

COMPETITIVIDADE NAS ALIANÇAS EMPRESARIAIS: UM ESTUDO DE CASO NO SETOR AUTOMOTIVO

Autoria: Adilson Caldeira, Luciano Augusto Toledo, Andréia de Medeiros Rocha, Camila Rodrigues de Calasans, Leandro Silvino Ferrari, Pedro Henrique de A. H. Cavalcanti

RESUMO

O presente estudo tem por objetivo analisar e discutir as alianças estratégicas como meio de competitividade empresarial. A escolha do tema se justifica pelas evidências de que à medida que as empresas se deparam com um ambiente crescentemente competitivo, complexo, globalizado e tecnologicamente incerto, são desafiadas pela necessidade de dar ao mercado respostas dinâmicas, flexíveis e rápidas. Em virtude dessas novas exigências, as empresas voltam-se cada vez mais para ações cooperativas. Uma das formas de cooperação está na opção de formação de alianças estratégicas. O trabalho apresenta uma introdução destinada a contextualizar o objeto e o objetivo do estudo bem como a justificativa da escolha do tema de pesquisa. A seguir é descrita a revisão do referencial teórico disponível, mediante uma análise conceitual crítica dos aspectos mais relevantes pertinentes ao tema. Estabelece-se um resgate do estado-da-arte relativo aos temas Alianças Estratégicas e Competitividade. Na seqüência têm-se os aspectos metodológicos da pesquisa de campo da qual o trabalho faz uso. A pesquisa de campo foi realizada na modalidade de pesquisa exploratória, contemplando um estudo de caso múltiplo. As empresas objeto de investigação foram a MAN Latin America e a Mercedes-Benz do Brasil. Principia-se a apresentação dos dados empíricos pelos aspectos gerais constitutivos dessas organizações, bem como suas respectivas áreas de atuação no mercado. Finalmente são apresentadas a análise dos resultados da pesquisa empírica, com a interpretação dos resultados das entrevistas realizadas com gestores das empresas estudadas mediante análise de conteúdo, o que levou a uma pré-classificação em unidades de registro, reclassificadas posteriormente em unidades de significado para, então, proceder-se à categorização que resultou na análise final. Após a descrição desses critérios de análise, apresentam-se a interpretação dos resultados, com ilustrações extraídas de trechos das entrevistas. Como seção que encerra o texto, apresentam-se considerações finais que incluem conclusões, limitações encontradas e recomendações para estudos futuros. Como resultado, pode-se destacar a evidência da importância da aliança estratégica para o negócio global das empresas, que reflete ganhos importantes. No entanto, a falta de estabelecimento de objetivos claros, a não completa análise das capacidades dos parceiros, a determinação de um plano estratégico global consistente para a aliança, o comprometimento das pessoas, e a ausência do estabelecimento de critérios para avaliação de resultados foram elementos observados como cruciais no insucesso quando do emprego da estratégia de alianças como fator competitivo.

1. Introdução

No atual cenário empresarial tem sido crescente o número de alianças estratégicas formadas pelas organizações bem como também tem aumentado substancialmente a relevância do papel que estas representam dentro das estratégias empresariais. Tal fato decorre de diferentes fatores. Um deles é o desenvolvimento de novas tecnologias e sua rápida difusão. Outro, o processo de globalização dos mercados que tem levado a um acirramento da concorrência e convergência dos gostos dos consumidores - cada vez mais exigentes e diversificados em suas necessidades e preferências. Aliadas a isso, “as crescentes pressões financeiras e os ciclos mais curtos de inovação tecnológicos e de vida do produto obrigaram os administradores a buscar alternativas para obter rapidamente novas competências” (IGLESIAS, 2002, p.25).

À medida que as empresas se deparam com um ambiente crescentemente competitivo, complexo, globalizado e tecnologicamente incerto, tornou-se urgente a necessidade de dar ao mercado respostas dinâmicas, flexíveis e rápidas. Em virtude dessas novas exigências, as empresas voltam-se cada vez mais para ações cooperativas por meio da formação de alianças estratégicas (MILES; PREECE; BAETZ, 1999). Doz e Hamel (2000) afirmam que empresa nenhuma pode atuar hoje sozinha, e as alianças estratégicas tornaram-se cada vez mais importantes para o sucesso competitivo da empresa num mercado global, uma vez que proporcionam aos seus membros a possibilidade de pôr em prática determinadas atividades que dificilmente conseguiriam sozinhos. As empresas, em particular, buscaram desenvolver novas formas organizacionais com o objetivo de se adaptar às ameaças e oportunidades do novo macroambiente econômico.

