

Área Temática: Administração Geral

A ALIANÇA COMO ESTRATÉGIA PARA OBTENÇÃO DE VANTAGEM COMPETITIVA ENTRE PEQUENAS EMPRESAS

AUTORES

VAGNER ROSALEM

Universidade Federal de Lavras
vagner.rosalem@itelefonica.com.br

ANTÔNIO CARLOS DOS SANTOS

Universidade Federal de Lavras
acsantos@ufla.br

Resumo: Este estudo visa demonstrar o efeito da aliança estratégica para o aumento da competitividade de duas pequenas empresas distribuidoras de cigarros. O delineamento escolhido para pesquisa é o de estudo de caso, e a coleta de dados foi realizada em fontes primária e secundária, sendo que, na forma primária, levou-se em conta entrevistas efetuadas junto a clientes e funcionários das empresas; e as secundárias emergiram da capacidade de observação do próprio pesquisador, ao interagir com as pessoas envolvidas no processo. Especificamente, foi feita uma averiguação da situação em que as duas empresas envolvidas se encontravam antes das ações específicas para aumento da competitividade, tabulando-se dados básicos e significativos, tais como faturamento mensal e número de funcionários. Após as ações conjuntas e implantação das novas políticas de trabalho, novamente foram avaliados tais dados, comparando-os com a situação anterior. Observando-se os dados apurados em ambas as empresas estudadas e comparando-os com os dados anteriores à implantação do novo sistema de trabalho adotado, ficou evidenciado que a competitividade foi aumentada.

Palavras chave: alianças, competitividade, pequenas empresas.

Abstract: This study intends to show the effect of the strategic alliance to increase the competitiveness of two small distribution companies of cigarettes. The focus of the theme chosen to research is the case study, and the collection of data was carried through in primary and secondary sources, this way, in the primary form, it counted with interviews of the customers and employees of the companies; the secondary ones had emerged of the capacity of comment of the own researcher, when interacting with the involved people in the process. Specifically, an analysis of the situation was made where the two involved companies got together before the specific actions to increase the competitiveness, collecting basic and significant data, such as monthly profit and number of employees. After the joint actions and implantation of the new politics of work, the new data had been evaluated again, comparing it with the previous situation. Observing the final data in both the studied companies and comparing them with the previous data, with the implantation of the new system of adopted work, it was evident that the competitiveness had increased.

Key words: alliances, competitiveness, small companies

1. Introdução

Em um mercado cada vez mais globalizado, as empresas de um modo geral vêm buscando rentabilizar suas operações por meio de várias ações como redução de custos, diversificação do seu *mix* de produtos, treinamento de funcionários entre outras, para que possam enfrentar a concorrência de forma competitiva e manter-se no mercado.

Neste contexto, Casarotto (1998), afirma que a globalização cada vez mais acentuada nos mercados está pondo em questionamento a competitividade das pequenas empresas, ficando claro que se estas atuarem de forma isolada, dificilmente terão alcance globalizado.

Segundo Lorange & Roos (1996), alianças estratégicas surgem em diferentes tipos de organizações, que passam a ver a cooperação como um importante caminho para aumentar a competitividade através do compartilhamento de informações, tecnologia e recursos.

Neste cenário, o presente estudo procurou demonstrar em linhas gerais, uma experiência prática que ocorreu entre duas empresas comerciais do mesmo porte, segmento de mercado e concorrentes diretas, que promoveram uma aliança estratégica visando através do aumento da competitividade mútua, conquistarem mercado de outras empresas, concorrentes comuns destas.

A aliança promovida pelas empresas foi uma aliança contratual, objetivando-se através da redução de custos na aquisição de bens e serviços, o desenvolvimento mútuo e o aumento da competitividade, sem desenvolver a formação de uma nova empresa, conhecida no mercado como *joint venture*.

2. Referencial Teórico

2.1 Alianças estratégicas

As transformações sociais, políticas e econômicas pelas quais os países vêm passando, estão promovendo um aumento da competição entre os diversos segmentos da economia jamais visto na história.

Os países estão se unindo em blocos econômicos e integrados, e segundo Vasconcelos et al. (1991), a formação desses pólos pode representar uma ameaça para os demais países, principalmente para aqueles menos desenvolvidos, em função de possível fechamento de mercados. Ohmae (1989), acrescenta que a globalização torna as alianças obrigatórias, absolutamente essenciais à estratégia, o que proporciona o aumento da competitividade na busca por uma participação maior no mercado de uma forma sustentável.

Lorange e Roos (1996), destacam que alianças estratégicas são empreendimentos cooperativos que proporcionam crescimento a um custo e em um espaço de tempo menores, e reforçam a assunção de graus de interação, e que, as diferenças de intenções estratégicas, bem como as diferenças culturais, podem estabelecer o diferencial competitivo, quando da criação de uma aliança.

