

## Um Estudo das Redes Estratégicas como Fator de Vantagem Competitiva para o Empreendedorismo

Derly Jardim do Amaral<sup>1</sup>

Odair Gomes Salles<sup>2</sup>

Antonio Carlos de Alcântara Thimóteo<sup>3</sup>

### 1 Introdução

A globalização permitiu para as empresas inúmeras oportunidades de crescimento e desenvolvimento de novos negócios. Ao mesmo tempo, também acirrou demasiadamente a competitividade e a exigência do consumidor pela excelência na qualidade dos produtos ou serviços. Harbison e Pekar Jr.(1999, p.6) afirmam que:

“o contexto de negócios no mundo atual é mais complexo... No passado – assim como hoje – o sucesso nunca foi algo fácil de atingir. Mas a diferença é que atualmente as empresas se defrontam com um nível de complexidade muito maior gerado pela globalização, novas tecnologias, alterações drásticas das condições de mercado e o aparecimento de concorrentes de lugares inesperados”.

Nesse contexto mudanças, surge a figura do empreendedor, que, por natureza, está constantemente em busca de novas oportunidades. Para tal, é necessário que ele tenha muita atenção e capacidade de percepção para identificar possibilidades, definir estratégias e evitar perder espaço para a concorrência (HISRICH; PETERS, 2004).

Para se adaptar a esse cenário de excessiva competitividade, ficou evidente, pelo menos na visão desse trabalho, a necessidade do empreendedor diferenciar-se para obter vantagem competitiva. As alianças estratégicas se tornaram uma alternativa consideravelmente importante para atingir esta finalidade. Neste sentido, torna-se importante identificar e compreender quais são as escolhas estratégicas adotadas pelos empreendedores, não somente para a academia como também para a gestão de empreendimentos.

Através do compartilhamento de conhecimentos e competências, as empresas envolvidas podem se tornar aptas a aprimorar seus produtos e serviços, de forma a enfrentar desafios e diminuir riscos. Para se ter uma parceria eficiente e plena, Lorange e Roos (1996) definem que as empresas parceiras precisam de cooperação mútua, de forma que os gestores estejam extremamente comprometidos e que haja uma contribuição comparável.

Assim tem-se a seguinte questão de pesquisa: como os empreendedores obtêm vantagem competitiva através de alianças estratégicas? Em função disto, elaborou-se o seguinte objetivo geral: compreender como os empreendedores obtêm vantagem competitiva através de alianças estratégicas. Os objetivos específicos ficaram assim escriturados: (1) identificar os motivos pelo qual se assume uma postura

<sup>1</sup> Universidade Presbiteriana Mackenzie. E-mail: [dj.amaral@uol.com.br](mailto:dj.amaral@uol.com.br)

<sup>2</sup> Universidade Nove de Julho, Uninove. E-mail: [odairgomessalles@uninove.br](mailto:odairgomessalles@uninove.br)

<sup>3</sup> Universidade Nove de Julho, Uninove. E-mail: [tonyprofessor@hotmail.com](mailto:tonyprofessor@hotmail.com)

empreendedora, (2) compreender a aliança estratégica estabelecida entre as empresas e (3) analisar as possíveis vantagens competitivas decorrentes de alianças estratégicas.

Sendo assim, primeiramente este estudo aborda os conceitos de aliança estratégica e empreendedorismo. Em seguida, procurou compreender como estes conceitos são aplicados no mercado através de entrevistas e análise de conteúdo.

### **Definindo alianças estratégicas**

Yoshino e Rangan (1997, p.4) definem aliança estratégica como “uma parceria comercial que aumenta a eficácia das estratégias competitivas das organizações participantes, propiciando o intercâmbio mútuo e benefício de tecnologias, qualificações ou produtos baseados nestas”.

Como o próprio nome diz, parceria deve ser uma relação onde todas as partes se beneficiam. No caso das organizações é necessário agregar valor às atividades e processos a ponto de facilitar a geração de vantagens competitivas. Nesse caso, há que se considerar se o recurso ou capacidade é valioso, raro, difícil de imitar e insubstituível, o que permite identificar as consequências competitivas e as implicações sobre o desempenho da empresa (HITT, 2008). O autor ainda define que existem dois tipos de vantagens competitivas: as temporárias e as sustentáveis. Ambas são valiosas, raras e difíceis de imitar, porém, o que as diferencia é o fato de as sustentáveis serem insubstituíveis.

Lorange e Roos (1996) e Bamford et al. (2003) argumentam sobre benefícios potenciais das alianças estratégicas, como o acesso a mercados, tecnologias, riscos compartilhados, economia de escala e investimentos compartilhados, conforme mencionado anteriormente. Estes objetivos são mais bem absorvidos por empresas que almejam desempenho ou crescimento. Muitos deles são barrados por falta de capital, tecnologia, modelo de gestão e outros fatores. Uma das alternativas para conseguir alcançar tais objetivos é criar uma aliança estratégica. Amato Neto (2000) acrescentou, além dos benefícios anteriores, pesquisa e desenvolvimento, inovação e aumento do poder de competitividade.

### **Classificação das Alianças Estratégicas**

Uma das formas de se classificar alianças estratégicas, segundo Yoshino e Rangan (1996) é adotando dois diferentes métodos. O primeiro diz respeito à relação entre conflito e interação. Quando se tem um baixo nível de conflito potencial e um baixo nível de interação organizacional, a aliança é considerada pró-competitiva. Esses autores definem essa relação como aliança pró-competitiva, que visa a desenvolver um produto ou processo para torná-lo mais competitivo no mercado. Geralmente envolve as empresas que tem relação vertical, como por exemplo, a relação entre fornecedores e fabricantes. Essas empresas não competem entre si e o objetivo é ter um produto/serviço superior ao da concorrência.

As alianças pré-competitivas são caracterizadas por ter um baixo nível de interação, porém um alto nível de conflito potencial. Citam, ainda, que essas alianças envolvem empresas de um mesmo segmento, que compartilham esforços para desenvolver um produto que comercializarão separadamente no futuro. Esse fato ocasiona um conflito potencial, pois disputarão uma mesma fatia do mercado. Geralmente, a interação entre as empresas concentra-se somente no setor de pesquisa. Dessa forma, as empresas conquistam a habilidade para produzir o produto, porém durante o processo de produção e comunicação do produto/serviço é que a empresa conquista seu diferencial competitivo.

As alianças não competitivas estão relacionadas com as empresas que produzem um produto em que ambas vão vender, ou seja, uma empresa não visualiza a outra como concorrente, mas sim como uma fonte de cooperação necessária para se tornar apta a desenvolver um determinado produto. Segundo Yoshino e Rangan (1996), este produto tende a ser complexo, o que gera a necessidade efetiva de interação em muitas etapas e funções do processo. Portanto, as alianças não competitivas apesar de apresentarem um baixo nível de conflito potencial, apresentam um grande nível de interação organizacional e de compartilhamento de tecnologias.

Para esses autores, as redes de fornecedores representam as relações das empresas com seus fornecedores visando algum tipo de benefício, podendo ser em termos de exclusividade, definições de prazos, eficiência na logística, entre outros benefícios disponíveis. E, as redes de produtos estão relacionadas com a possibilidade de expansão de portfólio, através da variedade de recursos disponíveis no processo de co-produção. Isto é importante, pois por meio da troca de recursos pode-se disponibilizar e utilizar recursos escassos no mercado. Já as redes de clientes são acordos firmados entre a cadeia de distribuição e os consumidores finais, incluindo produtos, revendedores, varejistas, entre outros. Elas têm sua relevância fundamentada na amplitude da carteira de clientes, podendo expandir o universo de relacionamento entre empresas, aumentar a capacidade de maximização de resultados e desenvolver um determinado mercado.