Nesse contexto, formulou-se, como problema balizador desta pesquisa, a seguinte questão: qual é a relação entre alianças estratégicas e a competitividade no setor automotivo?

O objetivo geral é apurar de forma qualitativa as nuances que permeiam a relação entre alianças estratégicas e competitividade no setor automotivo. Para atingir esse objetivo, pretendeu-se, como objetivos específicos, conceitualizar alianças estratégicas e competitividade, bem como investigar os conceitos que sustentam as alianças empresariais como mecanismo de competitividade para empresas do setor automotivo e como são definidos os objetivos das empresas que compõem a aliança estratégica.

Nos tópicos seguintes apresenta-se uma revisão do referencial teórico disponível, mediante uma análise conceitual crítica dos aspectos mais relevantes pertinentes ao tema. Em seguida têm-se os aspectos metodológicos da pesquisa de campo, seus respectivos resultados e, finalizando o conteúdo, uma discussão de possíveis conclusões diante das evidências obtidas.

2. Arrimo teórico

2.1 Alianças Estratégicas

Alianças estratégicas são parcerias entre firmas, em que seus recursos, capacidades e competências essenciais são combinados para perseguirem interesses mútuos ao projetar, manufaturar e distribuir bens e serviços (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008). Assim sendo, segundo Johanson e Mattsson (1993), Aaker (1995), Lorange e Roos (1996), a literatura é consensual em reconhecer que uma aliança estratégica ocorre quando duas ou mais organizações decidem conjugar esforços para perseguir um objetivo estratégico comum. Deste modo, as partes envolvidas procuram desenvolver uma vantagem cooperativa que tenha efeitos positivos sobre o seu desempenho individual e coletivo. Contractor e Lorange (1988) argumentam que uma estratégia bem sucedida muitas vezes requer a adoção de alianças que,

segundo Kogut (1988), Mason (1993), Stafford (1994) e Morrison e Mezentseff (1997), permitem às organizações obter vantagens competitivas. Seguindo este mesmo raciocínio, alianças estratégicas podem ser definidas como uma forma que possibilita às organizações alcançarem os seus objetivos. De certo, em um ambiente inconstante e incerto, as alianças estratégicas apresentam-se como uma opção adequada, uma vez que melhoram a competitividade das organizações parceiras (INKPEN; BEAMISH, 1997). Desta maneira, as alianças são vistas como uma estratégia, entre muitas outras alternativas, que podem conduzir as organizações ao sucesso pois este tipo de relacionamento colaborativo permite-lhes dispor dos necessários recursos, bem como explorar oportunidades de mercado que não conseguiriam alcançar de uma forma isolada (ZINN; PROENÇA; ROSKO, 1997). Portanto, as alianças estratégicas são realizadas quando as empresas estão buscando competitividade e, para isto, acreditam que associar-se a outra organização fará com que suas forças aumentem no mercado.

Para que as empresas cresçam, elas “precisam se tornar flexíveis, rápidas e ágeis, e as alianças estratégicas constituem a rota mais direta para essas qualidades” (YOSHINO; RANGAN, 1997, p. 82). Dentre as diversas formas de cooperação, a aliança estratégica é uma forma de organização, das atividades dos parceiros, que envolve um maior grau de integração (FAULKNER, 1995). Para Lynch (1994), das diversas opções de crescimento, as alianças são aquelas que melhor oferecem vantagens reais de velocidade, amplitude e depleção mínima de recursos. É notório que o fenômeno da cooperação entre empresas tem despertado grande interesse na comunidade acadêmica e nos meios empresariais circunstância que é visível no atual cenário globalizado pela ascensão das alianças estratégicas e outras formas de cooperação. Há na literatura uma gama diversa de tipos de alianças e variados autores que enfatizam formalizações distintas de acordos e formação de alianças, no entanto, nesta pesquisa, a atenção especial será dada amparando-se nos conceitos de alguns dos principais autores a desenvolverem estudos nesta área, tal como: Lorange e Roos (1996), Yoshino e Rangan (1997), Hitt, Ireland e Hoskisson (2008), e ainda, apoiar-se em Eiriz (2001) na sua proposta de tipologia sobre alianças estratégicas, dentre outros. Assim sendo, as relações de negócios entre organizações podem assumir diferentes alternativas, com maior ou menor grau de conexão vertical das atividades (LORANGE; ROOS, 1996).