Os autores aconselham clareza quando da fixação de objetivos entre as empresas parceiras, e que na análise de tais objetivos, as organizações podem

apresentar prioridades diferentes, o que provocaria capacidades e desempenhos também diferentes.

Para Thompson e Formby (1998), as alianças estratégicas são acordos entre empresas onde o objetivo é a cooperação de conhecimentos para a obtenção de vantagem competitiva sustentável. Com a formação de alianças estratégicas as empresas conseguem competir em escala global preservando suas individualidades.

Dussauge (1990), lembra que as alianças tanto podem efetuar-se entre empresas que atuam em ramos de atividade diferentes como entre concorrentes, distinguindo-se das *joint-ventures*, em que os parceiros partilham a propriedade de uma nova empresa.

A complexidade que envolve a criação de uma aliança comercial é citada por Silva (1999), quando esclarece a necessidade de uma nova visão por parte dos gestores, principalmente nos níveis de cooperação e comprometimento, uma vez que fica estabelecida uma nova relação entre as empresas.

Segundo Yoshino e Rangan (1996), a instabilidade desta relação pode comprometer o ciclo de duração das alianças estratégicas, e para Das e Teng (2000), tal instabilidade correrá quanto observadas na relação a falta de cooperação, de flexibilidade e de visão de longo prazo; entraves estes originados pela falta de um bom relacionamento entre as pessoas envolvidas no processo, acrescenta Kanter (1994).

Lewis (1992), defende a presença de um dos parceiros no comando, pelo menos em segmentos distintos; entretanto, no planejamento e controle recomenda as adequadas conexões entre as empresas.

A crescente necessidade de inovação seja em produtos ou em serviços, e a baixos custos, faz com que as empresas desenvolvam processos associativos a exemplo do que ocorre com os países. Pela visão de McFarlan (1998), observa-se também, que as empresas apóiam-se no crescente uso da tecnologia para a redução de tais custos e a obtenção de vantagem competitiva.

2.2 Competitividade

A competitividade pode ser constatada quando da presença de alguns indicadores como a produtividade, o emprego da tecnologia, a existência de alianças estratégicas, dentre outros. O primeiro e mais comum destes indicadores é a produtividade, que pode ser medida pela quantificação do trabalho em si (Albuquerque, 1992).

Se focada pela ótica das teorias de concorrência, a competitividade pode ser definida como a capacidade sustentável de sobreviver, e se possível, crescer em mercados concorrentes. Desta forma temos que a competitividade é uma medida de desempenho das firmas individuais, o qual, depende das relações sistêmicas (Jank, 2000).

Para Côté (1995), o uso de tecnologia está relacionado ao aumento da qualidade e a redução dos custos dos produtos ofertados ao mercado. A existência de alianças é outro fator a ser considerado, pois elas podem referir-se desde os processos de formação de preço até ações conjuntas entre concorrentes para obtenção de tecnologia a um custo menor.

São associações entre várias empresas que juntam recursos, competência e meios para desenvolver uma atividade específica, visando a conquistar um novo mercado (geográfico ou setorial), adquirir novas competências ou ganhar dimensão crítica. As empresas têm, em regra, três opções para alianças: a fusão ou a aquisição, a internacionalização ou a celebração de alianças estratégicas com um ou vários parceiros.

A competitividade enfrentada pelas empresas nos últimos anos esta colaborando para o surgimento de um novo modelo organizacional, onde o individualismo, observado em várias décadas atrás, está sofrendo uma profunda mudança para a era das alianças estratégicas (Castells, 1999).

As exigências de produtividade, eficiência e competitividade têm conduzido à modernização dos processos produtivos e gerado padrões de inclusão e exclusão sociais na economia globalizada.

Para Casarotto (1998), a competitividade entre países, entre empresas de todos os portes, e também entre as empresas comerciais ou prestadoras de serviços, tornou-se imperativa nos dias de hoje, fazendo com que as empresas de pequeno porte, muitas vezes fragilizadas em função da escassez de recursos, busquem alternativas para a sobrevivência, através da formação de alianças estratégicas.

Ferraz, Kupfer e Haguenaer (1995), Coutinho, L et al. (1993), defendem que a competitividade de uma empresa não se restringe a enfoques estáticos como desempenho de mercado ou eficiência produtiva. Nos tempos atuais, entende-se por competitividade, a capacidade da empresa formular e implementar estratégias concorrenciais, que lhe permitam ampliar ou conservar, de forma duradoura, uma posição sustentável no mercado.

