



## O PERFIL DO GESTOR EM ORGANIZAÇÕES AGROINDUSTRIAIS E A POSSIBILIDADE DAS ALIANÇAS ESTRATÉGICAS

MUCIO TOSTA GONÇALVES; RITA CASSIA PRATES GUIMARAES;

UNIVERSIDADE ESTACIO DE SÁ

BELO HORIZONTE - MG - BRASIL

[mucio.goncalves@fead.br](mailto:mucio.goncalves@fead.br)

APRESENTAÇÃO ORAL

Economia e Gestão do Agronegócio

### **O perfil do gestor em organizações agroindustriais e a possibilidade das alianças estratégicas**

#### **Grupo de Pesquisa: 2 – Economia e Gestão do Agronegócio**

##### **Resumo**

Este artigo analisa o papel do gestor organizador da aliança estratégica entre pequenos produtores rurais, suas habilidades, as ações gerenciais que levam ao sucesso e ao fracasso, as características endógenas e exógenas que são determinantes institucionais e humanos em um sistema agrícola e; apresenta um modelo conceitual de planejamento e gerência rural. Discute também a formação de alianças estratégicas entre pequenos produtores rurais como uma alternativa eficiente para torná-los mais competitivos e rentáveis. Discute-se, então, o ciclo de vida da aliança estratégica, dos elementos que possibilitarão o seu sucesso e dos riscos da parceria.

**Palavras-chaves:** gestão rural; alianças estratégicas; planejamento rural; ciclo de vida da aliança; agroindústria.

##### **Abstract**

This article analyses the manager's paper on the strategic alliance between small farmers, their skills, management actions that result in either success or failure, endogenous and exogenous characteristics that are institutional and human determinants in an agricultural system and present a conceptual model of rural planning and management. It discusses also the creation of strategic alliances between small farmers



as an efficient alternative to make them more competitive and profitable. So, its discussed the strategic alliances life cycle, the elements that make success possible and the risks of partnerships.

**Key Words:** rural management; strategic alliance; rural planning; alliance life cycle; agribusiness.

## 1. INTRODUÇÃO

O homem luta como as árvores, com as reservas armazenadas nos dias de abundância e, neste combate feroz, anônimo, terrivelmente obscuro, afogado na solidão das chapadas, a natureza não o abandona de todo. Ampara-o muito além das horas de desesperança, que acompanham o esgotamento das últimas cacimbas.

Euclides da Cunha – *Os Sertões*

As mudanças provocadas pela globalização nas relações inter e intra organizacionais têm feito com que as empresas se tornem cada vez mais dinâmicas e competitivas. Nota-se um movimento de transformação cada vez maior das pequenas e médias empresas que, para sobreviver, procuram se organizar quer por meio de alianças estratégicas, quer na forma de redes de cooperação produtiva e/ou comercial.

Para Leon e Amado (2001) “essas transformações alteram a forma de administrar, de produzir e de distribuir os produtos por parte destas empresas; da mesma forma, levam-nas a criar novos padrões de relacionamento com trabalhadores e entre as empresas e as demais organizações e instituições de regulação econômica”.

No atual panorama das relações comerciais, as pequenas e médias empresas estão cada vez mais ameaçadas, afirmam Souza e Bacic (1998), e poucas sobrevivem devido à baixa produtividade, à baixa qualidade, à deficiência mercadológica, à tendência à imitação entre os competidores, dentre outros fatores. O fato é que essas empresas não geram valores e diferenças da oferta individual e, com a abertura do mercado brasileiro, é exigida dos empresários uma preocupação constante em relação à capacidade competitiva dos seus produtos/serviços.

O mesmo pode-se detectar no meio rural. No campo brasileiro predominam unidades produtivas de pequena dimensão física e econômica, organizadas com base no trabalho e na gestão familiares, que têm como uma das estratégias de sobrevivência a organização em associações ou outras formas de cooperação. O associativismo e a cooperação praticados por produtores rurais visam, do ponto de vista econômico, implementar estratégias de agregação de valor à produção de muitos produtos artesanais, o que pode dotá-las de recursos e capacidades suficientes para que se tornem mais competitivas e gerem emprego e renda.



Dentre as muitas formas de inserir-se no mercado, Wilkinson (1999) aponta a estratégia da verticalização da produção, via agroindustrialização, como uma forma eficaz para a produção agrícola familiar. O autor argumenta que este tipo de inserção evita a descaracterização como unidade de produção autônoma e impede a vinculação subordinada dessas unidades produtivas às empresas oligopolizadas, bem como a excessiva intermediação e o impacto negativo para os produtores dos excessivos gargalos de comercialização.

Wilkinson (1999) afirma ainda que a adoção de estratégias de agroindustrialização da produção na forma de projetos coletivos ou cooperativos aumenta as chances dos produtores ocuparem espaço no mercado, sendo, pois uma estratégia viável para a expansão das oportunidades e aplicação de todo o potencial produtivo rural.

Para Abramovay *et al.* (1998), o desenvolvimento local incorpora uma densa rede de relações entre serviços e organizações públicas, iniciativas empresariais urbanas e rurais, agrícolas e não agrícolas. Devido à proximidade social, os pequenos agricultores são capazes de transformar o ambiente em que atuam em base para empreendimentos inovadores, e superam as vantagens competitivas advindas dos atributos naturais de localização ou setoriais.

Noletto (2003) afirma que a utilização de alianças estratégicas deve ser vistas como meio e fim; um investimento em relacionamentos em longo prazo. O objetivo dessas alianças, segundo o autor, é proporcionar aos parceiros maior probabilidade de sucesso em um contexto competitivo do que se estivessem sozinhos e, são motivados pela consciência da magnitude e complexidade da ação a ser empreendida, pela constatação de crenças e valores, pontos de vista e interesses que levam a ter um posicionamento estratégico comum frente a uma determinada realidade. De acordo com esse autor, “O conceito de parceria remete à união com fim específico, normalmente em um projeto ou uma ação, o conceito de aliança estratégica trabalha a idéia de longo prazo, de pacto, de união mais estável e permanente” (NOLETO, 2003, p. 2).

Para que uma aliança estratégica sobreviva, a mesma deve se adaptar a um modelo de gestão empresarial em que seja devidamente gerenciada em todo o seu ciclo de vida. Muito parceiros se inserem como membros de uma aliança estratégica como opção de sobrevivência, o que leva a prejudicar o relacionamento cooperativo devido aos conflitos e mudanças de interesses.