O segundo compreende o objetivo da associação. Kwasnicka (2006) define cinco classificações de alianças, de acordo com a finalidade que se pretende obter com a associação. São elas redes de fornecedores, redes de produtos, redes de clientes, coalização/padrão e redes de cooperação tecnológica. Ainda segundo esse autor, as redes de fornecedores são as relações das empresas com seus fornecedores visando algum tipo de benefício, podendo ser em termos de exclusividade, definições de prazos, eficiência na logística, entre outros benefícios disponíveis.

Para esses autores as redes de produtos estão relacionadas com a possibilidade de expansão de portfólio, através da variedade de recursos disponíveis no processo de co-produção. É importante, pois através da troca de recursos pode-se disponibilizar e utilizar recursos escassos no mercado. Já as redes de clientes são acordos firmados entre a cadeia de distribuição e os consumidores finais, incluindo produtos, revendedores, varejistas, entre outros. Elas têm sua relevância fundamentada na amplitude da carteira de clientes, podendo expandir o universo de relacionamento entre empresas, aumentar a capacidade de maximização de resultados e desenvolver um determinado mercado.

A coalização-padrão é uma associação que visa estabelecer um padrão de qualidade ao maior alcance de empresas possível. Dessa forma, o produto ou serviço ofertado para o cliente tende a ter um nível de qualidade próximo independente do mercado em que se atua. A rede de cooperação tecnológica é importante, pois estimula o processo de pesquisa e desenvolvimento das empresas, aumentando a capacidade de inovação. Kwasnicka (2006) caracteriza este tipo de associação como uma oportunidade para as empresas adquirirem tecnologia para implantarem nos seus processos de produção, apresentando um produto/serviço mais completo e inovador para o mercado.

### **Definição de Empreendedorismo e perfil empreendedor**

Não há uma única definição encontrada na literatura para o termo empreendedorismo. Cada escola de pensamento, como a dos economistas, a dos psicólogos, entre outras, definem empreendedorismo a partir das suas concepções. Nesse artigo adotou-se a

definição proposta por Hisrich e Peters (2004, p.29). Afirmam que se trata do processo de criação de “algo novo com valor dedicando o tempo e o esforço necessários, assumindo os riscos financeiros, psíquicos e sociais correspondentes e recebendo as consequentes recompensas da satisfação e independência econômica e pessoal”. Entende-se, portanto, que o empreendedor é aquele que assume todos os riscos inerentes ao negócio ou na abertura de sua própria empresa ou assumindo a gestão do negócio, independentemente se ele foi o pioneiro.

Para Farah et al (2008) e Hisrich e Peters (2004), essa pessoa possui recursos psicológicos para empreender é capaz de compreender o que é preciso para realizar a sua ideia, que talvez tenha surgido através da ruptura profissional, como a demissão ou aposentadoria ou na oportunidade que se apresentou. Afirmam que ninguém nasce com o conhecimento suficiente para avaliar os negócios e que a criatividade e a vivência pessoal são as grandes responsáveis pela diferenciação das empresas. Sendo assim, é necessário à pessoa que deseja estar à frente de um negócio observar outras empresas, aprender com os erros e os acertos dos outros, para que assim, tenha sucesso.

Segundo Mirshawka e Mirshawka Jr. (2003), o empreendedor tem como características e habilidades: a iniciativa e paixão pelo que faz; a criatividade, tanto na concepção de ideias, quanto na utilização dos recursos; a aceitação de riscos e da possibilidade de fracasso; a identificação de oportunidades; visão para escolher alianças estratégicas e, por fim, prévias experiências são válidas. Contudo, sabe-se (FARAH Et al. 2008) que dificilmente alguém possui todas as habilidades identificadas nesse perfil. Porém, isso não impede que se possa desenvolver e aprimorar um determinado comportamento desejável para empreender. Assim, os pontos fortes devem ser explorados, mas os pontos fracos podem e devem ser melhorados para que se obtenham os melhores resultados na gestão do negócio.

Para Dornelas (2001) não existe importância se a ideia do empreendedor já existir, e sim a maneira de como a ideia é colocada em prática. As mesmas ideias podem ocorrer entre diferentes empreendedores, mas, as oportunidades não, essas são únicas. Para tal, torna-se importante que um empreendedor conheça profundamente o mercado em que estará atuando, possua informações dos concorrentes e de seu público-alvo. Segundo o mesmo autor, quem possui uma boa ideia de um novo negócio deve se questionar primeiramente a respeito de alguns aspectos a fim de refletir se esse novo negócio é viável, como tamanho e situação do mercado em questão, quem seriam os clientes em potencial, qual o retorno do empreendimento, vantagens competitivas atribuídas. A análise desses aspectos antes de tomar a decisão de abrir um novo negócio ou implementar uma ideia é fundamental para não se decepcionar com seu empreendimento.

## PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A metodologia aqui adotada é a qualitativa de caráter exploratório. A coleta de dados foi feita com utilização de entrevistas semi-estruturadas com empreendedores que atuam na cidade de São Paulo. A amostra foi composta por conveniência envolvendo 06 empreendedores, que atuam em diferentes ramos de negócios. Os entrevistados foram escolhidos a partir de suas relações com o tema proposto. Os entrevistados foram contatados através de ligações telefônicas, quando foram marcadas reuniões presenciais. Nessas reuniões compareceram dois pesquisadores, sendo um responsável por conduzir a entrevista e o outro na condição de auxiliar. Todas as entrevistas foram gravadas com a permissão dos mesmos e, posteriormente, transcritas e submetidas à Análise de

Conteúdo (BARDIN, 2009), cujos resultados serão apresentados e discutidos em subitem posterior.

Para contemplar o fenômeno estudado elegeu-se como questão de pesquisa compreender como os empreendedores participantes da coleta obtêm vantagem competitiva através de alianças estratégicas. Para tal, elegeu-se como objetivo geral compreender como os empreendedores obtêm vantagem competitiva através de alianças estratégicas. Os específicos ficaram assim estruturados: 1) Identificar os motivos pelo qual se assume uma postura empreendedora; 2) Compreender a aliança estratégica utilizada pelos empreendedores pesquisados; 3) Analisar as possíveis vantagens competitivas decorrentes dessas alianças estratégicas.

