

# ALIANÇAS ESTRATÉGICAS x VANTAGENS COMPETITIVAS: UM ESTUDO DE CASO DA PARCERIA ENTRE UMA EMPRESA DE PLÁSTICOS E SEUS FORNECEDORES INTEGRADOS

*Strategic Alliances X Competitive Advantages: a partnership case study between a company of  
plastics and its suppliers integrated*

Genéia Lucas dos Santos<sup>1</sup>  
Vilmar José Zaccaron<sup>2</sup>

Recebido em: 23 set. 2016  
Aceito em: 26 out. 2016

**Resumo:** Neste estudo objetivou-se identificar a existência de alianças estratégicas entre uma empresa de embalagens plásticas e o seu principal fornecedor integrado, uma clicheria (catarinense), analisando os elementos presentes e conhecendo as principais vantagens competitivas adquiridas ou conquistadas por ambas. Para tanto foi desenvolvido um estudo de caso de abordagem qualitativa, com natureza descritiva, onde os dados foram coletados através de entrevistas semiestruturadas, aplicadas junto ao fornecedor integrado, e por intermédio de relatórios disponibilizados pela empresa. Os dados foram analisados através da técnica de análise de conteúdo. Percebeu-se com o estudo que os fornecedores que representam o maior custo para a empresa, não são os selecionados como integrados, e sim aqueles que exercem função estratégica voltada à qualidade no produto final. Segundo os gestores, a empresa vende imagem, soluções e não somente uma embalagem. Entre os 24 fornecedores selecionados, apenas 3 foram classificados como integrados, destes após avaliação das vantagens competitivas pode-se chegar à conclusão que a clicheria seria a que além das vantagens também apresenta uma forma de aliança estratégica, pois por intermédio dela, da disponibilização da sua tecnologia e *know how* de mercado, atende ao propósito maior da empresa que é o valor pela qualidade.

**Palavras-Chave:** Alianças Estratégicas. Vantagens Competitivas. Relação Cliente-Fornecedor.

**Abstract:** This study aimed to identify the existence of strategic alliances between plastic packaging company and its major integrated supplier, clicheria (Santa Catarina), analyzing the elements present and knowing the main competitive advantages acquired or conquered by both. Therefore we developed a case study of qualitative approach,

---

<sup>1</sup> Mestre em Administração de Empresas (UNISUL - Fpolis/SC); Graduada em Psicologia na Universidade do Alto Vale do Rio do Peixe - UNIARP e em Administração de Empresas pela Universidade do Contestado - UnC, Campus Caçador/SC. E-mail: [geneia@uniarp.edu.br](mailto:geneia@uniarp.edu.br).

<sup>2</sup> Mestre em administração. Universidade Alto Vale do Rio do Peixe. E-mail: [adm@uniarp.edu.br](mailto:adm@uniarp.edu.br).

descriptive, where data were collected through semi-structured interviews, applied by the integrated supplier, and through reports provided by the company. Data were analyzed using content analysis technique. Realized with the study that suppliers represent the largest cost for the company, they are not selected as integrated, but those who exercise strategic role focused on the quality of the final product. According to managers, the company sells image, solutions and not just a package. Among the 24 selected suppliers, only 3 were classified as integrated, these after evaluation of competitive advantage can come to the conclusion that clischeria would be that besides the advantages also features a form of strategic alliance, because through it, the provision of its technology and know-how of the market, serves the greater purpose of the company which is the value for the quality.

**Keywords:** Strategic Alliances. Competitive. Customer-Supplier Relationship.

## INTRODUÇÃO

A globalização, as crescentes pressões financeiras e a mudança tecnológica estão gerando novas fontes de competição tornando cada vez mais complexos e imprevisíveis os mercados em todos os setores, obrigando os administradores a buscar alternativas para rapidamente adaptarem suas empresas a este cenário. Essa velocidade de transformação do ambiente organizacional impõe a condição de que cada vez mais cumprir a missão empresarial de forma independente requer um esforço que, muitas vezes, não compensa em termos de eficiência e pode até promover o desgaste da imagem de uma organização quando somente ela deseja captar a imagem de suas ações nos mercados atendidos e na sociedade envolvida. Diante dessa realidade, entende-se que não só as estratégias competitivas estão sendo exercitadas, como também as estratégias cooperativas, visando o atingimento dos objetivos com mais rapidez e menor risco (SANDRINI, 2005).

Neste contexto, nos dias de hoje observa-se cada vez mais uma crescente forma de estratégia empresarial entre as organizações, que são as alianças estratégicas, entendidas como a união de duas ou mais empresas que possuem um objetivo comum entre si. Podem se unir de diversos modos e também podem ter um tempo certo para se atingir o objetivo ou ser permanente. As alianças estratégicas estão ganhando uma crescente importância na estratégia de direção das organizações, sejam elas grandes, médias ou pequenas. Assim, as relações cooperativas podem ajudar as organizações a ganhar novas competências, conservar e melhor utilizar os recursos e compartilhar os riscos, movimentar-se mais rapidamente para novos mercados e criar opções atrativas para novos investimentos (OLIVARES, 2003).

Assim, tem acontecido nas relações estabelecidas entre clientes e fornecedores, tornando-se necessário desenvolver novos relacionamentos colaborativos, cooperativos e mais exclusivos pela cadeia de suprimentos, aumentando o grau de interação, conquistando uma posição estratégica melhor e obtendo lucros mais elevados quando comparados com outras cadeias de suprimentos. Este esforço para desenvolver parcerias estratégicas de longo

prazo com fornecedores competentes tem ajudado as empresas a enfrentar uma crescente pressão dos consumidores referentes à customização, melhorias na qualidade e tempo de resposta e na sua busca pela redução de custos de produção, menores lead times e diminuição dos níveis de estoque para assegurar a lucratividade (SCANDIUZZI, 2011).

Alguns pesquisadores já realizaram estudos sobre as alianças estratégicas na cadeia de fornecedores, dentre eles destacam-se Del Corso, Silva e Sandrini (2005), onde objetivaram identificar evidências das alianças estratégicas entre uma empresa fabricante de eletrodomésticos e seus principais fornecedores, a fim de conhecer as vantagens competitivas adquiridas ou conquistadas entre ambos.

