

As alianças estratégicas e a sua utilização como instrumento estratégico pelas organizações

LILIAN VIRGÍNIA CAIXETA (FEAD-MG)
LUIZ RODRIGO CUNHA MOURA (FEAD-MG)

ISSN 1518-4382

REFERÊNCIA:

CAIXETA, Lilian Virgínia; MOURA, Luiz Rodrigo Cunha. As alianças estratégicas e a sua utilização como instrumento estratégico pelas organizações In: EGEPE – ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS. 4. 2005, Curitiba, Anais... Curitiba, 2005, p. 650-659.

Resumo

As alianças estratégicas são acordos feitos entre empresas, baseados na igualdade, na divisão e desenvolvimento de competências coerentes a uma estratégia comum, buscando aumentar os lucros e pressionar os concorrentes. Deve ser realizada quando a empresa precisa de competências e não dispõe de meios para conseguí-las. Este trabalho visa responder a duas perguntas: a formação de alianças estratégicas é capaz de prover vantagem competitiva para as organizações? Quais os modelos de criação e gerenciamento de alianças estratégicas? O objetivo geral é o de identificar a importância das alianças estratégicas para as organizações. Como objetivos específicos procura-se descrever conceitos básicos sobre alianças estratégicas, os modelos de alianças e os modelos de gerenciamento das mesmas. Esta é uma pesquisa bibliográfica, na qual foram pesquisados livros e periódicos que contêm informações relevantes e pertinentes ao tema proposto, e que ajudam a alcançar o objetivo do trabalho. A partir das considerações contidas no texto, percebe-se o grande potencial do uso das alianças estratégicas pelas empresas. Mas esta não é uma tarefa simples. Analisando-se os passos necessários para a sua criação, as tarefas e o conhecimento usados para a sua gestão, verifica-se que este assunto é muito complexo.

1 INTRODUÇÃO

Atualmente as alianças estratégicas estão em voga nas organizações. Isto significa que diversas empresas estão elaborando alianças – muitas vezes com os seus próprios concorrentes – para ganhar vantagem competitiva. Para exemplificar, no Brasil temos atualmente a aliança operacional entre a TAM e a VARIG.

Problema de pesquisa: a formação de alianças estratégicas é capaz de prover vantagem competitiva para as organizações?

Outra pergunta a ser respondida por este trabalho, é a seguinte: quais os modelos de criação e gerenciamento de alianças estratégicas?

O objetivo do trabalho é o de identificar a importância das alianças estratégicas para as organizações. Como objetivos específicos, tem-se:

- Descrever conceitos básicos sobre alianças estratégicas.
- Descrever os objetivos destas alianças.

- Descrever o ciclo de vida dos produtos e alianças.
- Descrever os modelos de alianças.
- Descrever as estratégias de elaboração de alianças estratégicas.
- Descrever os modelos de gerenciamento e manutenção de alianças estratégicas.
- Descrever casos de empresas que utilizaram as alianças estratégicas.

Antes de iniciarmos a discussão relativa aos objetivos e perguntas acima, é importante posicionarmos as alianças estratégicas junto às diversos instrumentos e teorias sobre vantagem competitiva. Para Meirelles & Gonçalves (2000), a estratégia tem, no mínimo, dois elementos: *conteúdo* e *processo*. O conteúdo trata das idéias, intenções, proposições e sua lógica interna, suas mútuas influências, articulações, eventuais discrepâncias ou incongruências (isto por que duas boas idéias podem se reforçar mutuamente, ou, ao contrário, serem totalmente incompatíveis). O processo, refere-se à dinâmica envolvida na elaboração e implementação da estratégia, ao lado não racional e mais próximo do cotidiano organizacional, se preocupa com a criação de dinâmicas apropriadas e com o estabelecimento de um ambiente propício à geração e implementação das idéias, planos, projetos e diretrizes necessários à organização. Uma estratégia organizacional pode fracassar por deficiências nas idéias (conteúdo), nas dinâmicas (processos), ou em ambos os aspectos.

