

# I Encontro Internacional de Gestão, Desenvolvimento e Inovação

12 a 14 de setembro de 2017- Naviraí-MS



## **ALIANÇA ESTRATÉGICA: um estudo de caso sobre a parceria entre uma cooperativa agrícola e uma multinacional do ramo de irrigação**

Adriano Oliveira Andrade

Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS) – Câmpus de Naviraí

[adriano.o.andrade@hotmail.com](mailto:adriano.o.andrade@hotmail.com)

Giseli Ayumi Myashita

Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS) – Câmpus de Naviraí

[giseliayumi@gmail.com](mailto:giseliayumi@gmail.com)

Hugo Leonardo Garcia Javarez

Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS) – Câmpus de Naviraí

[hugo.javarez@ufms.br](mailto:hugo.javarez@ufms.br)

Renata Camargo

Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS) – Câmpus de Naviraí

[renata\\_camargo@sicredi.com.br](mailto:renata_camargo@sicredi.com.br)

Silvana Lima Nunes

Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS) – Câmpus de Naviraí

[sil.limanunes@gmail.com](mailto:sil.limanunes@gmail.com)

Jaiane Aparecida Pereira

Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS) – Câmpus de Naviraí

Universidade Estadual de Maringá (UEM)

[jaiane.pereira@ufms.br](mailto:jaiane.pereira@ufms.br)

**Eixo Temático:** Desenvolvimento local e regional

### **RESUMO**

As alianças estratégicas podem ser descritas como um contrato de troca, integração ou união de recursos específicos por diferentes parceiros, visando à obtenção de ganhos mútuos. Em um ambiente altamente competitivo, a soma de capacidades das organizações pode resultar no desenvolvimento de melhores soluções aos clientes das empresas. O objetivo do presente trabalho foi entender quais os benefícios alcançados por meio da parceria entre a COPASUL, uma empresa com esforços direcionados à comercialização da produção e insumos agrícolas, e a Valley, empresa multinacional especializada em sistema de irrigações. Foi desenvolvido um estudo de caso qualitativo por meio de entrevista semiestrutura e coleta de dados secundários. Como principais resultados, apresenta-se diversas vantagens para ambas as empresas, como o aumento das vendas para a Valley e o aumento da produtividade dos cooperados da COPASUL. Além disso, ressalta-se que ambas as empresas possuem reputação no mercado, sendo que a soma dessa reputação traz o fortalecimento das duas marcas e maior credibilidade para ambas.

**Palavras-chave:** Aliança estratégica; Parceria; Multinacional; Irrigação.

## 1 INTRODUÇÃO

Em um mundo globalizado, extremamente competitivo e com um cenário que propõe mudanças quase que instantaneamente é necessário que as empresas busquem ou foquem seus esforços em estratégias baseadas na flexibilidade corporativa e na busca contínua de inovações, para assim, suprir a demanda dos clientes, cada vez mais exigentes.

No momento em que planejamentos e ações internas já não conseguem alcançar os objetivos das empresas, surgem as alianças ou parcerias estratégicas como uma possibilidade de alcançar resultados através do compartilhamento ou complementação de tecnologias, serviços, processos, entre outros. Este tipo de articulação é realizado entre empresas que buscam melhorar seus resultados através de métodos baseados no ganho compartilhado ou o “ganha-ganha” conforme definido por especialistas em negociação (BRITO, 2011).

Ao buscar parcerias, as empresas podem acessar o *know-how* e as redes dos parceiros. A soma de capacidades das organizações pode resultar no desenvolvimento de melhores soluções aos clientes das empresas (PEREIRA; VERDU, 2015). Dado o exposto, apresenta-se uma aliança estratégica formada entre a Cooperativa Agrícola Sul Matogrossense (COPASUL), uma empresa com esforços direcionados à comercialização da produção e insumos agrícolas; e a Valley, empresa multinacional especializada em sistema de irrigações.

Sendo assim, o objetivo do presente trabalho entender quais os benefícios alcançados por meio da parceria entre a COPASUL e a Valley. Para atingir esse objetivo, o trabalho está estruturado da seguinte forma: além esta introdução, apresenta-se uma revisão da literatura sobre alianças estratégicas, seguido da metodologia, da análise dos dados e por fim, expõe-se as conclusões.

