



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E APLICADAS
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO

Francisco Alves Almeida Junior

Lucas Silveira Arem

ALIANÇAS ESTRATÉGICAS

São Cristóvão

2007

Francisco Alves Almeida Junior

Lucas Silveira Arem

ALIANÇAS ESTRATÉGICAS

Trabalho apresentado à disciplina Direção Estratégica, do Centro de Ciências Sociais e Aplicadas da Universidade Federal de Sergipe.

Professor(a): Dr^a. Jenny Dantas Barboza

São Cristóvão – SE

Maio/2007

SUMÁRIO

1. Introdução	4
2. Fundamentação Teórica	5
2.1. Alianças Estratégicas	5
2.2. Processo de Formação de Alianças	5
2.3. Tipos de alianças	7
<input type="checkbox"/> Acordo Provisório	7
<input type="checkbox"/> Consórcio	7
<input type="checkbox"/> Joint Venture Baseada em Projetos	7
<input type="checkbox"/> Joint Venture Plena	8
<input type="checkbox"/> Franquia	8
<input type="checkbox"/> Fusão	8
<input type="checkbox"/> Aquisição	8
<input type="checkbox"/> Cisão	8
3. Estudos de Casos	10
3.1. Aliança Estratégica Atuando com Sucesso	10
Caso do BB, CEF e Casas Lotéricas.	10
O caso do Instituto Ayrton Senna, Microsoft e Gateway.	11
3.2. Aliança Estratégica Atuando com Fracasso	13
Caso da Shell	13
Caso da Autolatina	15
4. Conclusão	18
Referência Bibliográfica	19

1. Introdução

O ambiente empresarial tem se tornado altamente competitivo, exigindo das empresas flexibilidade, inovação e eficiência em termos de custo. Mas como poucas empresas dispõem das capacitações e dos recursos para demonstrar esse comportamento, acaba crescendo cada vez mais o número daquelas que buscam parcerias e alianças, a fim de adquirir vantagem competitiva.

De acordo com Peter Wright, et al. (2000,p.145):

"Numa aliança estratégica, as empresas formam parcerias para realizar um projeto específico ou cooperam em determinada área de negócio, sendo que as empresas que fazem a aliança partilham os custos, os riscos e os benefícios de explorar e arriscar novas oportunidades de negócios."

Começam a surgir então, a partir da década de noventa em diferentes tipos de organizações as alianças estratégicas, quando a cooperação passou a ser vista como um importante caminho onde seria possível alcançar crescimento com maior rapidez, talento e credibilidade. A partir daí, as empresas começaram a ir em busca de parceiros para suprir habilidades complementares, conhecimento técnico, bem como outras competências que, de diversos modos, podem auxiliar as empresas a melhorar o seu resultado final, passando a compartilhar informações, compromissos, tecnologia, oportunidades, riscos, objetivos, e também sucesso organizacional em um determinado mercado.

As alianças estratégicas, parcerias, redes de empresas e outros tipos de cooperação empresarial estão se tornando cada vez mais comuns no mundo dos negócios, quando empresas de todas as partes do mundo estão procurando tornar-se mais competitivas através de parcerias e alianças, intensificadas a medida que os países abrem-se aos investimentos estrangeiros que dão origem a ambientes de competição acirrada.

2. Fundamentação Teórica

Segundo Vergara (2004) a fundamentação teórica objetiva apresentar diversos estudos sobre o tema ou problema, já realizados por outros autores. Para tal é feita uma revisão na literatura tanto no acervo de teorias quanto em trabalhos realizados que as tomam como referencia.

2.1. Alianças Estratégicas

Então, alianças estratégicas podem ser entendidas como uma parceria que tem como objetivo aumentar a eficácia das estratégias competitivas das organizações que fazem parte do arranjo, através do intercâmbio mútuo e benéfico de tecnologias, qualificações ou produtos. Esses arranjos incluem joint-ventures, acordos de franquias/licenciamento, P&D conjuntos, operações conjuntas, acordos conjuntos para fornecimento a longo prazo, acordos de marketing conjuntos e consórcios. Isto seria alcançado por meio do intercâmbio mútuo e benéfico de tecnologias, qualificações ou produtos.