O objetivo desse artigo é defender o pressuposto de as alianças estratégicas podem ter sucesso se for apresentado um modelo concreto de gestão de negócios entre o gestor empresarial e os pequenos produtores. Mas, este modelo deve basear-se nos recursos que podem ser produzidos pela confiança, pela cooperação e pela gestão eficaz.

## **2. GESTÃO DE NEGÓCIOS COOPERATIVOS**

### **2.1. Gestão Empresarial**



Silva (2002, p. 44) afirma que “Uma organização é definida como duas ou mais pessoas trabalhando juntas cooperativamente dentro de limites identificáveis para alcançar um objetivo ou meta comum”.

À luz dessa definição, pode-se depreender implicitamente quatro aspectos, a saber:

- 1- as organizações são feitas de pessoas. O componente humano faz das organizações um dos sistemas mais complexos e desafiantes;
- 2- as organizações precisam de pessoas com habilidades ou conhecimentos para dividirem o trabalho entre elas. Ações de coordenação e de controle contribuem para alcançar as metas da organização;
- 3- as organizações devem ter limites, delimitações e;
- 4- as organizações são arranjos com propósitos que existem para perseguir objetivos e metas permanentes.

Segundo Maximiano (2004), as organizações precisam ser bem administradas. O desempenho delas é importante para os clientes, usuários, funcionários, acionistas, fornecedores e comunidade. Administrar bem significa utilizar corretamente seus recursos e atingir seus objetivos. Administrar uma organização, de acordo com o autor, compreende cinco processos interligados ou funções da administração:

- planejamento: ferramenta para administrar as relações com o futuro. Decisões do planejamento nortearão o futuro da organização;
- organização: ordenamento dos recursos em partes coordenadas, segundo algum critério ou princípio de classificação, cujo resultado chama-se estrutura organizacional.
- liderança: processo complexo de administração de pessoas para a realização de objetivos. Para isso, o administrador precisa coordenar, dirigir, motivar, comunicar e participar no trabalho em grupo.
- execução: realizar atividades planejadas utilizando energia física e intelectual;
- controle: verificar se os atos realizados estão de acordo com os planejados, para possibilitar a realização dos objetivos.

Certo (2003) enfatiza que o gerente para ser eficiente deve compreender como as funções da administração são praticadas, e não apenas saber a definição e sua inter-relação. Afirma o autor que, de acordo com Katz e Khan (1976), o sucesso do gerente depende muito mais de seu desempenho do que de seus traços de personalidade. Certo (2003) destaca ainda que a capacidade de atuação dos gerentes é resultado de três habilidades administrativas, tal como descrito em seguida:

- 1- **técnicas:** utilização de conhecimento especializado e precisão na execução de técnicas e procedimentos relativos ao trabalho;
- 2- **humanas:** cooperação em meio à equipe que está sendo liderada, através de atitudes, comunicação, interesses pessoais e coletivos;
- 3- **conceituais:** capacidade de enxergar a empresa como um todo, do modo como a empresa se relaciona com o meio em que se insere e com as mudanças.



Para Moritz e Linhares (2001), a partir da década de 1990, com a abertura comercial, a estabilização econômica e os processos de desestatização e de incremento das fusões e incorporações de empresas, as organizações tiveram que inovar na forma gestão. As ações gerenciais passaram, a partir de então, a se pautar nos seguintes tópicos, relativos aos seguintes campos de atuação:

- Macro-econômico: globalização da economia através de investimentos, produtos, serviços e tecnologia;
- Micro-econômico: mercados e investimentos muito voláteis e acirrada competição entre empresas de regiões e de países diferentes.
- Organizacional: transformação das empresas dominantes da era industrial em organizações flexíveis e holísticas da nova era do conhecimento.

As organizações, para sobreviverem, devem, então atentar para novas tecnologias, para a gestão do conhecimento e para a análise de cenários na tomada de decisão. De acordo com Moritz e Linhares (2001), as soluções para os problemas brasileiros exigem antevisão em relação a produtos, serviços e inovação gerencial.

No caso das pequenas e médias empresas, Cândido *et al.* (2000) enfatizam que geralmente elas possuem baixa capacidade competitiva devido às seguintes características:

- políticas de treinamento ineficiente e inadequado;
- inexistência de sistemas de custos;
- atraso e deficiência tecnológica;
- falta de orientação para o mercado;
- escassez de recursos econômicos;
- pouca participação nos mercados internacionais; e,
- pouco ou quase inexistentes investimentos em Pesquisa e Desenvolvimento.

Especificamente em relação à administração rural, Marion e Segatti (2005) enfatizam que:

O fazendeiro está se transformando em empresário rural, um administrador profissional, que, além de se preocupar com a produção, busca a produtividade e a lucratividade. Seu objetivo é produzir mais com menos recursos e para isso necessita de informações para avaliar, controlar e decidir (MARION e SEGATTI, 2005, p. 3).

Como observado acima, o produtor rural deve fazer uma análise de sua empresa sob o enfoque sistêmico, o que possibilita ao gestor identificar seus objetivos, sua missão, seus recursos, seus ambientes, suas limitações e oportunidades. A partir desses dados, o produtor pode adotar um sistema de informações que o auxiliará no processo administrativo (SANTOS, 1997).

Para reforçar esta argumentação, Marion e Segatti (2005) asseveram que:



**SOBER**

XLVI Congresso da Sociedade Brasileira de Economia,  
Administração e Sociologia Rural



faz-se necessário um sistema de informações gerenciais, que são definidas como normas e procedimentos (controles) que asseguram a exatidão e a veracidade dos registros contábeis e gerenciais, abrangendo toda a estrutura da empresa, possibilitando posteriormente o acompanhamento necessário para que os resultados sejam alcançados e as possíveis variações sejam analisadas, avaliadas e corrigidas, com a finalidade de se atingir o resultado econômico-financeiro (MARION e SEGATTI, 2005, p. 4).

Fráguas (2003) considera que a produção agropecuária se associa a um amplo contexto de variáveis que condicionam tanto os resultados tecnológicos, como a rentabilidade e lucratividade. Allwann (1993 *apud* FRÁGUAS, 2003), reforça que alguns destes condicionantes são de natureza técnica, e outros de natureza institucional e humana. Os condicionantes de natureza institucional e humana estão fora de controle ou do poder dos agentes produtivos, cujas características podem ser consideradas como exógenas ao processo produtivo, mas impactam no seu desenvolvimento. Dentre essas características estão o sistema de comercialização, normas e crenças do ambiente institucional, oportunidades de mercado, políticas públicas, dentre outras. A Figura 1 ilustra os fatores de natureza institucional e humana listados por Allwann e adaptados por Fráguas (2003).

