Tese (Doutorado em administração de empresas) – Universidade Presbiteriana Mackenzie. São Paulo, p.256. 2006.
- CESSO, R. P. **A terceirização inserida na organização: um modelo de gerenciamento**. Tese (Doutorado em administração de empresas) – Universidade Presbiteriana Mackenzie. São Paulo: 1998.
- CHILD, J.; FAULKNER, D. e TALLMAN, S. **Cooperative strategy: managing alliances, networks and joint ventures**. Oxford University Press, 2005. Disponível em: <http://scholarship.richmond.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1045&context=bookshelf>. Acesso em: 24 Set. 2018.
- CHILES, T. H. e MILES, R. E. **Integrating variable risks preferences, trust, and transaction cost economics**, Academy of Management Review. 21º, 1996.
- CONTRACTOR, F. J. e LORANGE, P. **Why should firms cooperate?: the strategy and economic basis for cooperative ventures**. F. J. New York: Lexington Books, 1988.
- DAVIS, S. F. **Terceirização e multifuncionalidade**. São Paulo: Editora STS, 1992.
- DOZ Y. e HAMEL G. **A vantagem das alianças: a arte de criar valor através de parcerias**. Rio de Janeiro: Editora Qualitymark, 2000.
- DREAM DOG. Disponível em <http://www.dreamdog.com.br/index.php>. Acesso em: 24 Set. 2018.
- DUSSAUGE, P.; GARRETTE, B. **Determinants of success in international strategic alliances: evidence from the global aerospace industry**. Journal of International Business Studies, v. 26, 1995.

- DUSSAUGE, P.; GARRETTE, B. *Anticipating the evolutions and outcomes of strategic alliances between rival firms (the construction, forms, and consequences of industry networks)*. International Studies of Management and Organization, v. 27, n. 4, 1997.
- GARAI, G. *Leveraging the rewards of strategic alliances*. Journal of Business Strategy, Mar.-Apr. 1999.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Editora Atlas, 1988.
- GIOSA, A. L. **Terceirização: uma abordagem estratégica**. São Paulo: Editora Pioneira, 2003.
- HAGEDOORN, J.; NARULA, R. *Choosing organizational modes of strategic technology partnering: international and sectoral differences*. Journal of International Business Studies, Second Quarter, 1996.
- HAMEL, G. *Competition for competence and inter-partner learning with international strategic alliances*. Strategic Management Journal, 12: 1991.
- INFOMONEY. Disponível em: <https://www.infomoney.com.br/negocios/canal-do-empresario/noticia/7375940/sem- crise-mercado-pets-brasil-terceiro-mundo-faturamento>. Acesso em: 09 Out. 2018.
- KLOTZLE, M. **Alianças estratégicas: conceito e teoria**. 2002. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1415-65552002000100006](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552002000100006). Acesso em: 09 Out. 2018.
- LEWIS, J. D. **Alianças Estratégicas: estruturando e administrando parcerias para o aumento da lucratividade**. São Paulo: Editora Pioneira, 1992.
- LORANGE, P. e ROSS, J. **Alianças estratégicas**. 1ª ed. São Paulo: Editora Atlas, 1996.
- LUDKE, M. e MEDA, A. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas**. São Paulo: EPU; 1986.
- MARCONI, M. e LAKATOS, E. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Editora Atlas, 2010.
- MERCADO BRASILEIRO. 2018. Disponível em: <<http://www.petbrasil.org.br/mercado-brasileiro>>. Acesso em: 23 ago. 2018.
- MERCADO PET BRASIL. 2018. Disponível em: <<http://abinpet.org.br/mercado/>>. Acesso em: 28 ago. 2018.
- PEROVANO, D. G. **Manual de metodologia científica para a segurança pública e defesa social**. Curitiba: Editora Juruá, 2014.
- PORTER, M. E. *Coopetition strategy: techniques for analyzing industries and competition*. New York: Free Press. 1995.
- QUEIROZ, C. A. R. S. **Manual de terceirização**. São Paulo: Editora STS, 1992.
- RICHARDSON, J. R. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Editora Atlas, 1999.
- TALLMAN, S. B. e SHENKAR, O. *A managerial decision model of international cooperative venture formation*. Journal of International Business Studies, 25. 1994.
- TEECE, D. J. *Competition, cooperation, and innovation: organizational arrangements for regimes of rapid technological progress*. Journal of Economic Behavior and Organization, v. 18, 1992.
- VASCONCELOS, D. L. B. **Alianças estratégicas na incorporação imobiliária paulistana**. Dissertação (Mestrado em administração de empresas) – Universidade Presbiteriana Mackenzie. São Paulo, p.410. 2007.
- YIN R. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2a ed. Porto Alegre: Editora Bookman; 2001.