Conhecendo a importância da efetivação de alianças estratégicas na relação entre clientes e fornecedores para proporcionar algumas vantagens competitivas nessa cadeia de suprimentos, apresenta-se a seguinte pergunta de pesquisa: uma empresa de embalagens plásticas de médio porte atinge as vantagens competitivas advindas das alianças das estratégicas com os fornecedores conforme a teoria apresenta?

Para responder essa pergunta de pesquisa determinou-se como objetivo geral identificar a existência de alianças estratégicas entre a empresa e seu principal fornecedor integrado, analisando os elementos presentes e conhecendo as principais vantagens competitivas adquiridas ou conquistadas tanto pela empresa quanto pelo fornecedor. Nesse propósito, foram estabelecidos como objetivos específicos: (a) conhecer as alianças estratégicas existentes entre a empresa e seu principal fornecedor integrado, a fim de descrever as características existentes nesta parceria e (b) identificar as vantagens competitivas conquistadas por ambas.

Por fim, este estudo possui uma estrutura dividida em cinco seções. Após esta, de caráter introdutório, a seção dois traz a fundamentação teórica sobre alianças estratégicas e vantagem competitiva. A terceira seção descreve os aspectos metodológicos empregados no trabalho. A quarta seção apresenta a análise e interpretação dos dados coletados e os resultados obtidos. E a quinta seção apresenta as considerações finais e recomendações para trabalhos futuros.

## **ALIANÇAS ESTRATÉGICAS**

Para o desenvolvimento de um constructo do conceito da estratégia, faz-se uma busca em algumas definições a partir dos autores: (a) Porter (1999, p. 73) declara: “é a criação de compatibilidade entre as atividades da empresa. Seu êxito depende do bom desempenho de muitas atividades [...] e da integração entre elas. Se não houver compatibilidade entre as atividades, não existirá uma estratégia diferenciada e a sustentabilidade será mínima”; (b) Stalk Jr; Stern (2002, p. 25) “é abrangente em seu

comprometimento. Estratégica, por definição, envolve o compromisso e dedicação de toda a empresa”; (c) Wright; Kroll; Parnell (2000, p. 24) “refere-se aos planos da alta administração para alcançar resultados consistentes com a missão e os objetivos gerais da organização”; (d) Oliveira (1986, p. 127) A “é a ação relacionada com os objetivos e desafios e com os modos de persegui-los que afetam toda a empresa”; (e) Henderson (1998, p. 5) a “é a busca deliberada de um plano de ação para desenvolver e ajustar a vantagem competitiva de uma empresa”; e (f) Mintzberg e Quinn (2001, p. 20) citam que a “estratégia é o padrão ou plano que integra as principais metas, políticas e sequências de ações de uma organização em um todo coerente”.

Apontam-se algumas concordâncias com relação à estratégia e suas respectivas ressalvas: (a) “a estratégia dá o rumo”, ou seja, a direção que a empresa deve seguir, porém “pode funcionar como um biombo e mascarar perigos potenciais”; (b) “a estratégia permite a concentração dos esforços”, favorecendo o fortalecimento do trabalho em equipe coordenado, mas corre-se o risco de formar uma linha de pensamento padrão da organização, esquecendo-se dos fatores externos; (c) “a estratégia define a organização”. É onde a empresa se diferencia das demais, dando sentido “as razões de determinada ação”; (d) “a estratégia é fonte de coerência interna. Ela procura a ordem, não a ambiguidade”, tentando auxiliar da ação de modo a simplificá-la na execução (MINTZBERG et al, 2002 p. 13).

Para Del Corso; Silva e Sandrini (2005, p.19-20) “as estratégias das empresas têm sofrido grandes transformações nos últimos anos. Essas transformações são na verdade uma evolução natural no sentido de se adaptarem às mudanças de um mercado cada vez mais competitivo e exigente”. Estratégia é buscar uma vantagem competitiva sobre os concorrentes e, ao mesmo tempo, diminuir a erosão das vantagens atuais” (DAY, 1999, p. 59).

Na opinião de Camelo; Coelho e Borges (2010, p. 4) “as alianças estratégicas são acordos harmônicos de cooperação em que duas ou mais empresas se combinam para garantir vantagens competitivas e benefícios mútuos”.

Mattana; Noro e Estrada (2008, p.184) dizem que:

É conveniente assumir que uma aliança incorpora um propósito compartilhado entre parceiros e destacar, pelo menos, três características desse tipo de estratégia, as quais devem constar, de forma simultânea, em uma aliança estratégica:

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

Na visão de Lorange e Roos (1996) as alianças estratégicas devem ser estritamente vistas com meio e fim, não como um fim em si mesma. A razão principal disso é que um mais

um deve dar um resultado maior do que dois. Essas alianças devem proporcionar aos parceiros maior probabilidade de sucesso em um contexto competitivo do que se entrassem sozinhas em um empreendimento. “Essencialmente um processo evolucionário está baseado no incremento cumulativo do saber coletivo, dentro do contexto de uma firma dotada de propósitos” (PENROSE, 2009, p. 16).

Um setor estratégico é aquele no qual é possível obter uma vantagem competitiva e explorá-la. Os setores estratégicos são inteiramente definidos em termos de diferenças competitivas. A análise do setor estratégico desempenha a mesma função da análise eficaz de custos. A análise do setor estratégico otimiza a margem em relação à concorrência (STALK Jr.; STERN, 2002, p. 188).

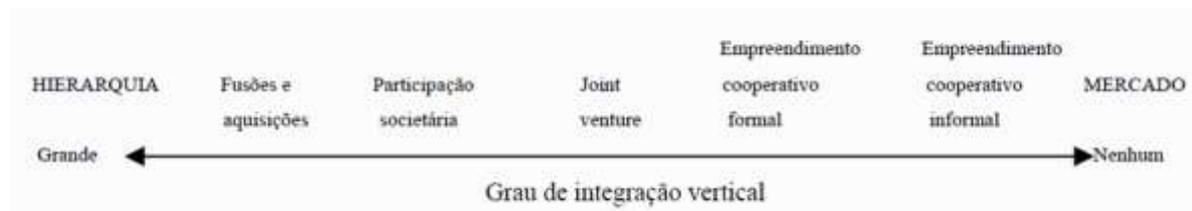
Para enfrentar a competição, formula-se a estratégia após a análise das forças impulsionadoras da competição, como (a) poder de negociação dos clientes e dos fornecedores; (b) os novos entrantes no setor; (c) ameaças de produtos ou serviços substitutos; e (d) os concorrentes. A partir deste momento pode-se ter uma ideia dos pontos fracos e fortes de uma organização, dados cruciais para nortear o desenvolvimento da estratégia a ser desdobrada no planejamento estratégico, que vão desde a definição da missão, visão, valores, mapeamento estratégico, indicadores e metas, entre outros. Visando a manutenção competitividade no mercado e a satisfação e expectativas dos clientes, bem como suas necessidades atuais e futuras. (PORTER, 1999 p. 27-41; MELLO et al., 2009, p. 11; KAPLAN; NORTON, 2008, p. 35-37)

