

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ**  
**SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS**  
**DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO GERAL E APLICADA**  
**CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO EMPRESARIAL**

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E GRANDES PARCERIAS: O CAMINHO PARA  
O SUCESSO NO MUNDO GLOBALIZADO**

**Aluno: Gustavo Ranieri**  
**Orientador: Profº Pedro Steiner**

**CURITIBA**  
**2003**

**GUSTAVO RANIERI**

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E GRANDES PARCERIAS: O CAMINHO  
PARA O SUCESSO NO MUNDO GLOBALIZADO**

Monografia apresentada como requisito parcial para conclusão do curso de Especialização em Gestão Empresarial, do setor de Ciências Sociais Aplicadas, do Departamento de Administração Geral e Aplicada, da Universidade Federal do Paraná.

Orientador:

**CURITIBA**

**2003**

## **AGRADECIMENTOS**

Às pessoas que contribuíram para a realização deste estudo, com todo o apoio possível.

Agradecimento especial a todas as pessoas que colaboraram nas pesquisas e proveram ensinamentos fundamentais, sem os quais a conclusão desse trabalho tornar-se-ia mais árdua.

Agradecimento aos colegas de turma, aos Doutores e Mestres, que conseguiram nos transmitir vossa experiência e vasto conhecimento.

E àqueles que me encorajaram nos estudos de graduação e o presente curso de especialização.

## SUMÁRIO

|   |           |
|---|-----------|
| <b>CAPÍTULO I</b>   | <b>01</b> |
| <b>INTRODUÇÃO</b> .....                                       | <b>01</b> |
| 1.1 TEMA .....  | 01        |
| 1.2 PROBLEMA .....  | 01        |
| 1.3 OBJETIVOS .....   | 02        |
| 1.3.1 Objetivo geral .....                                    | 02        |
| 1.3.1 Objetivo específico .....                               | 02        |
| 1.4 JUSTIFICATIVAS .....                                      | 02        |
| 1.5 METODOLOGIA .....   | 03        |
| <b>CAPÍTULO II</b>  |           |
| <b>PLANEJAMENTO E VISÕES ESTRATÉGICAS</b> .....               | <b>04</b> |
| 2.1 A IMPORTÂNCIA DA VISÃO ESTRATÉGICA .....                  | 04        |
| 2.1.1 Visões informadas .....                                 | 05        |
| 2.1.2 Visões compartilhadas .....                             | 05        |
| 2.1.3 Visões competitivas .....                               | 05        |
| 2.1.4 Visões capacitantes .....                               | 06        |
| 2.2 EXECUÇÃO DO PLANEJAMENTO .....                            | 06        |
| 2.2.1 Etapas da execução e decisão do plano estratégico ..... | 08        |
| 2.2.1.1 Diagnostico atual .....                               | 08        |
| 2.2.1.2 Direção a ser seguida .....                           | 08        |
| 2.2.1.3 Metas a serem atingidas .....                         | 08        |
| 2.2.1.4 Metas que poderiam ser atingidas .....                | 09        |
| 2.2.1.5 Estratégias .....                                     | 09        |
| 2.2.1.6 Definição dos planos de ação .....                    | 09        |
| 2.2.1.7 Execução dos planos .....                             | 10        |
| 2.2.1.8 Controle .....  | 10        |
| 2.3 Definição do ramo de atividade .....                      | 10        |
| 2.3.1 Conhecendo o publico alvo .....                         | 11        |
| <b>CAPÍTULO III</b>   |           |
| <b>PARCERIAS ESTRATÉGICAS</b> .....                           | <b>14</b> |

|   |           |
|---|-----------|
| 3.1 A CRESCENTE NECESSIDADE DAS PARCERIAS .....                 | 15        |
| 3.2 POR QUE PARCERIA ESTRATÉGICA? .....                         | 16        |
| 3.3 QUANDO USAR ALIANÇAS ESTRATÉGICAS .....                     | 17        |
| 3.3.1 Atividades internas .....                                 | 17        |
| 3.3.2 Aquisições .....  | 17        |
| 3.3.3 Relações formais e distantes .....                        | 18        |
| 3.3.4 Alianças estratégicas .....                               | 18        |
| 3.4 ALIANÇA COMO A MELHOR OPÇÃO .....                           | 18        |
| 3.4.1 Desvantagens da estratégia de alianças .....              | 19        |
| 3.4.2 Vantagens da estratégia de alianças .....                 | 19        |
| 3.5 A BUSCA PELOS MELHORES PARCEIROS .....                      | 20        |
| 3.5.1 Tipos de alianças conforme os parceiros .....             | 20        |
| 3.6 FATORES RELEVANTES AO SUCESSO DA PARCERIA .....             | 21        |
| 3.6.1 A confiança em relacionamentos colaborativos .....        | 21        |
| 3.6.2 O comprometimento nos relacionamentos colaborativos ..... | 23        |
| <b>CAPÍTULO IV</b>  |           |
| <b>CASO REAL: O PLANEJAMENTO ALIADO À PARCERIA .....</b>        | <b>24</b> |
| 4.1 HISTÓRIA DA ESSO NO BRASIL .....                            | 24        |
| 4.1.1 ExxonMobil - Serviços a Clientes .....                    | 28        |
| 4.2 HISTORIA DA KLABIN S.A. ....                                | 29        |
| 4.3 AÇÃO CONJUNTA E BENEFÍCIOS MÚTUOS .....                     | 30        |
| 4.3.1 Onde encontrar o melhor serviço .....                     | 30        |
| 4.3.2 Controle, renovação e comprometimento .....               | 31        |
| <b>CONCLUSÃO .....</b>  | <b>33</b> |
| <b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>                         | <b>35</b> |

# CAPÍTULO I

## INTRODUÇÃO

De acordo com o Dicionário Universal da Língua portuguesa, cooperação é o ato ou efeito de interagir para um fim comum. Esse é um dos, se não o mais importante conceito que descreve o comportamento esperado das empresas dentro do atual mercado competitivo. A cooperação industrial funciona como um mutualismo bipolar que, por sua própria definição, traz muitos resultados positivos para ambos os lados.

Atualmente a relação de interdependência das indústrias já é parte intrínseca do problema de planejamento econômico estratégico. São exemplos dessa interdependência as relações entre produtores rurais e manufatureiras ou supermercados, mineradoras e usinas, siderúrgicas entre outras. Há também as parcerias mais direcionadas, que se concretizam a partir da necessidade de um produto por uma empresa relacionada com a disponibilidade e grande produção do mesmo por outra empresa.

Um exemplo de relação de interdependência específica é a parceria entre a Klabin (indústria papeleira) e a Móbil (fabricante e distribuidora de lubrificantes industriais). Como a Klabin é uma empresa de um porte muito grande, essa necessita de muitos lubrificantes para o funcionamento de suas máquinas a fim de manter a qualidade e o andamento da produção. Sendo assim, selou-se uma parceria comercial entre as respectivas empresas, visando como sempre o bem comum.

### 1.1 TEMA

Estudo do planejamento estratégico e das parcerias entre grandes corporações.

### 1.2 PROBLEMA

Quais os benefícios do planejamento estratégico aliado às grandes parcerias?

O planejamento estratégico traz resultados em longo prazo?

### 1.3 OBJETIVOS

#### 1.3.1 Objetivo geral

Demonstrar a importância de se executar um planejamento e aliar-se a outras empresas através de grandes parcerias, demonstrando seus conceitos e implementações.

#### 1.3.2 Objetivo específico

- Demonstrar a execução de um plano de estratégia;
- Avaliar os resultados provenientes de grandes parcerias;
- Analisar uma situação real, sua negociação e sua situação atual;
- Estudar suas perspectivas para o futuro do negócio;

### 1.4 JUSTIFICATIVAS

A escolha do tema se deu devido à importância existente no estudo da negociação por meio de parcerias e por sua incondicional relevância na área de gestão empresarial atualmente.

Cabe ao empreendedor buscar, sempre, novos meios de se comunicar com o mercado com a finalidade de aumentar a rentabilidade do seu negócio, bem como as contribuições para a sociedade, o bem estar da população, o meio ambiente e o mundo em geral.