Para Ferraz, Kupfer e Haguenaer (1995), no novo paradigma competitivo predominam qualidade de produto, flexibilidade, rapidez de entrega e inovatividade, além da racionalização dos custos de produção.

O emprego adequado do uso de tecnologias sejam estas envolvidas na produção, ou mesmo na comercialização dos produtos ou serviços, tem o potencial de afetar as empresas de forma decisiva, alterando diretamente a produtividade e conseqüentemente a própria competitividade das empresas.

Apesar dos múltiplos determinantes internos e externos na competitividade, observa-se que todos eles demandam cada vez mais, uma maior maturidade nos processos de gestão empresarial.

O “Diamond” de Porter é geralmente empregado no contexto de estudos de casos de competitividade para avaliar o prospecto da indústria, produto ou atividade econômica. Tal abordagem representa um grupo usual de conceitos apropriados para análise de mercado e competitividade.

Os economistas mais tradicionais propõem uma categorização mais detalhada dos fatores determinantes de competitividade tais como fatores ambientais e recursos naturais, tecnologia, investimentos, capital humano, experiência administrativa, características dos produtos, estratégia das firmas e estrutura das indústrias, fornecedores de insumos, marketing e canais de distribuição, infra-estrutura e externalidades, ambiente regulador e política comercial.

A competitividade pode ser indicada por lucro e *market share*, e é afetada por fatores que são controláveis pela empresa (estratégia, produtos, tecnologia, treinamento, pesquisa e desenvolvimento interno, ligados a custo e alianças estratégicas), controláveis pelo governo (ambiente dos negócios, políticas de P&D, regulamentação, educação e treinamento e alianças estratégicas), fatores quase controláveis (índices de preços, condições de demanda, mercado internacional e ambiente) e fatores incontroláveis (ambiente natural).

3. Metodologia

O delineamento escolhido para essa pesquisa é o de estudo de caso, que, segundo Chizzotti (2001), caracteriza-se pela coleta e registro de dados de um caso particular ou vários casos, com o objetivo de organizar um relatório que retrate uma

situação em sua complexidade sócio-cultural e revele a multiplicidade de aspectos globais presentes em uma dada situação.

Para Yin (2001), "um estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos". Segundo o referido autor, para se obter informações para um estudo de caso pode-se pesquisar várias fontes e as classifica em seis: documentos, registros em arquivos, entrevistas, observação direta, observação participante e artefatos físicos.

A coleta de dados ocorreu em Setembro de 2004, em fonte primária e secundária, sendo que, na forma primária, levou-se em conta entrevistas efetuadas junto a clientes e funcionários das empresas; e as secundárias emergiram da capacidade de observação do próprio pesquisador, ao interagir com as pessoas envolvidas no processo.

Especificamente, foi feita uma averiguação da situação em que as duas empresas envolvidas se encontravam antes das ações específicas para aumento da competitividade, tabulando-se dados básicos e significativos, tais como faturamento mensal e número de funcionários. Após as ações conjuntas e implantação das novas políticas de trabalho, novamente foram avaliados tais dados, comparando-os com a situação anterior.

As pesquisas de campo, efetuadas junto aos clientes das empresas, foram feitas por amostragem; já o levantamento das necessidades dos funcionários em relação à satisfação e expectativas junto às empresas foi feito com todos estes, sendo que, em ambos os casos, utilizou-se a pesquisa semi-estruturada.

Foram utilizados os dados constantes em balanço patrimonial do último exercício fiscal de ambas as empresas estudadas, além de informações oficiais contidas na RAIS (Relação Anual de Informação Social) entregue pelas empresas.

Os dados de natureza financeira e estatística foram analisados de acordo com o padrão adotado pelos contabilistas, traduzindo-se em balanços e balancetes patrimoniais. Já as informações de caráter comercial e estratégico, foram analisadas focando-se o aspecto quantitativo de relação de incremento numérico ou percentual.

4. Resultados e discussões

4.1 Panorama geral das empresas estudadas

Este estudo de caso envolve duas pequenas empresas que atuam na distribuição de bens de consumo. São empresas com aproximadamente o mesmo número de funcionários e semelhante faturamento mensal (quadro 1).

Estas empresas estão sediadas em municípios diferentes do estado de São Paulo, porém atuam como concorrentes diretas em vários municípios, uma vez que ambas detêm distribuição exclusiva de produtos similares, porém de fabricantes diferentes.