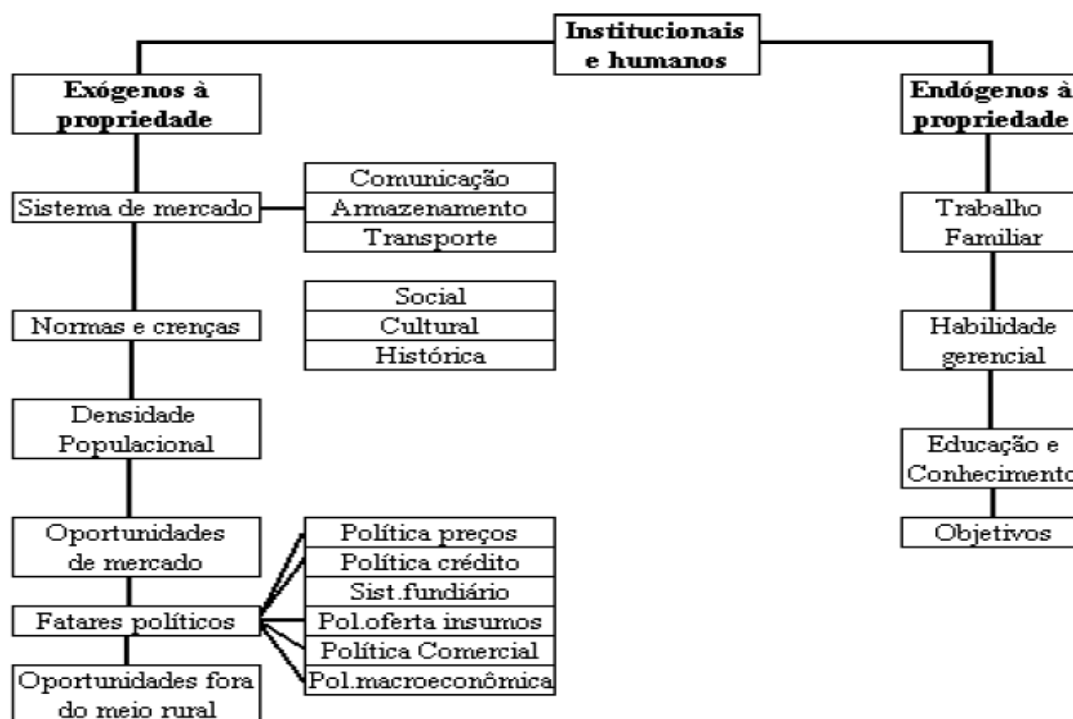






Figura 1 - Determinantes institucionais e humanos principais de um sistema agrícola  
Fonte: Fráguas (2003, p. 20).

Em relação às características endógenas à propriedade agroindustrial, Allwann (1993) aponta o trabalho familiar, a habilidade administrativa, a educação, o conhecimento e a determinação de objetivos. Para o autor, outras características intrínsecas poderiam ser citadas, como o caráter estacional, que condiciona tanto os aspectos técnicos como econômicos. Todos estes aspectos citados impactam não somente o tipo de cultura ou criação a ser desenvolvida pelo produtor, como também a produtividade por ele alcançada e a sua rentabilidade/lucratividade.

Observa-se na figura 1, que as forças culturais e sociais afetam as ações de um sistema agrícola, pois compreendem crenças e valores que apesar de serem externas ao empreendimento, são extremamente importantes para o seu desempenho. Chiavenato (2000) aponta dentre essas as tradições culturais da comunidade onde a empresa está inserida, a importância da coletividade e da família, a atitude dos parceiros frente ao trabalho, ao dinheiro e a profissão e as diferenças raciais e lingüísticas.

Em relação à densidade populacional, um dos aspectos mais significativo é a mudança populacional. Chiavenato (2000) afirma que o crescimento populacional e as mudanças na estrutura das populações devem ser consideradas pelas empresas em seus planos e em suas estratégias, assim como as pessoas que nela passam a trabalhar, pois trazem para a empresa contribuições pessoais em termos de comportamento, conhecimentos, hábitos e costumes.

Quanto aos fatores políticos, estes decorrem de leis e critérios de decisão adotados pelo governo federal, estadual e municipal que regulam o ambiente externo e influencia o ambiente interno. No âmbito da economia, esta é determinada por algumas variáveis, tais como o volume de operações, mecanismos de oferta e procura do mercado em geral, lucratividade e preço. Deve-se, portanto, estar atento aos indicadores da economia para minimizar fraquezas e capitalizar oportunidades.

Esses fatores exógenos à propriedade envolvem e influenciam difusamente o que ocorre dentro da empresa. Silva (2001) explica que as organizações sofrem mudanças provocadas pelas condições do ambiente e essas podem criar turbulências. Cabe ao administrador, portanto ficar atento para obter informações de qualidade para tomada de decisão, uma vez que a organização não poderá ignorar o contexto em que se situa, pois ele contém oportunidades e ameaças, que como Silva (2001) pondera:

oportunidades existem na forma de mercados, recursos e outras condições externas que a organização pode explorar para crescer e prosperar. As ameaças, por outro lado, são forças no ambiente que podem restringir a organização, prejudicando o crescimento ou eficácia, ou mesmo ameaçar a sobrevivência da organização (SILVA, 2001, p. 62).



Em relação à gerência e planejamento da propriedade, o comportamento do produtor rural é importante, pois ao tomar decisões de maior magnitude deve dialogar com colegas, técnicos e com pessoas especialistas para obter orientação. Deve-se planejar após a análise e síntese de todos os fatores internos e externos ao problema do negócio de forma sistêmica, para gerar dados e informações importantes para que tome decisões mais precisas a médio e longo prazos. Veloso (1997) afirma que é importante para o gerente ponderar os riscos e os possíveis ganhos ao implementar um novo negócio:

Uma discussão sobre planejamento de fazenda tem sido apresentada por Tung (1990), utilizando-s das perguntas: o que produzir? Como produzir? Quanto produzir? E quando comprar e vender? A primeira refere-se às atividades produtivas a serem desenvolvidas; segunda, diz respeito à alocação de recursos entre as atividades produtivas e outras que compreendem o empreendimento agrícola; terceira implica na determinação do nível de produção; última envolve a definição de preços esperados de insumos e produtos e as variações de preços de mercado. (VELOSO, 1997, p. 3).