### **CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA**

O entrevistado 01 atua no setor de pisos e persianas. Como não possui nenhum funcionário fixo, a execução da sua atividade depende muito das parcerias, seja com os fornecedores de material, ou com os responsáveis pela mão de obra, como costureiras e colocadores. O entrevistado 02 atua no mercado de captura de transações de crédito, sendo o intermediário entre o fabricante de software para cartão de crédito e o fabricante da máquina, tendo como cliente final as empresas comerciantes. O entrevistado 03 é sócio de uma empresa de pesca e possui dois tipos de parcerias. A primeira é com uma cooperativa, que tem o objetivo de buscar melhores condições de mercado, negociar os preços para que nenhum associado seja prejudicado e permitir a utilização de algumas áreas, como por exemplo, para a descarga da pesca. A segunda é representada pelas parcerias com clientes, tanto nacionais, como a fabricante de processamento de pescados, tanto internacionais, como redes de mercados. O entrevistado 04 é sócio de uma editora de revistas que possui 03 tipos de parceiros. Uma das alianças é com outra editora de revistas e está relacionada com o compartilhamento de assinaturas. Outra parceria relatada pelo entrevistado é quanto às revistas customizadas. Nesse caso, ocorre a confecção de uma revista com o conteúdo dedicado aos interesses do cliente. Pode ocorrer uma sociedade, na qual existe a divisão do lucro líquido da operação. Ou também pode ocorrer a venda de espaço para anúncios de publicidade para amortizar o custo da operação. Também ocorreram parcerias com permutas de algumas empresas, com as quais em troca de publicidade, a empresa oferece certa quantidade de seus produtos. Esses produtos podem ser utilizados para alavancar as vendas, como investimento operacional no ponto de venda em forma de campanha de incentivo.

O entrevistado 05 é presidente de uma cooperativa do setor de laticínios, que produz leite pasteurizado, bebidas lácteas, queijos minas, entre outros produtos. Ela é uma fusão de 03 cooperativas no interior de São Paulo e tem mais de 40 anos de mercado e abrange todo o Estado de São Paulo. O entrevistado 06 tem uma empresa que faz representações comerciais e atua no mercado internacional de peças para máquinas e equipamentos de tecido. Ele tem relações estreitas com alguns de seus parceiros que já atuam com ele há bastante tempo, e busca sempre estabelecer novos contatos profissionais em busca de realizações comerciais que agreguem valor às suas marcas.

A idade dos entrevistados varia entre 45 e 66 anos. Ao fazer uma comparação com o tempo da criação da empresa, pode-se observar que os entrevistados foram para o mercado já com uma experiência profissional. A maioria inclusive com experiência profissional na área da empresa que criou, uma vez que já possuem conhecimentos técnicos e de mercado. Os entrevistados que possuem formação superior são graduados em engenharia ou administração de empresas. Alguns entrevistados não possuem

graduação superior. Pode-se notar que os empreendedores procuram compartilhar os riscos por meio de sociedades, sendo que a maioria dos entrevistados possui ao menos um sócio.

### **ANÁLISE DE CONTEÚDO**

Visando a cumprir com os objetivos do artigo foram criadas cinco categorias a partir dos dados coletados, as quais foram utilizadas para a análise do conteúdo: criação da empresa, perfil do empreendedor, análise de mercado, característica da aliança e vantagens e desvantagens das alianças. As categorias serão comentadas individualmente e, a seguir, faz-se a sua análise crítica.

#### **Criação da empresa**

O Entrevistado 01 possuía experiência no setor de persianas e pisos anteriormente à abertura da sua empresa. Na sua infância recebeu grande influência do seu pai que também era do ramo e sempre trabalhou como vendedor do setor. Comentou que “Meu pai já era do ramo. Ele montou uma estrutura dentro de casa quando eu tinha 14 anos. Depois eu trabalhei com ele até os 18 anos”... antes de ser empregado formal como vendedor. Ao todo o entrevistado soma 30 anos no ramo, sendo que 08 no empreendimento atual. A abertura da sua empresa foi devido à necessidade, já que o entrevistado não estava satisfeito em termos financeiros e decidiu abrir o seu empreendimento para aumentar a sua renda, ele afirmou: “Destas empresa aqui foi necessidade. Eu vinha do ramo e aconteceu que o ramo não me satisfazia mais em termos monetários, financeiros. Eu já não ganhava o suficiente. Então eu pensei vou trabalhar por conta, aí apareceu a oportunidade e eu agarrei”. Confiou na sua experiência de mercado na criação do seu empreendimento.

O Entrevistado 02 possuía experiência no setor de automação comercial, sempre trabalhou na área de atuação da sua empresa e conhecia o seu público alvo, pois tinha uma carteira vasta de clientes, relatou: “A gente começou a empresa em 2002, ela é uma empresa que já começou com uma carteira de produtos porque onde nós trabalhávamos antes que era a Associados S.A., ela era uma empresa que atuava no mercado de automação comercial”. A abertura da empresa foi devido à necessidade, pois o entrevistado perdeu o seu emprego e precisou arrumar outro jeito de se sustentar.

O Entrevistado 03 não possuía experiência no setor de pesca antes da abertura da empresa. Acredita que a criação da empresa se deu origem a partir de oportunidade, pois considerava o setor rentável e conseguiu comprar barcos a preços abaixo do mercado devido à falência de uma empresa do setor, assim não houve plano de negócios para o empreendimento. O entrevistado percebeu “que a pesca dava dinheiro e era muito rentável”. Começou o empreendimento com apenas um barco e depois ampliou para 08 barcos. Fez isto com a ajuda de dois sócios.

O Entrevistado 04 possuía experiência no setor de edição de revistas, a abertura da empresa se deu a partir de uma oportunidade, já que anunciantes queriam uma revista para a cidade onde eles atuavam. Ele disse: “Agente começou principalmente por conta desse volume de anunciantes daqui (São Paulo) a gerar conteúdo daqui (São Paulo), porque os anunciantes queriam que São Paulo tivesse a revista, era muito localizada no Rio de Janeiro. Eu diria que era mais oportunidade da gente”. A gestão do empreendimento sempre foi desenvolvida de acordo com a intuição dos sócios, procurando manter o mínimo de organização e planejamento.

O Entrevistado 05 se define como empreendedor corporativo. Afirmou que “na Cooperativa de laticínios, para ser um diretor conselheiro administrativo, o candidato

tem que ser um produtor rural, eu como produtor” que era o caso dele. Alega ter estudado o mercado e visualizou como poderia obter resultados positivos. Hoje é presidente dessa cooperativa, mas não o seu criador. A sua contribuição ao presente estudo se refere às alianças estratégicas que adotou e ao seu perfil empreendedor.

O Entrevistado 06 possui experiência com representação comercial e máquinas de tecidos. A abertura da empresa se deu a partir de uma oportunidade, quando o seu sócio chamou-o para trabalhar com ele. Ele disse: “com esse meu amigo eu fui desenvolvendo empresas minhas, procurando negócios alternativos, num primeiro momento trabalhei uns cinco anos buscando alternativas à malha de opções”. Para abertura da empresa houve realização de plano de negócio e para cada nova oportunidade o entrevistado costuma prever cenários e elaborar planos a fim de identificar se a oportunidade é realmente viável. O entrevistado disse: “A gente tem que falar o seguinte, quais são as bases de faturamento que você tem, quais são os números estimados, porque você nunca tem muita precisão de negócios que você tem, potencial vamos dizer. Então você busca a informação dentro do mercado com pessoas que já estejam. Aí você vai avaliar o universo, aí você vai avaliar o seu investimento e vai avaliar os seus retornos. Você pode fazer um plano imediato, um plano médio e um em longo prazo”.

#### **Análise de como se deu a criação da empresa**

Os empreendedores entrevistados começaram seu próprio negócio, por justificativas distintas, seja por conhecimento de mercado, insatisfação financeira, falta de emprego, *net-working* ou identificação de uma oportunidade. Nenhum dos empreendedores desse estudo foi o pioneiro no setor em que atuam, porém de acordo com Dornelas (2001) não existe importância se o empreendedor não for o pioneiro, o importante é à maneira de como a ideia é colocada em prática, pois as oportunidades são únicas. Apenas um entrevistado disse que fez plano de negócio antes da abertura da empresa. Os outros abriram os seus negócios seguindo a intuição e experiência adquirida ao longo do tempo. Após a abertura da empresa, os empreendedores criaram o costume de realizar planejamento estratégico e desenvolver ferramentas a fim de estruturar os próximos passos do negócio.