2.2. Processo de Formação de Alianças

Esse processo se dá entre parceiros que visam os mesmos resultados e objetivos e que, juntos, sabem que são mais fortes. Para que esse processo ocorra, deve-se levar em consideração questões relevantes como:

- A definição de objetivos em comuns;
- O produto ou serviço que resultará das pesquisas desenvolvidas;
- O benefício social a ser conquistado;
- A definição de prazos, investimentos e responsabilidades em capital, tecnologia, pesquisadores, infra-estrutura, informação e pessoal técnico;
- Os recursos informacionais que serão utilizados;

- E o monitoramento das parcerias envolvidas para dar visibilidade ao desempenho de cada parceiro envolvido, bem como o redirecionamento de recursos e responsabilidades caso se tornem necessárias.

O processo de formação de alianças estratégicas envolve quatro etapas: identificação, valorização, negociação e implementação. Essas etapas compreendem sete passos ou atividades que devem ser seguidos para facilitar a formação de parcerias e alianças: definição de estratégias e objetivos, avaliação de parceiros em potencial, avaliação das possibilidades e do que se oferece em troca, definição da oportunidade, avaliação do impacto da ação conjunta, planejamento da integração e implementação da integração.

Com a formação das alianças estratégicas as organizações podem desenvolver novas atividades, iniciar novos projetos, abrir frentes de atuação, fortalecer projetos em andamento, ampliar o leque de conhecimentos, captar recursos, economizar seus humanos e materiais sem prejuízo do trabalho e aumentar a capacidade de intervenção, podendo superar suas lacunas e preencher espaços importantes onde não é tão forte. Mas para isso é fundamental que cada parceiro reconheça que não pode evoluir tanto sem a ajuda ou o aporte de recursos do outro.

Para organizações que desejam crescer tanto em suas frentes de atuação quanto globalmente (em tamanho, em recursos, em área geográfica, no aumento de serviços oferecidos), acabam se deparando com um importante desafio, que é a seleção de seus parceiros, a avaliação dos riscos e identificação dos fatores que justifiquem e levem à aliança. Essa avaliação dos parceiros é fundamental tanto para desenvolver uma parceria quanto para estabelecer uma aliança estratégica, devendo ser analisados pela organização e registrados em relatórios minuciosos.

As empresas que utilizam as alianças de modo mais eficaz, segundo Yoshino e Rangan (1996), são aquelas que atribuem a responsabilidade de geri-las a um gerente ou a um grupo específico, uma vez que existem variadas combinações em termos de importância relativa e tipo de atribuição. Para a implementação ser

vitoriosa recomendam o estabelecimento de um clima de confiança, a continuidade das equipes de gestão, o monitoramento das contribuições dos parceiros, a manutenção de fluxo adequado de informações confiáveis, o reconhecimento da importância das relações internas, a conscientização das pessoas envolvidas (quanto à natureza competitiva da aliança) e o comprometimento sistemático tanto dos responsáveis pela aliança quanto da alta administração das empresas parceiras.

2.3. Tipos de alianças

São vários os tipos de alianças existentes, cada uma delas buscando atender os mais diversos propósitos, variando de acordo com o envolvimento de capital, objetivos das alianças, tipo de administração, grau de formalização dos acordos e tipos de acordos.