O autor enfatiza que soluções de problemas e avaliação de oportunidades de negócio de qualquer fazenda necessitam de dados gerados, fora e dentro da fazenda. Assim, é fundamental avaliar a qualidade e a abrangência destes dados usados para a tomada de decisão, como também, analisar o processo gerencial e os dados de curto, médio e longos prazos.

A Figura 2 ilustra os condicionantes ambientais que podem influenciar direta ou indiretamente no desempenho dos gerentes. Estes condicionantes são originados no ambiente externo, no ambiente das tarefas e no ambiente interno da empresa.



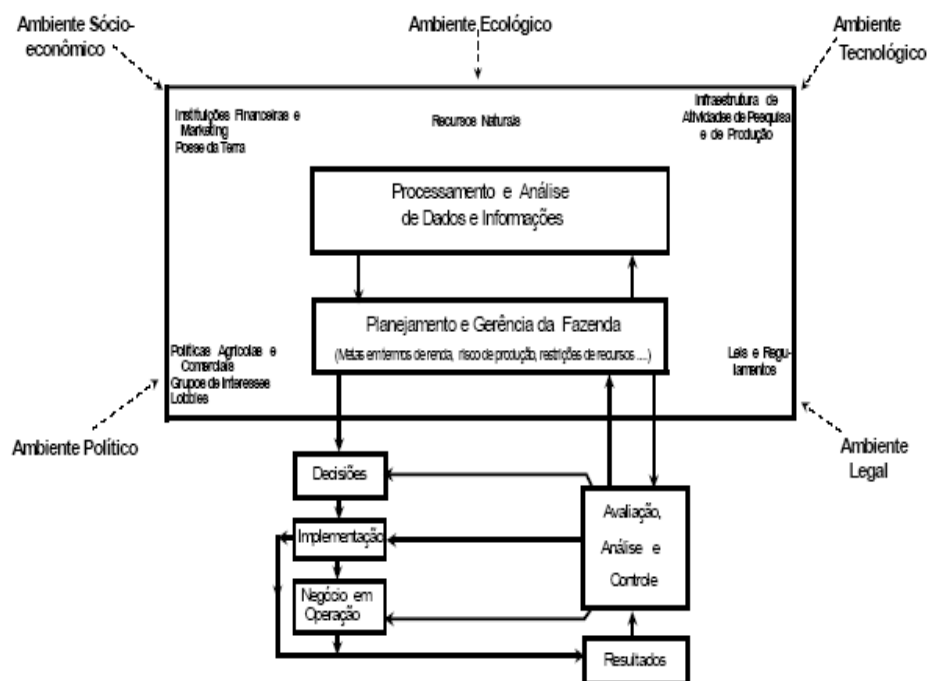


Figura 2 - Modelo conceitual de planejamento e gerência de fazenda  
 Fonte: Veloso (1997. p. 162).

O gerente de fazenda, conforme ilustra a figura 2, deve estar atento aos elementos ambientais que agem de forma positiva ou negativa na administração da mesma. As mudanças nas políticas agrícolas e comerciais, nas leis de regulamento da terra, na infraestrutura de atividades de pesquisas dentre outras, provocam turbulências na organização. Cabe ao administrador analisar os dados e informações, monitorar ativamente o ambiente, interpretar e desenvolver adequadamente o seu planejamento, de acordo com os recursos físicos, humanos, financeiros, mercadológicos e administrativos.

Segundo Chiavenato (2000), definido os objetivos organizacionais, analisado as oportunidades e ameaças ambientais de um lado e as potencialidades e vulnerabilidades internas de outro, o administrador terá condições de definir ou redefinir as alternativas estratégicas quanto às decisões a tomar. Maximiano (2005) reforça ao afirmar que liderança, planejamento, organização e controle são formas de trabalho e, ao mesmo tempo, processos de execução. O autor alega que o controle é o processo de produzir e



usar informações para tomar decisões, sobre a execução de atividades e sobre os objetivos.

Moraes (2001) afirma são dois os papéis do administrador: o de gerente e o de líder. Aos gerentes cabe a manutenção e, aos líderes, as tarefas de transformação e inovação.

No empreendimento agropecuário, grande parte dos esforços vai para área de produção, mas isto faz com que muitas vezes, a organização financeira fique comprometida, devido à dificuldade de compreensão dos instrumentos disponíveis, tanto de ferramentas de fluxo de caixa simplificado, quanto de pacotes tecnológicos. O proprietário rural centraliza as atividades e o poder em suas mãos, e as decisões são tomadas sem consultar seus parceiros, conforme observa Ganziani (2001, citado por CELLA, 2003).

Em relação ao planejamento, Cella (2003) afirma que muitas vezes, esse não é explicitado de forma escrita, encontrando-se “na cabeça” do produtor rural. Muitos deles sentem-se inseguros e/ou desconfiados em expor suas idéias aos empregados e/ou a consultores por temerem que as informações circulem e, com isso, restringem o acesso a aspectos do seu negócio. Mas, como Veloso (1997) define abaixo, o planejamento é essencial a todo e qualquer negócio:

Planejamento é apenas o primeiro estágio na busca de alcançar um conjunto de objetivos. Planejamento provê indicações para ação. Sem implementação, um plano tem pouco ou nenhum valor. O gerente de uma fazenda que analisa e planeja em detalhes, mas não consegue transformar seus planos em ação é um fracassado (VELOSO, 1997, p. 3).

Tomar decisões é a essência do administrar. Quando se está administrando, está tomando decisões e vice-versa; portanto, as tarefas de liderar, planejar, organizar, executar e controlar são feitas de decisões interligadas. Estas decisões são escolhas que os gestores fazem como resultado do julgamento de alternativas, e as alternativas são originárias da análise de situações que oferecem problemas e oportunidades (MAXIMIANO, 2005).

De acordo com Brda et al. (2001), a agricultura brasileira ressenete-se dos impactos causados pela política de promoção da modernização agrícola adotada nas décadas de 1970 e 1980, que dentre os seus principais impactos, causou a exclusão do pequeno agricultor familiar. No Brasil, há um contingente de agricultores familiares marginalizados, sem acesso às políticas de desenvolvimento. Para serem inseridos nesse mercado, o agricultor depende de políticas de preço definidas pelo setor, a montante e a jusante do agronegócio, o que implica em risco.