Geralmente, os modelos de estratégia valorizam apenas o primeiro campo (idéias), como o de Estratégias Genéricas, e da maioria dos modelos direcionados ao mercado ou produto (matriz BCG), e os modelos focados na concorrência (marketing de guerra, etc). O modelo das Unidades Estratégicas de Negócios, e o de competências essenciais, enfocam um pouco mais sobre os dois elementos. Algumas abordagens vêm utilizando a analogia para criar novos modelos de estratégia e facilitar o seu entendimento, mas, na maioria dos casos, também destacam mais o aspecto das idéias.

De acordo com Gomes-Casseres (1999), a estratégia fundamental determina por que uma parceria é melhor do que as alternativas da empresa, como os riscos serão administrados, entre outros. Em muitos casos parcerias são formadas sem uma idéia sobre estratégia fundamental onde não são avaliadas as reais necessidades e qual a aliança mais adequada.

2 CONCEITOS BÁSICOS

Para Harbison & Pekar (1999), as alianças estratégicas são acordos baseados na igualdade, na divisão e desenvolvimento de competências obedecendo uma estratégia comum, buscando aumentar os lucros e pressionar os concorrentes. Deve ser realizada quando a empresa necessita de competências e não dispõe de recursos suficientes para desenvolvê-las. Para criá-las deve-se identificar o parceiro ideal, avaliar o candidato, negociar e implementar a aliança.

Entretanto, de acordo com Gomes-Casseres (1999), uma aliança sem uma estratégia coerente corre sérios riscos de fracasso. Na parceria entre Mitsubishi e Daimler-Benz, cujo objetivo era de cooperação em várias áreas, projetos concretos não foram planejados para o futuro, sendo a aliança desfeita sem ninguém perceber.

Um aliança bem definida é importante para sua avaliação de desempenho, sendo medida de acordo com sua contribuição para a estratégia da empresa. Deve-se levar em consideração também, os custos das oportunidades perdidas por causa da aliança e os benefícios qualitativos trazidos para a empresa.

A empresas bem-sucedidas possuem um índice médio de sucesso de 90% nas alianças formadas, em contrapartida, as empresas com políticas de aquisições de outras empresas possuem taxas de

sucesso e fracasso empatadas em 50%. As alianças de sucesso geram para as empresas envolvidas um lucro de 20%. (Harbison & Pekar, 1999).

3 OBJETIVOS DAS ALIANÇAS

Em relação aos objetivos das alianças estratégicas, Harbison & Pekar (1999) destacam os seguintes pontos:

- Divisão do risco. A Kodak percebendo que estava ameaçada por seus concorrentes e que não tinha capacidade nem posicionamento no mercado para desenvolver uma nova tecnologia, aliou-se, no início de 1990, à Fuji Film, Canon, Minolta e Nikon. Hoje estes parceiros, licenciam a tecnologia criada à empresas do setor.
- Economias de escala. A British Airways e a American Airlines uniram-se para racionalizar os vôos com mesmo destino, diminuindo custos fixos e competindo globalmente.
- Acesso ao mercado. O Wal-Mart (americano) e a Cifra (mexicana) uniram-se e fizeram com que o Wal-Mart entrasse no mercado mexicano e a Cifra passasse a comercializar seus produtos nas lojas do Wal-Mart.
- Acesso a tecnologia. A IBM, Motorola e Apple, juntas criaram um microprocessador alternativo frente ao monopólio da Microsoft e Intel.
- Acesso aos novos mercados. A Asia Business News (televisão por satélite de Singapura), Kyodo (agência de notícias) e a Jupiter Programming (distribuidora de TV a cabo) uniram-se com o objetivo de oferecer um programa *full time* sobre negócios na TV japonesa.
- Acesso ao capital. Em 1991, a Boeing, General Dynamics e a Lockheed aliaram-se para desenvolver um novo avião de combate para o Pentágono. Para este contrato, um dos maiores da indústria, venceu o consórcio rival da Nortrop, McDonnell-Douglas e GE.
- Acesso a competências. A IBM aliou-se a NTT para juntas desenvolverem um novo telefone sem fio para ser comercializado no Japão pela NTT.
- Criar valor acrescentado. A Washington Post Company e o Most Group (editor russo) aliaram-se para produzir um versão local da revista Newsweek, combinando as notícias globais da Newsweek com as locais do Most Group. A idéia é vender o espaço publicitário na Rússia, mas o Washington Post pode fazê-lo mundialmente.