Para enfrentar a competição, formula-se a estratégia após a análise das forças impulsionadoras da competição, como (a) poder de negociação dos clientes e dos fornecedores; (b) os novos entrantes no setor; (c) ameaças de produtos ou serviços substitutos; e (d) os concorrentes. A partir deste momento pode-se ter uma ideia dos pontos fracos e fortes de uma organização, dados cruciais para nortear o desenvolvimento da estratégia a ser desdobrada no planejamento estratégico, que vão desde a definição da missão, visão, valores, mapeamento estratégico, indicadores e metas, entre outros. Visando a manutenção competitividade no mercado e a satisfação e expectativas dos clientes, bem como suas necessidades atuais e futuras. (PORTER, 1999 p. 27-41; MELLO et al., 2009, p. 11; KAPLAN; NORTON, 2008, p. 35-37)

Porter (2002, p. 31) afirma que o posicionamento estratégico é imprescindível diante da competitividade, principalmente “se uma empresa não consegue ser mais eficaz do que as rivais em termos operacionais, a única maneira de gerar níveis mais altos de valor econômico é conquistar vantagens de custo ou adicionais de preços, competindo de maneira diferente”.

Segundo Lorange e Roos (1996) “uma forma teórica de definir alianças estratégicas é examinar a escala contínua entre, de um lado, transações em um mercado livre (‘mercado’) e, de outro, a internalização total (‘hierarquia’)”. Esta escala é apresentada na Figura 1.

**Figura 1** – Opções de alianças estratégicas em termos do grau de integração vertical com a empresa-mãe



**Fonte:** Lorange e Roos (1996, p.15).

Lorange e Roos (1996) explicam que o lado esquerdo da escala representa a integração total das atividades dentro da organização. Qualquer fusão ou aquisição representa um grau menor de integração vertical do que a organização subsidiária. E no lado direito da escala encontram-se o mercado em que as empresas são livres para trocar bens e serviços. Não há qualquer integração vertical. As alianças estratégicas podem ser definidas como empreendimentos de risco ao longo dessa escala.

Para Eiriz (2001, p.67-68) “as diferenças entre uma aliança estratégica e outros tipos de alianças residem fundamentalmente no fato das primeiras reunirem um conjunto de características que lhes conferem uma dimensão estratégica que não está presente nas demais”. Essas características são as seguintes:

- (1) Uma aliança estratégica resulta de um conjunto coerente de decisões;
- (2) é um meio para desenvolver uma vantagem competitiva sustentável;
- (3) tem um impacto organizacional de longo prazo;
- (4) é um meio para responder a oportunidades e ameaças externas;
- (5) é baseada em recursos organizacionais que mostram forças e fraquezas;
- (6) afeta decisões operacionais;
- (7) envolve todos os níveis hierárquicos da organização;
- (8) é influenciada pelo seu contexto cultural e político; e
- (9) envolve, direta ou indiretamente, todas as atividades da organização.

Segundo Armando (2003) ao procurar alianças a empresa deve levar em consideração duas dimensões gerenciais: cooperação e conflito. A tarefa de administrar alianças é otimizar ao longo destas duas dimensões. A ênfase em uma ou outra dimensão varia de acordo com a natureza das empresas participantes e com a extensão da interação organizacional necessária para que o esforço cooperativo renda frutos.

Para Sandrini (2005, p.13) “pode-se, então, considerar que uma aliança estratégica ocorre quando duas ou mais empresas decidem reunir as suas forças em prol de um objetivo comum e a sua principal preocupação consiste em desenvolver uma vantagem colaborativa susceptível de contribuir positivamente para o seu desempenho e, por via disso, para o sucesso empresarial”.

O comprador tradicional continua apostando na prática típica de efetuar concorrências de compras baseadas em "leilões de preços", utilizando-se, para tanto, da habitual e estratégica ameaça de troca de fornecedores, resultando, conforme tem se observado, em uma sucessão contínua de reinícios, isto é, a existência de um ciclo interminável de entrada de fornecedores "novatos", sem nenhum progresso no aprendizado. Essas atitudes demonstram desinteresse e

desprezo pelo empenho do fornecedor e não agregam nenhum valor às relações técnicas e comerciais para ambos os lados. As relações decorrentes desse tipo de postura são de desconfiança e, conseqüentemente, as partes envolvidas são tratadas como adversárias, pois seus objetivos são opostos, típicos da filosofia de curto prazo, do tipo: você perde eu ganho (GIL et al., 2002, p.6).

Gil et al. (2002) dizem que os executivos da área de suprimentos encontram dificuldades para implementar relações de parceria. As pessoas envolvidas no processo de desenvolvimento de fornecedores das empresas participantes de uma negociação muitas vezes não têm claro os aspectos que englobam a filosofia de parceria. Isto dificulta o trabalho de desenvolvimento e limita a geração de fontes potenciais de suprimentos, refletindo no desempenho competitivo da empresa. Algumas condições essenciais são necessárias para se obter uma boa parceria: a definição clara dos objetivos, a responsabilidade, a cooperação na troca de informações e o alto grau de profissionalização. A parceria pode ser considerada como um estágio avançado do processo de cooperação entre empresas, para criar valor nos negócios e dividir riscos. E, portanto, significa que a partir do momento em que as organizações decidem formar uma parceria, o sucesso desta nova relação, dependerá do empenho dos gestores do processo para consolidá-la.

De acordo com Gil et al. (2002, p.7) através do sucesso de uma parceria pode-se obter alguns resultados significativos, tais como:

- a. Transferência de parte da fabricação para o parceiro.
- b. Desenvolvimento conjunto de projetos.
- c. Transferência de máquinas para as instalações do parceiro.
- d. Implantação de programas de otimização de custos.
- e. Financiamento de projetos, máquinas e equipamentos.
- f. Melhoria de processos produtivos.
- g. Treinamento de pessoal.
- h. Consultoria técnica e
- i. Aval financeiro para empréstimos junto a entidades públicas e privadas.