#### **Perfil empreendedor segundo a ótica dos entrevistados**

O entrevistado 01 demonstrou ter como característica a pro atividade, tanto para a venda e acompanhamento, quanto para a pesquisa e a análise de mercado. Afirmou que “eu que corro atrás de tudo” e “por que ele comprou com o outro? Eu estou sempre preocupado com isso, eu quero saber, será que ele tinha um preço melhor?”. Ainda que “eu tenho o ensino superior que é a vida. Eu tenho 30 anos de ramo”. Essas falas mostram que o entrevistado 01, apesar de não ter curso superior, tem um vasto conhecimento de muito tempo na área.

Segundo o entrevistado 01, “se você trabalha em uma empresa grande, você tem a certeza de receber. Se você trabalha com cara que nem eu, você não tem a certeza”. Isso mostra que ele sabe das dificuldades de se ter o próprio negócio, porém acredita que nada se compara à possibilidade de fazer as coisas do jeito que acha melhor, como se pode perceber pela frase “eu já tive oportunidade de trabalhar em uma empresa maior até por um cargo melhor pela experiência que eu tenho aqui, mas a melhor coisa é você trabalhar do jeito que você quer”.

O entrevistado 02 se mostrou uma pessoa muito clara e objetiva, tanto na maneira como pensa e planeja o seu negócio, quanto na própria maneira de gerir a

empresa, buscando focar nas tarefas e problemas críticos para que as coisas funcionem. Segundo ele, “existe outro tipo de profissional que vai ao ponto, eu vou ao ponto, eu vou à raiz do problema. Você tem que ter uma visão clara”. Outra característica percebida do entrevistado 02 foi à capacidade de negociação que possui. Ele acredita que o mais importante no momento da venda é a confiança e o domínio que se mostra, “porque o que vende, em minha opinião, não é preço, não é a qualidade do produto, é a confiança que você tem”. Além disso, ele busca uma forma de fazer com que sua empresa satisfaça alguma necessidade não atendida, ao invés de tentar criar uma necessidade para o cliente, como na frase “aí o cara vai falando, e aquilo que o cara vai falando, eu vou ajustando na minha estrutura de empresa e ver se encaixa”.

Ele mostrou ser uma pessoa de princípios que, apesar de ser clara, objetiva e saber o que é necessário para que o negócio dê certo, tem escrúpulos e não deixa a ética de lado para fechar uma negociação. Segundo ele “a ética é muito importante. Tem que separar bem o que é negócio do que é ética”.

O entrevistado 03 se define como “meio ditador para tomar as decisões. Eu chamo essa responsabilidade. Se não vira bagunça. Ou trabalha como eu quero, ou senão não trabalha”. Pode-se perceber uma característica, que é a maneira autoritária, assim classificada por ele, de tomar decisões e delegar tarefas, pois sabe da responsabilidade de se ter um negócio próprio e que se não der certo, o maior prejudicado será ele mesmo. Percebe-se, ainda, o orgulho que o entrevistado 03 tem pelas suas conquistas na vida, pois sabe que, apesar de uma eventual sorte, tudo é fruto do seu trabalho e dedicação, o que julga ser o mais importante para que se alcance o sucesso. Ele afirmou: “eu fiz minha vida, tenho um tremendo orgulho do que eu tenho porque eu fiz um trabalho, não sou filho do pai rico, não. Fui fazendo calo na mão, trabalhando, me ferrando, quer dizer. Tudo bem também o negócio deu sorte, a sorte dá para quem procura, o sol nasce para todos, agora se tu gostas de sombra tu não vai achar o sol”.

Apesar das grandes dificuldades encontradas pelo entrevistado 04, principalmente financeiras, pelas quais passou, preferiu não abrir mão da possibilidade de seguir o projeto da maneira que o idealizou e permitiu que pessoas, cujos valores e ideais não eram os mesmos, pudessem ter influência no andamento do negócio. Entende que “dificuldades por um lado, do ponto de vista econômico e tal, mas um grande prazer em estar fazendo aquilo que a gente gosta de fazer. Então isso contribuiu muito para agente abrir mão, em certas oportunidades, de recursos materiais, porque agente tinha remuneração de outro jeito. A gente recomprou dos sócios em algum momento, sócios minoritários, gente que trabalhou aqui, que a gente preferiu, para preservar a estrutura original”.

A preocupação que o entrevistado 04 tem com os valores e o senso de responsabilidade social fica clara quando ele afirmou que “não recebia mais anuncio de cigarro na revista, em uma época que a gente vendia o almoço para pagar o jantar. Todo mundo duro, quebrado. E tinha lá o anuncio da Hollywood, que colocava lá o cara de asa delta, prancha, o cara saia do mar e ia acender o Marlboro, o Hollywood na época, a gente achava aquilo um absurdo”.

Quanto ao entrevistado 05, pode-se perceber uma capacidade de análise de mercado, bem como a de buscar alternativas para o sucesso através da frase “analisamos o mercado e vimos que isso não dava muito certo, que o desenrolar não dava muito certo. Então, acabamos tomando uma nova partida”.



Já o entrevistado 06 afirma que “se for trazer algo que não tem nenhuma base para você é melhor não fazer negócio, porque você vai queimar o seu futuro. Você tem que entrar no negócio, mas não com todos os pés. Entrar com um pé, depois com uma mão, vai devagarzinho. Você precisa ganhar a confiança”. Isto mostra que não é interessante entrar em qualquer tipo de negociação, a menos que faça sentido, pois uma negociação ruim pode prejudicar o futuro. Afirmou ser necessário ter limite dentro de uma negociação, para que se possa fazer o melhor negócio e, assim, ganhar mais confiança.

Pode-se perceber como o entrevistado 06 busca enquadrar o seu negócio nas práticas de sucesso vigentes no mercado. Segundo ele, “você vai tentando imaginar aonde você pode se encaixar a sua empresa, os seus negócios dentro de negócios onde está circulando dinheiro, não adianta você querer vender”. Além disso, o entrevistado 06 comentou a importância de que não basta que o empresário acredite no seu produto. Deve-se procurar saber se há necessidade pelo produto e não tentar criar essa necessidade para o consumidor. Ele enfatizou: “pare de vender o que você quer vender e comece a vender aquilo que o seu cliente quer comprar”.

O entrevistado 06 mostra a importância que dá à necessidade de se gostar do que faz para alcançar o sucesso. Segundo ele, “se você gosta, com determinação, faz a coisa com prazer, uma hora você acerta”.

Percebe-se pelas palavras do entrevistado uma preocupação quanto às relações humanas. Ele afirmou que “a principal crise que os EUA estão passando hoje, acho que são duas coisas. Uma é a arrogância e outra é a falta de interação entre as pessoas”. Além disso, acredita que não é possível separar totalmente os negócios da relação pessoal e, acredita ainda, que a pessoa capaz de se relacionar bem tem um diferencial no momento da negociação. Segundo ele, “não existe nada no mundo que é só negócio. Se você não tiver um pouco de humanidade na relação, não dá. Isso é o que faz a diferença”.