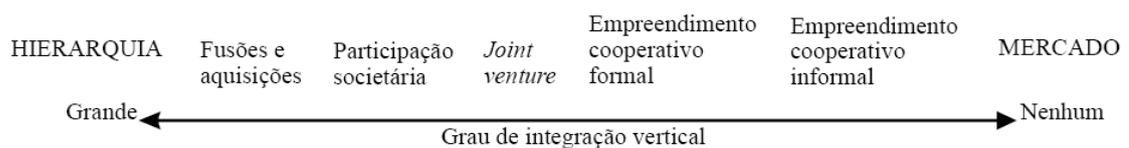


Figura 1 - Escala de classificação do grau de integração vertical das alianças estratégicas.
Fonte: Lorange e Roos, 1996, p. 15

De acordo com a Figura 1, as fusões ou aquisições, lado extremo esquerdo da escala, representam a total integração das atividades em uma organização, exceto se comparado a uma organização subsidiária, que é em essência a própria empresa. Representando um grau menor de integração, temos a participação societária e *joint venture*, que estão voltados mais para a hierarquia do que para o mercado. Outros tipos de empreendimentos cooperativos formais e informais representam fases ainda menores de integração vertical em direção ao mercado, lado extremo direito da escala, que consiste na liberdade para a troca de bens e serviços, ou seja, não existe nenhuma integração vertical. Lorange e Roos (1996) elucidam ainda, uma classificação alternativa de alianças estratégicas baseadas no grau de interdependência entre as partes envolvidas, conforme estudo de Contractor e Lorange (1988), o qual aborda que fusões e aquisições possuem uma interdependência alta, de difícil reversão;

participações acionárias e *joint-ventures* interdependência intermediária e empreendimentos cooperativos formais e informais interdependência baixa, ou seja, que possuem fácil possibilidade de reversão.

As alianças estratégicas ainda podem ser categorizadas, segundo Barney e Hesterly (2008), em três classes abrangentes: aliança sem participação acionária, com participação acionária e *Joint-ventures*. Na primeira classe, sem participação acionária, a cooperação entre empresas é gerenciada por meio de diversas formas de acordos (licenciamento, fornecimento ou distribuição) entre os integrantes sem participação acionária ou a concepção de uma unidade organizacional independente. Nas alianças com participação acionária, a cooperação ocorre entre empresas parceiras por intermédio de investimentos em participação acionária uma da outra, não rara as vezes, esses investimento são mútuos. Por último, nas *Joint-ventures* as empresas aliadas criam uma nova empresa legalmente independente, na qual investem e da qual compartilham quaisquer lucros que sejam gerados. A formação de alianças estratégicas pode ocorrer em empresas de diversos tamanhos e setores variados. No entanto, cada aliança em si possui um motivo específico ao ser constituída, ainda que as vantagens por ela geradas – nem sempre conhecidas – suplantem a motivação inicial. A origem das alianças remete a uma forma de complementar as estratégias das organizações e elevar o seu grau de competitividade regional e internacional, configurando-se em uma alternativa de sobrevivência frente a um mercado cada vez mais globalizado. Para Lorange e Roos (1996), as empresas podem, ou não, ter as mesmas perspectivas quanto a sua situação estratégica e as vantagens oferecidas pela aliança, bem como diferirem nos motivos e tipos de alianças a serem realizados. As intenções também podem ser diferentes, porém devem ser complementares. Assim esses autores entendem que os motivos para ingressar numa aliança devem ser observados de acordo com duas dimensões, a saber, a posição da empresa em sua atividade, se líder ou seguidora, e a importância estratégica do empreendimento.