Para Lorange e Roos (1996) uma preocupação fundamental de cada aliança é a questão de quanto dinheiro e recursos colocar e recuperar de uma aliança estratégica. No lado das entradas (input) pode-se desejar colocar apenas recursos organizacionais, como pessoas, tecnologias, capitais e assessoria. No outro extremo, uma empresa-mãe pode estar disposta a alocar recursos estratégicos suficientes para a nova empresa, fruto da aliança, e a adaptar-se a possíveis mudanças potenciais no ambiente. Com isso, a aliança estratégica estaria preparada para lidar com as oportunidades e as ameaças potenciais de maneira mais flexível.

Segundo Lorange e Roos (1996) devido à criação de valor dentro da aliança estratégica, pode-se considerar dois extremos em uma dimensão contínua no caso de recuperação dos recursos envolvidos. Em um extremo, as empresas-mães recuperam todos os recursos produtivos que forem gerados através das alianças estratégicas e em outro

extremo, todo o resultado gerado pela existência de uma aliança estratégica fica retido na nova empresa.

Diante dessas duas dimensões de recursos, surge uma estrutura formada por quatro modelos de alianças estratégicas, conforme mostrado na figura 3. Se as empresas-mães simplesmente colocarem um conjunto mínimo de recursos, normalmente em base temporária, pela complementação uma da outra, que são totalmente recuperadas por elas, um tipo de acordo provisório faz mais sentido (LORANGE; ROOS, 1996).

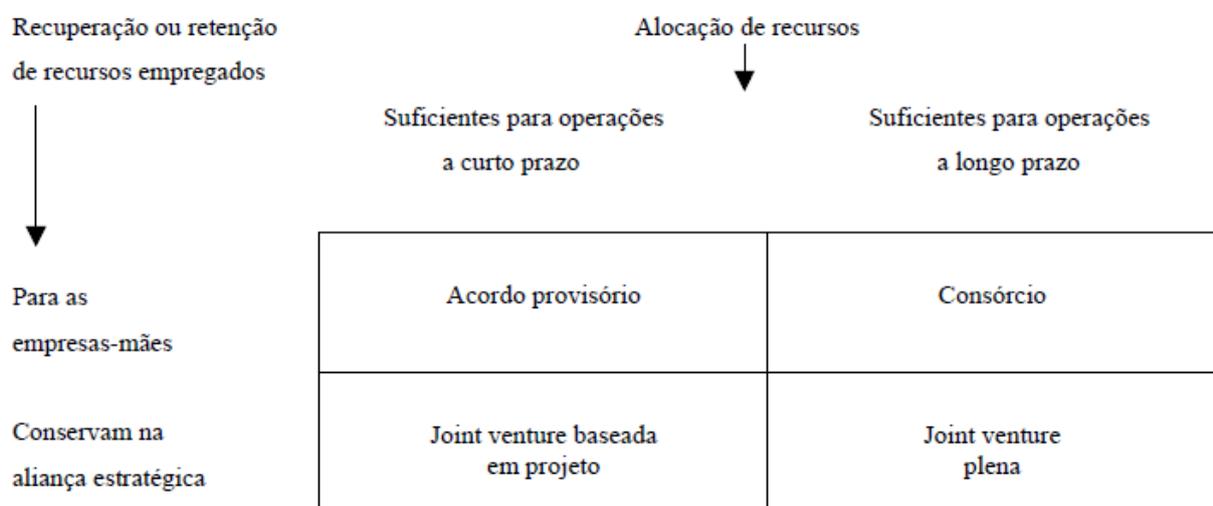
Lorange e Roos (1996) citam que outro modelo de aliança estratégica é o tipo consórcio. Ele faz sentido se as partes estiverem dispostas a colocar mais recursos do que anteriormente combinado e se os valores gerados dentro da aliança são distribuídos entre as sócias, como exemplo: duas empresas participando de um consórcio comum de pesquisa e desenvolvimento colocam suas melhores tecnologias e cientistas e os benefícios conquistados são distribuídos entre elas após as descobertas científicas serem feitas.

Lorange e Roos (1996, p.22) também descrevem o terceiro modelo de aliança:

Um terceiro tipo de aliança estratégica é a chamada joint venture baseada em projeto. Nesta situação, as empresas-mães colocam um mínimo de recursos estratégicos, entrando em acordo para criá-los em conjunto através de uma organização comum. Os recursos gerados não são distribuídos entre as partes, exceto como resultados financeiros (dividendos, royalties etc.).

O quarto modelo de aliança estratégica é a joint venture plena. Nesse caso, as partes envolvidas colocam recursos em abundância, permitindo que os recursos gerados sejam mantidos na aliança. Este tipo de aliança estratégica pode ser caracterizado como a criação de uma organização mais ou menos autônoma com vida estratégica própria (LORANGE; ROOS, 1996).

**Figura 2** – Modelos de alianças estratégicas



**Fonte:** Lorange e Roos (1996).

## VANTAGENS COMPETITIVAS

Para Armando (2003, p.26) “nesse novo mundo de parcerias, coalizões e alianças, as parcerias estratégicas não são uma opção, mas uma necessidade e que para explorar plenamente as oportunidades que lhe são abertas, uma empresa deve ter hoje a capacidade de conceber, modelar e sustentar uma grande variedade de parcerias estratégicas”.

De acordo com Del Corso; Silva e Sandrini (2005, p.20) “a vantagem competitiva geralmente é alcançada quando o processo é realizado a um custo menor ou de uma forma melhor do que a concorrência. Portanto, para obter esta vantagem, as empresas procuram maximizar cada uma das atividades, ou um conjunto delas”.

Um dos métodos utilizados na busca de vantagem é a formação de elos dentro do sistema de valor ou de elos verticais. Como resultado, pode-se obter um melhor relacionamento com fornecedores, com a cadeia de distribuição e com compradores, o que impactará a otimização dos aspectos internos da empresa (DEL CORSO; SILVA; SANDRINI, 2005, p.20).