- **Acordo Provisório:** As empresas-mães colocam um conjunto mínimo de recursos, frequentemente em base temporária, pela complementação uma da outra, que são totalmente recuperadas por elas. Os recursos destinados são escassos e os recursos gerados devem retornar às empresas-mães. Ex: Um acordo entre proprietário de barcos para vender suas embarcações em conjunto, estabelecendo contrato por tempo determinado.
- **Consórcio:** As partes colocam mais recursos que o acordo provisório e os valores gerados dentro da aliança são distribuídos entre as sócias. Ex: Quando duas empresas participam de um consórcio comum de pesquisa e desenvolvimento. Cada sócio coloca seus recursos (tecnologia, cientistas) e os benefícios são distribuídos entre elas após as descobertas científicas serem feitas.
- **Joint Venture Baseada em Projetos:** As empresas-mães colocam um mínimo de recursos estratégicos, entrando em acordo para criá-los em conjunto através de uma organização comum, onde os recursos gerados são mantidos no novo negócio. Ex: Criação de uma aliança estratégica em determinado país para facilitar a entrada de uma empresa estrangeira.

- **Joint Venture Plena:** Ambas as partes colocam recursos em abundância, permitindo que os recursos gerados sejam mantidos na aliança. Ex: Cooperação a longo prazo entre sócios para desenvolvimento de um negócio totalmente novo.
- **Franquia:** é o sistema pelo qual o franqueador cede ao franqueado o direito de uso da marca ou patente, associado ao direito de comercialização exclusiva ou semi-exclusiva de produtos ou serviços. Eventualmente, o franqueador também cede ao franqueado o direito de uso de tecnologia de implantação e administração de negócio ou sistemas desenvolvidos ou detidos pelo franqueador, mediante remuneração direta ou indireta, sem ficar caracterizado vínculo empregatício.
- **Fusão:** Se dá de duas formas: através da incorporação, que é a transferência global do patrimônio de uma ou mais sociedades para outra que se designa sociedade incorporante, ou pode ser através da concentração, onde será constituída uma nova sociedade para a qual se transferem os patrimônios das empresas fundidas. Com a fusão desaparecem todas as sociedades anteriores para dar lugar a uma só, na qual todas elas se fundem, extinguindo-se todas as pessoas jurídicas existentes, surgindo outra em seu lugar.

Modalidades da fusão

Fusão - Incorporação **A + B = A**

Fusão - Concentração **A + B = C**

- **Aquisição:** Ocorre quando uma empresa adquire outra empresa, podendo ser do mesmo ramo de atividade ou pode ser uma fornecedora ou compradora, com o intuito de aumentar o nicho de mercado atendido e os seus lucros.
- **Cisão:** Podem ocorrer tanto em empresas que sofreram fusões ou aquisições como as empresas consideradas híbridas, sendo ocasionada

pelo conflito de interesses existentes na alta gerência, causando o rompimento do quadro e de recursos, que pode ser utilizado pelos associados para montar uma nova empresa.

3. Estudos de Casos

3.1. Aliança Estratégica Atuando com Sucesso

Há inúmeros exemplos de parcerias bem sucedidas, onde as partes envolvidas obtiveram vantagens.

Caso do BB, CEF e Casas Lotéricas.

A Rede "Bancos Integrados" é resultado da parceria entre BB e Caixa para integração de suas redes externas de terminais de auto-atendimento e correspondentes (Casas Lotéricas), de forma a permitir que clientes de um banco efetuem transações em pontos de atendimento do parceiro.

O projeto Bancos Integrados começou em fevereiro de 2005, mas inicialmente não havia a intenção de criar uma companhia. No final do ano passado, CEF e BB declararam que havia essa possibilidade, mas apenas recentemente o plano foi fechado e avançou-se na estipulação de um cronograma.

A nova empresa será responsável pelo gerenciamento e manutenção de máquinas de auto-atendimento (ATMs) e correspondentes bancários dos associados. Também cuidará da liquidação financeira entre as partes envolvidas. Quando um cliente do BB sacar dinheiro em uma lotérica, por exemplo, a empresa será responsável pelo controle da transferência dos recursos.