Uma alternativa, então, é a da organização desses produtores em organizações – cooperativistas ou não – que sejam capazes de promover estratégias de redução dos riscos. Dentre esses tipos de organizações, destacam-se as agroindústrias familiares.



## 2.2. Alianças Estratégicas

A globalização provocou a abertura do mercado, o que fez crescer a preocupação dos empresários brasileiros com a capacidade competitiva dos seus produtos/serviços. Segundo Cândido *et al.* (2000), o desafio das empresas brasileiras para disputar com o mercado internacional está na busca da qualidade, da produtividade e da redução de custos. Afirmam os autores que “para recuperar o atraso tecnológico e gerencial, as empresas brasileiras precisam investir em novas tecnologias de processo e de produtos, e na reciclagem constante de seus recursos humanos”.

Casarotto Filho e Pires (1998) afirmam que a partir dos meados da década de 1980 foi instalado um novo ambiente de negócios no Brasil, que marcou o fim da era de projeto de fábrica em favor da era do projeto de negócio. Essa nova era abandonou a concepção de firmas isoladas e passou a investir em alianças entre empresas, principalmente entre pequenas empresas, a fim das mesmas poderem produzir melhor, mais barato e ter acesso a novos mercados com menores riscos.

Segundo Garcia Jr. e Santin (2004), as propriedades agrícolas devem agir como as pequenas e médias empresas, que para amenizar os riscos procuram se organizar em redes de cooperação firmando um pacto político, estratégico e operativo entre as unidades produtivas rurais e instituições.

Williamson (1999 apud GARCIA Jr. e SANTIN, 2004) define empresa familiar como uma combinação de tempo e esforço de familiares na produção de excedentes ou *commodities* para comercialização. O autor afirma que uma empresa familiar apresenta quatro aspectos que lhe dão vantagem competitiva: o incentivo, o monitoramento, o altruísmo e a fidelidade. Com relação às desvantagens da empresa familiar, destaca os conflitos que podem surgir a partir de atividades não produtivas, a propensão a perdoar comportamento displicente ou mesmo ineficiente, o acesso a uma restrita gama de talentos e a possível perda de competitividade por força de uma escala de produção reduzida.

De acordo com Noletto (2003), alianças estratégicas envolvem a cooperação entre duas ou mais instituições. É um método utilizado pelas organizações para manterem suas estratégias individuais e se fortalecerem com outras organizações. A associação está voltada para a conquista de melhores posições, construção de novos desafios e serve como instrumento poderoso para alcançar os objetivos estabelecidos pelos parceiros.

Para a autora, uma aliança estratégica não pode distinguir tamanho (escala): ela é realizada entre iguais que unem as capacidades centrais de cada parceiro e, cada um reconhece que não pode evoluir tanto sem a ajuda ou o aporte de recursos do outro. Representa desde projetos ou acordos de curto prazo, como parcerias de fornecimento, passando por relacionamentos de longo prazo, até alianças amplas onde há troca de capacidades e conhecimentos.



Zawislak (2002), entre outros autores, considera que aliança estratégica é um acordo estabelecido entre diferentes empresas que são obrigadas a dividir custos e benefícios de alguma atividade comum. Esta divisão se realiza devido à união de recursos e competências para formar um novo objetivo comum, que deverá ser robusto o suficiente para gerar vantagens competitivas via agregação de valor e, alterar o ambiente no qual as organizações estão inseridas.

Para o autor, os agentes procuram compartilhar esforços nas mais diversas áreas, com a finalidade de torná-las competitivas, o que possibilita a formação de alianças chamadas, por ele, de “monopólio competitivo”. Assim, quando duas ou mais organizações se associam, ganham em escala, em penetração de mercado e em rentabilidade.

Existem vários tipos de alianças estratégicas entre as pequenas, médias e grandes empresas, constituídas para atacar mercados precisos e obter parte destes, como afirmam Ribault *et al.* (1995, citados por AMATO NETO e OLAVE, 2001). As empresas organizadas em alianças estratégicas levam mais vantagens sobre os concorrentes, pois se pautam por objetivos, tais como o reforço das redes de distribuição; a dimensão crítica na ocupação de uma posição no mercado dominante; a manutenção desse domínio no mercado; a colocação em comum de atividades complementares de pesquisa e desenvolvimento. Amato Neto e Olave (2001) ressaltam, baseados em Kanter (1990), que existem vários e possíveis tipos de alianças, tais como as descritas em seguida:

- Alianças Multi-Organizacionais de Serviços ou Consórcios: organizações que têm uma necessidade similar juntam-se pra criar uma nova entidade que venha a preencher a necessidade de todas;
- Alianças Oportunisticas ou *Joint Venture*: organizações que se unem em aliança para obterem algum tipo de vantagem competitiva imediata e/ou temporária. Podem constituir um novo negócio ou ampliar algum já existente;
- Alianças de Parceria, envolvendo Fornecedores, Consumidores e Funcionários: envolvimento de vários parceiros (*stakeholders*) no processo de negócio (*business process*) em seus diferentes estágios de criação de valor.

De acordo com Rodrigues (1999), o termo aliança estratégica é legal e legítimo, quando usado para denotar um instrumento de aumento do poder de competição das organizações. O autor afirma que, na definição de Gerlach (1987), estas alianças são o alastramento da rede de interações em que participam as organizações individuais, aumentando assim o controle e informações do ambiente.

Kanter (1990, citado por RODRIGUES, 1999) considera que existe vantagem colaboradora nessas alianças como a habilidade de ser um bom parceiro, de criar e de manter colaborações frutíferas como fator importante. O autor aponta ainda três aspectos-chave dessas alianças: elas são sistemas vivos em evolução, o que pode levar a abrir oportunidades não previstas; em vez de ser simples troca, as alianças estratégicas devem envolver colaboração (criação conjunta de novo valor) valorizando as



habilidades individuais e; as alianças não podem ser controladas por sistemas formais. Para Kanter, este processo envolve conexões interpessoais e infra-estruturas internas que acentuam o aprendizado.

Através de parcerias e de alianças estratégicas, as organizações podem superar lacunas e preencher espaços importantes que estão enfraquecidos. Podem desenvolver novas atividades, novos projetos, novas frentes de atuação, fortalecer projetos em andamento, aumentar conhecimentos, captar recursos, aumentar a capacidade de intervenção e economizar recursos humanos e materiais. Alianças estratégicas representam uma soma de esforços entre organizações que buscam sobreviver em um mundo altamente competitivo e globalizado (NOLETO, 2003).