Portanto, a fim de melhorar um empreendimento e sua posição no mercado, a comunicação, a negociação e a ajuda mútua são os conceitos básicos para o sucesso de uma empresa. E isso tudo é obtido através de parcerias comerciais bem planejadas.

Enfim, a quantidade de benefícios trazidos pela cooperação industrial é muito grande, requerendo atenção constante de especialistas para seu estudo, planejamento e execução. Isso tudo explica de forma sucinta a escolha do assunto

abordado no presente estudo.

## 1.5 METODOLOGIA

Buscar-se-á neste estudo, apresentar a forma de atuação de empresas interdependentes. Isso será feito através de pesquisa pratica, descritiva e qualitativa mostrando resultados reais e previsões das mesmas como uma forma de avaliar as referidas parcerias e firmar um ponto de vista sobre cooperativas em geral.

Tecnicamente, o projeto estará ambientado no campo da pesquisa bibliográfica, revistas especializadas, apostilas e participação em cursos realizados. Buscando, através da análise de pesquisa, obter e oferecer contribuições para o entendimento importância das parcerias industriais.

## **CAPÍTULO II**

### **PLANEJAMENTO E VISÕES ESTRATÉGICAS**

Sempre que se objetiva o sucesso em alguma área, seja na vida pessoal ou no contexto de uma corporação, o maior empecilho é a tomada de caminhos ou decisões precipitadas, sem um planejamento ou estudo prévio. O caminho para a conquista dos anseios deve ser traçado e planejado minuciosamente antes da jornada propriamente dita ser iniciada. Só assim poder-se-á estar preparado para situações adversas que poderiam derrubar toda a caminhada.

Por isso as corporações vêm se preocupando muito com o planejamento de sua estratégia de atuação, traçando metas e objetivos, prevenindo serem surpreendidas futuramente por um mercado atroz e inesperado.

#### **2.1 A IMPORTÂNCIA DA VISÃO ESTRATÉGICA**

Uma visão é um guia que articula a natureza da empresa e suas intenções para o futuro. Essas intenções são baseadas em como a gerência, como um todo, acredita como o meio ambiente irá evoluir e no que a empresa pode e deve se transformar no futuro. As visões não são expressões vagas de boa vontade, mas sistemas explícitos a respeito daquilo que é necessário ao sucesso no futuro.

Sem uma visão, e sem a liderança para reunir o pessoal em torno dessa visão, a organização tende a ser inativa em sua presente arena e não objetiva na busca de novas direções. Uma classificação de estratégias bem conhecida chama essas organizações de "reatores", para salientar que não existe uma mentalidade organizacional, exclusivamente, em proteger os ganhos passados. O mundo de um reator é cheio de ameaças, ao passo que as oportunidades vêm com uma crescente escassez. Novas direções são buscadas com baixo empenho, por indivíduos reagindo a solicitações de clientes, a novas descobertas no laboratório ou a movimentos antecipatórios dos concorrentes. Iniciativas não são amplamente incentivadas, visto que na organização faltam princípios orientadores que a ajudem a distinguir entre ações sensatas, que poderiam apoiar uma direção futura, e empreendimentos tangenciais que dispersam esforços.

Embora esteja bem evidente que as empresas bem-sucedidas são guiadas por uma visão com significado, não está claro se as perdedoras sofreram porque simplesmente não tinham uma visão, ou porque estavam seguindo uma visão enganosa. Porém, para evitar uma orientação equivocada, existem quatro características que definem as visões com significado:

- Informadas;
- compartilhadas;
- competitivas e
- capacitantes;

### 2.1.1 Visões informadas

Uma visão deve ser baseada numa sólida compreensão da empresa e na capacidade de prever como as forças que atuam no mercado irão mudar no futuro. Essa definição de visão pode ser observada por exemplo nas marcas que se tornam quase um termo genérico para o produto que produzem, assim como a Bombril esta para as concorrentes esponjas de aço ou a Xerox em relação às outras fotocopiadoras.

### 2.1.2 Visões compartilhadas

As visões motivam as organizações quando elas são criadas através da colaboração, com o líder servindo como articulador e patrocinador da visão que emerge da colaboração da equipe. A visão deve refletir a perspectiva do líder a respeito de oportunidades, valores e opções importantes.

### 2.1.3 Visões competitivas

As visões poderosas são também declarações de intenções que criam uma obsessão pela vitória em toda a organização. Através do foco da atenção sobre uma posição desejada de liderança, da medição dos progressos em relação a ela e da busca contínua de novas maneiras para conseguir vantagem sobre os concorrentes,

as ações e aspirações da organização ganham significado.

As intenções corajosas podem ser poderosas, diante das evidências de que elas podem, muitas vezes, se concretizar, mesmo quando superam as possibilidades e recursos correntes. É pouco provável que empresas japonesas como Honda, Matsushita e NEC tivessem atingido liderança global, caso se contentassem em adequar suas intenções aos seus recursos de dez a quinze anos atrás.

#### 2.1.4 Visões capacitantes

As visões surgem nas organizações onde os gerentes possuem, individualmente, liberdade para tomar decisões significativas a respeito de estratégias e táticas. Esses gerentes dispõem de poder para utilizar a estrutura de referência geral, expressa pela visão, para decifrar a quais oportunidades ou ameaças reagir, e quais ignorar. Eles têm convicção de que não serão criticados pelos seus superiores, os quais reconhecem que são incapazes de antecipar todas as alterações no ambiente do mercado e devem dar o poder das decisões aos subordinados.

## 2.2 EXECUÇÃO DO PLANEJAMENTO

A definição de um modelo que compreenda o levantamento de informações relevantes, sua análise e interpretação, o ambiente e realidade existente, a formulação de objetivos e o conseqüente avanço em direção ao que se propôs constitui a caracterização mais geral do que admitimos como processo de planejamento.

No que diz respeito ao processo de planejamento, na fase de elaboração, também chamada de área de análise, se constatam tais realidades, para que, à medida que avancemos nesse processo, haja amadurecimento e melhores condições de decisão sobre os objetivos e as estratégias empresariais que vierem a ser admitidas como viáveis.

Assim, a primeira fase deve se estender por todo o processo de planejamento, sendo aconselhável tomarem-se as decisões de maneira a aproveitar

as oportunidades emergentes, ainda que não se tenha visão globalizada do ambiente, do mercado e a totalidade do potencial da empresa. Na verdade, a ausência de tais aproveitamentos pode inclusive comprometer a execução e o sucesso do planejamento, razão pela qual em algumas empresas ele não chega sequer a ser implementado totalmente.

Assim, a caracterização estrutural do processo de planejamento equivale a catalogar informações de maneira que possamos localizar a empresa dentro do seu ambiente de relacionamento tanto direta como indiretamente. Isto porque nenhuma empresa será jamais considerada como uma unidade de produção independente; sempre estará mantendo relacionamento com as demais empresas, pessoas ou entidades, as quais, da mesma forma, têm seu universo de atuação estratégica condicionado às mesmas situações definidas para o cenário econômico, leis e normas de mercado.

Estrategicamente, o papel governamental equivalerá ao estabelecimento das condições de negociação que maximizem os resultados para todos. O papel dos empresários equivalerá ao estabelecimento de sua forma de atuação, conseguindo com isto maior eficácia e contribuição nos resultados nacionais.

Numa visão simplista, a empresa tem como responsabilidade a convivência e o relacionamento direto com clientes, fornecedores, governo e concorrentes. No entanto, tal posicionamento é bastante deficiente, pois se admite a inserção de um número infinito de entidades, que poderão interferir seriamente nas condições de sobrevivência da própria empresa.

Assim, a entidade "empresa" admite múltiplas relações com todo o ambiente que a envolve. Mantém uma relação de dependência estratégica com todas as demais entidades, tanto para o suprimento de insumos, produtos acabados, equipamentos tecnológicos, know-how de produção, consumidores, clientes e órgãos governamentais. Portanto, o sucesso de suas atividades será determinado em função do nível de informações estratégicas que puderem ser coletadas, referentes a cada um dos elos, os quais, de forma geral, são concorrentes sob o ponto de vista de desenvolvimento.