Destarte, se a empresa for líder em seu mercado e o objetivo da aliança for essencial para o portfólio da empresa-mãe a aliança será por motivo de defesa, se o objeto for periférico, o motivo é dito de permanência. Se a empresa for seguidora e o objeto da aliança for essencial, o motivo é aquisição, já no caso de o objeto ser periférico, o motivo é denominado reestruturação (LORANGE; ROOS, 1996). Na visão de Contractor e Lorange (1988) há no mínimo sete motivos para que as empresas assumam uma postura cooperativa: redução de riscos, economia de escala e/ou racionalização, complementaridade tecnológica, cooptação ou bloqueio dos concorrentes, superar entraves legais e governamentais ou barreiras comerciais, promover o crescimento internacional na fase inicial e a integração parcial vertical.

De acordo com Wright, Kroll e Parnell (2000), as alianças estratégicas podem ser realizadas por vários motivos: políticos, econômicos ou tecnológicos, dependendo da dimensão do projeto e dos recursos a serem aplicados. Há algumas necessidades que podem levar as empresas a buscar a formação de alianças e, segundo Amato Neto (2000), podem ser elas: a combinação de competências e a utilização do *know-how* de outras empresas; a busca pela divisão do ônus da realização de pesquisas tecnológicas, considerando o compartilhamento do desenvolvimento e dos conhecimentos adquiridos; a partilha dos riscos e custos para se explorar novas oportunidades, realizando experiências em conjunto; a possibilidade de se oferecer uma linha de produtos de qualidade superior e mais diversificada; poder exercer uma pressão maior no mercado, aumentando a força competitiva em benefício do cliente; o compartilhamento de recursos e o fortalecimento do poder de compra, além da obtenção de mais força para a atuação nos mercados internacionais. Além dos já citados, ainda existem outros aspectos levantados para a formação de alianças estratégicas, como o baixo custo de entrada e saída em novas indústrias e/ou segmentos e melhor administração

dos riscos (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008; CONTRACTOR; LORANGE, 1988; BARNEY, 2002; BESANKO et al., 2004).

As alianças estão envolvidas por duas características marcantes, cooperação e a concorrência entre os integrantes da parceria, na qual a interação entre essas deve ser bem controlada e aperfeiçoada, dando primazia aos objetivos estratégicos de cada uma, obtendo, assim, sucesso na parceria (YOSHINO; RANGAN, 1997). Esses autores apresentam ainda, quatro tipos de estratégias entre organizações parceiras, sendo duas positivas, que visam o aumento de eficiência das empresas, e duas defensivas, que buscam impedir a perda de eficiência. A primeira meta estratégica visa acrescentar valor a uma atividade; a segunda trata de aumentar as competências essenciais através do aprendizado; a terceira busca impedir um alto grau de dependência de alguma ligação entre empresas, e a última dispõe sobre a guarda de suas competências chave e vantagens estratégicas contra a apropriação de um dos participantes. Uma aliança estratégica conecta facetas peculiares das atividades-fim de duas ou mais empresas, propiciando alavancagem das estratégias competitivas por meio de um escambo mútuo e favorável a tecnologias, qualificações ou produtos (YOSHINO; RANGAN, 1997). Para os autores, as características necessárias e suficientes para a formação de uma aliança estratégica são definidas quando apresentam simultaneamente três aspectos: permanecem independentes após a formação da aliança; compartilham benefícios da mesma e controlam o desempenho das tarefas especificadas – talvez, o traço mais distintivo das alianças e que muito dificulta sua gestão; contribuem continuamente em uma ou mais áreas estratégica cruciais; por exemplo, tecnologia, produtos, entre outros.