### **Análise do perfil empreendedor**

Os empreendedores pesquisados mostraram-se pessoas capazes de enxergar oportunidades em diferentes mercados. Eles analisam diversos ambientes e empresas, estudam suas características e aprendem com os erros e acertos. Na maioria das vezes possuem prévia experiência na área. Isso facilita o desenvolvimento do negócio, já que há um conhecimento do que é necessário para fazer as coisas acontecerem, e de pessoas que podem se tornar aliadas para o sucesso do negócio. Hisrich e Peters (2004) afirmam que os profissionais com bom conhecimento de mercado, acabam percebendo que é possível ter um negócio próprio e que conhecem os caminhos para fazer dar certo.

O fato das pessoas com perfil empreendedor terem medo para os negócios, faz com que invistam em ideias, algumas vezes nem tendo conhecimento ou experiência na área. Porém, muitas vezes acreditam em uma ideia tão cegamente, que acabam tentando implementá-la a qualquer custo e acabam fracassando por não atingirem o mercado da maneira que esperavam. As ideias que, a princípio, parecem brilhantes, são as de maior potencial de fracasso. Dornelas (2001), afirma que toda ideia, por melhor que pareça, deve ser estudada quanto ao potencial de mercado e retorno do empreendimento.

A perseverança é outra característica comum entre os empreendedores pesquisados. As dificuldades de se abrir e fazer vingar um negócio próprio, principalmente para as pequenas e médias empresas, são tantas, que, afirmam que se não houver força de vontade, comprometimento e crença no próprio projeto, não se

consegue ser bem sucedido. Segundo Mirshawka e Mirshawka Jr.(2003), o empreendedor deve ter paixão pelo que faz e conviver com a possibilidade de fracasso, para poder seguir em frente com seus projetos.

Outro ponto a ser destacado é a autoconfiança, uma das características mais marcantes dentre os empreendedores pesquisados. Confiar na própria capacidade e nas próprias ideias é essencial tanto para ter a iniciativa de investir em um projeto próprio, assim como no momento da negociação. Mirshawka e Mirshawka Jr.(2003) afirma que os maiores aliados do empreendedor são o *know how*, a competência e a confiança em si mesmo.

Por fim, apesar de todas as dificuldades pelas quais os empreendedores pesquisados passam, não deixam de lado as questões éticas e morais para serem bem sucedidos. Eles acreditam que, mesmo que tenham prejuízo ou deixem de ganhar mais, devem alcançar o sucesso através de meios legais e honestos. Todos devem perseguir os melhores resultados, mas é necessário que se tenha escrúpulos.

#### **Análise de mercado segundo a ótica dos entrevistados**

O entrevistado 01 demonstra conhecimento da quantidade de concorrentes diretos no setor em que atua, afirmou que “umas lojinhas assim pequenas estão cheias. Todo vendedor que tem dez, quinze anos de ramo, ele abre uma portinha”. Ele também relatou a importância da propaganda e das indicações feitas por clientes satisfeitos. Afirmou que “você não trabalha se não tiver propaganda. O boca a boca é muito importante”. Outro ponto que o entrevistado destacou foi que o Governo pode ser uma barreira. “Todo mundo quer te derrubar, principalmente o governo.”

O entrevistado 02 citou como a principal barreira para entrar no setor o conhecimento de mercado. Ele espera conhecer as necessidades dos seus clientes. Disse que “a estratégia da nossa empresa é estar nesse ponto, identificar a necessidade desses caras (clientes) versus o fornecedor que posso agregar”. O entrevistado ressaltou a importância de um planejamento para entrar em um novo mercado, ele afirmou que “você tem um custo para entrar em um novo mercado, você tem que fazer uma planilha no Excel, meta de faturamento versus custo fixo”.

O entrevistado 03 demonstrou que com a ajuda da análise de mercado pode tomar decisões para a empresa, sabendo quais são as necessidades específicas de cada tipo de mercado, interno e externo, ele disse: “a gente foi conversando e vi uma oportunidade porque o polvo é pouco explorado aqui. Então a gente aprofundou e resolveu se aventurar na pesca do polvo. Mas é um investimento muito alto. Não dá para ficar mudando muito”. O entrevistado disse que a partir do cenário econômico é necessário tomar decisões para melhor estruturar a empresa e não sofrer perdas. Ele relatou “aí que entra o tal do Plano Real. Antes eu exportava muito. O dólar ajudava. Agora com o dólar lá embaixo, a rentabilidade diminuiu muito. Não vale tanto mais exportar. O peixe acaba ficando no mercado interno. Então por isso que a gente resolveu diminuir a quantidade”.

O entrevistado 03 assim como o entrevistado 01, também citou como barreira para o seu empreendimento o Governo. Ele afirmou que “a gente paga tudo certinho e não posso trabalhar porque eles inventam coisa. Hoje, com tanto investimento, burocracia, impostos, fica difícil”.

O entrevistado 04 citou a grande concorrência no mercado como fator negativo para se obter grande parcela de vendas. Disse que: “como é um mercado muito disputado, não é fácil você ganhar escala, enfim gerar um resultado. Agora a

concorrência, nos últimos anos ainda aumentou”. Ele confirmou que uma de suas parcerias foi uma solução para prestar um serviço a mais pessoas, afirmou que “assinaturas, para uma empresa que tem dois títulos, é algo inviável. Você precisa ter escala, precisa ter massa, para poder acessar, para poder por gente na rua, no telefone, para fazer material, comunicar e tal, para poder, diluir em dez títulos, em vários títulos, captar os recursos necessários. Com dois títulos isso era impraticável”.

O entrevistado 05 relatou que sua empresa realiza estudos de tendências e de como o mercado está reagindo aos seus produtos. Disse que “onde a gente vê que o distribuidor não atua, colocamos nossos homens de supervisão e verificamos o mercado no dia-a-dia através de pesquisas semanais”. Antes de lançar um produto é realizado um estudo e discutido se devem seguir com a ideia, como no caso em que afirmou “analisamos o mercado e vimos que isso não dava muito certo, que o desenrolar não dava muito certo”.

O entrevistado 06 relatou que procura informações para aproveitar oportunidades percebidas em novos mercados. Disse “então vamos buscar alguma coisa. Como é que eu vou me dedicar para migrar para isso? Conversando com parceiros, com amigos”. Relata que o empreendedor deve satisfazer as necessidades do mercado e procurar aproveitar as oportunidades que surgirem, o entrevistado afirmou que “Você tem que buscar se alinhar com o que o mercado está querendo. Então a mesma coisa a sua empresa. Se é a sua empresa, você pode direcionar ela um pouco para participar, então você tem que ir buscando soluções dentro da atualidade, dentro da modernidade, e quem não faz isso fica para trás, ou fecha ou fica para trás”. O entrevistado ressaltou que é preciso ficar atento à concorrência para não perder espaço no mercado, “O mercado ele às vezes não tem a lei, não tem a proteção, mas existe a concorrência, que é o próprio fiscal da coisa. O cara tá roubando o espaço de alguém”.