Adequando-se os meios de visão empresarial ao processo de execução do planejamento a empresa possui vantagens sobre as concorrentes no aspecto organização e prevenção.

## 2.2.1 Etapas da execução e decisão de um plano estratégico

A fim de se executar com precisão o plano provido pela visão estratégica, as empresas seguem normalmente algumas etapas básicas de execução, tendo assim mais sensatez e coerência na sua atuação. Isso se faz por meio de indagações e entendimento da situação da corporação no momento, estudando possibilidades de melhorias para o futuro e mantendo um controle sobre o que se está fazendo.

### 2.2.1.1 Diagnostico atual

Essa é a etapa inicial da execução de um bom planejamento estratégico. Corresponde à fase de análise da situação da corporação. Nessa fase se processa um levantamento de todas as informações do ambiente externo e das condições internas da empresa para a análise posterior da área de atuação.

### 2.2.1.2 Direção a ser seguida

É uma etapa de projeção dos cenários da fase do diagnostico. Nela, o planejador estratégico procura dar movimento às obras vislumbradas. O objetivo é especular sobre a evolução das situações definidas na primeira fase. Como citado anteriormente, são indagações sobre o planejamento. Indagações como:

- Qual a evolução projetada de nossos mercados?
- Qual a disposição governamental para aprovar a nova lei de incentivos fiscais em nosso ramo de atividades?
- Qual a evolução de nosso entrosamento com o meio em que atuamos?

### 2.2.1.3 Metas a serem atingidas

Nesta fase avaliam-se as implicações estratégicas, que nascem da definição da direção seguida. Nela analisam-se as possibilidades de sucesso, em função das deficiências a serem superadas e da força dos concorrentes.

#### 2.2.1.4 Metas que poderiam ser atingidas

É uma fase de extrapolação dos resultados da terceira fase. É como se a empresa perguntasse:

“No quadro definido nas fases anteriores, se utilizássemos todas as nossas capacidades (presentes e futuras), quais seriam as perspectivas?”

Exemplos:

- Que nível de flexibilidade teremos?
- Nossos produtos e mercados terão crescimento suficiente para atingirmos nossos objetivos?
- Temos condições financeiras para ampliar a produção ao nível desejado?
- Nossos fornecedores de matéria-prima e material de embalagem têm condições de nos atender a este nível de demanda?

A empresa tenta arbitrar, nesta fase, o desejável em face do possível.

#### 2.2.1.5 Estratégias

É a fase de avaliação e decisão sobre caminhos alternativos que permitem chegar aos objetivos da fase anterior. Corresponde à resposta a duas questões:

- O que podemos fazer?
- O que devemos fazer?

A empresa procura métodos alternativos que permitam aproveitar as oportunidades e resolver os problemas.

Exemplo:

— Devemos primeiro abrir nossos mercados no exterior, ou orientar nossa produção futura para o mercado interno?

#### 2.2.1.6 Definição dos planos de ação

A empresa define os níveis de envolvimento e desempenho esperados, a nível externo (produtos e mercados) e interno (departamentos, funções, recursos humanos). Cada objetivo deve ser quantificado e desdobrado em alvos específicos, a serem perseguidos por todos os setores da organização.

### 2.2.1.7 Execução dos planos

É o documento final de consolidação de todas as etapas anteriores. Nele se fixam as metas departamentais, as perspectivas, as necessidades de recursos, as formas de captação e o cronograma de implementação.

- Previsão de lucros do ano seguinte.
- Investimentos a efetivar.
- Necessidades de financiamento/recursos.
- Modalidades de financiamento/tomada de recursos selecionados.
- Compromissos assumidos.

### 2.2.1.8 Controle

É uma etapa extremamente importante para o sucesso do plano estratégico.

Nessa etapa se organizam e analisam:

- As formas de controle (ex.: relatórios)
- As divergências quantitativas (ex.: vendas abaixo das metas previstas)
- A execução dos planos de ação e sua eventual revisão se os resultados não são satisfatórios.

## 2.3 DEFINIÇÃO DO RAMO DE ATIVIDADE

O objetivo das empresas é atender a determinadas necessidades verificadas no mercado por meio de produtos adequados. Mas a grande questão para o planejador é:

- Como assegurar que sua empresa estará realmente produzindo itens exigidos pelo consumidor final, se a realidade das preferências se altera cada vez mais rapidamente?

Fazendo-se uma retrospectiva histórica do mercado vê-se que nas últimas décadas a inovação tecnológica praticamente pulverizou o Ciclo de Vida do produto. Por isso, os produtos que seriam estáveis ou até de sucesso de uma empresa podem amanhã ser completamente ultrapassados pela inovação tecnológica utilizada por uma empresa, não necessariamente do mesmo setor.

Ganha, assim, enorme importância a definição clara da empresa de quais as atuais características e qual o ramo de atividade para atuação que prometa estabelecer melhor relacionamento com o público consumidor.

A falta de visão de algumas empresas na definição de seu ramo de atividades trouxe-lhes fracassos e prejuízos enormes. SANTOS, (1992, p. 60) cita o seguinte exemplo:

Nos Estados Unidos do começo do século, a ferrovia constituía o meio de transporte mais seguro, eficaz e rápido de viajar. Os lucros fluíram abundantemente para as empresas do ramo, a tal ponto de elas considerarem que este "filão" permaneceria intocado por todo o século seguinte.

Ao definir incorretamente seu ramo de atividade como "transporte ferroviário", e não "transporte a longa distância", as empresas do setor se viram apanhadas num processo sem recuo com o advento do avião comercial. Com isto, de uma situação de liderança no setor de transportes, chegaram quase à insolvência, perdendo a oportunidade de elas próprias transferirem ou reciclarem suas atividades para as novas perspectivas que se abriram. Outras empresas sem experiência no setor acabaram entrando nesse ramo de negócio, que até hoje proporciona enormes lucros.

Definir o ramo de atividade de uma empresa é uma questão estratégica básica, uma vez que a utilização de recursos a aplicar em cada exercício terá a ver com o caminho que a empresa vai percorrer em função das tendências do mercado. É mais um indicador de falta de visão de algumas empresas pensarem que é possível ditar os produtos e serviços aos mercados e aos consumidores, apesar do poder atual dos meios de comunicação.

A experiência histórica mostra-nos que as empresas de sucesso foram aquelas que compreenderam que só ajustando seus produtos aos consumidores poderiam estabelecer uma comunicação eficaz com eles.

### 2.3.1 Conhecendo o público alvo

Para conhecer as características básicas da empresa frente às preferências manifestadas pelos consumidores e as potencialidades de desenvolvimento do ramo, será evidentemente necessário posicionar-se em função da capacidade de responder ao seguinte:

- Que necessidades dos clientes deverão ser satisfeitas?
- Quem são os usuários finais dos produtos?
- Quais os produtos e/ou serviços que poderiam satisfazer tais exigências?
- De que forma tais produtos poderiam chegar ao consumidor final, ou seja,

quais os canais de distribuição mais convenientes?

- Que atuais condições da concorrência (produtos similares) estão disponíveis no mercado, ou estarão em breve?

Respostas a estas questões nos permitem formular uma seqüência lógica de atitudes, as quais equivalem à perfeita definição do Negócio Empresarial. Este posicionamento significa o primeiro passo para a elaboração do Planejamento Estratégico nas Empresas e, portanto, deverá ser firme o suficiente para sustentar o desenvolvimento que o empresário tem como aspiração.

Assim, em resumo, a boa definição de Negócio Empresarial deverá proporcionar ao empresário o seguinte:

- possibilidade de se produzir e lançar uma quantidade maior de produtos e/ou serviços que satisfaçam às exigências dos consumidores, sem que deixe ferir a especialização e a definição de Negócio Empresarial;
- conquistar um número maior de clientes e, portanto, reduzir a vulnerabilidade, a concentração e o comprometimento da renda empresarial;
- participar de um mercado progressivamente maior tanto no que diz respeito à densidade populacional como à regionalização;
- aproveitar as situações clássicas de economia de escala, evidenciando-se em um processo eficiente de produção, comercialização e distribuição dos itens gerados;
- ter como resultado maior número de produtos para oferecer a um número maior de clientes; ampliação do faturamento e da lucratividade da empresa.