2.2 Competitividade

Competitividade está intimamente relacionada ao estudo das teorias propostas por Michael Porter, considerado o pai das grandes ferramentas de análise concorrencial privada e estratégias de atuação no mercado. A primeira ferramenta engloba as cinco forças competitivas de Porter (1986), as quais são divididas em: **Novos entrantes:** este risco pode ser maior ou menor, de acordo com as barreiras de entrada que o mercado apresenta. Ao entrar no mercado, eles podem ser responsáveis por modificar o ambiente e iniciar uma guerra de preços; **Fornecedores:** este risco está diretamente relacionado ao poder de barganha que possuem com em relação à empresa e vice-versa, aumentando à medida que os fornecedores sejam formados por um oligopólio ou até mesmo por um monopólio; **Clientes (ou compradores):** assim como os fornecedores, este risco também está diretamente relacionado ao poder de barganha que estes possuem com a empresa e vice-versa. Nesse caso, o risco pode ser diretamente relacionado com o consumidor final, o que pode ser considerado positivo, pois a mudança drástica de consumo mais provavelmente se daria por mudanças de hábitos, o que pode ser considerado incomum; **Produtos ou serviços substitutos:** a criação de um produto ou serviço em uma categoria paralela àquela que atualmente a empresa atua e que atenda às mesmas necessidades dos consumidores é um risco constante, porém minimizado quando o produto ou serviço é de difícil cópia, seja esta dificultada por patentes ou dificuldades de entrada e/ou saída da categoria; **Concorrentes:** são considerados o risco central para qualquer empresa, em qualquer área de atuação, sendo que o grau de rivalidade se eleva, especialmente, de acordo com duas variáveis: a quantidade de empresas presentes no segmento e a baixa diferenciação entre os produtos ou serviços destas empresas.

Porter (1989) complementa ainda que ao utilizar a ferramenta das cinco Forças Competitivas, a empresa deverá adotar uma das três estratégias genéricas: liderança em custo, diferenciação ou enfoque. No caso da primeira, a empresa que a adota tem o objetivo de oferecer um produto barato no setor em que atua (MAXIMIANO, 2004; PORTER, 2004), utilizando economia de escala, tecnologia patenteada, acesso diferencial de matéria-prima,

etc., a depender da estrutura da indústria em que atua (PORTER, 2004). Já na estratégia de diferenciação, a organização busca ter um caráter único em sua indústria no que tange alguns objetivos valorizados pelo cliente. Ela busca a singularidade em atributos que os clientes valorizam, tendo como recompensa um preço-prêmio. As empresas possuem diferentes maneiras de diferenciar-se da concorrência, como: qualidade, prestígio, método de marketing, etc. (MAXIMIANO, 2004; PORTER, 2004). Da mesma forma, a estratégia de enfoque ocorre quando a empresa escolhe um nicho ou segmento do mercado e passa a concentrar suas forças nele, adaptando-se para melhor atender o público definido. Ela pode ter duas variantes: enfoque na diferenciação e enfoque nos custos. Uma vez que as atividades da empresa que adota referida estratégia concentram suas forças no mesmo, ela passa a atender melhor seu público do que empresas que possuem grande abrangência (PORTER, 2004).

Outra ferramenta de importância vital para o diagnóstico da situação de empresas automotivas envolvidas em alianças estratégicas é a Cadeia de Valor de Porter (PORTER, 1989), que possibilita a análise desde a produção dos produtos ou serviços até a entrega e sustentabilidade dos mesmos. A Cadeia de Valor de Porter pode ser dividida em: atividades primárias e as atividades de apoio, de acordo com a Figura 2.



Figura 2: Cadeia de Valor de Porter

Fonte: Porter, 1989

As atividades de apoio podem ser divididas em: infra-estrutura, que corresponde a todo o suporte físico da empresa, desde o material de escritório até ao suporte necessário para produção; gerenciamento de recursos humanos, sendo que, como os colaboradores costumam ser o insumo mais importante das empresas, um gerenciamento adequado deles se torna fundamental para o bom andamento delas; desenvolvimento tecnológico, que está relacionado à gestão de inovação de uma empresa; aquisição, que diz respeito às negociações das aquisições de insumos das empresas. Para Porter (2004), as atividades primárias podem ser classificadas como inter-relações de produção e inter-relações de mercado. As inter-relações de produção subdividem-se em logística interna - que diz respeito a ter os processos da empresa bem definidos, a fim de obter ganhos com produtividade - e operações, que é a principal atividade do core business da empresa, pois está ligado exclusivamente ao processo produtivo e as possíveis perdas e ganhos dentro do mesmo. Da mesma forma, inter-relações de mercado são divididas em Logística Externa, que envolve toda distribuição de produtos ou serviços; Marketing e Vendas, que são as atividades mais ligadas aos consumidores, pois exigem um profundo conhecimento dos consumidores e da melhor maneira que estes devem ser abordados; Serviços, sendo que a realização de trabalhos pós-vendas é de extrema importância para que a empresa possa ter um controle do real desempenho de cada um de seus produtos.