Del Corso; Silva e Sandrini (2005) argumentam que o uso dessa metodologia proporciona diversas vantagens, pois a partir do momento em que a empresa define suas competências essenciais, define também, por consequência, quais não são. Dessa forma, a empresa passa a ter a necessidade de encontrar parceiros cujas competências essenciais sejam aquelas que ela precisa, parceiros que possam garantir um desempenho superior ao que seria obtido se a própria empresa realizasse a atividade que não é de seu core business.

As alianças estratégicas tendem a se formar com a finalidade principal de gerar vantagens competitivas. Espera-se que essa estratégia aplicada aos fornecedores, que gera as chamadas ‘alianças estratégicas entre clientes e fornecedores’, possa agregar benefícios para a empresa, traduzidos em vantagens competitivas (DEL CORSO; SILVA; SANDRINI, 2005, p.22).

Concluindo o raciocínio, Del Corso; Silva e Sandrini (2005) comentam que as vantagens competitivas provenientes de alianças estratégicas entre clientes e fornecedores podem ser verificadas de dois lados: com relação ao cliente, que passa a aproveitar melhor o potencial de seu fornecedor, e com relação ao fornecedor, que, por apresentar maior valor ao cliente, torna-se um diferencial indispensável a ele. Essa condição gera uma interdependência cada vez maior para ambos; porém, esse é um dos produtos provenientes das alianças estratégicas e visa dar sustentabilidade à sobrevivência tanto do cliente quanto do fornecedor.

Ao longo do tempo as vantagens vão surgindo naturalmente. Num ambiente de acirrada concorrência, a tarefa de desenvolvimento de fornecedores, mais do que nunca, adquire dimensão estratégica. Seu objetivo básico é dar orientação e suporte à área de suprimentos, mediante a avaliação e seleção de fontes potenciais de

fornecimento, com o propósito de assegurar a conquista e a manutenção da competitividade da empresa. De modo amplo, desenvolver um fornecedor consiste na prestação de serviços de consultoria e de assessoria, visando auxiliá-lo na identificação e análise de problemas relacionados com políticas empresariais, organização administrativa, adequação de métodos e processos de fabricação. Normalmente, esse é um processo lento, que exige disponibilidade de tempo para conhecer instalações fabris dos fornecedores, trocar informações para analisar sua capacitação técnica e comercial e diagnosticar seus problemas, para recomendar medidas apropriadas, bem como prestar assistência na sua aplicação (GIL et al., 2002, p.7).

## PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

No presente estudo a pesquisa configura-se como um estudo de caso de abordagem qualitativa. Beuren (2010, p.94) descreve que “a pesquisa do tipo estudo de caso caracteriza-se principalmente pelo estudo concentrado de um único caso. Esse estudo é preferido pelos pesquisadores que desejam aprofundar seus conhecimentos a respeito de determinado caso específico”.

A pesquisa possui natureza descritiva. Segundo Gil (2007, p.42) “as pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis”.

Quanto à abordagem da pesquisa, a mesma caracteriza-se como qualitativa, por permitir a análise de conteúdo a partir de todos os dados coletados. Richardson (2008, p.90) descreve que “a pesquisa qualitativa pode ser caracterizada como a tentativa de uma compreensão detalhada dos significados e características situacionais apresentadas pelos entrevistados, em lugar da produção de medidas quantitativas de características ou comportamentos”.

Referente à coleta de dados, a pesquisa aconteceu com o principal fornecedor integrado da empresa estudada, a clicheria, sendo que nesse grupo de integrados, havia um universo de três empresas. A escolha foi baseada na opinião dos gestores da indústria de embalagens, devido às inúmeras vantagens e comodidades que a clicheria oferece à empresa. Os dados foram coletados de forma primária, através de entrevistas não estruturadas e por intermédio de relatórios fornecidos pela empresa, onde se obteve a lista dos principais fornecedores, com seu respectivo desempenho e posição na curva ABC. Nas entrevistas não estruturadas conversou-se com a diretoria da empresa e com os representantes do principal fornecedor integrado, sendo partes dos dados obtidos através de contato via e-mail. Realizou-se uma entrevista semiestruturadas com o gestor da empresa fornecedora de clichês, para coleta de informações sobre a sua opinião com relação a parceria, ao todo foram seis questões. Para Santos (2000, p. 74) “coletar dados é juntar as informações necessárias ao desenvolvimento dos raciocínios previstos nos objetivos”.

Esse estudo assume um caráter de análise de conteúdo. Bardin apud Vergara (2010, p.7) define que a análise de conteúdo é “um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens”.

O presente estudo foi desenvolvido em quatro etapas:

Etapa 1 – Conhecer os principais fornecedores da empresa cedente que interferem na qualidade relacionada aos produtos e tenham custos elevados na composição do preço final.

Etapa 2 – Identificar a relação de integração entre a empresa cedente e os seus fornecedores (relacionados);

Etapa 3 – Comparar as alianças estratégicas entre a empresa cedente e seus integrados, apontando-se as principais vantagens competitivas geradas por meio delas;

Etapa 4 – Eleger a aliança estratégica mais representativa para a empresa cedente.

## APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

A empresa cedente iniciou suas atividades em agosto de 1991, com o propósito de atender ao mercado de filmes laminados, mercado esse na época, abastecido quase que exclusivamente por empresas do sudeste do país. No início, com uma máquina impressora, trabalhando em apenas um turno, produzia embalagens somente para café, massas e biscoitos. Atualmente possui capacidade para produzir em torno de 200 toneladas/mês tendo aumentado o seu mix de produtos para embalagens de refresco em pó, achocolatados, erva mate, creme para cabelos, preservativos, pedras sanitárias, ataduras, entre outros.

Nos últimos quatro anos, a empresa ampliou em 50% a capacidade de produção graças à aquisição de dois novos equipamentos. Possui hoje, um quadro funcional aproximado de 140 colaboradores, sendo uma empresa de médio porte.

As embalagens produzidas pela empresa atendem as exigências do mercado em termos de qualidade de impressão e de laminação. Os seus produtos são comercializados no estado do Rio Grande do Sul, Santa Catarina, Paraná, Minas Gerais, São Paulo e no futuro para empresas do Mercosul.

A empresa é uma empresa 100% nacional, que investe na formação de mão de obra especializada, na aquisição de equipamentos de última geração e na pesquisa de novas estruturas de forma a oferecer ao mercado embalagens modernas que mantém intactas as propriedades e qualidade dos produtos nelas acondicionados. Recebeu pelo quarto ano consecutivo o prêmio Pack de qualidade, que representa um grande reconhecimento na sua atividade.