#### **Características das alianças estratégicas sob a ótica dos entrevistados**

O entrevistado 01 construiu aliança com uma diversidade de representantes e prestadores de serviços no ramo de pisos e persianas. Ele fez questão de destacar que não exige a exclusividade na prestação do serviço, da mesma maneira que não pode garantir a fidelidade. Disse: “então eu vou lá ver se ela (costureira) pode pegar meu serviço. Parceria é assim, você pode fazer para mim. Colocador, você pode colocar para mim, porque eles também trabalham para outras pessoas e a gente entende que eles também têm que ganhar”. Por outro lado, o entrevistado costuma utilizar com frequência os serviços das mesmas pessoas, pois isso impacta no preço e na qualidade do serviço. Afirmou que “o preço que ela (costureira) dá é mais caro, é claro se eu falar para ela vou fazer sempre com você e tal, a gente negocia um custo, colocador também, eu nunca fiz com ele, ele vai dar um preço mais caro”.

Um ponto da parceria é que se alguém contatar o fornecedor, este indicará a empresa mais próxima da região do cliente, gerando oportunidades de negócios. Disse: que “eles tem um sistema por bairro, o que for mais próximo eles indicam, aí ele me indica”. Pode-se classificar sua aliança estratégica quanto à relação de conflito e interação. Neste caso, trata-se de uma aliança pró-competitiva, pois as empresas não competem entre si. Segundo Yoshino e Rangan (2008), o objetivo desse tipo de aliança é ter um produto de maior qualidade e preço mais acessível para atender as necessidades dos clientes, tornando o produto final mais competitivo.

O objetivo desse tipo de aliança estratégica é formar uma rede de fornecedores, tanto de material, quanto de serviço. A principal função é agir como um intermediário

entre os prestadores de serviço e fornecedores de material com o consumidor final (YOSHINO; RANGAN, 1996)

O entrevistado 02 tem uma relação bastante próxima com seus fornecedores, estando sempre atento às necessidades provenientes dele, para transformá-las em oportunidades para a sua empresa. Disse que “nessa relação que você tem com o fornecedor, você tem que estar muito atento a todas as necessidades que surgem a cada momento dele, para que você vá lá e supra, supra, supra”. Para que a relação com o parceiro tenha sucesso e seja intensa, o entrevistado ressalta a importância da confiança e da fidelidade, porém distinguindo este termo de exclusividade, pois os parceiros também necessitam atender outros clientes para garantir os seus objetivos de mercado. Afirmou que “as alianças estratégicas hoje com os fornecedores, várias vezes agente foi traído, não uma vez só”. Porém destaca que para manter a estabilidade na harmonia é necessário ter um equilíbrio. Entende que “o conceito de fidelidade numa aliança estratégica tem que estar num determinado patamar em que a relação seja 50% a 50%”.

O entrevistado 02 destacou a assertividade como um ponto chave para o relacionamento profissional, pois é preciso fazer com que o parceiro também entenda as suas necessidades. Afirmou que “a assertividade no relacionamento humano ou no profissional faz com que o outro entenda a sua posição”. Destacou a importância do esclarecimento de objetivos em uma parceria para que ambas as partes mantenham o foco. “Empresarialmente você tem que ter muito claro aquilo que você quer”. “O que agente quer? Ética e relação de longo prazo. Ah e lucro, bom para ter relação de longo prazo tem 20 que ter algum lucro, isso está implícito na relação”. Além de resultados financeiros, para garantir a harmonia da relação fez questão de ressaltar a importância de ter os mesmos valores morais. “O que o cara quer? Ele quer os mesmo negócios que você quer? Quer, então vai dar negócio. Ele não tem os mesmos valores, então não vai dar negócio, então não perca seu tempo”.

A aliança estratégica do entrevistado 02 é do tipo não-competitiva. Yoshino e Rangan (1996) definem que este tipo de aliança exige uma complexidade maior, o que exige uma maior interação entre as empresas na execução dos processos.

A aliança estratégica utilizada pelo entrevistado 03 tem como parâmetro o compromisso que garante a realização de negócios, independente da situação do mercado. Entende que “agente tem meio que um acordo. Eu sempre envio metade da minha produção para eles”. Neste caso, o entrevistado prefere a segurança de estabelecer uma relação de longo-prazo com o cliente. Na aliança estratégica tipo cooperativa, o parceiro fica responsável por conquistar as melhores oportunidades de negócios para a empresa do entrevistado e dos demais cooperados. Afirmou que “quem negocia preço e tudo é a Cooperativa, porque ela tem o objetivo de ajudar a todos”.

Quanto à relação de conflito e interação, as alianças estratégicas com os clientes podem ser caracterizadas como alianças pró-competitivas. De acordo com Yoshino e Rangan (2008), como as empresas disputam o mesmo mercado, existe um conflito potencial. Quanto ao objetivo da associação, pode ser considerada uma rede de clientes. Segundo a definição de Kwasnicka (2006), a parceria envolve uma relação entre produtores, distribuidores e clientes.

O entrevistado 04 possui aliança estratégica com um concorrente, de forma a ampliar o *portfólio* de revistas de assinatura. Afirmou que “o público da revista concorrente é diferente. É maior. Claro que essa percepção está sendo configurada na medida em que o cara se interesse porque o pacote é maior, o investimento dele na

revista concorrente é muito maior do que na nossa”. Nesta relação, o entrevistado acompanha de perto as atividades. Disse que “o parceiro manda um relatório semanal, mensal e agente acompanha. Tem reuniões frequentes. Existe uma relação próxima aí. Agente procura manter eles informados do que as revistas estão oferecendo, para equipe saber o que tá vendendo”. Ambas as partes tem a liberdade para interferir nas atividades. Disse ser “óbvio que dos nossos negócios, da nossa marca, quem entende é agente. Então se agente percebe que não é adequado, agente chama a atenção, observa”.

O entrevistado 04 também possui alianças estratégicas com marcas que tem o interesse de produzir revistas customizadas. Disse que “dá para dizer que tem uma relação de parceria que agente faz com a revista e tem que captar recurso com publicidade. Para quê? Para amortizar o investimento que aquela marca está fazendo aqui”. Outra forma de aproveitar a aliança é através de investimento no ponto de venda, de forma a alavancar as vendas. Entende que “faz uma permuta com o cliente. Então eles entregam óculos e relógios, saca? Então agente pega esses óculos e relógios e faz uma promoção com os vendedores”.

Pode-se afirmar, pelos dados levantados, que, quanto à relação de conflito e interação com a outra editora, o entrevistado 04 se utiliza de aliança estratégica do tipo competitiva. Tal análise se baseia na definição Yoshino e Rangan (1996), que argumentam que esse tipo de aliança consiste no compartilhamento de esforços em alguma etapa da produção, mesmo competindo diretamente.

Para o entrevistado 05, seu empreendimento possui alianças estratégicas com fornecedores de matéria-prima e com os distribuidores que vendem o produto final. Afirmou que “a cooperativa trabalhava em vendas como um todo”. “A cooperativa na verdade são dois segmentos, nós compramos a matéria-prima dos produtores e os distribuidores vendem o produto final.” Portanto, a contribuição da cooperativa é no sentido de fazer acompanhamento dos processos e de estimular as vendas. Disse que “os transportadores entraram com o caminhão, a refrigeração é por parte deles também, e agente tem todo o foco em cima deles para ver se estão distribuindo e representado o nosso produto da melhor forma”.

Segundo as definições de Yoshino e Rangan (1996), caracteriza-se essa aliança estratégica como não competitiva. Tal aplicação deve-se ao fato de os fornecedores e distribuidores terem uma relação de cooperação para desempenhar as suas atividades.