3. Procedimentos metodológicos

Para a definição do método de pesquisa deste trabalho, de acordo com os princípios destacados por Yin (2005), Eisenhardt (1989) e Selltitz et al (1975), optou-se por uma abordagem qualitativa e exploratória. Definiu-se a estratégia do método de estudo de caso múltiplo, que conforme apresentado por Yin (2005) possui seu poder diferenciador na capacidade de lidar com uma ampla variedade de evidências como a observação direta dos acontecimentos que estão sendo estudados e entrevistas de pessoas envolvidas no caso; e beneficia-se do desenvolvimento prévio de proposições teóricas para conduzir a coleta e a análise de dados. Optou-se pela realização de estudo de casos múltiplos (duas empresas do setor automotivo), abordagem adequada visto que: existe no mercado um número não único de empresas que poderiam ser alvo deste estudo. Com o suporte da revisão bibliográfica, partiu-se para a construção e aplicação do protocolo para o estudo de caso (YIN, 2005). Para a coleta de dados materializou-se a utilização de um roteiro semi-estruturado contido num protocolo de pesquisa, e aplicado no local de trabalho junto aos colaboradores das instituições estudadas, diretamente ligados a Unidade de Análise em questão. Outras fontes de evidências foram utilizadas e cruzadas tais como os websites de internet institucionais das organizações pesquisadas e de notícias setoriais do mercado. Finalmente, para análise dos dados, deu-se preferência à estratégia de tratamento de dados comumente chamada de análise de conteúdo. Nesse sentido, consideraram-se ainda, além das informações obtidas nas entrevistas, as análises de documentos internos e disponíveis na mídia, necessárias à triangulação de dados, e posteriormente a aplicação do método de análise de conteúdo, proposto por Bardin (2006).

4. Apresentação, análise e interpretação dos dados

4.1 As empresas estudadas

Foram estudadas duas empresas multinacionais, de origem alemã, do segmento de veículos comerciais, com atuações expressivas no mercado brasileiro: a MAN Latin America e a Mercedes-Benz do Brasil. A MAN Latin America foi criada em 2009, com a aquisição da Volkswagen Caminhões e Ônibus pela MAN SE, empresa esta que atua há mais de 250 anos no mercado mundial de transportes, produzindo e comercializando caminhões, ônibus, motores diesel e turbo-compressores. Na cidade de Resende, no Rio de Janeiro, está situada sua unidade de produção, a qual possui 5420 funcionários e opera no formato de Consórcio Modular, onde sete empresas parceiras juntam-se à companhia para fazer a montagem de conjuntos completos de peças direto na linha de produção.

A Mercedes-Benz do Brasil Ltda., que iniciou suas atividades no país em 1956, é a maior fabricante de veículos comerciais da América Latina (ANFAVEA, 2010). A fábrica de São Bernardo do Campo, em São Paulo, é a única da Daimler Trucks, divisão de veículos comerciais da Daimler AG, a produzir, num mesmo local, caminhões, chassis de ônibus e agregados, como motores, câmbios e eixos, além de cabinas. A empresa conta com 13000 colaboradores, divididos entre as fábricas de São Bernardo do Campo (SP) e Juiz de Fora (MG), onde a empresa mantém sua produção para o exterior.

4.2 Critérios de Análise

Para atender aos objetivos propostos, foram realizadas entrevistas com cinco colaboradores de empresas que protagonizaram nos últimos anos, a formação de importantes alianças no setor automotivo, primeiramente da Volkswagen e em um segundo momento, para efeito de comparação, com a Mercedes-Benz. Os Quadros 1 e 2 apresentam informações acerca dos entrevistados.

Quadro 1: Entrevistados MAN Latin America

Entrevista	Legenda	Cargo e tempo de atuação
EV1	Entrevistado Volkswagen 1	Supervisor regional no Rio de Janeiro. Há três anos na função e 12 na companhia
EV2	Entrevistado Volkswagen 2	Supervisor de Marketing. Há quatro anos na função e 30 na companhia.
EV3	Entrevistado Volkswagen 3	Engenheiro de Marketing de Produto há um ano.
EV4	Entrevistado Volkswagen 4	Consultor na área de Marketing. Na função há quinze anos.
EV5	Entrevistado Volkswagen 5	Consultor comercial. Há 15 anos na função.

Fonte: Elaborado pelos autores.

