



# P

## ROJETO DE CAMPANHA PROMOCIONAL POR MEIO DE ALIANÇA ESTRATÉGICA

Recebido: 10/11/2014

Aprovado: 13/12/2014

<sup>1</sup>Solange Maria Debastiani

<sup>2</sup>Belquis Oliveira Meireles

<sup>3</sup>Claudio Antonio Rojo

### Resumo

Este Relato Técnico descreve o processo de idealização e negociação de um projeto de campanha promocional por meio de aliança estratégica formada por três empresas, denominadas Alfa, Beta e Gama, respectivamente. O estudo detalha as motivações, os critérios para a escolha dos parceiros, o tipo da aliança estratégica adotada e a estruturação da campanha. As motivações, além do fortalecimento das marcas, foram: (a) atrair novos clientes à empresa Alfa e fidelizar os atuais; (b) aumentar a utilização dos cartões da empresa Beta e o valor do *ticket* médio utilizado pelos clientes; (c) divulgar o produto da empresa Gama. O critério de escolha dos parceiros estratégicos foi o de serem empresas não concorrentes com vínculo comercial. O tipo da aliança adotado foi o contrato não tradicional, por tratar-se de uma campanha promocional caracterizada no contexto das alianças estratégicas como uma ação de marketing conjunto. A campanha foi estruturada em quatro macroetapas, sendo: (a) determinação dos objetivos; (b) estabelecimento de estratégias; (c) execução da campanha; e (d) avaliação dos resultados. A negociação resultou no fechamento de um contrato de Aliança Estratégica para a execução da campanha.

**Palavras-chave:** estratégia, aliança estratégica, campanha promocional

<sup>1</sup> Discente do Programa de Mestrado Profissional em Administração na Universidade Estadual do Oeste do Paraná.

E-mail: [sdebastiani@hotmail.com](mailto:sdebastiani@hotmail.com)

<sup>2</sup> Discente do Programa de Mestrado Profissional em Administração na Universidade Estadual do Oeste do Paraná.

E-mail: [belquis.meireles@ifpr.edu.br](mailto:belquis.meireles@ifpr.edu.br)

<sup>3</sup> Pós-Doutor em Administração. Docente do Programa de Mestrado Profissional em Administração na Universidade Estadual do Oeste do Paraná.

E-mail: [rojo\\_1970@hotmail.com](mailto:rojo_1970@hotmail.com)

## **ABSTRACT**

This Technical Report describes the negotiation process and idealization of a campaign promotional project through strategic alliance formed by three companies, called companies Alpha, Beta and Gamma. The study describes the motivations, the criterion for choosing partners, the type of strategic alliance and structuring's campaign. The motivations, beyond of strengthening brands were: (a) attract new customers to Alfa company retain current customers; (b) increase the use of cards from Beta company and the average ticket value used by customers; (c) disclose the Gamma company's product. The criterion for choosing alliance partners was non-competitors companies that already have commercial links. The type of alliance adopted was not traditional contract because it was a promotional campaign characterized in the context of strategic alliances as a joint marketing action. The campaign was structured in four macro steps, as follows: (a) determining the objectives; (b) establish strategies; (c) execution of the campaign; and (d) evaluating the results. The negotiation resulted in the closure of a Strategic Alliance contract for the campaign execution.

**Keywords:** strategy, strategic alliance, promotional campaign

## 1 Introdução

Muitos são os caminhos que as empresas adotam para superar suas dificuldades e se manterem no mercado, dentre os quais se destacam as alianças estratégicas (Farias, 2010).

Para Lewis (1992), as alianças estratégicas oferecem mais opções para se ganhar força do que qualquer outra atividade externa, devido ao fato de permitirem o compartilhamento de recursos, competências complementares e redução de custos.

Outra estratégia que pode ser adotada pelas empresas para superar suas dificuldades e se manter no mercado é fazer uso das campanhas promocionais que podem criar ou manter a receptividade dos produtos e serviços no mercado (Tavares, 2002).