PRINCIPAIS FORNECEDORES DA EMPRESA CEDENTE QUE INTERFEREM NA QUALIDADE

RELACIONADA AOS PRODUTOS E TENHAM CUSTOS ELEVADOS NA COMPOSIÇÃO DO PREÇO

FINAL

A partir dos dados coletados na empresa os principais fornecedores são 24. E segundo os gestores da empresa, os custos totais com matérias primas podem chegar a 48%. Considerando-se uma porcentagem alta e que precisa ser monitorada, a empresa acompanha tanto os custos quanto o desempenho dos fornecedores mensalmente a partir de três variáveis que são: o prazo de entrega, a quantidade e a qualidade.

No quadro 1 pode-se observar os principais fornecedores da empresa, seus respectivos desempenhos e as porcentagens de gastos com cada um. Os dados apresentados são valores aproximados, outros dados como faturamento, não foram revelados e nem disponibilizado o acesso.

**Quadro 1** – Principais fornecedores x desempenho médio x curva ABC

Nº	PRINCIPAIS FORNECEDORES	INDICE DE DESEMPENHO (Média jan à jun 2012)	CURVA ABC DE FORNECEDORES (Jan à jun 2012)
1	Fornecedor	88%	30,16%
2	Fornecedor	87%	15,60%
3	Fornecedor	83%	6,62%
4	Fornecedor	82%	6,38%
5	Fornecedor	84%	6,29%
6	Tintas	74%	6,22%
7	Fornecedor	80%	5,51%
8	Tintas	71%	4,65%
9	Fornecedor	80%	4,07%
10	Clichês	100%	3,42%
11	Fornecedor	79%	2,55%
12	Fornecedor	100%	2,19%
13	Fornecedor	65%	1,59%
14	Fornecedor	100%	1,34%
15	Fornecedor	100%	1,25%
16	Fornecedor	75%	0,68%
17	Fornecedor	87%	0,37%
18	Fornecedor	100%	0,30%
19	Fornecedor	88%	0,26%
20	Fornecedor	90%	0,13%
21	Fornecedor	78%	0,10%
22	Fornecedor	81%	0,09%
23	Fornecedor	100%	0,07%
24	Fornecedor	81%	0,02%

**Fonte:** Elaborado pelos autores

Para Mello et al. (2009, p.109) a empresa deve levar em consideração a experiência

do fornecedor, o desempenho em relação aos concorrentes, a qualidade, o prazo de entrega, a assistência técnica, em outras palavras “compre de quem você conhece e continue comprando se ele merece”.

#### A INTEGRAÇÃO ENTRE A EMPRESA E SEUS FORNECEDORES (RELACIONADOS)

Pode-se identificar levando-se em conta os relacionamentos que em 87,5% dos fornecedores não há integração com o cliente, apenas o ato da compra e venda de forma tradicional, ou seja, interesses comerciais, voltados exclusivamente em preço e desempenho. Alguns dos fornecedores exigem cotas de compras mensais, outros são detentores de mercado, deixando a empresa cliente sem muitas opções de escolha. Contudo para 12,5% dos fornecedores identificou-se a existência de integração com o cliente, ou seja, atuam diretamente dentro da empresa. São entidades privadas, nacionais, independentes, não concorrentes e sim complementares, porém de caráter transitório, onde a dissociação poderá ocorrer a qualquer momento por vontade das partes.

A integração encontrada considera-se um tipo de joint venture onde o fornecedor se integra tanto a empresa que passa a fazer parte dela, instalando-se dentro da empresa do cliente. Assumem-se juntamente com o cliente o risco do negócio, oferecem-se treinamentos, equipamentos, assistência técnica entre outros. A existência de know-how complementar entre as empresas pode ser também uma razão para o estabelecimento deste tipo de alianças. No quadro 2 elenca-se os fornecedores integrados e os não integrados.

**Quadro 2** – Fornecedores x Integração

Nº	FORNECEDORES	INTEGRADOS	
		SIM	NÃO
1	Fornecedor		x
2	Fornecedor		x
3	Fornecedor		x
4	Fornecedor		x
5	Fornecedor		x
6	Tintas	x	
7	Fornecedor		x
8	Tintas	x	
9	Fornecedor		x
10	Clichês	x	
11	Fornecedor		x
12	Fornecedor		x
13	Fornecedor		x
14	Fornecedor		x
15	Fornecedor		x
16	Fornecedor		x
17	Fornecedor		x
18	Fornecedor		x
19	Fornecedor		x

20	Fornecedor		x
21	Fornecedor		x
22	Fornecedor		x
23	Fornecedor		x
24	Fornecedor		x
<b>TOTAL</b>		<b>12,5%</b>	<b>87,5%</b>

Fonte: Elaborado pelos autores

A partir do quadro 3, passa-se a chamar os fornecedores que foram considerados estrategicamente parceiros de fornecedores integrados. Elenca-se no quadro as vantagens que os três fornecedores integrados oferecem a empresa estudada e o que recebem por meio destas.