Como propõe Noletto (2003), são características das alianças estratégicas:

- Estabelecer compromissos de longo prazo;
- Construir elos baseados em participação e compartilhamento de capacidades, recursos, bens;
- Gerar relações de reciprocidade com uma estratégia compartilhada com ponto comum;
- Detalhar as ações conjuntas e dos projetos comuns;
- Preservar a identidade e a autonomia de cada parceiro;
- Firmar a disposição de compartilhar e avançar as possibilidades de cada parceiro envolvido.

Já para Kanter, Descreve ainda a autora que os objetivos das alianças estratégicas são:

- Compartilhar riscos;
- Compartilhar sucesso;
- Obter economia de escala;
- Acessar novas frentes de atuação;
- Acessar tecnologia e conhecimento;
- Ampliar sua capilaridade (ampliar atuação geográfica);
- Resolver limitações financeiras,
- Alavancar habilidades: quando uma organização precisar do conhecimento específico que outra organização detém.

Zawislak (2002) considera que os participantes das pequenas e médias empresas, na figura do seu proprietário, devem procurar entender de alguns princípios gerais das alianças estratégicas. Não só ter ciência das vantagens das alianças, como também saber que tal estratégia sempre irá supor uma relação de troca com a devida complementaridade de ativos, que o oportunismo sempre poderá ser suplantado pela confiança, que sempre haverá riscos inerentes, permanentes e latentes à relação e, finalmente, que o resultado sinérgico sempre deverá ser objeto de uma repartição.

O autor assevera que a partir das diferentes abordagens metodológicas é possível estabelecer um modelo de gestão adaptado às pequenas e médias empresas. Este modelo apresenta as quatro fases dos principais estágios do ciclo de vida da aliança (formação,





contratação, execução, encerramento) e as respectivas posturas estratégicas em cada uma delas (individual, coletiva, cooperativa e terminação), conforme apresentado no Quadro 1.

**QUADRO 1**  
**Principais estágios do ciclo de vida da aliança estratégica**

<b>1° Fase: Formação</b>	Estratégia individual de preparação: avaliação das próprias capacidades e a dos parceiros, estabelecimento dos critérios de seleção, de complementaridade e de avaliação do desempenho sinérgico potencial.
<b>2° Fase: Contratação</b>	Estratégia coletiva de negociação: escolha baseada em ativos tangíveis e intangíveis, compatibilidade de valores, ideais e motivações. Contrato firmado entre as partes estabelecendo critérios, objetivos, metas, distribuição de papéis (direitos e deveres).
<b>3° Fase: Execução</b>	Estratégia cooperativa gerencial: uso de técnicas e ferramentas de gestão para manter o controle da parceria, monitoramento do desempenho (tecnológico, mercado, finanças e resultados) e mudança de rumo em comum acordo.
<b>4° Fase: Encerramento</b>	Estratégia de terminação do contrato e da aliança: pelo atendimento dos objetivos previsto, pelo esgotamento da complementaridade, por mudanças ambientais, incompatibilidade revelada entre os parceiros. O encerramento da aliança deve ser previsto desde o início e, constar no contrato.

Fonte: adaptado de Zawislak (2002).

Gerenciar o processo de alianças estratégicas é garantir que os ganhos almejados sejam, de fato, alcançados. Deve-se buscar eliminar *ex ante* o máximo de risco possível para criar melhores condições *ex post* de obter o máximo de ganho possível. Ou seja, adotar uma postura pró-ativa e tentar assumir a dianteira do processo (ZAWISLAK, 2002).

Gomes (1999 apud WITTMANN et al., 2004), considera que o importante é a estratégia do trabalho em conjunto. As alianças devem ser vistas como um meio para alcançar um objetivo estratégico e não como um fim em si, e se a parceria não fizer parte da estratégia da empresa, existirão poucas chances de se obter sucesso. O autor ressalta que uma estratégia de aliança deve conter quatro elementos que determinarão a possibilidade de sucesso da mesma. Assim, uma empresa deve orientar-se segundo:

- uma estratégia de negócios que molde a lógica e o projeto de várias alianças individuais;
- uma abordagem dinâmica que oriente o gerenciamento e a evolução de cada aliança;





- um gerenciamento de portfólio de alianças que permita cooperar as diversas parcerias e aprimore sua flexibilidade e,
- uma infra-estrutura interna que apóie e procure maximizar o valor da colaboração externa.

Como observam Wittmann *et al.* (2004):

as parcerias tornam-se vantajosas para as empresas proporcionando-lhes melhores acessos a novos mercados, acesso a novas fontes técnicas gerenciais, conhecimento de novas tecnologias e compartilhamento de benefícios e custos. Não obstante, as vantagens que as parcerias, alianças, redes de empresas e outras formas de cooperação empresarial oferecem às empresas, salientam-se os benefícios que as estratégias cooperativas trazem para as regiões onde são concretizadas, pois o crescimento e a prosperidade econômica não são atingidos quando as empresas agem individualmente, mas sim quando estas se unem para explorar as competências coletivas. Neste cenário, micro, pequenas e médias empresas desempenham um papel fundamental devido a grande representatividade numérica e capacidade de gerar empregos e contribuir para o desenvolvimento regional (WITTMANN *et al.*, 2004, p. 4).

Abreu (2004) enfatiza que não se deve falar apenas em sucesso decorrente das parcerias estratégicas, apesar do número crescente de projetos de estratégias de parceria nos últimos anos. O autor relata que estudiosos do tema afirmam ser fatal para uma organização o insucesso em uma aliança de parceria estratégica e, reforça que o fracasso normalmente é atribuído à negligência de pontos fundamentais da aliança e à incapacidade de gerenciar uma entidade instável, em transição e em evolução.

Pinho (1998 *apud* ABREU, 2004) extraiu de mais de cinquenta autores a classificação dos fatores de sucesso em três dimensões. Estes fatores, segundo o autor, são o processo, o estratégico e o operacional. O processo, segundo o autor, está relacionado à identificação das opções estratégicas, à procura e seleção do parceiro, à implementação, à operação/manutenção e à reavaliação estratégica. Em relação ao estratégico propriamente dito, Pinho (1999) explica que esse está relacionado à gerência da parceria, às características do parceiro, à coordenação do parceiro, aos benefícios conseguidos, à extensão da relação e à taxa de troca de tecnologia. Já, o operacional relaciona-se às questões de formalização, ao acesso à informação e à conectividade, isto é, a parceria deve ser idealizada em torno de uma tecnologia específica.