## 2 ALIANÇAS ESTRATÉGICAS

A competitividade entre as empresas e a necessidade de inovação e/ou sobrevivência no mercado tem contribuído para o avanço da formação de alianças estratégicas empresariais, ou seja, um “acordo” no qual dois ou mais parceiros dividem o compromisso de alcançar um objetivo comum unindo suas capacidades e recursos e coordenando suas atividades. De acordo com Contractor e Lorange (1988) apud Viana (2013), as alianças estratégicas são os acordos de cooperação realizados entre duas ou mais empresas como um meio de negociação, na qual as empresas/parceiras dividem esforços em diferentes aspectos, como na transferência de tecnologias, na administração, em fontes de financiamento e mercado. Esse tipo de acordo

tende a beneficiar ambas as partes.

As alianças também podem ser descritas como um contrato de troca, integração ou união de recursos específicos por diferentes parceiros, visando à obtenção de ganhos mútuos. Entretanto, os parceiros permanecem empresas independentes (BROWN; PATTINSON, 1995). Neste sentido, as alianças e parcerias são necessárias para que se consiga avanços através da cooperação e do compartilhamento do potencial de cada parceiro, pois esses avanços poderiam ser impossíveis de alcançar se as empresas agissem sozinhas (KLOTZLE, 2003).

Embora existam diversas definições, as alianças ou parcerias estão sempre vinculadas às estratégias das empresas. É importante, portanto, entender os fatores motivadores e pontos levados em consideração para formação e gestão de alianças. Conforme o mercado muda, os gestores vão repensando os seus negócios, reavaliando suas estratégias organizacionais e buscando formas de melhorar a empresa. A análise estratégica permite identificar possíveis ameaças e/ou oportunidades que possam servir de base para aperfeiçoar o modo como os gestores conduzem os negócios, identificando suas competências vitais, definindo suas prioridades de investimentos, entre outros (LEWIS, 1992).

Segundo Lewis (1992), em alianças estratégicas as empresas adquirem gradamente a capacidade para a criar produtos, diminuir os custos, adquirir novas tecnologias, atingir escalas necessária para a sua sobrevivência no mercado mundial e conseguir mais recursos para investir em suas competências básicas. Doz e Hamel (2000) salientam que as alianças estratégicas bem escolhidas auxiliam a evitar esforços dispendiosos e lentos para o alcance de novas oportunidades e formação das capacidades. Todavia, cabe ressaltar que, existem vantagens e desvantagens nesse tipo de negociação.

Para Ferreira e Barcelos (2006) as vantagens podem estar relacionadas à aumento de valor ao produto; melhoria do acesso ao mercado; compartilhamento de capacidade, recursos e competências; elevação da capacidade tecnológica; consolidação das operações da cadeia; gestão e controle das atividades da cadeia; crescimento das habilidades organizacionais; conhecimento da demanda; e incremento de rentabilidade. Por outro lado, as desvantagens que podem surgir da parceria são: rigidez nas estruturas organizacionais; necessidade de investimentos; incapacidade de barganha; diminuição de flexibilidade; necessidade de exclusividade; e redução de controle gerencial (FERREIRA; BARCELOS, 2006).

Com relação à motivação para a formação de alianças, também pode-se citar o planejamento de avanço como forma de se sobressair ou sobreviver no cenário corporativo competitivo, mantendo uma lógica de direcionamento sem extrapolar as condições sócio

financeiras das empresas. Conforme Marquez (2003, p. 37), “risco, tempo e investimento são os principais fatores que levam as empresas a cooperarem”. Normalmente nas alianças estratégicas os investimentos e riscos são compartilhados de modo igualitário entre os parceiros.

Casseres (1999) apresenta ainda três objetivos que colaboram para formação de alianças e parcerias estratégicas, a saber: 1) fornecimento, para usufruir da especialização e da economia de escala, de modo que um dos parceiros forneça aos outros serviços e produtos; 2) posicionamento, para auxiliar as partes a migrar em novos mercados ou expandir os que já existem; e 3) aprendizado, que contribui para desenvolver novas tecnologias por meio de pesquisas colaborativas ou de transferência de capacidades entre as empresas parceiras.

Sendo assim, percebe-se que apesar dos desafios, as alianças estratégicas têm grande potencial para melhoria das organizações.

### **3 METODOLOGIA**

A presente pesquisa trata-se de um estudo de caso qualitativo descritivo (GODOY, 2006) com o intuito de analisar questões que possam demonstrar e gerar a possibilidades de avaliar os fatores motivadores que levaram a parceria entre as empresas e os benefícios desta parceria.