Enfim, o "caminho do sucesso" inicia-se na perfeita definição de ramo de atuação e Negócio Empresarial a que a empresa está vinculada. À medida que se efetua tal posicionamento estratégico, será evidente que os esforços da empresa, direcionados para um único sentido, facilitarão a comunicação entre a alta administração e os níveis hierárquicos subordinados. Permitirão economizar tempo e recursos, especialmente financeiros. Evitarão choques e/ou conflitos internos com os elementos de decisão, sobre os propósitos futuros da atividade a ser desenvolvida, além de ampliar consideravelmente a capacidade de atendimento do mercado consumidor.

Segundo KEY, (1990, p. 100) "O planejamento é um processo vivo, adaptável e contínuo. Assim, o final de um ciclo, inclusive as etapas repetitivas, desde a avaliação da situação, passando pelo pensamento estratégico a respeito dos problemas, até decisões a respeito de objetivos de desempenho e cursos de ação que culminam com as atividades de implementação, sinaliza o início de outro ciclo.

Esse ciclo continua percorrendo o processo de atuação da empresa durante todo seu tempo de vida, controlando, melhorando processos obsoletos e inovando a estratégia sempre que for preciso. Isso tudo completa esse conceito importantíssimo das grandes corporações que é o planejamento estratégico em si.

## CAPÍTULO III

### PARCERIAS ESTRATÉGICAS

Se uma empresa não acredita em investimentos minoritários de capital, ou não sente que possa ser criado valor em qualquer relação entre duas empresas que não seja uma aquisição completa, ela pode estar deixando passar um dos mais eficazes e eficientes veículos já concebidos para a obtenção de tecnologia e produtos e para a construção de valor em uma empresa: a parceria estratégica.

As parcerias estratégicas podem ser problemáticas. Mas o tipo certo de arranjo entre os parceiros certos, pelas razões certas, pode, com alguma sorte, ajudar ambas as partes a atingir seus objetivos estratégicos e financeiros. Este capítulo irá tratar dos três aspectos principais desses tipos de investimentos:

- A base lógica por trás da crescente popularidade dessa forma de aliança
- Os fatores que freqüentemente determinam o sucesso ou o fracasso, e o que uma empresa pode fazer para que as probabilidades se inclinem a seu favor.
- Os elementos estruturais básicos relacionados com os arranjos da parceria e como eles são usados

Uma definição muito difundida de parcerias estratégicas pode ser: aquisição dos conhecimentos, mas não da empresa, uma nova maneira para as grandes corporações se beneficiarem de inovações criadas em pequenas empresas. As parcerias estratégicas, também chamadas de alianças estratégicas e parcerias corporativas, em geral envolvem pelo menos dois dos seguintes elementos, de alguma forma:

- Investimento minoritário de capital em uma pequena empresa por um parceiro maior
- Acordos de distribuição ou licenciamento para produtos ou tecnologias existentes
- Acordos de desenvolvimento para produtos novos ou de nova geração

A maior parte das parcerias estratégicas envolve, de fato, a obtenção de tecnologias ou produtos por empresas que atuam em campos caracterizados por rápidas mudanças tecnológicas. Em geral, elas consistem em arranjos entre uma

grande empresa, que já possui uma forte base tecnológica e posição destacada no mercado alvo, e uma empresa menor, que desenvolveu ou aplicou uma tecnologia importante para aquele mercado como parte ou a totalidade de suas atividades. Com freqüência, a meta dos parceiros é criar e comercializar, em conjunto, alguma coisa que nenhum deles poderia fazer sozinho com a mesma rapidez ou eficácia.

Em uma parceria estratégica verdadeira, o valor real é criado quando ambas as empresas fazem aquilo que cada uma faz de melhor, ao tentar satisfazer suas próprias necessidades e as do mercado.

### 3.1 A CRESCENTE NECESSIDADE DAS PARCERIAS

Os anos 80 e 90 foram marcados por uma preocupação com a crescente turbulência ambiental, produtora de novas realidades de mercado. Nessa nova era competitiva, as transformações ocorreram com tanta rapidez que os padrões e comportamentos estabelecidos não foram mais sustentáveis. Estudiosos em gestão de negócios, ao analisarem as práticas administrativas das duas últimas décadas, observaram, entre outros aspectos, a crescente associação entre empresas e uma variedade de tipologias que evoluiu rapidamente dos tradicionais contratos de compra e venda para as parcerias de longo prazo, que se caracterizam como alianças estratégicas, até à formação de redes de empresas.

A busca de novas formas de associações por meio de relacionamentos cooperativos entre empresas independentes é justificada pela necessidade de adaptação a um ambiente global e em rápida mudança e pela otimização de recursos escassos. Nesse contexto, as empresas buscam redução de custos e riscos, maior flexibilidade e a construção de vantagens competitivas no que se refere a sua área de atuação.

De acordo com LEWIS (1992, p.1) "As alianças estratégicas provem acesso a muito mais recursos do que qualquer empresa isolada possui ou pode comprar. Elas podem expandir grandemente a capacidade de uma empresa para criar produtos, reduzir custos, incorporar novas tecnologias, antecipar-se aos concorrentes, atingir a escala necessária à sua sobrevivência nos mercados mundiais e gerar mais recursos para investir em suas competências básicas".

Em decorrência disso, tem início a ênfase nos relacionamentos de longo

prazo com o mercado, em consequência das práticas de transações com objetivos de curto prazo. As práticas comerciais passam a valorizar a cooperação. No novo cenário, percebe-se uma profunda mudança de paradigma nas relações comerciais: torna-se necessário cooperar para competir. As estratégias das empresas deslocam-se do "posicionamento competitivo" para a "cooperação competitiva".

A corrida para o futuro força as empresas a descobrir novas oportunidades de mercado, novas soluções para os clientes e novas respostas para as necessidades mal-atendidas. E dessa corrida quem pode participar sozinho? A resposta é: ninguém. Para continuarem competitivas na era da informação, na qual imperam a diversidade e o rápido surgimento de novos paradigmas tecnológicos, as organizações precisam atender a necessidades urgentes de recursos, de novas habilidades e de tecnologia, o que poucas empresas sozinhas conseguem sustentar. Seja para buscar economias de escala em níveis globais, seja para ter acesso a mercados locais diferenciados, seja para reduzir custos e riscos no desenvolvimento de novas tecnologias, a habilidade de uma empresa em estabelecer um relacionamento colaborativo passa a ser uma das principais competências na vida empresarial, não havendo mais lugar para a prática do fazer sozinho. As alianças estratégicas surgem, então, nesse contexto em que as organizações buscam relacionamentos colaborativos.

### 3.2 POR QUE PARCERIA ESTRATÉGICA?

Muitos acordos bem-sucedidos de licenciamento e distribuição têm sido concluídos na ausência de quaisquer arranjos de parceria ou investimentos de capital. Por que então gastar tempo e dinheiro e se arriscar no risco da estruturação de uma parceria estratégica?

Uma grande parte da resposta tem relação com o ambiente no qual opera a empresa. As empresas que efetuam alianças estratégicas geralmente atuam em indústrias que apresentam algumas ou todas as seguintes características:

- Mudanças tecnológicas rápidas (e dispendiosas)
- Curtos ciclos de vida dos produtos
- Concorrência intensa
- Mudanças drásticas nas preferências ou na economia dos clientes

Esses fatores ajudam a explicar a crescente popularidade das parcerias estratégicas nas indústrias de computadores, eletrônica, de telecomunicações, farmacêutica, de biotecnologia e de equipamentos médicos. Mas os benefícios da parceria estratégica muitas vezes também se aplicam em áreas não caracterizadas, tradicionalmente, como de alta tecnologia.

### 3.3 QUANDO USAR ALIANÇAS ESTRATÉGICAS

Existem quatro maneiras pelas quais uma empresa pode aumentar sua força: com atividades internas, com aquisições, através de transações formais e distantes e com alianças estratégicas. A melhor abordagem depende dos recursos e riscos envolvidos, bem como da necessidade de controle. Contudo, nos dias de hoje, as circunstâncias são usualmente mais favoráveis às alianças.