Além dos objetivos descritos por Harbison e Pekar (1999), Gomes-Casseres (1999) acrescenta que dependendo da estratégia adotada pode-se ter vários objetivos sendo combinados, ou não, como:

- Alianças de fornecimento: Aproveita a economia de escala e a especialização. Um parceiro fornece ao outro produtos e serviços.
- Alianças de posicionamento: Entrada em novos mercados ou expansão dos existentes.
- Alianças de aprendizado: Desenvolve novas tecnologias através da pesquisa colaborativa ou transferência de capacidades.

4 CICLO DE VIDA DOS PRODUTOS E ALIANÇAS

Para Wildeman (1999), a maturidade de uma empresa é diretamente proporcional ao ciclo de vida de seus produtos, trazendo com isso, consequências na formação de alianças. No início do ciclo

(desenvolvimento do produto) a melhora no desempenho é a única alternativa. Na segunda fase (maturação), para o produto continuar em crescimento é necessário que os custos sejam reduzidos e a performance melhorada. Já na terceira fase (maturidade), o crescimento do produto depende de menores custos.

Alguns impactos são verificados em cada fase em relação à estratégia de aliança utilizada:

- Fase 1. São realizadas alianças horizontais, ou seja, a empresa precisa aliar-se à empresas que possuem competências complementares às suas. Geralmente são formadas alianças de Pesquisa e Desenvolvimento.
- Fase 2. A empresa necessita de alianças horizontais e verticais (organizações que possuem as mesmas competências essenciais) que lhe tragam economias de escala em determinadas competências, como por exemplo, nos setores de fabricação, distribuição e vendas.
- Fase 3. É necessário realizar alianças verticais com fornecedores, por exemplo, que consigam fabricar alguns componentes com maior economia de escala do que a própria empresa.

5 MODELO DE ALIANÇAS

Conforme afirmam Harbison & Pekar (1999), cada vez mais as empresas reconhecem que as alianças estratégicas aumentam o crescimento com baixíssimo custo, proporcionando uma oportunidade da empresa alavancar recursos, através do compartilhamento de riscos e investimentos.

Existem alguns modelos bem estruturados com os quais podemos aprender mais:

- a) Modelo funcional. A maioria começa com este modelo e posteriormente passa para um modelo matricial.
- b) Modelo matricial. Com sobreposição de organização funcional, de produto e de área. Este tipo de interdependência tende a se desagregar.
- c) Modelo de unidades estratégicas de negócios. A dimensão do produto do modelo ganha supremacia e reduz o custo geral através da eliminação das sobreposições nos diversos locais.
- d) Modelo de papel misto. Combina responsabilidade de dimensão geográfica e gerenciamento de produtos (Ex.: Gillette)
- e) Modelo de papel definido. Os diversos elementos da matriz são responsáveis por aspectos diferentes, mas fica bem definido quem controla cada um dos elementos individuais (Ex.: Dow Corning)
- f) Modelo SBU mundial. Trata-se do modelo mais avançado onde apenas um executivo é responsável pelo setor, fornecendo a liderança funcional. A dependência mútua induz todos a tentarem apoiar e auxiliar seus pares dentro da equipe de liderança, evitando assim disputa pelo poder (Ex.: E.I. DuPont & Nemours).