A avaliação do que seja o sucesso ou o fracasso em uma aliança e parceria é importante. Alguns autores consideram que o sucesso está no alcance dos objetivos estratégicos estabelecidos, com aferição de indicadores predeterminados. Por outro lado, grande parte dos autores, afirmam que o sucesso ou o insucesso está relacionado a elementos que envolvem critérios econômicos e mercadológicos, ou a satisfação dos parceiros, ao



tempo de vigência da parceria e até ao crescimento físico das organizações envolvidas (ABREU, 2004).

Segundo Zawislak (2002), para ajudar a entender os fracassos em uma aliança estratégica, são necessários alguns aprofundamentos relativos aos riscos nos contratos, no relacionamento e na formação da aliança; conforme observado abaixo:

- **nos contratos:** incompatibilidades contratuais podem ser geradas tornando incompletas as peças legais devido a mudanças no ambiente institucional no qual os parceiros estão inseridos, bem como mudanças individuais de cada parceiro. A falta de adaptação do contrato (por incompetência das partes, por desinteresse ou descontentamento) pode expor a relação a importantes riscos. Aponta o autor que o primeiro deles está na visão “individualista” das alianças estratégicas que realça o oportunismo latente da relação, o qual, a qualquer momento, pode suplantar a confiança necessária. Afirma que a confiança existente pode ser quebrada antes mesmo de o parceiro ser oportunista. O rompimento de contrato pode se dar pela simples desconfiança de que o parceiro poderá fazer jus de alguma oportunidade exclusiva a ele;
- **no relacionamento:** pode ser o fracasso oriundo do desempenho da parceria, cujo risco é inerente ao empreendimento. Pela argumentação “individualista”, um mal resultado é, por vezes, resultado da interpretação subjetiva por parte de um ou do outro. Pode-se listar diversas razões do fracasso a questões implícitas, subjetivas, tácitas ou inerentes ao relacionamento. Conclui o autor que há uma dicotomia objetivo-subjetivo entre o contrato (objetivo) e o relacionamento (subjetivo), e entre os resultados obtidos (objetivo) e a medida do desempenho (subjetivo);
- **na formação de alianças:** quando não há uma clara definição dos critérios, dos objetivos, das metas, da distribuição dos ativos de cada um para execução do projeto conjunto, podem existir desigualdades que foram encobertas e que podem se manifestar mais tarde, tais como: tamanho, poder financeiro, capacidade tecnológica, dentre outros.

Zawislak (2002) conclui que, apesar de todas as vantagens ao estabelecer aliança estratégica, haverá sempre um elevado risco de fracasso. Observa que é recorrente nas situações de insucesso a ausência de um sistema de técnicas e mecanismos de gestão para o processo de formação, de contratação e de condução dos relacionamentos para garantir a efetividade de todos os benefícios potenciais almejados.

Wittmann *et al.* (2003) também compartilham desta afirmativa, ao reforçarem que toda parceria deve ser feita através de confiança mútua, de amplo apoio de todos, informações compartilhadas, cooperação entre as partes envolvidas, objetivos e estratégias bem definidos e complementaridade. Consideram que para superar as adversidades e problemas das parcerias, os atores deveriam se preocupar com a complementariedade dos objetivos dos parceiros; a sensibilidade para com a cultura e a maneira de pensar do parceiro; práticas gerenciais apropriadas e a intenção de aprender com a experiência do empreendimento e com o próprio parceiro.



A interação repetida entre organizações gera confiança e diminui, assim, a apreensão de que um parceiro vai agir de maneira oportunista, conforme afirma Gulati (*apud* LOPES e BALDI, 2003). Através da interação, essas organizações aprendem sobre cada uma e desenvolvem confiança, o que limita os custos de transação de uma relação de troca e provê um mecanismo de controle substituto. Para o autor, as firmas estão imersas em densa rede de relações sociais e sua reputação deve ter papel crucial em suas alianças futuras.

A interação entre organizações também leva à formação de laços sociais, que influenciam na decisão de se formar um arranjo cooperativo na escolha do parceiro e na própria evolução da parceria. Existindo relacionamentos prévios, eles funcionam como redutores do nível de incerteza e de ansiedade a respeito do comportamento do parceiro, o que contribui para a estabilidade do empreendimento cooperativo, como enfatizam Lopes e Baldi (2003).

Em relação à cultura da confiança, Amato Neto e Olave (2001) consideram que o ponto principal para desenvolvê-la está na ética e no conhecimento sobre as pessoas ou empresas. O contato pessoal e a atuação dos parceiros em grupos de trabalho aumentam a confiança, o conhecimento e o respeito entre eles.

### **3. Considerações Finais**

No que tange à gestão de negócios cooperativos entre gestor empresarial rural e pequenos produtores rurais através de alianças estratégicas, sabe-se que as atividades de análise, planejamento, organização, direção e controle são elementos fundamentais em um processo gerencial de um empreendimento. Para se alcançar o sucesso em qualquer projeto de parceria, deve haver um processo constante de avaliação, de reavaliação de projetos, de planos e de divisão de responsabilidades, que tenha como objetivo a compreensão das mudanças necessárias.

Entre os parceiros deve haver uma necessidade constante de reajustes e reaproximações em busca dos mesmos objetivos. Deste modo, deve-se estabelecer uma filosofia de alianças e parcerias voltadas para uma gestão dinâmica e densa em interações flexíveis em prol do consenso e de interesses mútuos transparentes.

O sucesso da parceria depende do gestor empresarial, que deverá na adoção de parceria definir os interesses mútuos de forma transparente, buscar soluções em conjunto dos problemas referentes aos parceiros, gerenciar as mudanças que ocorrerão no processo de produção, redefinir junto com os parceiros planos que envolvam riscos e oportunidades de negócios.

Para melhorar o desempenho econômico de pequenos agricultores rurais associados, é necessária uma estrutura administrativa funcional com procedimentos específicos para a tomada de decisões, análise de viabilidade de projetos e gestão de recursos financeiros e humanos (PASSOS, 1993). Da mesma forma, quando se planeja é possível identificar as



oportunidades que podem aparecer, os problemas que poderão surgir e, também determinar um método que busque antecipar as conseqüências de uma ação (FRÁGUAS, 2003).