#### 3.3.1 Atividades Internas

Uma empresa tem, obviamente, pleno controle sobre seu trabalho interno. Este deve focalizar o aperfeiçoamento de suas forças básicas — aquelas habilidades difíceis de copiar, que tornam possível a produção e entrega de um valor inigualável aos clientes. As tarefas menos críticas podem ser divididas com terceiros.

Por exemplo, no negócio de revistas, as forças básicas de uma publicação incluem sua capa e seu conteúdo. Os editores as controlam rigidamente. Eles quase sempre fazem essa parte do trabalho internamente e moldam suas organizações de forma que apoiem a coleta das informações necessárias e a criatividade. Outros trabalhos, como impressão e distribuição, são tipicamente executados por terceiros.

#### 3.3.2 Aquisições

As aquisições oferecem o pleno controle das empresas compradas. Mas elas só têm lógica quando o valor dos recursos buscados constitui uma grande parte da compra. Normalmente as aquisições só trazem bons resultados se o comprador e a unidade adquirida são intimamente relacionados e possuem entre si claras afinidades financeiras.

Além disso, as aquisições de empresas mais fortes têm melhores perspectivas. Porém essas empresas são mais caras e mais difíceis de serem compradas. Ao mesmo tempo, suas forças fazem delas candidatas perfeitas para alianças, caso em que obteriam os mesmos resultados sem despendere uma quantia muito grande de capital em uma aquisição desnecessária.

### 3.3.3 Relações formais e distantes

As transações formais constituem a maneira mais comum pela qual as empresas conseguem os bens ou serviços que necessitam. Nessas transações, os recursos disponíveis dependem daquilo que os fornecedores estão dispostos a prover, em função de suas prioridades e dos riscos que estão dispostos a correr por conta própria.

Nas relações formais, portanto, o contato inicial é o que define tudo o que segue. Com as alianças, a divisão do controle oferece muito mais flexibilidade.

### 3.3.4 Alianças estratégicas

Com as alianças estratégicas, as empresas podem criar qualquer combinação de recursos que atenda seus objetivos, separados e comuns. Além disso, as alianças possibilitam que se trabalhe com empresas de qualquer campo. Ao contrário de uma aquisição, uma aliança somente precisa entrosar aquelas partes, da cultura e das funções de cada empresa, que irão trabalhar em conjunto.

Segundo BARROS (2001, p.94), "As alianças representam, na realidade, uma mudança de paradigma. Nelas está implícita uma clara inversão da lógica da competição para a lógica da cooperação".

## 3.4 ALIANÇA COMO A MELHOR OPÇÃO

Analisando-se os quatro meios de obtenção de serviços ou produtos, vê-se que as alianças proporcionam oportunidades únicas para o desenvolvimento de força, utilizando-se de um conjunto excepcionalmente amplo de parceiros — inclusive clientes, fornecedores, concorrentes, distribuidores, universidades e

empresas de outras indústrias.

Apesar disso, uma estratégia sólida deve ser apresentada por cada um dos lados da parceria, a fim de se obter o sucesso esperado. Nunca se pode acomodar ou sobrecarregar um dos lados com muita responsabilidade e esperar os resultados se participação ativa. De acordo com KEY (1992, p.90), "As estratégias de negócios de ambas as parceiras precisam demonstrar consistência entre os objetivos de longo e curto prazos e levar em conta os custos e riscos, assim como os benefícios, da parceria".

#### 3.4.1 Desvantagens da estratégia de alianças

- Possibilidade de problemas de compatibilidade cultural entre os participantes.
- Riscos de conflitos entre os parceiros no que diz respeito à definição dos objetivos estratégicos da aliança, em níveis econômicos e operacionais.
- Vulnerabilidade em função de variáveis incontroláveis do ambiente, que interferem muito em compromissos de longo prazo.
- Divisão dos lucros obtidos com sua prática.
- Não obtenção do controle total da operação

#### 3.4.2 Vantagens da estratégia de alianças

- Acesso a muitas oportunidades, antes inviáveis, através de complementaridades.
- Compartilhamento de recursos para o investimento.
- Mantêm a flexibilidade para adaptação rápida ao ambiente e ao surgimento de novas tecnologias.
- Reduz a ameaça de comportamentos oportunistas, principalmente de fornecedores que não cumprem suas obrigações contratuais.
- Mantêm baixo o custo de transações por abandonar a necessidade de compras e vendas de produtos e serviços de empresas pouco comprometidas.
- Representa excelente potencial para a aprendizagem.
- Reduz ou compartilha os riscos no desenvolvimento de novos produtos na

abertura do mercado.

### 3.5 A BUSCA PELOS MELHORES PARCEIROS

Primeiramente, para se justificar uma parceria é necessário que exista uma real interdependência. Isso se observa pela complementaridade de forças. Um exemplo geral de complementaridade de forças é a dependência por grandes e renomadas empresas, que fabricam um certo produto obsoleto no mercado, de know-how para novas implementações tecnológicas e inovações relevantes no seu referido produto. Essa nova abordagem de produção ou essa quebra de paradigma é então procurada em um parceiro.

As alianças bem sucedidas começam com a escolha do parceiro e são construídas a partir dela. Através da busca, a empresa pode conhecer os candidatos em potencial. A seguir, uma análise para achar a melhor combinação sugere as empresas prioritárias. As negociações com a empresa preferenciais são a plataforma de lançamento. É nesse ponto que começam o bem-estar e os compromissos mútuos. A partir daí, o tipo da aliança dependerá do objetivo mútuo.

#### 3.5.1 Tipos de alianças conforme os parceiros

Nem todas as alianças têm os mesmos conceitos de funcionamento. Dependendo dos objetivos desejados, a aliança criada pode se enquadrar em um desses três tipos de relação:

- Complementaridade: é o tipo de aliança na qual as empresas unem-se para desenvolver, em conjunto, atividades que se complementam na cadeia de valor.
- Co-integração: ocorre quando há uma colaboração de empresas para desenvolver a mesma atividade da cadeia de valor. As alianças entre as instituições financeiras do Banco 24 Horas servem como exemplo desse tipo de aliança.
- Aditiva: nesse tipo de aliança, as organizações integram-se considerando todas as atividades da cadeia produtiva.

## 3.6 FATORES RELEVANTES AO SUCESSO DA PARCERIA

Grandes esforços de investigação têm sido realizados, para tentar identificar os fatores que asseguram o sucesso do relacionamento cooperativo. A maioria desses estudos traz o comprometimento e a confiança mútuos como pilares para o relacionamento duradouro.

### 3.6.1 A confiança em relacionamentos colaborativos

A confiança é uma das mais importantes variáveis para a manutenção de um relacionamento de longo prazo. A existência de confiança traz benefícios significativos para as relações comerciais: os parceiros alcançam maior eficiência econômica quando existe confiança mútua; a comunicação pode ser mais aberta e os problemas resolvidos mais eficientemente. A confiança pode facilitar também as ações conjuntas, a coordenação entre parceiros interdependentes e, ainda, reduzir a necessidade de controle hierárquico legal.