O objetivo é ganhar eficiência operacional - ao invés de ter quatro ATMs na mesma localização, muitas vezes ociosos, os bancos podem compartilhar o mesmo equipamento, cujo funcionamento passa a ser responsabilidade da nova empresa. Em alguns pontos nobres, como shopping centers e aeroportos, o aluguel mensal de uma ATM chega a custar R\$ 25 mil. Com a estrutura compartilhada, BB e Caixa devem obter uma economia de até 30% na operação e manutenção dos terminais.

Essa nova rede demonstra o compromisso do BB e CEF com os seus clientes, oferecendo-lhes serviços cada vez melhores, com mais comodidade e conveniência.

Esse novo serviço já pode ser utilizado em 3.720 pontos (497 terminais de auto-atendimento e 3.223 Casas Lotéricas) espalhado pelos estados: AC, AL, AM, AP, DF, ES, MA, MS, MT, PA, PB, PE, PI, PR, RN, RO, RR, SC, SE e TO.

Na rede Bancos Integrados, os clientes poderão efetuar transações de saque e de consulta de saldo em Conta Corrente, Poupança e Pouplex. Em breve, novas opções de transações serão acrescentadas, ampliando o acesso aos serviços bancários e, conseqüentemente, os benefícios aos clientes.

Usar a nova rede é muito fácil. Basta o cliente, pessoa física ou jurídica, possuir cartão eletrônico habilitado para as transações permitidas. Os procedimentos de acesso às transações nos terminais de auto-atendimento são semelhantes aos utilizados nos terminais do BB. Para as transações em Casas Lotéricas, os procedimentos se assemelham à compra com cartão. O cliente apresenta ao atendente o seu cartão, solicita a transação, digita sua senha, recebe o dinheiro ou o comprovante de saldo e, pronto!

Os terminais de auto-atendimento compartilhados estão em locais de acesso público como shopping centers, aeroportos, rodoviárias, farmácias, postos de combustível, supermercados, associações, clubes e quiosques. Além disso, estão disponíveis todas as casas Lotéricas da Caixa.

Para facilitar ainda mais a localização, os pontos compartilhados estão identificados com selo contendo a marca "bancos integrados", de acordo com o modelo abaixo:



O caso do Instituto Ayrton Senna, Microsoft e Gateway.

Desde que foi fundado em 1994, o Instituto Ayrton Senna está apoiando programas que atendem a mais de 180 mil crianças e adolescentes brasileiros em situação de risco pessoal e social. São programas que vão desde nutrição e saúde

infantil até educação, profissionalização, esportes e cultura. Tudo isso para dar às crianças e adolescentes uma oportunidade e um começo.

Idealizado a partir dos sonhos e ideais de Ayrton Senna e sua paixão por seu país, o Instituto é uma organização sem fins lucrativos, mantida por 100% dos royalties de todos os contratos de imagem do Ayrton, da marca Senna e do personagem Senninha, doados integralmente por sua família.

A subsidiária brasileira da Microsoft foi inaugurada em setembro de 1989 e ocupa a nona posição entre as 60 filiais da empresa. Dirigida por Mauro Muratório Not, a Microsoft Brasil possui uma equipe com cerca de 180 profissionais, altamente capacitados no atendimento às necessidades do mercado brasileiro nas áreas de marketing, vendas, distribuição, suporte técnico e consultoria. Além de um escritório central, em São Paulo, a companhia possui filiais no Rio de Janeiro, Brasília, Belo Horizonte, Curitiba e Porto Alegre. Até o final de 1999, será aberta uma filial para as regiões Norte/Nordeste e outra para atender os clientes corporativos do interior do Estado de São Paulo.

Os negócios da Microsoft Brasil respondem por quase 50% do faturamento obtido pela empresa na América Latina. No ano fiscal 1998, encerrado em junho do ano passado, a receita (em valores de mercado) totalizou US\$ 280,4 milhões, um crescimento de 39,4% em relação ao ano anterior. "O sucesso dos produtos Microsoft no Brasil é um reflexo direto do nosso grau de comprometimento com o mercado local", explica Muratório. A Microsoft Brasil também tem ampliado seus investimentos em treinamento e educação.