Desta maneira, enfatiza-se aqui a importância de se realizar estudos cada vez mais recorrentes e aprofundados sobre o tema, que primem-se, sobretudo, por definir o perfil e a influência do gestor organizador da aliança, suas habilidades pessoais e administrativas; a cultura associativa na formação da rede e de alianças; a identificação das necessidades e da percepção da população local sobre os benefícios ou não dessas alianças estratégicas e; finalmente a relação de apoio das instituições públicas nos projetos desenvolvidos com os pequenos agricultores.

### Referências

ABRAMOVAY Ricardo et al. **Juventude e agricultura familiar**: desafios dos novos padrões sucessórios. Chapecó, Brasília - Convênio FAO-INCRA/CPPP-EPAGRI - Edições UNESCO (ano) - Brasília: UNESCO, 1998.

ABREU, Jânio. **Estratégia e Oportunidades Locais**: rede de alianças e parcerias para o fortalecimento de empreendedores de base artesanal. 2002. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal do Rio de Janeiro, 2002.

AMATO NETO; J.; OLAVE, M. E. L. **Redes de cooperação produtiva**: uma estratégia de competitividade e sobrevivência para pequenas e médias empresas. São Carlos: Gestão & Produção, v. 8, n. 3, p. 289-303, 2001.

BRDA, N.L.; CALIARI, R.O.; MESQUITA, V. de; ARANTES, A.O. de. A agroindústria familiar sob a ótica da nova economia institucional / **NEL**; In: CONGRESSO BRASILEIRO DE ADMINISTRAÇÃO RURAL, 2001, Goiânia – GO.

CÂNDIDO, G. A.; ABREU, A. F.; GOEDERT, A. R. *et. al.* Metodologia para formação de redes de inovação entre pequenas e médias empresas. In: SIMPÓSIO DE GESTÃO DA INOVAÇÃO TECNOLÓGICA, 21. 2000, São Paulo. **Anais ...** São Paulo: USP, 2000. 1 CD.

CASAROTTO FILHO, N. E. PIRES, L.H. **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.

CELLA, Daltro. **Caracterização dos Fatores Relacionados ao Sucesso de um Empreendedor Rural**. 2002. Dissertação (Mestrado em Ciências Economia Aplicada). Universidade de São Paulo, São Paulo, 2002.

CERTO, Samuel, C. **Administração Moderna**. 9.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.



CHIAVENATO, Idalberto. **Administração - Teoria, Processo e Prática**.3.ed. São Paulo: Makron Books, 2000.

FRÁGUAS, J. R. **Identificando os fatores que determinam o sucesso do empresário rural: um estudo de caso**. 2003. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003.

GARCIA Jr; SANTIN Márcia. Redes de Cooperação e a produção de casulos do bicho-da-seda em um assentamento do MST no Paraná. Universidade Estadual de Maringá – PR. 2004.

LEÓN, Maria Elena; NETO, João Amato. Redes de cooperação produtiva: uma estratégia de competitividade e sobrevivência para pequenas e medias empresas. **Gestão & Produção**, São Carlos, v. 8, n. 3, dec. 2001.

LOPES, Fernando Dias; BALDI, Mariana. Laços sociais e formação de arranjos organizacionais cooperativos: proposição de um modelo de análise. **RAC**, Curitiba, v. 9, n. 2, p. 81-101, 2003.

MARION, J. C.; SEGATTI, S. Gerenciando custos agropecuários. **Custos e @gronegócios on line**, Fortaleza, v.1, 2005. Acesso em: 09 novembro 2006.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital**. 5 .ed. São Paulo: Atlas, 2005.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Fundamentos de administração: manual compacto para cursos de formação tecnológica e seqüenciais**. São Paulo: Atlas, 2004.

MORAES, Anna Maris Pereira. **Iniciação ao Estudo da Administração**. São Paulo: Makron Books, 2001.

MORITZ, O. G.; LINHARES, João Nilo. **Gestão empresarial: o desafio das organizações brasileiras no século XXI**. Disponível em: <[www.desenvolvimento.gov.br/arquivo/sti/publicacoes/futAmaDilOportunidades/rev2001](http://www.desenvolvimento.gov.br/arquivo/sti/publicacoes/futAmaDilOportunidades/rev2001)>. Acesso em: 15 outubro 2006.

NOLETO, Marlova J. **Parcerias e alianças estratégicas: uma abordagem prática**. Disponível em: <<http://www.rits.org.br/gestaoteste/getestes/getmesjunho2003.cfm>>. Acesso em: 24 janeiro 2007.

PASSOS, N. **Práticas administrativas em uma associação de pequenos agricultores no Rio Grande do Sul**. Lavras. 1993. Dissertação (Mestrado) – Escola Superior de Agricultura, Universidade Federal de Lavras.

RODRIGUES, Suzana Braga. **Competitividade, alianças estratégicas e gerência internacional**. São Paulo: Editora Atlas, 1999.





SANTOS, Antônio Carlos dos. A empresa rural sob o enfoque sistêmico. IN: **Anais do 21º ENANPAD**, Rio de Janeiro, 1997.

SILVA, Reinaldo Oliveira da. **Teorias da Administração**. São Paulo: Thomson Learning, 2001.

SILVA, T, F. Cooperação interempresarial; novas estratégias empresariais para pequenas empresas no processo de desenvolvimento local e do turismo. **Revista de turismo Patrimônio Cultural**, PASOS, v. 2, n. 2, p. 267-269, 2004

SOUZA, M. C. A F.; BACIC, M. J. Pensando políticas para as pequenas empresas: importância das formas de inserção e as condições de apropriação dos benefícios. **REE**, Brasília, v. 2, n. 1, p. 3-16. 1998.

VELOSO, Rui F. Planejamento e gerência de fazenda: princípios básicos para avaliação de sistemas agrossilvipastoris nos cerrados. **Cadernos de Ciência & Tecnologia**, Brasília, v.14, v.1, p.155-177, 1997.

WITTMANN, Milton L., NEGRINI, Fernando; VENTURINI, Tiago. **A influência das redes empresariais na competitividade de micro e pequenas empresas**. In: VI SEMEAD - Seminários em Administração - FEA-USP, 2003, São Paulo.

WITTMANN Luiz *et al.* **Fatores Críticos para a formação de Clusters e Redes de Empresas**: um estudo exploratório. In: VII SEM EAD - Seminários em Administração - FEA-USP, 2004, São Paulo.

ZAWISLAK, P. A. **Modelo de Gestão para Alianças Estratégicas para PMEs**. In: XXII SIMPÓSIO DE GESTÃO DA INOVAÇÃO TECNOLÓGICA, 2002, Salvador. **Anais...** São Paulo: USP, v. 1, 2002.