Foram coletados dados primários e secundários. A coleta de dados primários foi realizada por meio de uma entrevista semiestruturada com o gestor da parte de irrigação da COPASUL. A entrevista foi realizada em julho de 2017. O entrevistado foi indagado sobre a formação da parceria e os resultados alcançados até o momento.

Além disso, foram coletados dados secundários por meio do *website* das empresas investigadas. Os dados foram analisados de forma interpretativa (MINAYO, 2002).

### **4 DISCUSSÃO E ANÁLISE DOS DADOS**

Para análise dos dados, apresenta-se brevemente o histórico de cada uma das empresas. Depois apresenta-se a formação da aliança estratégica.

A COPASUL foi criada em 16 de dezembro de 1978 na cidade de Naviraí, interior do estado de Mato Grosso do Sul. Foi formada pelo trabalho de 27 cotonicultores, na sua maioria pertencentes das famílias Kamitani e Suekane. Atualmente, a COPASUL conta com mais de 400 colaboradores e 900 cooperados, tem capacidade de armazenagem de mais de 7

milhões de sacas. A empresa iniciou suas atividades com o algodão, mas com o passar do tempo, expandiu para a área de comercialização de grãos, fornecimento de insumos, assistência técnica, unidade industrial de fiação e fecularia, além do projeto de irrigação (COPASUL, 2016).

A Valley, por sua vez, foi fundada em 1954 no centro de São Paulo, como ASBRASIL LTDA. No começo fabricava pequenos conjuntos de irrigação, utilizando bombas nacionais e tubos de alumínio. Paralelamente nos Estados Unidos na cidade de Valley/Nebraska, Robert Daugjerty criador da Valley Manufacturing Company, patenteou a primeira máquina de irrigação de *pivot* central do mundo. O crescimento do mercado fez com que a Valley se tornasse Valmont Industries, Inc. A ASBRASIL em 1978 associou-se com a Valmont, que era a maior empresa dos Estados Unidos do ramo de irrigação, fundando então a Valmatic Irrigação Ltda. No ano de 2000 já havia mais de 150.000 *pivots* Valley instalados no mundo (VALLEY, 2017).

A COPASUL por ser uma cooperativa que vem crescendo muito nos últimos anos, está buscando dar continuidade em sua expansão. Apesar do momento atual de crise econômica vivido no Brasil, a cooperativa continua buscando novas alternativas para melhorar o seu desempenho. Na figura 1 apresenta-se o aumento das suas vendas líquidas em mais de 16% no de 2016, no qual a empresa quase bateu o marco de 1 bilhão de reais.

**Figura 1: Informações Financeiras e de Porte da COPASUL**

Informações Financeiras e de Porte		
GRI G4-9		
	2015	2016
Número total de clientes	1421	1416
Número total de cooperados	880	934
Número total de colaboradores	472	463
Vendas Líquidas [-Dev. e Impostos]	793.368.452	922.647.072
*Dívida (empréstimos CP e LP)	316.621.050	357.071.530
Patrimônio líquido	226.041.655	257.570.160
Total de Ativos	655.375.643	741.788.657

\*Empréstimos e financiamentos de curto e longo prazo

Fonte: (COPASUL, 2016).

Apesar desses números positivos, os produtores rurais vêm sempre sofrendo pelo clima, pela sua imprevisibilidade e pelos veranicos frequentes no estado do Mato Grosso do Sul. De acordo com Ayoade (2010), veranico é um período de seca intercalado com dias chuvosos, sendo um grande risco para a agricultura devido ao fato de não ser possível prever tal fenômeno. Hernandez et al. (2003) revelam que o termo veranico são dias secos intercalados com dias de chuvas e são comuns na Região Centro-Oeste do Brasil. As perdas na agricultura dependem da duração e da intensidade desse fenômeno e dependem do estágio de desenvolvimento em que as plantas se apresentam.

O estresse causado pela falta de água diminui sensivelmente a produção vegetal, tornando inviável em algumas regiões, por exemplo, em locais de clima semiárido ou árido. Uma irrigação realizada no momento correto, com a quantidade correta de água, tem-se índices de produtividade acima das médias das culturas em geral, quando comparado ao que é cultivado apenas sob a condição de chuva (TESTEZLAF; MATSURA; CARDOSO, 2002).

Dessa forma, entre os motivos que levaram a COPASUL a buscar a parceira com a Valley, podem ser resumidos em: 1) estabilidade na produção, pois em épocas de secas a produção não seria comprometida; 2) sustentabilidade para seus cooperados; e 3) possibilidade de diversificação de culturas, oportunizando o plantio de novas culturas como batata, milho verde, melancia e abóbora, entre outras. Trazendo um maior valor agregado para a produção.