Considerando-se a confiança mútua um dos principais fatores de sucesso para as alianças, é necessário que haja um esforço especial para promovê-la. Alguns dos meios para se obter isso são os seguintes:

- Maximizar os benefícios do relacionamento - as empresas aliadas precisam, em primeiro lugar, sustentar a aliança em benefícios mútuos relevantes e perceber os esforços que estão sendo realizados pelas partes para que se alcance uma relação de benefício para ambas as partes;
- compartilhar valores - é relevante que haja transparência dos valores que predominam em cada organização parceira. Os pesquisadores recomendam a criação de algum tipo de "código de ética", para que valores comuns às partes sejam incorporados à aliança, permitindo o melhor compartilhamento da visão da parceria e a interpretação comum dos fatos;
- promover a comunicação efetiva - a comunicação implica o compartilhamento formal ou informal de informações significativas entre as partes. Ela permite o ajuste de objetivos, a coordenação de tarefas e a aprendizagem entre as empresas. Para isso, faz-se necessária a comunicação em todos os níveis da organização. É preciso formar equipes de executivos seniores e em todos os

outros níveis de interface das empresas aliadas. Os resultados da manutenção de uma comunicação efetiva são compreender melhor a indústria em que se insere, bem como aprender com o aliado quais as melhores oportunidades de trabalharem em conjunto e os acordos para melhorar as interfaces, entre outros benefícios;

- não agir oportunisticamente - em relacionamentos em que objetivos de longo prazo são comprometidos, é essencial que os parceiros declinem de compromisso da aliança, em situações de incerteza ambiental ou oferta de oportunidades aparentemente melhores de curto prazo. Administrar esses momentos é, talvez, um dos maiores desafios;
- investir no relacionamento - a confiança certamente cresce quando se percebe que a empresa aliada está também realizando investimentos no relacionamento;
- solucionar problemas - em todo relacionamento há conflitos. A forma como os conflitos são resolvidos e os problemas solucionados certamente influenciarão a confiança entre os pares;
- construir espírito de comunidade - além das equipes de trabalho, os aliados devem promover encontros em que podem trocar impressões sobre o setor, o futuro da aliança, as ações de cooperação etc.;
- buscar soluções sustentadas nas reais causas dos problemas - para aumentar a confiança entre as partes, é relevante focar as energias na identificação e na solução de problemas, em vez de buscar alguém para culpar;
- ter regras claras de engajamento - os procedimentos-chave devem ser descritos em documentos que ajudam a comunicar como os fatos devem acontecer. Práticas não registradas podem ser deturpadas, por serem implicitamente compreendidas e reforçadas pela cultura de cada empresa;
- manter justo equilíbrio - quando acontecem eventos, geralmente um participante é favorecido em detrimento de outro. Deve-se evitar isso, de forma que haja um justo compartilhamento dos benefícios decorrentes da relação;
- fazer demandas justas - a exigência mútua de melhor performance para que

as alianças possam manter-se competitivas no futuro traz credibilidade, pois se percebem na relação investimentos mútuos relevantes;

- introduzir novos programas conjuntos - a maioria das pessoas e das organizações está mais propensa a introduzir urna nova atividade, se tem a chance de participar de seu desenvolvimento e moldá-la a suas necessidades; e
- coordenar alinhamentos de longo prazo - nas alianças, o grande benefício decorre das melhorias mútuas contínuas que são realizadas. Isso requer o alinhamento de planos e o estabelecimento de prioridades e investimentos relevantes, tanto políticos quanto operacionais. Se as decisões em assuntos como capacidade, desenvolvimento tecnológico ou direcionamentos estratégicos são realizadas separadamente, a confiança fica comprometida.

Observando-se os aspectos anteriormente abordados, espera-se ter como consequência da ampliação da confiança mútua:

- redução do risco do negócio entre os parceiros;
- maior concordância nas decisões conjuntas;
- redução da propensão de dissolução do relacionamento;
- maior cooperação entre os aliados; e
- conflitos construtivos - discussões e argumentações a favor do negócio.

### 3.6.2 O comprometimento nos relacionamentos colaborativos

A grande maioria dos estudos comprova também que a cooperação entre as empresas parceiras é consequência não somente da confiança, mas também do comprometimento entre as partes.

O comprometimento no relacionamento existirá quando:

- o relacionamento é considerado valioso para as partes;
- as partes desejam manter ou estão propensas a manter o relacionamento; e
- esforçam-se para mantê-lo.

O comprometimento, entretanto, é consequência das seguintes variáveis:

- confiança entre as partes;
- nível de satisfação no relacionamento;
- nível de comparação das alternativas - quando há alternativas melhores ou mais atrativas o comprometimento é menor;
- extensão em que há mutualidade no relacionamento - a predominância de benefícios ou poder por algumas das partes pode impedir o comprometimento;
- custos associados ao término do relacionamento - quanto mais os participantes percebem que têm a perder com o rompimento, maior o comprometimento entre as partes;
- benefícios decorrentes do relacionamento - quanto mais relevantes os benefícios entre as partes, maior o comprometimento; e
- valores compartilhados - empresas que compartilham os mesmos valores têm maior comprometimento.

Outro aspecto importante a ser considerado nas alianças é a força do comprometimento entre as partes. A longevidade e a força de uma aliança são, em grande medida, garantidas por laços (bonds) criados entre as partes que representam importantes barreiras de saída do relacionamento. Esses laços podem ser de ordem legal, econômica, tecnológica, geográfica, de conhecimento, social, cultural, ideológica ou psicológica - e geram a interdependência entre as partes. Criar tais laços faz parte da estratégia de relacionamentos colaborativos, de tal forma que, quanto mais relevantes forem os laços para os envolvidos no relacionamento, maiores serão os motivos para a permanência e maiores a propensão e o esforço para a continuidade da relação.

## CAPÍTULO IV

### CASO REAL: O PLANEJAMENTO ALIADO À PARCERIA

#### 4.1 HISTÓRIA DA ESSO NO BRASIL

De acordo com informações contidas na página da ESSO na Internet, "Autorizada a se instalar no Brasil por Decreto do Presidente Hermes da Fonseca assinado a 17 de janeiro de 1912, a ESSO - com o nome de Standard Oil Company of Brazil - foi a pioneira na distribuição de produtos de petróleo, como a "gazolina" e o "kerozene" que eram vendidos em tambores e latas".

Mais recentemente, a ESSO foi pioneira na instalação de uma Central Única de Atendimento de Pedidos, totalmente informatizada; no lançamento do primeiro álcool aditivado do País, o Maxxi Álcool; no lançamento da primeira gasolina Premium aditivada do País, a Esso Maxxi Gold; e da terceira geração de gasolinas aditivadas, a Nova Maxxi; na colocação no mercado de uma completa linha internacional de lubrificantes, cujo top é o óleo sintético Esso Ultron, o mais avançado lubrificante do mundo; na aplicação do programa de Controle de Qualidade e Treinamento para postos de serviço.

Com o objetivo de assegurar a qualidade dos seus combustíveis e manter sempre o melhor padrão de atendimento do mercado para seus clientes, a Esso criou o Programa de Controle de Qualidade e Treinamento. Frequentemente, uma equipe de técnicos especializados visita, em todo o país, os postos cadastrados no programa para testar a qualidade dos combustíveis vendidos aos consumidores e treinar nossos frentistas e caixas atendentes no que se refere ao conhecimento da linha de produtos Esso (combustíveis e lubrificantes), segurança, proteção ao meio ambiente, técnicas de venda, qualidade de atendimento, entre outros aspectos da operação do posto de serviço e da loja de conveniência.

A Esso Brasileira é sensível às condições sócio-econômicas das comunidades onde atua. Desta forma, a Esso empreende uma série de iniciativas de cunho socio-comunitário e científico que visam contribuir para o aperfeiçoamento da cidadania brasileira. O apoio à Educação, às Artes e ao espírito comunitário são corolários naturais deste compromisso.

Com atividades espalhadas por todo o território nacional, a Esso Brasileira encoraja os seus funcionários a participarem de ações comunitárias que visem o aperfeiçoamento da cidadania e a melhoria das condições de vida nas comunidades onde atua. Especialmente importantes são as comunidades vizinhas às 50 instalações industriais operadas pela Esso. Dentro deste espírito, as instalações promovem e apóiam várias iniciativas de cunho comunitário:

- Treinamento de segurança e emergência nas instalações, com a participação da comunidade.
- Doações às escolas e creches mantidas pela comunidade.
- Ações conjuntas, assessoria técnica e cooperação junto às autoridades públicas (Polícias Civil e Militar, Corpo de Bombeiros, Prefeituras, Defesa Civil, Órgão de Defesa Ambiental...).

Enfim, a oportunidade de participar destas iniciativas é um objetivo constante da Esso Brasileira e seus empregados.

A Esso possui Políticas que são a base para todas as suas atividades no Brasil e no exterior. Essas Políticas são divulgadas a todos os funcionários que se comprometem com a aplicação integral das mesmas. A Esso está empenhada em conduzir seus negócios de forma segura. Este é um princípio estabelecido nas políticas da empresa: nenhum objetivo comercial pode prevalecer sobre as condições de integridade e saúde de seus funcionários, dos contratados em suas operações, dos seus clientes, da sociedade em geral e sobre a preservação do meio ambiente. A Esso atua sobre procedimentos e comportamentos, gerando excelentes resultados nas áreas de Segurança, Saúde Ocupacional e Meio Ambiente.