**Quadro 3** – Fornecedores x Integrados - vantagens oferecidas x recebidas

Nº	FORNECEDORES	INTEGRADOS COM A EMPRESA CEDENTE	
		VANTAGENS OFERECIDAS	VANTAGENS RECEBIDAS
6	Tintas	<ol style="list-style-type: none"> <li>Mão de obra;</li> <li><i>Know How</i>;</li> <li>Qualidade no serviço prestado;</li> <li>Assistência técnica;</li> <li>Rapidez;</li> <li>Atendimento personalizado;</li> <li>Menor custo;</li> <li>Segurança da continuidade e capacidade de fornecimento.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Volume de compras;</li> <li>Exclusividade na venda de matéria prima;</li> <li>Garantia de faturamento;</li> <li><i>Know How</i>;</li> <li>Confiabilidade;</li> <li>Desenvolvimento;</li> <li>Menor custo;</li> <li>Fidelização do Cliente.</li> </ol>
8	Tintas	<ol style="list-style-type: none"> <li>Mão de obra;</li> <li><i>Know How</i>;</li> <li>Qualidade no serviço prestado;</li> <li>Assistência técnica;</li> <li>Rapidez;</li> <li>Atendimento personalizado;</li> <li>Menor custo;</li> <li>Segurança da continuidade e capacidade de fornecimento.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Volume de compras;</li> <li>Exclusividade na venda de matéria prima;</li> <li>Garantia de faturamento;</li> <li><i>Know How</i>;</li> <li>Confiabilidade;</li> <li>Desenvolvimento;</li> <li>Menor custo;</li> <li>Fidelização do Cliente.</li> </ol>
10	Clichês	<ol style="list-style-type: none"> <li>Máquinas e equipamentos de última geração;</li> <li>Assistência técnica;</li> <li>Manutenção dos equipamentos;</li> <li>Treinamento;</li> <li>Mão de obra especializada;</li> <li>Atendimento personalizado;</li> <li>Rapidez;</li> <li><i>Know how</i>;</li> <li>Qualidade no serviço prestado;</li> <li><i>Hardware e Software</i>;</li> <li>Liberdade de escolha de fornecedores de matérias primas;</li> <li>Segurança da continuidade e capacidade de fornecimento.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Volume de compras;</li> <li>Exclusividade dos serviços;</li> <li>Garantia de faturamento;</li> <li><i>Marketing</i> entre os clientes da empresa cedente;</li> <li>Possibilidades de novos negócios;</li> <li><i>Know How</i>;</li> <li>Confiabilidade;</li> <li>Desenvolvimento;</li> <li>Menor custo;</li> <li>Fidelização do Cliente.</li> </ol>

Fonte: Elaborado pelos autores

Constatou-se no quadro 3 que muitas são as vantagens competitivas que se obtêm quando se estabelece uma aliança estratégica, como observa-se no quadro 3, o know how, o desenvolvimento, a garantia de faturamento, a confiabilidade, a fidelização do cliente, aparecem como sendo comum nas parcerias que a empresa mantém.

A partir do levantamento realizado pode-se constatar que os integrados não são os que mais representam os custos, baseando-se no quadro 1, o fornecedor 6 (tintas) encontra-se na 6ª posição da curva ABC, o fornecedor 8 (tintas) na 8ª e a Clicheria na 10ª posição. Segundo os gestores da empresa o fato dos mesmos estarem implantados dentro da empresa se deve não só as questões praticidade e de menor custo, mas ao tipo de serviço prestado e o seu impacto na imagem e na qualidade dos produtos fabricados, por tratar-se de atividade crítica, precisar de mão de obra especializada, podendo ser o diferencial (qualidade de impressão) de mercado.

#### VANTAGENS COMPETITIVAS ENTRE A EMPRESA CEDENTE E SEUS FORNECEDORES

##### INTEGRADOS

No quadro 4 apresenta-se as vantagens competitivas que foram comuns a todos os fornecedores integrados.

**Quadro 4** – Principais vantagens competitivas estabelecidas

PRINCIPAIS VANTAGENS COMPETITIVAS ESTABELECIDAS	
<b>EMPRESA CEDENTE</b> <b>X</b> <b>FORNECEDORES INTEGRADOS</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Exclusividade dos serviços;</li> <li>2. Garantia de faturamento;</li> <li>3. Possibilidades de novos negócios;</li> <li>4. <i>Know How</i>;</li> <li>5. Confiabilidade;</li> <li>6. Desenvolvimento;</li> <li>7. Satisfação;</li> <li>8. Segurança da continuidade (parceria);</li> <li>9. Custo e risco partilhado;</li> <li>10. Assistência técnica;</li> <li>11. Fidelização do Cliente;</li> <li>12. Mão de obra especializada; e</li> <li>13. Rapidez.</li> </ol>

**Fonte:** Elaborado pelos autores

Muitos dos ganhos ou interesses que levam as empresas a se integrarem, fazerem parcerias, associações, nem sempre são similares, ou tem a mesma motivação, como pode-se observar a partir do pensamento de Tavolaro (2012, p.4):

Embora essas empresas busquem com essa associação um ganho, esse ganho nem sempre se apresenta como o mesmo para cada uma delas, pois enquanto uma visa o lucro,

outra pode estar à busca de novas tecnologias e outra visa apenas e tão somente assegurar sua presença em um determinado mercado, inúmeras outras motivações podendo existir ainda para cada partícipe do empreendimento conjunto.

#### ALIANÇA ESTRATÉGICA MAIS REPRESENTATIVA PARA A EMPRESA ESTUDADA

Baseando-se na opinião dos gestores da organização cedente, elegeu-se em meio às vantagens competitivas a aliança estratégica mais representativa, neste caso a relacionada ao fornecedor 10, de clichês, pelas inúmeras vantagens e comodidades que a mesma oferece. Como pode-se observar no quadro 3, as vantagens de disponibilidade de maquinário e equipamentos, treinamento e confecção dos clichês dentro da empresa, teve um peso maior na hora da seleção, pois trouxe além dos demais benefícios, também veio a agilidade nos processos internos sendo possível repassar ao cliente em forma de menor prazo de entrega, considerado como um diferencial já citado por clientes.

Para este fornecedor foi aplicado um questionário semi-estruturado ao gestor da empresa de clichês, para captar as percepções do fornecedor quanto à aliança estabelecida.

No quadro 5 apresenta-se as percepções do gestor da empresa de clichês em relação a aliança estratégica.

**Quadro 5** – Fatores avaliados x Percepções do fornecedor de clichês sobre a aliança

FATORES AVALIADOS	PERCEPÇÃO
Vantagens competitivas advindas da parceira com a empresa cedente para a clicheria.	As vantagens foram o crescimento do faturamento, melhor visualização da clicheria atendendo a empresa, top em laminação no Brasil e vantagem de ter o cliente fidelizado.
Vantagens competitivas oferecidas a empresa cliente pelo fornecedor - clicheria.	Agilidade, qualidade, competitividade e garantia de um produto de segurança. Aumento da qualidade dos impressos através do fornecimento de matrizes de impressão, agilidade na entrega dos materiais o que leva a uma produção mais rápida e dinâmica além do conhecimento gráfico da clicheria, que já atua há 34 anos no mercado nacional atendendo as maiores convertedoras.
Percepção sobre a relação de aliança estratégica - clicheria x cliente.	Para a Clicheria integrada é muito importante o seu <i>marketing</i> da empresa atender uma convertedora importante, sempre lembrada nas revistas de embalagens (prêmio Pack de laminação, prêmio Flexo ABFlexo etc).