O entrevistado 06 possui alianças estratégicas através de representações comerciais. Portanto, ele ressalta a importância de fazer o atendimento pós-venda, para criar um laço com os clientes e garantir futuros negócios. Entende que “você não pode fazer a parceria, vendeu e agora é problema do cliente, porque assim amanhã você não vende mais”. Citou que já fez alianças estratégicas mesmo sem lucrar, pensando em oportunidades futuras. Disse que “às vezes estrategicamente você tem que pegar um negócio negativo para poder pegar três positivos. Às vezes você não ganha nada. Mas você não faz tudo para ganhar dinheiro.” Ele destaca que em uma aliança estratégica, cada parte pode ter funções distintas. “Às vezes ele é o capitalista e você é o cara que administra o negócio”.

Neste caso do entrevistado 06, no tocante a relação de conflito e interação, pode-se afirmar que é uma aliança pró-competitiva. De acordo com Yoshino e Rangan (1996), o objetivo é desenvolver um produto mais competitivo para o mercado.

### **Análise das características das alianças estratégicas**

As relações das parcerias dos entrevistados pesquisados são pautadas na base da confiança. Nem sempre essa confiança precisa estar explícita no papel. A confiança na palavra do parceiro é muito importante, principalmente pela necessidade de se tomar decisões rápidas. Daí se extrai a importância de ter seriedade nas suas relações. Seriedade no sentido de comprometimento, de fazer valer a sua parte da relação. Segundo Yoshino e Rangan (1996), a maneira mais adequada de conduzir a relação deve ser pautada não somente na confiança organizacional interna, mas também na externa, ou seja, entre as empresas parceiras.

As partes envolvidas em uma aliança estratégica podem ter diferentes tipos de contribuição. O investimento pode ser em termos financeiro, intelectual, técnico ou até mesmo de tempo. Cabe aos parceiros entrar em acordo sobre as necessidades e intenção de cada parte. De qualquer forma, segundo Yoshino e Rangan (1996) para garantir o comprometimento do parceiro, é preciso monitorar e avaliar a contribuição de cada parte. Uma característica a ser destacada é a assertividade. Não bastam que os parceiros exponham as suas ideias, eles precisam também ser entendidos. A assertividade contribui para que a relação entre as empresas seja harmoniosa, uma vez que o fato de ser compreendido diminui os conflitos ideológicos. Nesse sentido, as empresas precisam ter valores morais compatíveis, para que a relação não esteja suscetível a choques de ideias. De acordo com Weiss e Visoni (2003), é válido aplicar métodos de gestão de comunicação e relacionamento, de modo a tornar o diálogo entre as empresas mais claro e objetivo.

As alianças nem sempre tem por objetivo resultado financeiro. A parceria pode também servir para a criação de novas oportunidades, troca de experiências ou até mesmo estreitar relacionamentos. Nem sempre é necessário ter o conhecimento, mas é necessário saber onde encontrá-lo. Neste ponto se dá a importância do networking para o desenvolvimento das empresas e das parcerias.

#### **Vantagens e desvantagens das alianças estratégicas, sob a ótica dos entrevistados.**

Segundo o entrevistado 01, as parcerias são primordiais para o sucesso do seu negócio. Afirmou que “hoje em dia, a parceria é o melhor negócio porque você não consegue fazer nada sozinho. Principalmente “eu que não tenho estrutura, então eu faço parceiros. Então eu tenho colocado parceiros, tenho costureira também, entendeu então a gente faz parceria”. Tendo em vista que se trata de um empreendimento de pequeno porte, ele relata a falta de estrutura da sua empresa como um ponto que pode ser melhorado através da formação de parcerias.

Outras vantagens são: preço e aumento de prazo de pagamento, confiança nas relações e maior flexibilidade de ambas as partes negociantes. Pode-se notar que ele dá enfoque na vantagem de aumento no prazo de pagamento. Afirmou que “a vantagem de você ter uma parceria é que ela te dá prazo e preço, para eu conseguir uma venda, a parceria é prazo, é confiança, é o prazo que eles me dão, saber que eles vão me mandar o tecido”.

O entrevistado 02 relatou algumas dificuldades na hora de estabelecer parcerias e citou desvantagens como custo para manter o relacionamento e gasto de tempo ao dizer “o meu custo de relacionamento para com esse fornecedor é alto, então na minha planilha de custo como que eu aloco o tempo que eu gastei com esse fornecedor para dar sustentação a ele. Então com o fornecedor é a mesma coisa, você vai ter que gastar tempo com ele”. O entrevistado mencionou ainda a necessidade de haver evolução em ambas as partes para que se justifique a formação da parceria. Entende que “se é para

agente ter uma relação que agente sempre vai ser igual, é melhor não ter relação, porque acaba a motivação, não tem graça, agora se você vai evoluindo por aqui e a pessoa por ali, ai sim a coisa vai funcionar”.

O entrevistado 03 enfatizou a vantagem que a cooperativa oferece na hora de negociar com o mercado, uma vez que esta aumenta o poder de barganha e as compras são feitas em larga escala, e acaba trabalhando com margens reduzidas. Afirmou que “a compra é feita em alta escala, acaba trabalhando com margens menores. Ela vai brigar por preço, vai brigar por melhores condições”. Ele comentou a grande vantagem que a cooperativa de pesca tem com uma parceria onde existe um acordo em que eles destinam sempre metade de sua produção para um cliente, reduzindo assim o risco de ter sua produção descartada. Entende que “a vantagem é que eu tenho metade da produção garantida. Isso dá mais estabilidade. Mas também tem aquele lado. Às vezes agente perde um pouco, mas diminui o risco”. Ele cita também a vantagem que seus parceiros dentro do Brasil têm com a parceria: “independente de como está o mercado. Tem gente que quanto o dólar está bom, manda para fora e esquece o mercado interno”.

O entrevistado 04 atribuiu o grande crescimento de sua empresa ao sucesso de sua parceria com uma empresa concorrente no ramo. Ele falou que apesar de serem concorrentes em alguns canais de vendas, em outros elas trabalham juntos e se ajudam a captar assinantes. Entende que “muda basicamente a escala. A gente cresceu muito. Os resultados nesses negócios customizados permitiram até que a gente investisse mais na empresa. Então a gente cresceu, com esse tipo de parceria e de serviço, o nosso negócio cresceu muito nesses anos”.

A parceria acabou alavancando a empresa. Afirmou que “com esse volume agente precisou contratar gente aqui, mas funcionário nosso. Um funcionário mais só para controlar todas as assinaturas, para fazer o relacionamento com a editora parceira para manter esse negócio funcionando”. Negócio esse que, segundo o entrevistado 02, obteve grande sucesso e conseguiu aumentar suas receitas além do que fora estimado por eles próprios. Além disso, ele relatou o conhecimento adquirido pela sua empresa, uma vez que seus parceiros tinham um *know how* mais intensificado no ramo, e a relação permitiu um intercâmbio maior de informações relevantes. Disse que “nesse caso, agente tem que ouvi-los por que eles são muito melhores que a gente, eles tem muito mais experiência que a gente nessa operação”.

O entrevistado 05 vê como principais vantagens da aliança à diminuição dos custos e aumento de mercado, e acredita que a cooperativa permite, aos pequenos empreendedores, maior força na hora de negociar seus produtos e lidar com concorrência e o governo. Entende que “na cooperativa a vantagem é que nós somos isentos dos impostos, leite pasteurizado não tem impostos é uma das vantagens, com os transportadores é que temos menos despesas trabalhistas. Exatamente, a busca foi nesse sentido, diminuimos os custos e buscamos um mercado mais atuante”.