Quadro 1 - Caracterização das empresas:

| Empresa | Funcionários | Faturamento (R\$ mil) | Município Sede |
|--------------------|--------------|-----------------------|---------------------|
| Distribuidora Vale | 46 | 820 | São José dos Campos |
| Distr. Litoral Sul | 52 | 910 | Praia Grande |

Fonte: dados da pesquisa

A empresa Distribuidora Vale, sediada em São José dos Campos, atua em todo o Vale do Paraíba, litoral norte do estado de São Paulo e municípios do cone leste

paulista. Por sua vez, a Distribuidora Litoral Sul, sediada no município da Praia Grande, atua no Vale do Ribeira, em todo o litoral do estado de São Paulo, ABC paulista e em alguns municípios do cone leste paulista.

No que se refere ao tempo de atuação no mercado, a empresa sediada em São José dos Campos foi fundada há oito anos, enquanto que a empresa com sede na Praia Grande, há dez anos.

A área de atuação destas empresas (base territorial) é coincidente em aproximadamente 17 municípios, que juntos somam aproximadamente três milhões de consumidores em potencial (quadro 2).

Quadro 2: Área de Atuação das empresas:

| Empresa | Municípios em que Atua | Municípios com atuação comum e concorrência direta |
|---------------------------|--|---|
| Distribuidora Vale | Jacareí, São José dos Campos, Caçapava, Taubaté, Santa Branca, Paraibuna, Pindamonhangaba, Guaratinguetá, Cruzeiro, Lorena, Aparecida, Campos do Jordão, Queluz, Cachoeira Paulista, Potim, São Luiz do Paraitinga, Bananal. | Mogi das Cruzes, Suzano, Poá, Itaquaquecetuba, Ferraz de Vasconcelos, Biritiba Mirim, Salesópolis Guararema, Guarulhos, Santa Izabel, Igaratá, São Sebastião, Ilhabela, Caraguatatuba, Ubatuba. |
| Distribuidora Litoral Sul | Praia Grande, São Vicente, Santos, Guarujá, Bertioga, Peruíbe, Itanhaém, Cubatão, Mongaguá, Iguape, Juréia, Juquiá, Registro, Cananéia, Ilha Comprida, Pedro de Toledo, Santo André, São Bernardo do Campo, Diadema, São Caetano do Sul, Mauá, Ribeirão Pires. | |

Fonte: dados da pesquisa

O desejo de ampliação de seus negócios, bem como a visão de novos mercados, aliados a uma antiga amizade entre os dois principais administradores destas empresas, proporcionaram uma aliança de cooperação em prol do aumento da competitividade e, conseqüentemente do ganho de mercado.

Tendo como produto principal em seu portfólio de vendas o cigarro, convém esclarecer que as empresas em questão são apenas distribuidoras de dois fabricantes diferentes concorrentes entre si, e atuantes a nível nacional. Assim sendo, tem-se a Distribuidora Vale distribuindo os cigarros fabricados pela Indústria de Tabacos X Ltda, e a Distribuidora Litoral Sul, distribuindo os produtos fabricados pela Indústria de Tabacos Y Ltda. Outros fornecedores, de outros produtos também comercializados por estas empresas, porém com um menor valor agregado em relação ao faturamento não foram focados neste estudo.

Ambas as empresas têm como ponto base em seu faturamento a venda de cigarros a clientes que atuam no comércio varejista, tais como bares, padarias, mercearias, mini-mercados e revendedores.

4.2 Mercado de atuação das empresas

Existe no Brasil oito fabricantes de cigarros, sendo que, dentre estes, dois são multinacionais e os outros seis são nacionais. As empresas nacionais e uma das multinacionais têm sua distribuição terceirizada em todo território nacional. Apenas uma delas, a mais antiga, e que detém aproximadamente 65% do mercado efetua a distribuição de seus produtos com estrutura própria.

Existe também uma espécie de “reserva de mercado” no que se refere a preços praticados junto ao consumidor. Enquanto as empresas multinacionais limitam-se a oferecer ao mercado cigarros com preços mínimos ao consumidor de R\$1,60 (um real e sessenta centavos), e preços máximos de até R\$3,75 (três reais e setenta e cinco centavos), pela vintena (carteira com vinte unidades), as indústrias nacionais focam sua atuação com forte apelo de venda baseado no preço, pois disponibilizam no mercado produtos com preços finais ao consumidor de, no mínimo, R\$1,00 (um real) e, no máximo, de R\$1,20 (um real e vinte centavos).

Paralelo a este mercado formal e tributado, encontra-se ainda a atuação de “empresas paraguaias”, ou seja, o contrabando que está presente em todo o território nacional. É importante citar que, além dos produtos contrabandeados através de fronteiras terrestres e marítimas, tem-se também uma situação que, apesar de nova no mercado, vem ganhando muito espaço: membros da crescente comunidade chinesa, instalados principalmente nos grandes centros urbanos, iniciaram uma prática de falsificação de marcas líderes de mercado.