Na Esso, a busca contínua de redução de riscos acidentais e de aprimoramento da produtividade freqüentemente resulta na adoção ou mesmo no desenvolvimento de tecnologias de ponta.

A oportunidade de carreira internacional é uma realidade para o profissional na Esso. A Companhia oferece a possibilidade de trabalho nas suas instalações em todo o mundo.

Ao longo de sua carreira na Esso, o funcionário terá total flexibilidade para desenvolver habilidades e, dessa forma, permitir que o caminho de sua carreira o conduza em várias direções.

A posição inicial é determinada pela formação acadêmica, experiência,

interesses individuais, necessidades da Organização e, principalmente, pelo seu perfil profissional. Profissionais interessados nas oportunidades de trabalho na Companhia devem ter um perfil que contemple as seguintes características: capacidade analítica, liderança, facilidade no relacionamento interpessoal e habilidade de comunicação.

Entre as áreas de oportunidade na Companhia, estão relacionadas as áreas de:

- **Vendas e marketing** - É a área da Companhia responsável pelo atendimento das necessidades do mercado consumidor, relação com revendedores e disponibilização dos produtos. Sua responsabilidade é a de promover e comercializar produtos fabricados com padrão de qualidade mundialmente aceito, o padrão Exxon Mobil.
- **Informática** - Inserida no contexto de uma Organização que percebe o impacto da tecnologia da informação em seus processos, o setor de Informática possui uma equipe de profissionais responsáveis por atividades tais como, desenvolvimento e suporte de aplicações corporativas, instalação e manutenção de sistemas e equipamentos, pesquisa de aplicação/adequação de software/hardware às atividades executadas pelos diversos setores, integração de aplicações no ambiente de computação apropriado e gerenciamento de bancos de dados e redes corporativas.

A Esso tem como política a contínua realização de investimentos em seus funcionários, de modo a permitir o aproveitamento do potencial máximo de cada um. Este compromisso é materializado por treinamento constante ao longo da carreira do funcionário. O treinamento inicia-se já no seu primeiro dia de trabalho. O funcionário recebe um conjunto de responsabilidades, acompanhadas dos recursos e do auxílio para a realização das referidas tarefas. O suporte vem através do acompanhamento e supervisão diários, além do constante feedback do seu supervisor e dos membros de sua equipe de trabalho. Programas de treinamento em habilidades técnicas e gerenciais irão ajudá-lo a desenvolver seu talento em busca do potencial máximo, na medida em que surjam necessidades e oportunidades.

O CEM - Centro Educacional de Marketing da Esso Brasileira, em Teresópolis-RJ, possui 1.700 m<sup>2</sup> de área construída e é uma instalação voltada ao treinamento de funcionários, contratados e revendedores. Seminários, cursos e

reuniões da Esso Brasileira, encontram no CEM uma estrutura moderna e adequada aos mais sofisticados métodos de trabalho e aprendizado.

A ExxonMobil é líder global em operações de combustíveis, lubrificantes e gás natural - exploração, produção, fabricação, comercialização e distribuição. A ExxonMobil e suas subsidiárias também estão presentes no mercado de produtos petroquímicos e têm interesse na exploração de outras formas de energia, como a elétrica. Nós somos uma das primeiras Companhias globais, com mais de um século de presença no mercado internacional. As subsidiárias da ExxonMobil operam e comercializam produtos em mais de 100 países, investindo em áreas de oportunidade para a iniciativa privada. A Esso, para se manter como a mais eficiente e respeitada competidora no mercado mundial de petróleo, necessita de profissionais altamente qualificados, com uma variedade de habilidades e capacitados a enfrentar os desafios da indústria.

O profissional da Esso é na verdade um membro da equipe ExxonMobil e, como tal, poderá ter a oportunidade de atuar junto a qualquer uma das empresas do grupo, instaladas em diversos pontos do globo.

O Prêmio Esso é o mais tradicional concurso dirigido à Imprensa do País. Criado em 1955, o primeiro "Prêmio Esso de Reportagem" (seu nome inicial) foi conferido no ano seguinte à dupla Ubiratan de Lemos e Mário de Moraes pela reportagem "Uma tragédia brasileira: os paus-de-arara", publicado na revista "O Cruzeiro". A partir daí, o Prêmio Esso passou a acompanhar as mudanças ocorridas nas redações, atualizando-se sempre no sentido de promover o reconhecimento de trabalhos produzidos por profissionais de novas seções e editorias, contribuindo assim para o aprimoramento da qualidade dessa produção.

#### 4.1.1 ExxonMobil - Serviços a Clientes

A Esso/Mobil do Brasil, seus Revendedores e Distribuidores têm como objetivo proporcionar aos seus clientes, produtos e serviços de qualidade e com preços competitivos no mercado em que atuam. Seu compromisso é o de atender todos os pedidos no prazo estabelecido de acordo com a localização de cada cliente, em perfeitas condições de embalagem e faturamento.

Visão e Missão da Exxonmobil:

Visão - Ser reconhecida em seu segmento como a companhia líder em serviços ao cliente.

Missão - Prestar aos clientes um serviço eficiente e confiável, excedendo suas expectativas, dando resposta às suas necessidades com confiabilidade, mediante uma equipe de pessoas altamente capacitada, comprometida e equipada com a mais avançada tecnologia.

## 4.2 HISTORIA DA KLABIN S.A.

Líder absoluta no segmento de Papelão Ondulado Brasileiro, a Klabin tem investido intensivamente nos últimos anos em sua capacidade de produção e desenvolvimento de Novas Soluções de Embalagem. Na sua página na Internet há uma descrição de uma divisão da grande empresa, destinada a produzir embalagens de papelão de extrema qualidade e reconhecimento no mercado:

“Define-se por Klabin Embalagens a Divisão da Klabin S.A que produz e processa o Papelão Ondulado na forma de Caixas e de Chapas. A Divisão possui capacidade instalada para 650 mil toneladas por ano e está presente em todos os segmentos onde há uso de Papelão Ondulado, acumulando participação de mercado de 30%.”

Além da produção de Caixas e Chapas, a Divisão é responsável, também, pela produção de papel reciclado. A totalidade dos papéis consumidos pela Divisão é de produção da Klabin S.A assegurando aos clientes a disponibilidade de produtos, independentemente das oscilações de oferta de papel que existem no mercado internacional. A verticalização é, também, importante por permitir o desenvolvimento de papéis específicos e diferenciados que atendam plenamente às exigências cada vez maiores dos mercados onde atua a Klabin S.A.

Do ponto de vista logístico, a empresa possui unidades de produção estrategicamente localizadas em vários Estados do país, suportando as características de agilidade dos segmentos que é suprimida de forma eficiente e competitiva.

Inovação tem sido uma das palavras chaves do trabalho da empresa. Criou-se recentemente a área de Pesquisa e Desenvolvimento, onde todas as inovações tecnológicas existentes no mundo, tanto em processo como em produto, estão sendo estudadas serão implementadas de acordo com as necessidades do mercado. A Klabin tem sido apontada como referência de qualidade e eficiência por

clientes dos mais diversos segmentos dentro e fora do país.

A empresa tem história e experiência e, acima de tudo, a determinação de se superar constantemente, reconhecendo ser esta a única maneira de manter a liderança e continuar crescendo.

#### 4.3 AÇÃO CONJUNTA E BENEFÍCIOS MÚTUOS

A grande produção da Klabin, que possui uma série incomensurável de máquinas – a maioria de grande porte – requer, para o andamento do seu ciclo de produção, a aquisição de óleo lubrificante específico para suas máquinas produtoras de papel, a fim de manter um controle e manutenção das mesmas, aumentando sua vida útil.

Isso fora vislumbrado anteriormente no plano de produção da empresa, tal qual a necessidade de outros produtos e serviços julgados necessários para um planejamento eficaz. A empresa se utilizou do recurso de planejamento estratégico e visões empresariais para prever tal necessidade e agora esta aliando esse planejamento ao conceito de Parcerias Estratégicas para agir e ter onde adquirir os produtos ou serviços de sua necessidade.