A busca pela parceria deu-se em virtude da Valley oferecer a melhor solução de sistema de irrigação ao produtor. Neste sentido, preocupou-se também em acompanhar o desenvolvimento do projeto, auxiliar nos trâmites das questões ambientais (legislação), montagem e assistência técnica, mantendo-se também um estoque de peças de reposição essencial e estratégicas para o sistema de irrigação (COPASUL, 2017).

A aliança estratégica da COPASUL com a fabricante de *pivots* Valley foi realizada em 2015 e desde então a cooperativa busca facilitar o acesso dos seus cooperados a essa nova tecnologia. A COPASUL oferece ainda todo o apoio nos projetos, na instalação e manutenção dos pivôs. Na figura 2 é mostrado um dos sistemas de irrigação da Valley.

**Figura 2: Sistemas Valley**



Fonte: (Valley, 2017).

No ano de 2016 ocorreu a abertura oficial da revenda em Naviraí. Nesta oportunidade foram 80 projetos apresentados e 6 equipamentos vendidos, finalizando o ano com 611 hectares irrigados. Nesse período de implantação e divulgação a COPASUL buscou realizar eventos com os cooperados, parceria com a Agência Nacional de Águas (ANA), por meio do curso de Drenagem e Controle de Salinidade na Irrigação para disseminar o entendimento sobre a irrigação aos seus cooperados (COPASUL, 2016).

Apesar de a empresa receber uma comissão pela venda do sistema de irrigação da Valley, muitas vezes esse valor não é o suficiente para suprir os gastos com o projeto e assessoria que a COPASUL oferece para os seus produtores. Mesmo assim, a empresa tem grande interesse em expandir esse sistema entre os seus cooperados, pois os ganhos indiretos são inúmeros.

A COPASUL também é responsável por trazer para os seus cooperados as peças de manutenção e assistência técnica. Além da manutenção necessária para esse sistema, a empresa solucionou o problema que existe na região que é a falta de mão de obra qualificada e peças especializadas. Com a oferta desse serviço a cooperativa também lucra nessas vendas, tanto para cooperados quanto para não cooperados.

Dentre os benefícios observados dessa parceria pode-se citar o aumento da produtividade, reduzindo as perdas e assim impactando nas vendas (aumento) de insumos e fertilizantes da COPASUL. Pode-se falar também na estabilidade da produção que afeta a entrega feita nos armazéns, evitando assim uma superlotação desses locais. Com o aumento

da produtividade de seus cooperados o ganho não é apenas de seus cooperados mais também da cooperativa em si, dessa forma a empresa segue em busca do seu crescimento sustentável com os seus cooperados.

Diante desses dados, pode-se perceber os benefícios para a COPASUL, por outro lado, apesar de não entrevistar um representante da Valley, pode-se enumerar alguns possíveis benefícios alcançados por essa empresa. Em primeiro lugar, salienta-se que a empresa contará com um novo revendedor dos seus sistemas de irrigação e das peças para manutenção, aumentando suas vendas. Como revendedora a COPASUL fornece à Valley um acesso a sua grande rede de cooperados, o que aumenta a visibilidade do produto na região. Além disso, como a COPASUL também auxiliará na manutenção dos equipamentos, a Valley se exime de enviar técnicos com frequência. Como a empresa não tinha revendedor na região, tanto a venda quanto a manutenção de equipamentos, exigiam um deslocamento de pessoas para realizar esse trabalho.

## **5 CONCLUSÕES**

Ao retomar o objetivo inicial, que buscava entender quais os benefícios alcançados por meio da parceria entre a COPASUL e a Valley, observa-se que a parceria foi vantajosa para ambas as empresas. Como principal benefício, pode-se citar o acesso da COPASUL a uma empresa multinacional com tecnologia de ponta e na contrapartida, o acesso da Valley a grande rede de cooperados da COPASUL.

Além dos benefícios às organizações envolvidas nessa parceria, vale destacar o benefício trazido aos cooperados e aos produtores rurais da região, que tiveram a possibilidade de ter acesso a uma nova tecnologia que muitas vezes poderia ser/parecer inalcançável para os mesmos.