Considerando as afirmações encontradas na literatura, este relato técnico visa a responder à seguinte questão: **Como negociar uma aliança estratégica de uma campanha promocional entre empresas não concorrentes?**

Elaborada a pergunta da pesquisa, este relato tem como objetivo descrever o processo de idealização e negociação de um projeto de campanha promocional, por meio de aliança estratégica formada por três empresas, denominadas neste trabalho de Alfa, Beta e Gama.

Na descrição, detalham-se as motivações, o critério de escolha dos parceiros, o tipo da aliança estratégica e a estruturação da campanha de marketing promocional.

As organizações parceiras, nessa perspectiva, são empresas não concorrentes que já possuem vínculo comercial e que, para a concretização da aliança estratégica, tiveram que delimitar as responsabilidades de cada parceiro e seus objetivos.

Este relato está dividido por seções, além desta introdução: na próxima, apresenta-se o referencial teórico que embasou esta pesquisa; na terceira, descreve-se a metodologia adotada para o levantamento de informações; na quarta, expõem-se as características das organizações parceiras e do projeto; na quinta, ressaltam-se os resultados obtidos e análise; e, na sexta, tecem-se as considerações finais.

## 2 Referencial Teórico

### 2.1 Definições e Características das Alianças Estratégicas

Uma aliança estratégica é uma parceria comercial que aumenta a eficácia das estratégias competitivas das organizações participantes, favorecendo o intercâmbio mútuo e benéfico de tecnologias, qualificações ou produtos baseados nesta (Yoshino & Rangan, 1996). Para Barney e Hesterly (2007, p. 248), “uma aliança estratégica existe sempre que duas ou mais organizações independentes cooperam no desenvolvimento, na produção ou na venda de produtos ou serviços”. Nesse mesmo sentido, Aaker (2001) afirma que a aliança estratégica consiste na ação de duas ou mais organizações unirem esforços para perseguir um objetivo estratégico comum. Assim, alianças estratégicas se tratam de acordos que congregam vários aspectos específicos das atividades fins das empresas envolvidas na parceria. Esses acordos podem assumir várias formas, que vão de simples contratos à *joint ventures*.

Yoshino e Rangan (1996) estabeleceram três características simultâneas para definir uma aliança estratégica: em primeiro lugar, as empresas permanecem independentes após a formação da aliança para atingir as metas conjuntamente estabelecidas. Em segundo lugar, as empresas unidas para a realização das metas tanto compartilham dos benefícios gerados pela aliança quanto controlam o desempenho das tarefas definidas para serem executadas. Para os autores, ainda há uma terceira característica: “as empresas parceiras contribuem continuamente em uma ou mais áreas estratégicas cruciais; por exemplo: tecnologia, produtos e assim por diante” (Yoshino & Rangan, 1996, p. 5).

Quanto à escolha dos parceiros para a aliança estratégica, Faulkner (2003) destaca algumas características: (a) encaixe estratégico: vantagem competitiva para ambos, alinhamento dos objetivos e complementaridade; (b) encaixe cultural: alinhamento de culturas e respeito às diferenças; e (c) competição limitada entre os parceiros.

Quanto associações das alianças estratégicas, Yoshino e Rangan (1996) definem as seguintes tipologias: contratos não tradicionais (pesquisa e desenvolvimento conjunto, desenvolvimento de produto conjunto, acordos de fornecimento de longo prazo, fabricação conjunta, marketing conjunto, distribuição/serviço compartilhado, estabelecimento de consórcios de pesquisa); acordos acionários sem entidade nova (investimentos de capital minoritário, permutas de capital) e acordos acionários com criação de nova entidade (*joint ventures* não subsidiárias: de 50% de participação e com capital desigual). Ainda segundo os autores, há outros tipos de acordos que não se caracterizam como uma aliança estratégica, tais como: acordos contratuais tradicionais (contratos simples de compra e venda, franquias,

licenciamentos e licenciamentos cruzados), *joint ventures* subsidiárias de empresas multinacionais, fusões e aquisições.

## 2.2 Campanha de Marketing Promocional

Kotler e Armstrong (2001, p. 559) conceituam o marketing promocional como “os incentivos de curto prazo para encorajar a compra ou venda de um produto ou serviço”.