##### 4.3.1 Onde encontrar o melhor serviço

O porte da empresa Klabin e sua respeitabilidade exigem excelência na qualidade dos produtos ofertados, principalmente no que diz respeito ao óleo lubrificante que visa a manutenção e funcionamento das máquinas. Por isso, essa procurou a grande eficiência e experiência dos produtos da Mobil que é líder em vários países nas vendas e na qualidade dos óleos lubrificantes e ainda possui produtos específicos para atender as necessidades da empresa.

A proposta comercial da Mobil parte do princípio da garantia de menor custo total de lubrificação e manutenção. A Mobil se compromete a trazer benefícios mensuráveis, através de seus serviços de engenharia, que são superiores a eventuais diferenças entre os custo total dos seus lubrificantes e o custo total dos lubrificantes de menor custo entre os concorrentes.

O princípio do trabalho é atacar principalmente as áreas que representam os

maiores custos de manutenção, que muitas vezes são afetadas pelos lubrificantes e pela forma como são aplicados. Os benefícios apresentados sempre serão bem maiores que a diferença de preços dos produtos competidores de mesmo nível de qualidade.

O levantamento dos benefícios auferidos será realizado em conjunto entre as equipes de engenharia da Mobil e de manutenção da Klabin, de modo a validar todas as premissas e resultados obtidos. É de extrema importância que as duas equipes disponham de todas as informações necessárias para a discussão dos valores em bases sólidas.

#### 4.3.2 Controle, renovação e comprometimento

A oferta será constantemente renovada, visando uma otimização do desempenho das unidades da Klabin, através de um trabalho de gerenciamento de performance no que for impactado pelas atividades de lubrificação. A principal meta é a melhoria contínua de parâmetros estabelecidos (Key Performance Indicators), que incluem redução de custos e melhoria de produtividade.

Para atingir esses objetivos, a Mobil disponibilizará equipes técnicas e comerciais que trabalharão focadas em auditar continuamente os processos existentes na busca de melhorias e reduções de custos, renovando a nossa oferta. A oferta técnica compreende tecnologia, serviços e ferramentas. A oferta comercial constitui-se de custo de produtos, investimentos, logística e financiamentos. A combinação dessas ofertas será a base para a garantia de menor custo. O comprometimento da Mobil é de definir, nos primeiros quatro meses do fornecimento, as metas de benefícios para cada planta. Essas metas serão continuamente revistas, em processo cíclico.

Para a elaboração dessa proposta foram movimentadas 17 pessoas, de equipes de engenharia de vendas e lubrificação, além dos especialistas em serviços. Foram 15 visitas e levantamentos que permitiram apresentar alguns valores do comprometimento com total de ganhos, que se constituem nos primeiros parâmetros de desempenho. Esse processo inicial foi a pré-auditoria, que permite apresentar as ofertas comercial e técnica no decorrer do contrato. A proposta é válida para o fornecimento de 100% das necessidades de lubrificantes das unidades do grupo

Klabin no Brasil, por um período total de 5 anos.

Isso tudo resume uma grande parceria de corporações que detêm uma grande parte do mercado na sua área. São nítidos os benefícios mútuos gerados pela aliança. A Mobil com toda a sua experiência no mercado vêm fornecendo lubrificantes para a maioria das indústrias de papel, gozando agora de uma parceria com a líder no mercado nessa área. O rendimento dessa parceria é muito relevante, trazendo um desenvolvimento e crescimento altíssimo para a empresa. Paralelamente, a Klabin desfruta, com essa aliança, dos benefícios de operar com a confiança proporcionada pelos lubrificantes de altíssima qualidade fornecidos pela Mobil, além de ter muita economia no custo operacional e na vida útil das máquinas, melhorando economicamente a empresa.

## CONCLUSÃO

O estudo proveu uma análise construtiva de como é importante que se realize um planejamento estratégico no desenvolvimento da empresa. É vital que haja uma visão da situação em que se está enquadrada a empresa, dos objetivos e dos caminhos a serem seguidos. Observa-se que as grandes corporações só obtiveram o sucesso partindo de um projeto realista, racional e minuciosamente executado.

Os resultados provenientes do correto planejamento estratégico são os seguintes:

- reconhecimento antecipado de problemas futuros, evitando-os antes que ocorram;
- seleção e priorização de atividades a serem desenvolvidas em prol do benefício e do sucesso econômico da empresa;
- definição de rumos dos setores internos, do forma que possam atingir os objetivos fixados;
- certeza de onde chegar;
- conhecimento do potencial de concorrência, possibilitando agir de forma direcionada para superação das fragilidades constatadas;
- rapidez na tomada de decisões;
- caso haja mudanças ambientais, se está preparado para uma reação positiva e imediata;

Além de uma boa estratégia de ação, a obtenção do sucesso é muito mais fácil com a cooperação, a ajuda mutua para o obtenção dos objetivos individuais. Ajuda essa provida pela tática empreendedora mais importante no mundo globalizado: Parceria Estratégica ou alianças estratégicas. Essas proporcionam um incentivo muito grande pelos dois lados da aliança, trazendo muitos benefícios para ambos que trabalham juntos para o sucesso.

Assim, aliando-se o método do planejamento correto com alianças estratégicas para o bem mutuo observa-se na pratica uma historia de muito sucesso e lucratividade. O exemplo da parceria entre a Mobil e a Klabin retrata muito bem esse sucesso. Ambas são grandes corporações que tinham uma correta

organização e excelente retrospectiva histórica. Porém, a fim de melhorar ainda mais a situação das empresas resolveram realizar uma parceria de produção, com a Mobil fornecendo o produto necessário à Klabin para seu andamento e essa usando-os exclusivamente, favorecendo a Móbil nas suas vendas.

Os benefícios trazidos foram grandiosos e a perspectiva para o futuro ainda mais promissora. Esse tipo de estratégia comprovou-se mais uma vez indispensável para o sucesso dentro de um contexto muito globalizado que é o atual. Com a comunicação já comprovadamente atuante no cotidiano das empresas, a ação conjunta está sendo cada vez mais procurada por aqueles que procuram colocar a sua empresa em uma posição de vanguarda.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BARROS, B. T. de **Fusões, Aquisições e Parcerias**. São Paulo: Atlas, 2001.
- CORRÊA, H. L.; GIANESI, I. G. N.; CAON, M. **Planejamento, programação e controle da produção**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- DANIELS, J. L.; DANIELS, N. C. **Visão Global: criando novos modelos para as empresas no futuro**. São Paulo: Makron Books, 1996.
- FILHO, P. V.; FERNANDES, M. A. da C.; DIAS, J. M. A. M. **Planejamento empresarial: teoria e prática**. Rio de Janeiro: LTC, 1982.
- GILLESON, M. L.; GOLDBERG, R. **Planejamento estratégico: análise de sistemas e projeto de banco de dados**. Rio de Janeiro: LTC, 1986.
- KEY, S. L. **Guia da Ernest & Young para Fusões e Aquisições**. Rio de Janeiro: Record, 1989.
- LAMONT, D. **Vencendo no mundo inteiro: estratégias para dominação dos mercados globais**. Rio de Janeiro: Berkeley, 1993.
- LEWIS, J. **Alianças estratégicas: estruturando e administrando parcerias para o futuro**. São Paulo: Pioneira, 1992.
- LYNCH, R. P. **Alianças de Negócios, uma arma secreta, inovadora e oculta para vantagens competitivas: como planejar, negociar e gerenciar parcerias estratégicas**. São Paulo: Makron Books 1994.
- MITH, S. H. R. **Guia gerencial para globalização**. Rio de Janeiro: Berkeley, 1993.
- OHMAE, K. **O estrategista em ação: a arte japonesa de negociar**. São Paulo: Pioneira, 1985.
- OLIVEIRA, D. de P. R. de **Planejamento estratégico: conceitos metodologias e praticas**. 15 ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- STEINER, G. A.; MINER, J. B. **Política e estratégia administrativa**. São Paulo: USP, 1981.
- TAVARES, M. C. **Planejamento empresarial: a opção entre sucesso e fracasso empresarial**. São Paulo: Harbra Ltda. 1991.