6 ESTRATÉGIA DE ALIANÇA PASSO A PASSO

Neste tópico, Wildeman (1999) descreve os passos fundamentais para a elaboração de alianças estratégicas:

- Seleção do parceiro. Geralmente a seleção é dividida em critérios de seleção “relativos ao parceiro” e “relativos à parceria”. Nos critérios de seleção “relativos ao parceiro” são consideradas suas competências complementares, posição no mercado e financeira, tamanho e filosofia de *management* (nível de dominação, cooperação, etc.). Já na análise dos critérios “relativos à parceria” temos informações mais qualitativas e subjetivas como cultura, confiança, compromisso, complementariedade, “química”, entre outras. Nessa categoria as características relevantes ao parceiros são mais importantes.
- Efetivação e gestão da aliança. Nessa fase, é elaborado um plano de negócios separado para a aliança com uma descrição clara sobre seu objetivo e a contribuição de cada parceiro, sendo estes objetivos acordados anteriormente. Geralmente é preciso um executivo responsável pelo conteúdo e gestão do relacionamento.
- Fim da aliança. Em algumas alianças a parceria é finalizada na data estipulada, principalmente, se o seu objetivo foi atingido. Caso haja indicação de que o objetivo não será alcançado a parceria poderá ser encerrada antes da data prevista. Entretanto, determinadas alianças são desfeitas por mudança nos parceiros (novos dirigentes, estratégia, etc.), dessa forma o motivo da aliança pode extinguir-se. Há casos ainda que a parceria pode ser renovada automaticamente, não sendo isto recomendável, pois as partes devem estar atentas ao valor agregado gerado pela aliança e promover reuniões para avaliação.

Algumas características são relevantes na hora de encerrar ou não uma aliança como falta de atenção aos aspectos da parceria e de comunicação e circunstâncias variáveis.

7 MODELOS DE GERENCIAMENTO DE ALIANÇAS

A partir do conhecimento acerca do processo de elaboração e desenvolvimento de alianças estratégicas, é útil neste ponto do trabalho, comentar sobre do processo de gerenciamento das mesmas. Sobre este assunto, Harbison & Pekar (1999) descrevem algumas características dos seguintes modelos:

a) Abordagem *ad hoc*

A maioria das empresas desenvolve uma abordagem própria de aliança e de capacidade. Essa empresas com abordagem para fins específicos não aprendem com experiências alheias nem desenvolvem as melhores práticas produzindo péssimos resultados. Grande parte da indústria automobilística dos EUA escolheu esta abordagem para reagir à investida japonesa no país, exceto a Ford que fez um aliança com a Mazda.

b) Ter que confiar em representantes

Nestas empresas apenas um ou dois especialistas possuem conhecimento sobre formação de alianças. Isso pode ser útil, mas tem duas considerações negativas: (1) Os especialista ficam sobrecarregados mesmo tendo alguns auxiliares; (2) um dos especialistas só participa da formação da aliança e não de sua administração e consolidação, deixando entidades operacionais e gerentes desorientados e sem a assistência adequada.

c) Criação de uma comunidade de “pensadores” de alianças

Nesta abordagem consultores externos e especialistas da própria empresa são contratados para trabalhar isoladamente. Nestas situações, o executivo responsável pela aliança tem pouco impacto sobre sua natureza estratégica, desempenhando mais um papel de revisor crítico ou porta-voz das idéias da diretoria.

d) Incapacidade de manter a mente aberta

A incapacidade de aprender com as experiências alheias paralisa o gerenciamento e os processos de alianças estratégicas.

e) Incapacidade de escolher a estrutura certa

A estrutura de gerenciamento de alianças deve obedecer o perfil de cada empresa, proporcionando flexibilidade, pois os desafios das organizações diferem de uma para outra. Por exemplo, a Xerox criou um grupo de gerentes de relacionamento em alianças-chave para coordenar parceiros, como a Fuji Xerox.