Microcomputadores e alta tecnologia não são ferramentas apenas para proporcionar negócios entre empresas. Desde o início da indústria de computadores, essas ferramentas também foram direcionadas para educação e a gestão de projetos sociais, causando enormes impactos positivos. A Gateway, segunda maior empresa mundial em vendas diretas, em sua chegada ao Brasil, sente-se honrada em participar de um projeto voltado ao desenvolvimento da educação no Brasil. Como em outros países, a Gateway pretende participar ativamente do desenvolvimento tecnológico e social em nosso país.

O Instituto Ayrton Senna, a Microsoft e a Gateway anunciaram uma aliança com objetivo de colaborar para a melhoria do ensino público brasileiro, que prevê o investimento por parte das empresas de tecnologia da ordem de R\$ 2 milhões no primeiro ano do programa, no fornecimento de hardware, software, consultoria técnica, laboratórios de informática e apoio pedagógico. Os parceiros lançam um programa de uso inovador da informática nas escolas - o concurso Sua Escola a 2000 por Hora - que selecionará 20 projetos relacionados aos desenvolvimento de novas relações de ensino e aprendizagem através da implantação de ferramentas tecnológicas.

3.2. Aliança Estratégica Atuando com Fracasso

Se não forem tratadas apropriadamente, tais estratégias podem resultar em grandes problemas para todos envolvidos na parceria.

Caso da Shell

Alguns ex-franqueados da Shell, contaram como seus investimentos na franquia fracassaram, mesmo seguindo à risca todas as instruções da empresa. Pelo menos 20 franqueados de todas as partes do Brasil já teriam demonstrado insatisfação com a ingerência da Shell sob seus negócios e estudam montar uma associação contra os supostos abusos da multinacional. Franqueados de Shell foram convidados pela companhia para fazer um processo de seleção a fim de adquirir uma franquia. Após passarem por uma série de testes e entrevistas, eles investiram todas as suas economias e hipotecaram um imóvel da família. Uma das condições do contrato de franquia da Shell era de que o franqueado trabalhasse com uma empresa de contabilidade imposta pela Shell. Esta empresa seria responsável por toda a contabilidade dos postos. Os “investidores” também teriam que seguir à risca todas as instruções da Shell. Em contrapartida, os franqueados receberiam um salário fixo, independente do lucro ou prejuízo do posto. Além de bônus, caso ultrapassassem as cotas de vendas de combustíveis.

Tudo começou bem, quando a semente do sistema de franquias da Shell começou a ser instalada no Brasil. Na época, eram chamados varejistas. Mas, depois de dois anos, a companhia teria imposto aos “investidores” a mudança de contrato para franquias. Foi nesse momento que os problemas teriam começado a aparecer, segundo os relatos. A partir do contrato de franquia, ficou estabelecido que a Shell enviaria mensalmente uma verba denominada ROM (Renda Operacional Mínima), que seria responsável por cobrir todos os gastos fixos do posto, como folha de pagamento, luz, água e telefone. Mas os negócios começaram a tomar rumos preocupantes para os franqueados, quando a Shell estabeleceu ROMs menores que os gastos fixos mensais. Os gastos fixos, como números de funcionários, estoques da loja, entre outros, foram todos estabelecidos pela Shell e obedecidos pelo posto. Mas, quando a ROM passou a prevalecer, a Shell enviava uma quantia mensal menor do que os gastos fixos e o prejuízo começaram a aparecer. A partir de então, o rombo foi ficando cada vez maior. Isto porque os lucros dos franqueados eram abocanhados por meio de uma ferramenta de sistema chamada RELOP (Relatório Operacional), um acesso automático a todas as despesas e receitas do posto diariamente. Com estas informações, a Shell aumentava o preço do combustível de acordo com a margem de lucro do estabelecimento. Deste modo, não era possível que os franqueados tivessem acesso ao lucro do posto, nem mesmo para cobrir as despesas fixas que as Roms não cobriam. O capital de giro do posto, ou seja, o investimento inicial do franqueado, foi minguando, até que acabou e os prejuízos viraram uma bola de neve.