Assim sendo, é comum encontrarmos aparelhos de barbear, tênis, isqueiros, colas e cigarros com marcas líderes de mercado, falsificados, e sendo oferecidos por até 25% (vinte e cinco por cento) do preço cobrado para o produto original, para serem revendidos aos consumidores.

O quadro a seguir oferece uma visão geral e resumida do relatado. É importante salientar que foram citadas apenas as principais marcas, a título de referência, pois no mercado como um todo, existem várias outras marcas.

Quadro III: Uma visão do mercado de atuação:

| Fabricante | Principais Produtos / Marcas | Preços ao consumidor |
|-------------------------|---|-----------------------|
| Souza Cruz | Derby , Holywood, Carlton, Minister, Hilton, Free | De R\$ 1,60 a R\$3,25 |
| Philip Morris | Dallas, Shelton, L&M , Lark Marlboro. | De R\$ 1,60 a R\$3,25 |
| I.T.B | Rei V, Lexxus, Milhão, Yes, Sabre | De R\$1,00 a R\$1,20 |
| Sul Americana | Astra, Maxxi, WS, Fly, Vectra Fly Box , Maxxi Box | De R\$1,00 a R\$1,20 |
| Cibrasa | Pullman, Corcel, Macedônia, Super Finos, Frevo, Amigo | R\$1,00 |
| Tabacos Rei | 21, Penta , Rei , 775 , Olé | R\$1,00 |
| American Virginia | 2000, Indy, San Marino, Bacana , Oscar | De R\$1,00 a R\$1,20 |
| Sudamax | Campeão, Vanguard, US, Dollar | R\$1,00 |
| Fantinni | Mistral, São Paulo Chic, Damasco, Seleta, Parker | R\$1,00 |
| Fênix | Euro, Gol, 2000, Seleta | R\$1,00 |
| “empresas paraguaias” | Te, Classic , Cowboy, Mill, Gool, Kirby | De R\$0,75 a R\$1,00 |
| “falsificados chineses” | Derby, Hollywood, Marlboro, Free, Yes | De R\$0,50 a R\$1,50 |

Fonte: dados da pesquisa

4.3 Forma de atuação das empresas

Ambas as empresas efetuavam seus controles internos de estoques, vendas, comissionamentos, gestão do Contas a Pagar e Contas a Receber, servindo-se de sistemas manuais. Posições e fluxo de caixa, relatórios de vendas e desempenho individual de equipes de vendas, eram confeccionados manual e periodicamente por pessoas responsáveis por cada um dos setores, a fim de fornecer base de informações e de decisões à gerência.

Por possuírem praticamente a mesma estrutura de recursos humanos e atuarem no mesmo segmento de mercado, as empresas analisadas adotavam formas de controle bem similares, variando apenas a gestão sobre tais informações.

O sistema adotado pelas empresas para a distribuição dos produtos era o sistema de venda com pronta entrega. Neste sistema, um funcionário da empresa visitava diariamente uma quantidade pré-estipulada de clientes, vendendo e de imediato, entregando os produtos.

As vendas eram, na sua maioria, feitas a prazo sendo que este era de sete dias, de forma que a visita seguinte para efetuar uma nova venda era justamente no dia em que vencía a fatura anterior. Desta forma, tinha-se uma visita semanal para cada cliente, sendo que, a cada visita, efetuava-se o recebimento da fatura anterior e uma nova venda, com vencimento para a próxima semana. Neste sistema de venda com pronta entrega, um único funcionário, no caso vendedor, efetuava a venda, a entrega e o recebimento.

Para se efetuar esta rotina diária de visitas aos clientes, as empresas têm à disposição um veículo para cada vendedor, e um estoque estimado para um dia de trabalho, normalmente composto de uma média de trinta e cinco visitas a clientes. Como nem todos os clientes visitados no dia efetuam pedido de compra, normalmente, no final do expediente, os carros de vendas voltam da rua com retorno de produtos ao estoque.

Existem também situações em que, durante o itinerário normal do dia, ocorre falta de um determinado item de produto no estoque do carro para pronta entrega, em função de uma venda acima da média para aquele item. Nestes casos, os vendedores retornavam à empresa para efetuar a recarga do item em falta, e posteriormente retomam o itinerário de venda.

4.3 Pontos fortes e fracos das empresas

Visando ter uma noção geral de suas deficiências externas junto aos clientes e ao mercado como um todo, as empresas efetuaram uma pesquisa junto aos seus clientes, sendo estes comuns ou não a ambas. Nesta pesquisa, efetuada pelos próprios supervisores das empresas, objetivou-se entender quais as necessidades que seus clientes tinham em relação ao fornecimento dos produtos, qual a imagem que estes tinham das empresas e dos vendedores.