8 CONSOLIDANDO A CAPACIDADE DE FORMAR ALIANÇAS

De acordo com Gomes-Casseres (1999), as seguintes características são importantes para se manter e formar alianças:

- Abordagem dinâmica. A evolução da parceria é mais importante que seu acordo inicial, é neste ponto que várias empresas/parcerias falham. Muitas vezes, após fechar um acordo os negociadores iniciam um processo de novas conquistas descartando o gerenciamento do relacionamento entre as empresas. Por exemplo, em 1992 várias empresas formaram parcerias para o desenvolvimento e comercialização de PDA's - *personal digital assistants*. Em 1994 a Lotus e a Hewlett-Packard lançavam a série LX, a Apple e seus parceiros vendiam o Newton, entre outras. Em 1997 alguns produtos ainda estavam no mercado e poucas alianças existiam. Mas o que essas parcerias permitiram foi a realização de experiências rápidas e baratas no mercado, sendo essa estratégia e sua dinâmica fundamentais.
- Gerenciamento de portfólio de alianças. As estratégias dos fabricantes de PDA's demonstram o valor do planejamento e gerenciamento do portfólio de alianças da organização. Os PDA's foram produzidos com componentes de algumas empresas e vendidos através de vários canais. Algumas empresas como as companhias aéreas nacionais; empresas de alta tecnologia e companhias farmacêuticas adotam essa estratégia, sendo que um portfólio desorganizado, leva a uma abordagem fragmentada. Porém, se envolver em alianças variadas não é suficiente, pois dois parceiros diferentes podem complementar-se ou viverem em conflito. Igualmente para uma rede de alianças que seja mal projetada e administrada. Entretanto, uma boa coordenação, minimiza gastos e diversifica as opções de crescimento.
- Infra-estrutura interna. A estruturação interna de apoio é importante para o sucesso de parcerias externas da empresa. Porém, algumas vezes as parcerias são encaradas como periféricas às atividades principais da organização e, portanto, não merecem os recursos e atenção dispensados internamente. Por exemplo, algumas empresas americanas formaram *joint-ventures* com organizações chinesas com o objetivo de entrarem no mercado chinês, com a justificativa posterior de que suas parceiras eram inadequadas aos padrões da empresa, deixaram-nas sem recursos.

Em resumo, problemas internos atrapalham o sucesso de alianças externas. Uma boa infra-estrutura interna identifica os problemas internos que podem afetar as parcerias. É necessário manter a visão no futuro, gerenciar bem seus parceiros e investir recursos na estratégia. A Corning, Xerox, Hewlett-Packard, Oracle e Sun são empresas que fazem isso e são reconhecidas por sua capacidade de aliar-se.

Complementando as idéias de Gomes-Casseres (1999), Harbison e Pekar (1999) consideram que alguns elementos-chave são importantes para a base do processo de consolidação da capacidade de formar alianças, são eles:

- Criação de modelos ideais. Na empresa, os lucros aumentam de acordo com sua experiência em alianças, sendo que as empresas experientes alcançam um lucro 2 vezes maior. A Hewlett-Packard, empresa que percebeu rapidamente a importância das alianças, acreditava que seus gerentes se mantinham atualizados através de seminários, mas não pensaram no vazamento de tecnologia, mecanismos de saída, questões governamentais, comprometimento do patrimônio líquido, etc. No início da década de 90, a HP descobriu que os seminários externos ministrados aos gerentes eram interessantes, mas não sugeriam modelos ideais. Hoje, internamente, o programa *in-house* da HP, mantém sessões de treinamento, levantamento de casos, ferramentas e *checklists*, sendo este conteúdo reforçado por avaliações de parceiros de alianças, comparações com modelos de sucesso e estudos de caso.
- Disciplina de processo. As empresas de sucesso são mais disciplinadas quanto a seguir um processo de aliança, saindo-se melhor no planejamento da integração, na avaliação do poder de negociação e de alavancagem. Muitas empresas (com maior probabilidade para as mais bem-sucedidas) utilizam uma base de dados de alianças, mas poucas o fazem para aprender as lições. No material da base de dados, essas empresas incluem lições aprendidas, contatos principais, negociações em andamento e novas e antigas iniciativas. Outro elemento importante são as auto-avaliações e o levantamento de opiniões, sendo este último um setor com grande potencial de melhora, pois o *feedback* sobre pequenos problemas pode representar uma fonte relevante de lições e idéias aprendidas.
- Disseminação dos modelos ideais. As organizações que formam melhores alianças sabem que são necessários formas de disseminação de seus conhecimentos e experiências em modelos ideais. Os três canais mais importantes são: seminários periódicos para treinamento (a HP realiza 50 seminários para formações dos principais executivos); banco de dados sobre alianças; redes eletrônicas (*internet*). A *internet* é o canal mais popular de disseminação destes conhecimentos. À medida que mais alianças entram no portfolio da empresa, a capacidade de monitoração e reação da concorrência a suas alianças, de redução na seleção de parceiros e fornecimento de informações-chave vê-se bastante ampliada.
- Ênfase em treinamento. As empresas de sucesso reconhecem que alianças são diferentes de aquisições e portanto, necessitam de programas especiais para atualização da direção. Após vários treinamentos, a BellSouth encaminhou 150 diretores para participarem de um *workshop*. Os executivos aprenderam algumas lições intrigantes, como: a troca de conhecimento é mútuo, o conteúdo do *workshop* precisa ser direcionado para a empresa e o setor e as definições e os processos funcionam. A Nortel Networks, após uma aliança desastrosa, criou um programa com três bases: planejamento organizacional, *workshops* e conexão em rede.
- Soluções organizacionais e incorporação. As empresas dividem os recursos nos níveis corporativo e operacional. As bem-sucedidas possuem mais grupos funcionais corporativos e declaram possuir algum tipo de *expertise* funcional em alguma parte, em contrapartida, as empresas de menor sucesso têm maior capacidade de desperdiçar seus conhecimentos funcionais sobre alianças nas unidades corporativa e operacional diluindo assim seus esforços. A estrutura adequada é aquela que atende às necessidades e objetivos da organização, sendo coerente com sua cultura e processo de tomada de decisão. A Unisys colocou atividades de alianças dentro de cada uma das unidades de negócios pertinentes, agilizando a tomada de decisão e reduzindo a burocracia. Esta estrutura limitou em todas as unidades de negócios estratégicos, a captação de conhecimentos, aprendizado e alavancagem.

Para exemplificar como as alianças estratégicas podem levar os parceiros a conseguirem grande vantagem competitiva, vamos descrever este processo na Southwestern Bell a partir da análise do trabalho de Finnie (1999) e na General Motors comentando o estudo de Bahal & Livingston (2001).

9 CASO SOUTHWESTERN BELL

A Southwestern Bell comprava cerca de US\$2,7 bilhões em produtos e serviços anualmente. A meta era reduzir este custo em 15% entre 1999 e 2002. Após analisar estrategicamente os fornecedores e desenvolver relacionamentos, foi montada uma matriz de risco/recompensa dividindo os produtos em 4 categorias.

- a) Minimização de custos. Os itens dessa categoria (escadas, furadeiras, etc.) são importantes, mas a orientação é diminuir custos e simplificar o processo de compra. É necessário um técnico especializado nos processos internos da empresa.
- b) Contribuição custo-lucro. A empresa possui cerca de 17 mil veículos. Gasta de US\$ 30 milhões a US\$ 40 milhões em novas aquisições anualmente. O objetivo é melhorar a qualidade, reduzir demoras e controlar custos, já que existem várias alternativas a essas compras. É necessário uma pessoa capaz de trabalhar com grandes volumes, e impulsionar o poder de compra.
- c) Posicionamento defensivo. Em determinadas situações as alternativas de fornecedores dessa categoria são poucas tornando a empresa vulnerável como por exemplo, com compras de *hardware*, onde são obrigados a adquirir o *software* do mesmo fabricante. Não possuem flexibilidade e poder de negociação. É necessário um profissional técnico que entenda de tecnologia e de vulnerabilidade.
- d) Vantagem competitiva. Geralmente, são os profissionais sênior que trabalham com esta categoria, pois devem possuir habilidades de negociação, entendendo o valor criado para os fornecedores, clientes e acionistas. Trata-se da categoria mais importante e as alianças estabelecidas são entre 8 a 10 empresas no máximo.