Cada mercado tem suas características próprias. Em alguns casos, é possível adotar apenas uma estratégia competitiva. Em outros, a cooperação é condição para a permanência no mercado. Diferenças culturais; incompatibilidade de estilos administrativos, normas e valores; e gestores incapazes de alavancar as competências de cada uma das partes envolvidas na aliança levam ao fracasso dos arranjos cooperativos.

Caso da Autolatina

No ano de 1987, a empresa norte-americana Ford e a alemã Volkswagen, optando por uma fusão, criam a **Autolatina**, o que incluiria suas plantas no Brasil e na Argentina, em uma experiência tentada também em Portugal com a AutoEuropa. A campanha da nova joint-venture foi deflagrada no dia 01 de julho de 1987, começando com a comunicação interna das duas empresas, assim como placa nos edifícios-sedes, jornais, emissora de rádio e televisão.

Apesar de todo o processo ser cumprido em 1987, apenas em 1990 que as montadoras iniciam o funcionamento da empresa, que tinha 51% de suas ações controlados pela Volkswagen e 49% pela Ford.

Entre os pressupostos analisados, era necessário mostrar claramente o seguinte:

- Que a **Autolatina** era uma empresa holding e que a Volkswagen e a Ford manteriam identidade e individualidade das duas marcas;
- Que os distribuidores Volkswagen continuariam vendendo e assistindo produtos Volkswagen, da mesma forma que os da Ford em relação aos seus produtos;
- Que não se tratava de uma incorporação ou fusão das duas empresas, mas de um acordo operacional com benefícios para ambas e, por extensão, para seus públicos.

A estratégia de fusão teve a ver com a conjuntura pela qual passava a indústria automobilística brasileira na segunda metade da década de 80. Essa estratégia visava a responder tanto à retração de mercado interno, quanto à tímida participação das montadoras brasileiras no mercado internacional. Buscava-se, também, garantir a permanência das duas montadoras no mercado interno, com altas taxas de lucro. Ambas as montadoras vinham de uma crise de vendas e espaço de mercado no início dos anos de 1980.

No caso da Ford, parecia mesmo ser a saída para sua permanência no país. Antes da fusão, a Volkswagen controlava 34% do mercado interno brasileiro, já a Ford, mantinha uma fatia de 21%. Após a fusão, passaram a controlar juntas, 60% do mercado brasileiro e 30% do argentino.

Em teoria, a fusão adequava-se aos novos tempos como estratégia capitalista global e era pensada como uma saída ideal para as duas montadoras. Porém, o estabelecimento concreto da **Autolatina**, em seus sete anos de existência, enfrentou sérias dificuldades internas e externas. O primeiro e grande problema a ser enfrentado foi a falta de investimento das matrizes. Dado a concorrência entre a Ford e a Volkswagen, em âmbito mundial, havia a dificuldade da troca de conhecimento técnico, debilitando as colaborações locais. Outro problema foi a constante tensão entre a **Autolatina** e os sucessivos governos brasileiros com os quais, por motivos diferentes, ela se desentendeu, ora por causa do congelamento de preços, ora por conta da supervalorização da moeda.

Outro problema aconteceu com os revendedores, pois como não houve inter-relação processo/produto/mercado, as vendas eram feitas em separado pelas montadoras que, apesar da fusão, continuavam disputando o lançamento de carros novos no mercado, cada uma com sua marca de origem. No que diz respeito às alterações com o sindicato, tanto as plantas da Ford, como as da Volkswagen sofreram paralisações.