A primeira tarefa desempenhada por uma campanha de marketing promocional é a de informar os clientes sobre o varejista e, além disso, sobre os produtos e serviços que oferece. A segunda tarefa é motivar os clientes a visitarem o varejista e a comprarem suas mercadorias ou serviços (Levi & Weitz, 2000).

Grande parte das campanhas promocionais é focada em promover um impacto imediato. Busca-se, assim, fazer com que a compra aconteça imediatamente, oferecendo um incentivo para estimular o consumo. Para isso, os profissionais de marketing se utilizam de incentivos vinculados às condições de participação. Eles podem, dessa maneira, oferecer estímulos a todos ou apenas a um grupo selecionado (Mondo & Costa, 2013). Exemplos desse rol de fomentos incluem amostras, cupons, reembolso, descontos, brindes, prêmios, recompensas, testes gratuitos, garantias, promoções combinadas, promoções cruzadas e demonstrações.

As promoções de vendas têm o potencial de gerar resultados mais rápidos do que o da propaganda. Em mercados em que há grande disparidade entre marcas, as campanhas promocionais podem alterar as participações de mercado permanentemente (Kotler, 2000).

## 3 Metodologia

A estratégia de pesquisa adotada foi a descritiva, aplicada por meio de técnicas de pesquisa bibliográfica, documental e de observação-participante. Foram realizadas pesquisas bibliográficas que sustentassem o objetivo proposto para o relato técnico, e em seguida, dispôs de pesquisa documental feita por meio de coleta de dados gerados nas negociações da campanha.

A observação participante, de acordo com Marconi e Lakatos (2005), consiste na participação real do pesquisador com a comunidade ou grupo.

Ainda segundo os autores, há duas formas de observação participante: (a) natural: na qual o observador pertence à mesma comunidade ou grupo que investiga; e (b) artificial: o observador integra-se ao grupo com a finalidade de obter informações.

A observação participante embasou-se nas prerrogativas da considerada natural, vez que foi realizada por um dos autores do estudo, que trabalha na empresa Alfa e que atua na condição de gestor da campanha promocional resultante da aliança estratégica.

O relato aborda os seguintes aspectos: motivações, critério de escolha dos parceiros, tipo da aliança estratégica e estruturação da campanha.

## 4 Contexto do Projeto

Neste capítulo são caracterizadas as organizações envolvidas na aliança estratégica e o projeto desenvolvido.

### 4.1 Caracterização das Organizações

**Quadro 1:** Caracterização das organizações parceiras na aliança estratégica

| Característica                            | Empresa Alfa   | Empresa Beta   | Empresa Gama   |
|---|--|--|--|
| Papel na Aliança:                         | Operacionalizar a execução da campanha promocional e divulgar a campanha nos pontos de venda                         | Fornecer brindes e divulgar a campanha aos clientes-alvo | Fornecer brinde  |
| Natureza:                                 | Sociedade privada  | Sociedade anônima  | Sociedade anônima  |
| Propriedade do capital:                   | Nacional   | Estrangeiro  | Estrangeiro  |
| Setor de atividade:                       | Comercial  | Serviços   | Industrial   |
| Porte e localização:                      | Aproximadamente 1.700 mil funcionários no estado do Paraná   | Aproximadamente 35 mil funcionários no Brasil            | Aproximadamente 20 mil funcionários no Brasil  |
| Mercado em que atua:                      | Gêneros alimentícios   | Administração de cartões de benefícios e incentivos      | Indústria de alimentos   |
| Principais linhas de produtos e serviços: | Rede de supermercados que atua no comércio de alimentos, restaurante, panificação, açougue, confeitaria e lanchonete | Cartões de alimentação e refeição                        | Alimentos infantis, café solúvel, chocolates, leite em pó, cereais, biscoitos, sorvetes, iogurtes e caldos |