Entre os fatores motivadores que levaram essas empresas a realizar a parceria, observa-se, do lado da COPASUL, a expectativa do aumento da produtividade de seus cooperados e, conseqüentemente, o aumento das vendas de insumos e fertilizantes, estabilidade de produção, entre outros. Por outro lado, para a Valley, a motivação parece ter sido o acesso a novos clientes e a facilidade e economia que a manutenção realizada pela COPASUL pode trazer.

Por fim, vale ressaltar que ambas as empresas possuem reputação no mercado, sendo que a soma dessa reputação traz o fortalecimento das duas marcas e maior credibilidade para ambas.



## REFERÊNCIAS

- AYOADE, J. O. **Introdução a Climatologia para os trópicos**. 14. ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2010.
- BRITO, E. P. A. Técnicas de negociação. **Revista Científica do ITPAC**, v. 4, n. 1, 2011.
- BROWN, L.; PATTINSON, H. **Information technology and telecommunications: impacts on strategic alliance formation and management**. *Management Decision*, [S.l.: s.n], v. 33, n. 4, p. 41-50, 1995.
- CASSERES, B. G. **Estratégia em primeiro lugar**. HSM Management, 15 julho-agosto, 1999.
- COPASUL. Cooperativa Agrícola Sul Matogrossense. **Relatório Anual COPASUL Cooperativa Agrícola Sul Matogrossense - 2016**. Disponível em: <[http://www.COPASUL.coop.br/public/paginas/COPASUL\\_relatorio\\_2016\\_final.pdf](http://www.COPASUL.coop.br/public/paginas/COPASUL_relatorio_2016_final.pdf)>. Acesso em: 28 jul. 2017.
- COPASUL. Cooperativa Agrícola Sul Matogrossense. **COPASUL e Valley vão realizar evento sobre irrigação**. Disponível em: <<http://www.COPASUL.coop.br/noticias/COPASUL-e-valley-vao-realizar-evento-sobre-irrigacao/404>>. Acesso em: 28 jul. 2017.
- DOZ, Y. L.; HAMEL, Gary. **A vantagem das alianças: a arte de criar valor através de parcerias**. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 2000.
- FERREIRA, G. C.; BARCELOS, M. D. **Vantagens e desvantagens das alianças estratégicas: uma análise sob a ótica dos agentes da cadeia produtiva da carne bovina. Organizações Rurais e Agroindustriais**. Lavras, v.8, n.1, p.117-130, 2006.
- GODOY, A. S. Estudo de caso qualitativo. In: GODOI, C.K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. B. (Org.). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais**. São Paulo: Saraiva, p. 115-146, 2006.
- HERNANDEZ, F. B. T; SOUSA, S. A. V; ZOCOLER, J. L.; FRIZZONE, J. A. Simulação e efeito de veranicos em culturas desenvolvidas na região de Palmeira D'Oeste, Estado de São Paulo. Jaboticabal, **Engenharia Agrícola**, v. 23, n. 1, p. 21-30, 2003.
- KLOTZLE, M. C. O impacto da formação de alianças estratégicas no valor de mercado e no desempenho econômico-financeiro das empresas. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v. 10, n. 4, p. 33-46, out./dez., 2003.
- LEWIS, J. D. **Alianças estratégicas: estruturando e administrando parcerias para o aumento da lucratividade**. São Paulo: Pioneira, 1992.
- MARQUEZ, R. C. **Alianças estratégicas**. Campinas, SP: Editora Alínea, 2003.
- MINAYO, M. C. de S. **Pesquisa Social: teoria, método e criatividade**. Petrópolis: Vozes, 2002.

PEREIRA, J. A.; VERDU, F. C. Resources, capabilities and innovation combined with the firm social networks: the internationalization of Oníria. **REBRAE**, Curitiba, v. 8, n. 3, p. 401-416, sep./dec., 2015.

TESTEZLAF, R; MATSURA. E. E; CARDOSO, J. L. **Importância da irrigação no desenvolvimento do agronegócio**, Câmara Setorial de Equipamentos de Irrigação – CSEI. Faculdade de Engenharia Agrícola. Universidade Estadual de Campinas, 2002. Disponível em: <<http://www.agr.feis.unesp.br/csei.pdf>>. Acesso em: 27 jul. 2017.

VALLEY. **História**. Disponível em: <<http://www.valmont.com.br/sitenovo/Historia>>. Acesso em: 26 jul. 2017.

VIANA, F. S. **Formação e gestão de alianças estratégicas: um estudo multicase no setor de construção civil**. 2013, 161 p. Dissertação (Mestrado) – Centro Universitário UNA, Belo Horizonte, 2013.