A parceria com a Lucent Technologies entrou nessa categoria quando a Southwestern Bell decidiu se aliar a uma única empresa que fornecesse toda a linha de produtos que necessitava. Três empresas constituíram a parceria com a Lucent para fornecer estes produtos.

10 CASO E-GM

As empresas que trabalham com vendas *on-line* sabem que são necessárias várias mudanças organizacionais e que a maioria das tarefas não podem ser executadas por seus empregados. É preciso formar diversas alianças, com vários parceiros. Dessa forma, existem duas classes de parceiros no universo *on-line*: os que estimulam os modelos de negócio da empresa e a sua proposição de valor para o cliente. É interessante manter dentro da companhia apenas as tarefas centrais relacionadas a proposição de valor da empresa, sua estratégia e capacidade de diferenciação de produtos. A e-GM (vendas *on-line* da General Motors), por exemplo, cujo objetivo é aumentar a visitação do *site* de comercialização de veículos e fidelizar o cliente, utiliza este canal para vender carros, dar informações constantes a seu respeito, cuidar da assistência técnica e manutenção.

A administração do *site* também deve ser mantido dentro da organização. O setor de *marketing* pode orientar e monitorar os processos editoriais e determinar quais as informações relevantes que deverão constar no *site*, bem como, quem serão as empresas ou *free-lancers* que o desenvolverão. Por fim, um pequena equipe deverá gerenciar a tecnologia do negócio.

Após a definição das atividades a serem realizadas dentro da empresa, é preciso definir sobre o futuro das outras atividades. A direção deve considerar o cenário de negócios e mercado e seus objetivos. A GM percebendo que atualmente a informação é um recurso e na indústria automobilística grande parte dessa informação já é difundida *on-line*, decidiu não competir e nem

ceder às suas concorrentes, mas sim colaborar criando parcerias que interligasse suas capacidades e destacasse seus *sites*. A e-GM assinou também, acordos de colaboração com portais, como AOL, para ganhar maior visitação e conseqüentemente, elevar a quantidade de compradores de carros que visitam o *site*.

Por já estar familiarizada a e-GM decidiu competir com seus concorrentes no ramo de compras *on-line*. Através do GMBuyPower.com permitiu aos compradores montar o veículo desejado através do *site*, verificar sua disponibilidade no estoque das concessionárias e até mesmo fazer comparações com outros carros.

Deve ser considerado o parceiro que melhor condições tiver para desenvolver as atividades estabelecidas na parceria. A AOL, após alguns meses de parceria com a e-GM, assinou outro contrato com a AutoNation permitindo a exclusividade na venda de veículos para cerca de 22 milhões de usuários da America Online. Os possíveis parceiros devem ser classificados de acordo com a estratégia, capacidade de apoiar os negócios da empresa e sua proposição de valor para o cliente. Em relação aos parceiros no modelo de negócios, Bahal & Livingston (2001) os divide nos seguintes grupos:

- Geradores de demanda. São empresas cujo objetivo é criar mercado e consciência de marca para empresas e produtos, para isso, avaliam o mercado, segmentação e base de clientes. Após uma ampla seleção de páginas *web* chegam a um número “reduzido” de *sites* com probabilidade maior de serem visitados pelos clientes. Outra opção para aumentar a visitação do *site* são os portais, já citados anteriormente. Neles é possível veicular anúncios em formato de *banner* que ao serem clicados levam os clientes para o *site* e-GM.
- Viabilizadores. São empresas como as firmas de captação de recursos, desenvolvedoras de *software*, *sites*, hospedagem de *host*, entre outras. É interessante formar parcerias com empresas de criação e hospedagem de *site* que já tenham experiência no mercado, pois estas têm como disponibilizar serviços de valor agregado.