Fonte: Dados da pesquisa

## 4.2 Caracterização do Projeto

- a) Nome do projeto: “Campanha Promocional por meio de Aliança Estratégica”
- b) Definição sumária e justificativa do projeto: Campanha promocional com distribuição de brindes para aumentar as vendas, atrair novos clientes, “fidelizar” os já existentes e fortalecer as marcas.
- c) Atores envolvidos no projeto: Empresa Alfa, Beta e Gama;
- d) Principal responsável pela autoria do projeto: Gestor da empresa Alfa;
- e) Responsabilidade pela interlocução ou pelo desenvolvimento: A interlocução foi realizada pelo gestor da empresa Alfa, responsável pela campanha promocional;
- f) Tema central do projeto: Empresarial;
- g) Fonte de financiamento: os gastos envolvidos no projeto foram distribuídos entre as empresas participantes da seguinte maneira: a empresa Alfa participará com a estrutura física, de pessoal, organização da campanha e de divulgação nos pontos de venda; a empresa Beta custeará uma sacola ecológica e fará uma divulgação da campanha direcionada para seus clientes, e a empresa Gama custeará um brinde alimentício.

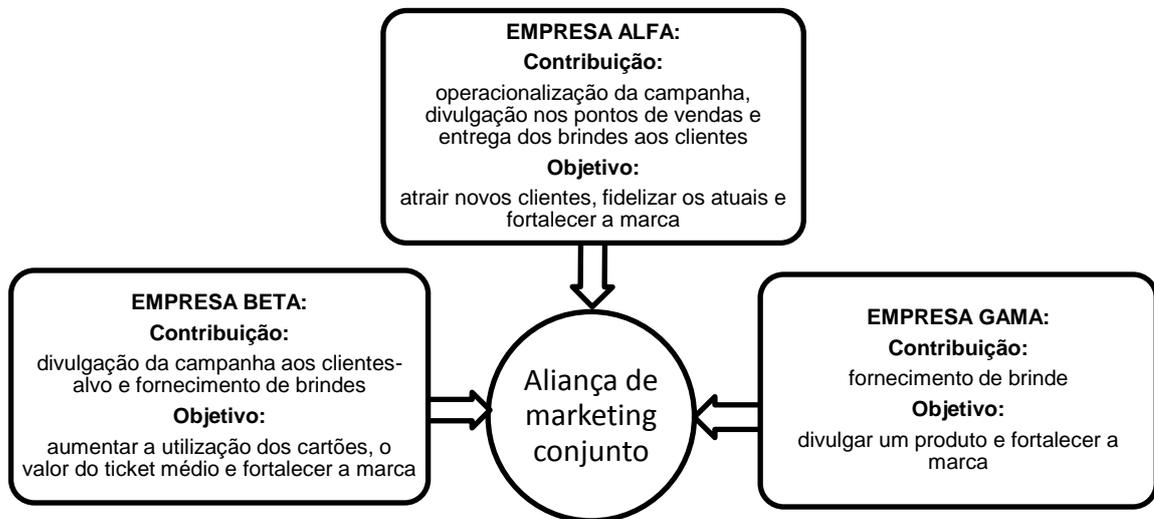
## 5 Resultados Obtidos e Análise

A seguir, são descritas as motivações, o critério de escolha dos parceiros, o tipo de aliança estratégica e a estruturação da campanha.

- a) **Motivação para a aliança estratégica:** As empresas Alfa e Beta idealizaram estabelecer uma aliança estratégica entre três organizações com a finalidade de atrair novos clientes, “fidelizar” os já existentes, aumentar as vendas e fortalecer as marcas. Para isso, definiram o *briefing* da campanha, que deveria ser atrativa, de fácil conquista pelos clientes e que tivesse potencial para atingir a finalidade esperada;
- b) **Critério de escolha dos parceiros:** Conforme o acordado entre as empresas Alfa e Beta, o critério de escolha dos parceiros estratégicos foi o de serem empresas não concorrentes e que, além disso, já possuíssem vínculo comercial. Com base nesse critério, a empresa Alfa convidou a empresa Gama (que faz parte de sua carteira de fornecedores) para fazer parte da aliança estratégica;

- c) **Tipo da aliança estratégica:** O tipo da aliança adotado foi o contrato não tradicional, por tratar-se de uma campanha promocional caracterizada no contexto das alianças estratégicas como uma ação de marketing conjunto. Para as organizações envolvidas, a aliança deverá consistir na união de forças para atingir os objetivos que motivam sua existência, conforme a Figura 1:

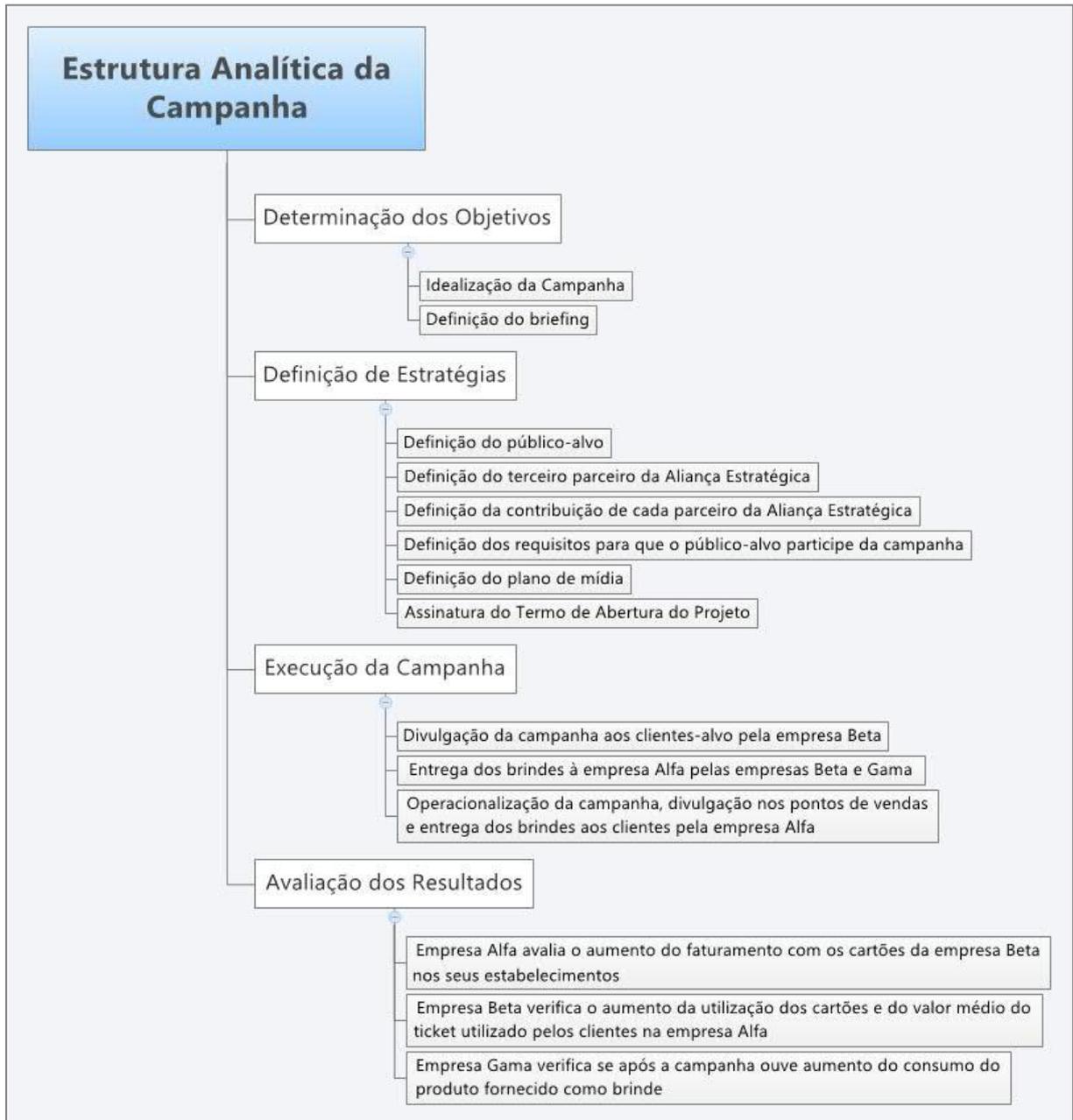
**Figura 1:** Tipo de aliança estratégica adotado:



Fonte: Dados da pesquisa

- d) **Estruturação da campanha:** a campanha promocional foi estruturada em quatro macroetapas, apresentada na Estrutura Analítica a seguir:

Figura 2: Estrutura analítica da campanha



Fonte: Dados da pesquisa

O *project charter*, ou termo de abertura do projeto, foi estruturado conforme demonstrado a seguir:

| <b>Termo de Abertura do Projeto</b>  |  |                          |                           |
|--|--|--------------------------|---------------------------|
| <b>1. Informações Gerais do Projeto</b>  |  |                          |                           |
| Nome do Projeto:   | Campanha Promocional por meio de Aliança Estratégica |                          |                           |
| Gerente do Projeto:  | Gestor da empresa Alfa                               |                          |                           |
| Departamento:  | Comercial  |                          |                           |
| <b>2. Patrocinadores</b>   |  |                          |                           |
| Empresa Alfa   |  |                          |                           |
| Empresa Beta   |  |                          |                           |
| Empresa Gama   |  |                          |                           |
| <b>3. Declaração do Escopo do Projeto</b>  |  |                          |                           |
| <b>Objetivos</b>   |  |                          |                           |
| Desenvolvimento de campanha promocional por meio de aliança estratégica entre as empresas Alfa, Beta e Gama, com as seguintes finalidades:   |  |                          |                           |
| - <b>Empresa Alfa:</b> Atrair novos clientes, “fidelizar” os atuais e fortalecer a marca;  |  |                          |                           |
| - <b>Empresa Beta:</b> Aumentar a utilização dos cartões e o valor do ticket médio utilizados pelos clientes, além de fortalecer sua marca;  |  |                          |                           |
| - <b>Empresa Gama:</b> Divulgar um produto e fortalecer a marca.   |  |                          |                           |
| <b>Contribuições dos Parceiros</b>   |  |                          |                           |
| - <b>Empresa Alfa:</b> Operacionalização da campanha, divulgação da campanha nos pontos de venda e entrega dos brindes aos clientes;   |  |                          |                           |
| - <b>Empresa Beta:</b> Divulgação da campanha aos clientes-alvo e fornecimento de brindes;   |  |                          |                           |
| - <b>Empresa Gama:</b> Fornecimento de brindes.  |  |                          |                           |
| <b>Requisitos para Participação</b>  |  |                          |                           |
| O cliente-alvo deve possuir um cartão da empresa Beta. Há que adquirir, ainda, um produto da empresa Gama e gastar o valor mínimo estipulado com o cartão na empresa Alfa para fazer jus aos dois brindes.   |  |                          |                           |
| <b>Plano de Mídia</b>  |  |                          |                           |
| Divulgação realizada pela empresa Beta:  |  |                          |                           |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Para os clientes, por meio de e-mail e redes sociais;</li> <li>• Para os gestores de RH das empresas clientes, por meio de e-mail e envio de cartazes para serem afixados em local de grande acesso dos colaboradores.</li> </ul> |  |                          |                           |
| Divulgação realizada pela empresa Alfa:  |  |                          |                           |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Para o público em geral, por meio de banners nos pontos de vendas.</li> </ul>   |  |                          |                           |
| <b>Validade da Campanha</b>  |  |                          |                           |
| Dia 01 a 30 de novembro de 2014.   |  |                          |                           |
| <b>Data:</b>   |  | <b>Versão:</b>           |                           |
|  |  | 1.0                      |                           |
| <b>Patrocinador Alfa</b>   | <b>Patrocinador Beta</b>                             | <b>Patrocinador Gama</b> | <b>Gerente do Projeto</b> |
|  |  |                          |                           |

## 6 Considerações Finais

O estudo teve como objetivo descrever as motivações, o critério de escolha dos parceiros e o tipo de aliança estratégica e de estruturação da campanha entre as empresas Alfa, Beta e Gama.

Para atingir os objetivos propostos, relatou-se o processo de negociação desde a concepção até a assinatura do termo de abertura do projeto. Esse processo foi realizado buscando atender aos interesses das três organizações envolvidas, bem como definir as responsabilidades de cada um dos parceiros.