O levantamento dos pontos fracos comuns às duas empresas deu-se através de reuniões entre seus administradores, os quais, de antemão, já haviam apurando junto às suas equipes de venda informações básicas. Estas informações foram comparadas ao que ocorria com a líder de mercado, no que dizia respeito à sua forma de atuação.

Assim sendo, observaram-se as seguintes situações:

- Baixa produtividade de cada carro de venda, no que se refere ao número de visitas diárias a clientes, pois o fato de ter que vender, emitir nota fiscal, entregar os produtos e ainda receber a fatura anterior, acabava limitando os vendedores a poucas visitas diárias.

- Excesso de gastos com combustíveis, pois, em situações de recarga de alguma marca esgotada no carro, o vendedor tinha que se deslocar muitas vezes de um município a outro, o que gerava, além de tudo, uma enorme perda de tempo.
- Falta de credibilidade institucional perante os clientes, pois, no sistema de venda em pronta entrega, estes, na sua maioria imaginavam que o vendedor era um autônomo, nunca o associavam a uma empresa.
- Maiores riscos de assaltos, pois, como o sistema de venda exigia uma carga maior de produtos, no intuito de que esta fosse o suficiente para se cumprir a jornada de trabalho diária, acabava expondo um maior estoque volante nas ruas.
- Pouco diálogo e conseqüentemente pouca exploração do potencial de compra do cliente, pois, na atividade apressada, o vendedor acabava se limitando a oferecer aos clientes apenas os produtos por estes já comercializados, o que inibia a prospecção de novos negócios e a introdução de novos produtos e marcas.
- Um número muito limitado de clientes em ambas as empresas, pelo fato de os vendedores se limitarem a atender somente os clientes já cadastrados, sem tempo para conquistar novos clientes.

4.4 A aliança estratégica

Visando economia, as empresas de forma conjunta adquiriram uniformes para serem utilizados pelas equipes de vendas, contrataram consultoria atuante na área de informática, para poder efetuar a informatização interna e externa de ambas, envolvendo desde software até equipamentos de hardware. O treinamento de vendas oferecido a ambas as equipes também foi contratado em conjunto pelas empresas junto a uma rede de consultoria em recursos humanos.

Externamente as empresas mudaram a forma de atuação radicalmente. Abandonaram o sistema de distribuição na pronta entrega e colocaram em prática a pré-venda. Neste sistema, os vendedores somente visitam os clientes com o intuito de efetivamente vender, sendo que a entrega passou a ser efetuada por entregadores e o sistema de recebimento passou a ser por meio de boleto bancário.

Visando melhorar a imagem das empresas junto aos seus clientes, foi elaborado um plano de marketing institucional. Neste sentido, observou-se que a uniformização dos vendedores, entregadores e supervisores de venda, aliada à padronização dos carros de entrega colaborou muito. Outro fator muito importante neste sentido foi a adoção da entrega de informativos periódicos, como revistas, panfletos, fornecidos pelos próprios fabricantes e contendo assuntos relacionados à atividade produtora de cigarros, informativos sobre as implicações legais sobre pirataria e dicas para a melhoria das vendas do produto nos pontos de venda. A distribuição de camisetas, bonés e abridores de garrafas para os clientes, além de divulgarem as marcas dos produtos, permitiu um fortalecimento do elo cliente-empresa.

O treinamento de vendas oferecido aos vendedores, aliado à nova forma de atuação, a pré-venda, permitiu uma maior produtividade, e conseqüentemente um maior nível de rendimento entre os vendedores.

Parcerias entre vendedores e entregadores foram formadas, pois o que um vendia, o outro entregava, e a adoção de campanhas de vendas promovidas pelas empresas fez com que estes se unissem no fechamento do processo da venda, que constava desde a coleta do pedido, entrega, até o recebimento da fatura.

A equipe de vendedores, em sua quase totalidade e em ambas as empresas estudadas, era composta por elementos oriundos de outros segmentos. Assim sendo, observava-se ex-vendedores de automóveis, ex-vendedores de calçados, de sorvetes, de frios, enfim, eram poucos os oriundos de alguma outra empresa de cigarros.

Quando de seu ingresso na empresa, o novo vendedor era posto para “andar junto” com um vendedor mais experiente ou mesmo com o supervisor de vendas, no intuito de fazer com que apreendesse o serviço. Na nova condição, todas as equipes de vendas passaram por treinamento, posturas profissionais e noções básicas de matemática financeira, que foi contratado em conjunto pelas duas empresas visando à redução de custos.