A decisão de separar as empresas, dissolvendo a **Autolatina**, foi tomada no final de 1994 e efetivou-se em março de 1995, ocasião em que os sistemas de informação passaram a ser específicos a cada uma delas. A separação foi mais amigável do que pode parecer à primeira vista: foi uma questão ligada a filosofias e estratégias de negócio, com poucos traços de sentimentos e rancor. Um sinal claro disto foi que os empregados puderam optar pelo seu destino, ou seja, se iriam para a Ford ou para a Volkswagen, independentemente de sua origem. Desta forma, vários ex-funcionários da Ford ficaram na Volkswagen e vice-versa.

Dentre os problemas a solucionar estavam os produtos que usavam componentes das duas empresas (exemplo: o Escort com motor Volkswagen) e aqueles em que uma das fábricas produzia para a outra (exemplo: o Volkswagen Logus produzido pela Ford com motor Volkswagen). Para solucionar tal dilema, o acordo previa que, por um ano, produtos híbridos seriam mutuamente suportados. Após este período, cada empresa deveria estar capacitada a trabalhar com seus próprios recursos.

4. Conclusão

Este trabalho mostrou que em virtude do aumento da concorrência, da competitividade empresarial e das novas exigências do mercado, as empresas passaram a tentar encontrar formas para sobreviver neste ambientes competitivos e instáveis. Uma solução para estas empresas foi a formação de alianças estratégicas, na tentativa de agrupar os recursos necessários para atender a esse mercado e criar uma vantagem competitiva sustentável, reduzindo o risco de serem massacradas por grandes corporações.

As alianças estratégicas se tornaram fundamentais para as empresas, sejam elas desenvolvidas para suprir áreas que a empresa entende não fazer parte de seu negócio ou como medida de fortalecimento do seu negócio. Elas se mostraram como uma forma de solucionar problemas enfrentados pelas micro, pequenas e médias empresas, pois juntas, estas organizações podem construir ambientes melhores e acabar melhorando seus próprios mercados a medida que buscam aliados para se unir por meio de benefícios mútuos. Entretanto, para serem bem sucedidas, essa forma de relação interempresarial exige novas formas de relações internas e externas, onde as barreiras culturais precisam ser vencidas e as barreiras externas precisam ser redefinidas de maneira que fornecedores, consumidores e sócios possam tornar-se parte de um único grupo.

Conclui-se que a formação de alianças empresariais é uma excelente forma de tornar as empresas mais fortes e competitivas e que através da união de esforços, estas empresas conseguem alcançar benefícios importantes que vão desde maior poder de negociação com fornecedores até a construção de uma marca, benefícios que seriam difíceis de serem obtidos trabalhando sozinho. Cada vez mais estas alianças ganham adeptos por serem uma idéia simples, lucrativa para todas as partes da transação, com valores de investimentos extremamente baixos e o aproveitamento da sinergia de sócios circunstanciais em torno de interesses comuns, se tornando sem dúvida nenhuma, o caminho mais rápido e menos dispendioso em termos de marketing para aumentar as vendas.

Referência Bibliográfica

LEWIS, Jordan D. **Alianças estratégicas**: estruturando e administrando parcerias para o aumento da lucratividade. São Paulo: Pioneira, 1992.

NOLETO, Marlova J. **Parcerias e Alianças Estratégicas**: Uma Abordagem Prática. São Paulo: Instituto Fonte, 2000.

LORANGE, Peter et al. **Alianças Estratégicas**: formação, implementação e evolução. São Paulo: Atlas, 1996.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2004.

YOSHINO, Y. Michael; RANGAN, U. Srinivasa. **Alianças estratégicas**: uma abordagem empresarial à globalização. São Paulo: Makron Books, 1996.

WRIGHT, Peter et al. **Administração Estratégica**: Conceitos. São Paulo: Atlas 20