O entrevistado 06 relatou que várias de suas parcerias acabaram não sendo proveitosas para a empresa, entretanto isso faz parte do processo, e quando uma parceria dá certo deve valer a pena o investimento de tempo e dinheiro que elas tomaram. Ele observou várias desvantagens que sempre existem em suas parcerias, uma delas é a perda de tempo e o investimento que se faz para manter as relações. Entende que “agora imagina para fazer uma parceria para um cliente meu e eu dar assistência. Às vezes eu estou acordado e o cara está dormindo, às vezes 11 horas da noite o cara começa e me

chamar ali no *skype* sabe. Então a desvantagem é que você perde muito tempo, gasta muito dinheiro, às vezes você acaba prejudicando algum cliente”.

Outra desvantagem observada pelo entrevistado 06 é a dificuldade de lidar com outros investidores e que em muitas das vezes ele acabava sendo passado para traz, por se tratar de uma relação basicamente de confiança. Disse que “quando você faz parceria com alguns caras aqui, sempre tem um espartinho querendo te passar lá na frente. Os parceiros daqui eu diria que o principal problema no Brasil é a mania do brasileiro querer ser o mais esperto”.

Além disso, ele considera também o risco de se envolver em uma parceria e ter o nome de sua empresa prejudicado por um trabalho inadequado por parte de seus parceiros, podendo assim prejudicá-lo em outros negócios futuros. “Aí o resultado é que você fica desprotegido, sem um amparo como deveria ser. E não acaba prejudicando só naquele negócio, mas nos outros também. Então os erros de parcerias te dão prejuízo de tempo, prejuízo de dinheiro, e te dá prejuízo de negócios que você tem de outros negócios que não seja desse parceiro”.

As vantagens e desvantagens identificadas junto aos entrevistados podem ser sintetizadas conforme demonstrado Quadro 01.

**Quadro 1 – Vantagem e desvagens das alianças estratégicas**

VANTAGENS	DESvantagens
Redução de custos Ampliação de mercado Aumento de poder de negociação Aumento de prazos de pagamentos Oportunidade de expansão Suprimento de necessidades da empresa Relações a longo prazo Diminuição de riscos Compartilhamento de informações Aprendizagem com troca de experiências Compartilhamento de tecnologia	Grande demanda de tempo para definir e manter as relações Investimento de capital Retardamento na tomada de decisões Redução de margem de lucro Problemas de imagem atrelada ao parceiro Parceiro não cumprir com o combinado Falta de controle da qualidade Divergências culturais e geográficas Dificuldades de comunicação

Fonte: elaborado pelos autores

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A questão que pautou a presente pesquisa foi a de compreender como os empreendedores obtêm vantagem competitiva através de alianças estratégicas. Em um primeiro momento procurou-se identificar os motivos pelo qual os entrevistados assumiram uma postura empreendedora, considerando a iniciativa da criação da empresa, se por oportunidade ou necessidade e as características empreendedoras que manifestaram ter. Os respondentes que empreenderam por necessidade já possuíam conhecimento e experiência na área de interesse, enquanto os demais viram na abertura da empresa uma oportunidade de explorarem um mercado potencial assumindo os riscos inerentes. Em ambos os casos observou-se características empreendedoras semelhantes, como a persistência, a capacidade analítica de mercado, o orgulho por ter um negócio próprio e um comportamento ético, baseado nos valores e na confiança.

Aspectos semelhantes foram encontrados em ambos os casos no tocante as escolhas de alianças estratégicas na gestão do empreendimento. Os respondentes afirmaram que desenvolvem confiança no parceiro estratégico, explícita em contrato formal ou não, compatibilidade de valores morais entre as empresas parceiras,



assertividade, não garantia de exclusividade no tocante a produtos e serviços, adotando a postura da contribuição como objetivo estratégico.

Compreendem que existem vantagens competitivas decorrentes dessas alianças estratégicas. Segundo os critérios de Hitt (2008), foram identificadas cinco vantagens competitivas entre os entrevistados, sendo classificadas como temporárias ou sustentáveis. O aumento do poder de negociação e diminuição do risco foi classificado como vantagens competitivas temporárias, pois apesar de serem valiosas, raras e insubstituíveis, não são difíceis de imitar. Isso ocorre porque essas vantagens podem ser obtidas de outras formas além de criar uma aliança estratégica. Sendo assim, as implicações sobre o desempenho das empresas podem trazer retornos equivalentes ou superiores à média do mercado.

As relações de longo prazo, aprendizagem com troca de experiências e compartilhamento de tecnologia foram classificadas como vantagens competitivas sustentáveis, pois são valiosas, raras, difíceis de imitar e insubstituíveis. Tal conclusão pode ser justificada pelo fato de, nos casos estudados, essas vantagens terem sido adquiridas através da formação de alianças e que enfrentariam barreiras para serem atingidas sem a existência de um parceiro. Desta forma, as implicações sobre o desempenho das empresas podem trazer retornos acima da média do mercado.

As reflexões contidas neste trabalho, além de apresentarem alguns fatores relacionados às escolhas de alianças estratégicas visando à obtenção de vantagens competitivas, revelaram a necessidade de desenvolvimento de novas pesquisas envolvendo uma amostra maior de empreendedores. Seria de bom alvitre que tais pesquisas pudessem contar com informações obtidas através de dados secundários, o que poderia facilitar o acesso às decisões estratégicas mais confidenciais.

#### REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AMATO NETO, João. **Redes de cooperação produtiva e clusters regionais: oportunidades para as pequenas e médias empresas**. São Paulo: Atlas, 2000.
- Bamford et al. (2003)
- 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.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. ed., rev. e atual. Lisboa: Edições 70, 2009.
- DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo: transformando idéias em negócios**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- FARAH, Osvaldo Elias; CAVALCANTI, Marly; MARCONDES, Luciana Passos (Orgs.). **Empreendedorismo estratégico**. São Paulo: Cengage Learning, 2008.
- HARBISON, John R.; PEKAR JR, Peter. **Alianças estratégicas: quando a parceria é a alma do negócio e o caminho para o sucesso**. São Paulo: Futura, 1999.
- HISRICH, Robert D.; PETERS, Michael P. **Empreendedorismo**. 5. ed Porto Alegre: Bookman, 2004.
- HITT, Michael A.; IRELAND, R. Duane; HOSKISSON, Robert E. **Administração estratégica: competitividade e globalização**. 2. ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2008.
- KWASNICKA, Eunice L. Em direção a uma teoria sobre rede de negócios. Capítulo 1.
- BOAVENTURA, João M. G. **Rede de negócios**. São Paulo: Saint Paul, 2006.
- LORANGE, Peter; ROOS, Johan. **Alianças estratégicas: formação, implementação e evolução**. São Paulo, SP: Atlas, 1996.

MIRSHAWKA, Victor; MIRSHAWKA JÚNIOR, Victor. **Gestão criativa:** aprendendo com os mais bem-sucedidos empreendedores do mundo. São Paulo, 2003.

SEBRAE Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas.

WEISS, Jeff; VISIONI, Laura J. Relationship Management. Capítulo 9. 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.

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



VIII Encontro de Estudos em Empreendedorismo e  
Gestão de Pequenas Empresas (EGEPE)  
Goiânia, 24 a 26 de março de 2014