Para possibilitar a mudança do sistema de vendas de pronta entrega para pré-vendas foram necessários investimentos em transportes. Os veículos até então utilizados pelos vendedores na pronta entrega (peruas Kombi e Fiorino), passaram a serem utilizados pelos entregadores que foram recrutados facilmente no mercado de trabalho, sendo que, na sua maioria, por indicação dos próprios funcionários das empresas. Foram adquiridas, através de *leasing*, motocicletas para que os vendedores as utilizassem em lugar dos carros da pronta entrega. Estas motocicletas foram padronizadas, a exemplo dos carros de entrega com pinturas e logotipos das empresas.

Novamente utilizando-se da aliança firmada, as empresas estudadas, em conjunto, adquiriram no mercado aparelhos coletores de dados para que os vendedores os usassem para efetuar os pedidos.

Nos escritórios das empresas, foram disponibilizados também um computador com impressora matricial. No final da tarde, quando os vendedores retornavam de suas visitas diárias aos clientes, conectavam-se os coletores de dados no microcomputador do escritório e se emitiam todas as notas fiscais referentes às vendas daquele dia, e já se iniciava o processo de separação dos pedidos para a entrega no dia seguinte.

Desta forma, o sistema utilizado para a emissão das notas fiscais, que também foi comprado em conjunto pelas empresas estudadas, diariamente fornecia aos supervisores e gerência de vendas posições precisas e rápidas sobre o andamento das vendas, performance da equipe e individuais, gerenciamento de estoques, entre outras.

4.5 Resultados da aliança

A aliança formada pelas empresas estudadas proporcionou resultados diferentes, assim como exigiu investimentos diferentes entre elas. No que se refere aos investimentos com informática, compra de motocicletas, uniformes para equipes de vendas, contratação de treinamentos e outros menores investimentos, tal aliança foi estratégica, pois proporcionou uma significativa economia.

O quadro cinco espelha o que cada empresa teria de investir, se fosse realizar as mudanças de forma individual e o quanto investiram servindo-se da aliança. O investimento foi feito de forma individual, cada empresa provendo os recursos necessários à sua parte. Apenas a compra dos produtos e serviços foi feita de forma conjunta, visando a redução de custos.

Quadro V - Comparativos de Investimentos

| Valores em R\$ | Investimento individual orçado pelas empresas de forma isolada | | Inv. individual realizado pelas empresas de forma conjunta | | Redução % |
|-----------------|--|---------------|--|---------------|-----------|
| | Distr.Vale | Distr.Litoral | Distr.Vale | Distr.Litoral | |
| Veículos | 115.500,00 | 138.600,00 | 86.610,00 | 103.932,00 | 25 |
| Computadores | 2.100,00 | 2.100,00 | 1.680,00 | 1.680,00 | 25 |
| Coletores dados | 30.900,00 | 37.080,00 | 20.400,00 | 24.480,00 | 51 |
| Uniformes | 4.500,00 | 5.400,00 | 3.825,00 | 4.590,00 | 15 |
| Padroniz. Frota | 6.300,00 | 7.560,00 | 4.200,00 | 5.040,00 | 50 |
| Treinamento | 33.000,00 | 39.600,00 | 21.000,00 | 25.200,00 | 57 |
| Totais | 192.300,00 | 230.340,00 | 137.715,00 | 164.922,00 | 40 |

Fonte: dados da pesquisa

A redução de custos, gerada em função da ação conjunta das empresas foi de 40% (quarenta por cento), o que viabilizou a implantação do projeto.

Ao se analisar os números dos resultados de ambas (quadro 6), antes e depois da implantação do novo sistema de vendas, observa-se uma expressiva melhoria no desempenho delas. O faturamento mensal de ambas aumentou de forma significativa, reflexo de um aumento na produtividade individual, pois, no novo sistema, os vendedores passaram a efetuar um número maior de visitas diárias a clientes já existentes, e também puderam arregimentar novos clientes em função do tempo disponível.

Outro dado importante que se pode observar foi o aumento do número de funcionários em ambas as empresas, reflexo da contratação de entregadores e vendedores.

Quadro 6 – Comparativo de desempenho das empresas

| Empresas | Número de clientes | | Número de funcionários | | Faturamento mensal | |
|---------------|--------------------------|----------------------|--------------------------|----------------------|-------------------------|----------------------|
| | Sist.ant.Pront a entrega | Sist.atual Pré-venda | Sist.ant.Pront a entrega | Sist.atual Pré-venda | Sist.ant.Pronta entrega | Sist.atual Pré-venda |
| Distr.Vale | 3.040 | 5.950 | 46 | 61 | R\$ 550Mil | R\$ 820Mil |
| Distr.Litoral | 3.920 | 7.550 | 52 | 69 | R\$720Mil | R\$910Mil |

Fonte: dados da pesquisa

5. Conclusão

Observando-se os dados apurados em ambas as empresas estudadas e comparando-os com os dados anteriores à implantação do novo sistema de trabalho adotado, fica evidenciado que a competitividade foi alcançada. A adoção de sistemas mais eficientes, o uso de tecnologia disponível no mercado e a modernização de seus processos fizeram com que as empresas estudadas se tornassem mais competitivas no mercado. Esta competitividade alcançada está refletida no ganho de mercado, através do aumento significativo de suas bases de clientes.