As motivações para o estabelecimento da aliança foram, além do fortalecimento das marcas: (a) atrair novos clientes à empresa Alfa e “fidelizar” os clientes atuais; (b) aumentar a utilização dos cartões da empresa Beta e o valor do ticket médio utilizado pelos clientes; (c) divulgar o produto da empresa Gama.

O critério adotado para a escolha dos parceiros estratégicos foi o de serem empresas não concorrentes com vínculo comercial. O tipo da aliança estipulado foi o contrato não tradicional, por tratar-se de uma campanha promocional caracterizada no contexto das alianças estratégicas como uma ação de marketing conjunto. A campanha foi estruturada em quatro macroetapas, sendo: (a) determinação dos objetivos; (b) estabelecimento de estratégias; (c) execução da campanha; e (d) avaliação dos resultados. A negociação resultou no fechamento de um contrato de Aliança Estratégica para a execução da campanha proposta.

Diante das informações apresentadas, observa-se que este Relato Técnico atingiu os objetivos a que se propôs.

Como limitação, tem-se que este relato se restringiu a descrever a negociação e o planejamento da campanha promocional. Sugere-se, para o futuro, um novo relato que descreva a implantação da campanha e seus resultados.

Sugere-se, ainda, que as empresas parceiras, além de avaliarem os resultados esperados com a campanha, também o façam com relação aos processos de interação da aliança estratégica, para que tenham condições de decidir por novas alianças de marketing conjunto e de aperfeiçoar suas práticas.

## Referências

- Aaker, D. A. (2001). *Administração estratégica de mercado*. Porto Alegre: Bookman.
- Barney, J. B., Hesterly, W. S. (2007). *Administração estratégica e vantagem competitiva*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- Biancolino, C. A., Kniess, C. T., Maccari, E. A., & Rabechini Jr., R. (2012). Protocolo para Elaboração de Relatos de Produção Técnica. *Revista Gestão e Projetos*, 3(2), 294-307. Disponível em <http://www.revistagep.org/ojs/index.php/gep/article/view/121/297>.
- Dussauge, P., & Garrette, B. (1999). *Cooperative strategy*. England: John Wiley & Sons Ltd.
- Farias, G. A. (2010). *Aliança estratégica em rede inversa: vantagem competitiva no ambiente de saúde*. Dissertação de mestrado, Universidade de Fortaleza, Fortaleza, CE, Brasil.
- Faulkner, D. (2003). Cooperative strategy: strategic alliances and networks. In: Faulkner, D. O. & Campbell, A. (Eds). *The Oxford Handbook of Strategy*, v. 2. Corporate Strategy. New York: Oxford University Press, pp. 118-156.
- Hitt, M., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. (2012). *Strategic management cases: competitiveness and globalization*. Cengage Learning.
- Weitz, B. A., & Levy, M. (2000). *Administração de varejo*. São Paulo: Atlas.
- Kotler, P. (2000). *Marketing para o Século XXI*. Futura.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2001). *Principals of marketing*. Harlow: Prentice Hall, Third European Edition.
- Levy, M., & Weitz, B. A. (2000). *Administração de Varejo*. São Paulo: Atlas.
- Lewis, J. D. (1992). *Alianças estratégicas: estruturando e administrando parcerias para o aumento da lucratividade*. Pioneira.

Marconi, M. D. A., & Lakatos, E. M. (2005). *Fundamentos de metodologia científica*. São Paulo: Atlas.

Mondo, T. S., & Costa, J. I. P. D. (2013). A Influência da Promoção de Vendas na Captação de Clientes: um Estudo na Hotelaria Catarinense. *Revista Brasileira de Marketing*, 12(2), 87-107.

Ohmae, K. (1989). The global logic of strategic alliances. *Harvard Business Review*, Boston, 67(2), pp. 143-154, mar./apr.

Tavares, M. (2002). *Alianças e redes estratégicas: as tendências nas empresas líderes no Brasil*. Dissertação (Mestrado) - Departamento de Administração/IAG, Pontifícia Universidade Católica, Rio de Janeiro.

Yoshino, M.Y. & Rangan, U. S. (1996). *Alianças estratégicas: uma abordagem empresarial à globalização*. São Paulo. Makron Books.