Hoje, várias empresas utilizam sua tecnologia para monitorar o tratamento aos clientes, pois estes querem cada vez mais informações sobre a disponibilidade do produto em estoque, tempo de entrega, preço final incluindo o frete (variável em relação à cidade de entrega), *status* do pedido, devolução de mercadorias, etc.

É importante focalizar os parceiros capazes de fornecer produtos inovadores e de boa qualidade. Um *site* que comercializa celulares e outros produtos eletrônicos deve se aliar à empresas como a Nokia, Motorola, 3M ou a Semp Toshiba, por exemplo.

Outra forma de aumentar a proposição do valor para o cliente é além de comercializar o produto, indicar também fornecedores de serviços relevantes

11 CONCLUSÃO

A partir do exposto no texto, percebe-se o grande potencial da utilização das alianças estratégicas por parte das organizações. Entretanto, esta não é uma tarefa simples. A partir da análise dos passos necessários para a sua criação, bem como as tarefas e o conhecimento necessários para o seu gerenciamento, verifica-se que este assunto é bastante complexo.

Cabe ressaltar que as alianças estratégicas vistas e implementadas como instrumento estratégico para a obtenção de vantagem competitiva é ainda um assunto bastante incipiente. Diversos estudos serão ainda realizados com o intuito de melhor se conhecer realmente as suas peculiaridades.

Além disso, a própria experiência adquirida pelas organizações é um importante fator para a disseminação das suas práticas. Para HARBISON & PEKAR (1999) as empresas com sucesso em alianças estratégicas estão se tornando “Centros de Excelência”, através da criação de base de dados de melhores práticas, com a inclusão de estudos de caso e *expertise* externo, incorporando as avaliações de seus parceiros, desenvolvendo canais de transmissão de aprendizado e promovendo *workshops* e programas de simulação de papéis.

Com relação ao caso apresentado sobre parcerias eletrônicas, BAHAL & LIVINGSTON (2001) afirma que as parcerias formadas no mercado *Business to Commerce* levam ao desenvolvimento de novos tipos de alianças estratégicas à medida que um número cada vez maior de empresas passa a trabalhar pela *internet*. As empresas que tiverem idéias e recursos suficientes para transformar essas idéias em realidade serão vencedoras.

BIBLIOGRAFIA

BAHAL, Romil, LIVINGSTON, Jimmy. Alianças eletrônicas In: HSM Management, São Paulo: n. 28, p. 46-52. set./out. 2001.

FINNIE, William C. Três histórias de sucesso In: HSM Management, São Paulo: n. 15, p. 87-88. jul./ago. 1999.

GOMES-CASSERES, Benjamin. Estratégia em primeiro lugar In: HSM Management, São Paulo: n. 15, p. 58-64. jul./ago. 1999.

HARBISON, John R., PEKAR, Peter. Centros de excelência em alianças In: HSM Management, São Paulo: n. 17, p. 84-93. nov./dez. 1999.

HARBISON, John R., PEKAR, Peter. Questões-chave sobre alianças estratégicas In: Executive Digest, Portugal: n. 59. set. 1999.

MEIRELLES, Anthero de Moraes, GONÇALVES, Carlos Alberto. O que é estratégia: histórico, conceito e analogias In: Administração Estratégica: múltiplos enfoques para o sucesso empresarial. Belo Horizonte: CEPEAD, 2001, p. 21-32.

WILDEMAN, Leo. Organização Virtual In: HSM Management, São Paulo: n. 15 p. 74-80. jul./ago. 1999.