A aliança cooperativa, além de viabilizar financeiramente o almejado pelas empresas, nos revela que a competitividade não deve ser vista apenas como uma arma para “destruir” a concorrência, como uma forma de se conquistar novos mercados, mas que pode ser vista também como um fator essencial para o sucesso e a sobrevivência, além de um elemento de combustão muito forte na geração de empregos.

6. Referências Bibliográficas

- ALBUQUERQUE, Lindolfo - *Estratégias de recursos humanos e competitividade*. Tese de Doutorado, FEA/USP, 1992.
- CASAROTTO FILHO, Nelson. *Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local: estratégias para a conquista da competitividade global com base na experiência italiana*. São Paulo: Atlas, 1998.
- CASTELLS, Manuel. *A sociedade em rede*. São Paulo: Paz e Terra, 1999.
- CHIZZOTTI, A. *Pesquisa em ciências humanas e sociais*. 2ª ed. São Paulo: Cortez, 1995.
- CÔTÉ, M. *Gestion Stratégique de l'entreprise-aspects théoriques*, Boucherville, Gaetan Morin Éditeur, 1995
- COUTRO, A *Caderno de Pesquisas em Administração*, São Paulo, V.1 , No.1, 1
- COUTINHO, L. et al. coords. *Estudo da competitividade da indústria brasileira*. Campinas, Programa de Apoio ao Desenvolvimento Científico e Tecnológico PADCT, 1993.

- DAS, T. K.; TENG, B. *Instabilities of strategies alliances: an internal tensions perspective*. Organization Science, Irvine, v.11, n.01, 2000.
- DUSSAUGE, P., *Les Alliances entre firmes concurrentes*. Revue Française de Gestion, 1990.
- FENSTERSEIFER, J. E, DROUVOT, H., TIBERGHIEN, R. e ULHARUZO, C. O. *O papel das redes de cooperação na política tecnológica das pequenas e médias empresas*. In: XXI ENANPAD, Angra dos Reis, RJ, 1997.
- FERRAZ, J. C.; KUPFER, D. & HAGUENAUER, L. *Made in Brazil; desafios competitivos para a indústria*. Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- FLEURY, A. *Qualidade, produtividade e competitividade: abordagem comparativa entre França e Brasil*. In: Revista de Administração, v29, n.02 São Paulo, 1994.
- JANK, M. S. *Economia e gestão dos agronegócios alimentares*, Pioneira, São Paulo, 2000.
- LEWIS, J. *Alianças estratégicas: estruturando e administrando parcerias para o aumento da lucratividade*. São Paulo: Pioneira, 1992.
- LORANGE, Peter & ROOS, Johan. *Alianças estratégicas: formação, implementação e evolução*. São Paulo, Atlas, 1996.
- KANTER, R. M. *Collaborative advantage: the art of alliances*. Harvard Business Review, Boston, 1994
- MCFARLAN, F. Warren. *A tecnologia da informação muda a sua maneira de competir*. São Paulo: Global, 1999.
- MORAN, R. T., HARRIS, P. R. & STRIPP, W. G. *Desenvolvendo organizações globais: como preparar sua empresa para a competição mundial*. São Paulo: Futura, 1996
- OHMAE, K. *The global logic of strategic alliances*. Harvard Business Review, Boston, 1989.
- PORTER, M.E. *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. New York, The Free Press/London, Collier Macmillan, 1985.
- SILVA, R. A. R. *Redes organizacionais: indicadores estratégicos e a percepção dos gestores*. Belo Horizonte, 1999. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Minas Gerais.
- THOMPSON, Arthur A. Jr; FORMBY, John P. *Microeconomia da firma: teoria e prática*. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1998.
- VASCONCELOS, E et. Al. *Política industrial e tecnológica para o setor de instrumentação e automação*. Revista de Administração, São Paulo v.26, n.1, 1991
- YIN, Robert K., *Estudo de Caso: Planejamento e Métodos*. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- YOSHINO, M. Y.; RANGAN, U. S. *Alianças estratégicas: uma abordagem empresarial à globalização*. São Paulo: Makron Books, 1996.