**Fonte:** Elaborado pelos autores

Na percepção do gestor do fornecedor de serviços de clicheria integrada, o mesmo demonstra acreditar nessa parceria, fala sobre os benefícios que a imagem da empresa trouxe e a abertura para novos negócios. Considera-se que a parceria trouxe benefícios a ambas as empresas.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo foi desenvolvido com o objetivo de identificar a existência de alianças estratégicas entre a empresa e seu principal fornecedor integrado, analisando os elementos presentes e conhecendo as principais vantagens competitivas adquiridas ou conquistadas por ambas.

Notou-se que para a empresa cedente estas parcerias são de grande importância, gerando valor agregado a mesma e proporcionando o desenvolvimento de seus fornecedores. Percebeu-se com o estudo que os fornecedores que representam o maior custo para a empresa, não são os selecionados como integrados, e sim aqueles que exercem função estratégica voltada à qualidade no produto final. Segundo os gestores, a empresa vende imagem, soluções e não somente uma embalagem. Entre os 24 fornecedores selecionados, apenas 3 foram classificados como integrados, ou seja, com um relacionamento mais estreito, não apenas de compra e venda, mas implantadas dentro da empresa em questão, convivendo diariamente com a necessidade do seu cliente, buscando a fidelização.

Das 3 empresas integradas, após avaliadas as vantagens competitivas pode-se chegar à conclusão que a Clicheria integrada seria a que além das vantagens também apresenta uma forma de aliança estratégica, pois por intermédio dela, da disponibilização da sua tecnologia, *know how* a intenção da empresa se concretiza, que é vender imagem e soluções para o seu cliente.

Este estudo apresenta como limitação dos fatores de percepção ter sido desenvolvidos com apenas um dos fornecedores integrados da empresa. Apesar de ser a aliança mais representativa presente nesta metodologia, pode não representar todas as vantagens competitivas conquistadas pelas empresas.

Sendo assim, sugere-se que outro estudo seja desenvolvido na empresa avaliando na íntegra todos os fornecedores que se qualificam na categoria de integrados. Assim, será possível obter uma visão completa do funcionamento desta metodologia (fornecedores integrados) na empresa em questão.

## REFERÊNCIAS

ARMANDO, Eduardo. **Competitividade Internacional em Têxteis**. 2003. 80 f. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade de São Paulo. São Paulo, 2003.

BEUREN, Ilse Maria (org.). **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2010.

CAMELO, Gustavo Rossa; COELHO, Antônio Sérgio; BORGES, Renata Massoli. **Alianças estratégicas com fornecedores: um estudo sobre a evolução do relacionamento cliente-**

fornecedor nos processos logísticos. In: SEMANA DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO SUL-AMERICANA, 10, 2010, Santiago. **Anais eletrônicos...** Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/informe-se/producao-academica/aliancas-estrategicas-com-fornecedores-um-estudo-sobre-a-evolucao-do-relacionamento-cliente-fornecedor-nos-processos-logisticos/3519/>> Acesso: 22 julho 2012.

DAY, G. S. Avaliação das Arenas Competitivas: quem são seus concorrentes? In: DAY, G. S.; REIBSTEIN, D. J.; GUNTHER, R. A Dinâmica da Estratégia Competitiva. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

DEL CORSO, Jansen Maia; SILVA, Wesley Vieira da; SANDRINI, Giulliano. **Alianças estratégicas e vantagem competitiva: uma visão analítica da cadeia de fornecedores.** Revista de Gestão USP, São Paulo, v. 12, n. 4, p. 17-31, outubro/dezembro 2005.

EIRIZ, Vasco. **Proposta de Tipologia sobre Alianças Estratégicas.** RAC, v. 5, n. 2, Maio/Ago. 2001: 65-90.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GIL, F. L.; FILHO, A.; NETO, A. B. R.; BASTOS, G. M. **Gestão da cadeia de suprimentos como fonte de vantagem competitiva: um estudo de caso do setor off shore localizado na cidade de Niterói.** Rio de Janeiro, 2002.

LORANGE, Peter; ROOS, Johan. **Alianças Estratégicas: formação, implementação e evolução.** Tradução de Ailton Bomfim Brandão. São Paulo: Atlas, 1996.

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

MELLO *et al.*, Carlos Henrique. **ISO 9001:2008: Sistema de Gestão da qualidade para operações de produção e serviços.** São Paulo: Atlas, 2009.

OLIVARES, José Enrique Louffat. **Análise da Estrutura Organizacional em Rede e suas Negociações no Contexto de Alianças Estratégicas.** 2003. 230 f. Tese (Doutorado). Universidade de São Paulo. São Paulo, 2003. Disponível em: <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-06102003-181406/pt-br.php>. Acesso em: 17 julho 2012.

PENROSE, E. T. A teoria do crescimento da firma. Editora da Unicamp, São Paulo, 2009, Prefácios, Cap. I - III, p.1-86.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social: métodos e técnicas.** 3.ed. São Paulo: Atlas, 2008.

SANDRINI, Giulliano Farias. **Alianças Estratégicas e Vantagem Competitiva: uma visão analítica da cadeia de fornecedores.** 2005. 135 f. Dissertação (Mestrado em Administração). Pontifícia Universidade Católica do Paraná. Curitiba, 2005. Disponível em: [http://www.biblioteca.pucpr.br/tede/tde\\_arquivos/10/TDE-2005-09-13T060750Z-](http://www.biblioteca.pucpr.br/tede/tde_arquivos/10/TDE-2005-09-13T060750Z-)

[174/Publico/Giulliano%20Sandrini.pdf](#). Acesso em: 21 julho 2012.

SANTOS, Antônio Raimundo dos. **Metodologia Científica**: a construção do conhecimento. 3 ed. Rio de Janeiro: DP&A Editora, 2000.

SCANDIUZZI, Fernando. **Integração da Cadeia de Suprimentos no Brasil**: um estudo em empresas de grande porte. 2011. 305 f. Tese (Doutorado). Universidade de São Paulo. São Paulo, 2011. Disponível em: <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-10022012-183034/pt-br.php>. Acesso em: 17 julho 2012.

TAVOLARO, Agostinho T. **Joint Venture**. Disponível em: <http://www.tavolaroadvogados.com/doutrina/cs372.pdf>. Acesso em: 19 agosto 2012.

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de pesquisa em administração**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2010.