Quadro 2: Entrevistados Daimler-Benz

Entrevista	Legenda	Cargo
EM1	Entrevistado Mercedes 1	Diretor de projetos especiais
EM2	Entrevistado Mercedes 2	Diretora de Marketing e desenvolvimento da rede de concessionárias da Mercedes Benz do Brasil
EM3	Entrevistado Mercedes 3	Diretor de logística e infra-estrutura
EM4	Entrevistado Mercedes 4	Gerente da Mercedes-Benz Vanz
EM5	Entrevistado Mercedes 5	Gerente de Marketing de Produto caminhões da Mercedes-Benz do Brasil

Fonte: Elaborado pelos autores.

Num primeiro momento, houve uma pré-análise com a elaboração de quadros com a frequência das palavras mais recorrentes nas entrevistas referidas acima e em seguida, os termos-chave foram agrupados por aproximações semânticas e alocados em Unidades de Significado, como pode ser observado nos Quadros 3 e 4.

Quadro 3: Unidades de Análise da MAN Latin America

Unidades de Significado	Pontos Chave	
US1: Critérios para escolha do parceiro	Mercado de atuação	Reputação
	Liderança de mercado	Aceitação do produto
	Infra-estrutura instalada	Volume de vendas
US2: Posição única em mercado global	Complementaridade da linha de produtos	Expansão para outros mercados
	Liderança no mercado	Volume de vendas
	Reputação	
US3: Mudança administrativa e operacional	Mudanças ainda não percebidas	Preparo da equipe
US4: Mudanças no Marketing	Marcas independentes	Associação da reputação das empresas
	Complemento do portfólio	Ajustes na estrutura de negociação
US5: Efeito dos primeiros rumores da aliança	Profissionalismo	Sigilo nas negociações
	Objetivos mais claros	
US6: Know-How compartilhado	Tecnologia de produto	Complemento da linha de produtos
	Engenharia de produção	Expertise e conhecimento de mercado
	Lançamento de produto	
US7: Concentração das decisões	Manutenção da autonomia	Inicialmente tomadas em conjunto
US8: Primeiros resultados após a formação das alianças	Muito recente para análise de resultados	Minimização dos impactos sofridos na crise
US9: Avaliação dos agentes das 5 forças competitivas de Porter	Expectativa dos clientes de melhor atendimento das suas necessidades	Todos acreditam no sucesso da aliança
	Fornecedores esperam por um novo volume	Entrada em novos nichos de mercado
US10: Ganhos ou perdas não previstas	Aliança muito recente, o que impede grandes análises	
US11: Resultados alcançados	Houve crescimento por meio de lançamento de produtos	Muito cedo para definir
US12: Recursos compartilhados que geraram Vantagem Competitiva	Conhecimento e expertise	Tecnologia trazia da Europa
	Novos produtos	Aumento da base de produtos

Fonte: Elaborado pelos autores

Quadro 4: Unidades de Análise da Daimler

Unidades de Significado	Pontos Chave	
US1: Critérios para escolha do parceiro	Acesso a mercados	Boa reputação e marca forte
	Posicionamento de mercado	Acesso a canais de venda e distribuição
	Estratégias similares de expansão	Tecnologia e conhecimento em pesquisa
US2: Posição única em mercado global	Escala de produção	Compartilhamento dos custos de investimentos em Planejamento e Desenvolvimento
	Tonar-se referência mundial	Ampla linha de produtos e base maior de vendas
US3: Mudança administrativa e operacional	Não houve alteração operacional	Unificação dos setores da área comercial
	Cooperação em Planejamento e Desenvolvimento	Metodologias diferentes
	União do SAC e controle e de atendimento ao cliente	Economia de custo
Unidades de Significado	Pontos Chave	
US4: Mudanças no Marketing	Manutenção das identidades da marca e produtos	Responsabilidade de gestão
	Marca forte influencia na decisão do controle da gestão	
US5: Efeito dos primeiros rumores da aliança	Não houve mudanças representativas	Sigilo
US6: Know-How compartilhado	Tecnologia e qualidade	Eficiência em custo
	Parcerias e relacionamento com fornecedores	Imagem e design da marca
US7: Concentração das decisões	A principio tomadas em conjunto	Concentração das decisões na fase de integração pós – fusão.
US8: Primeiros resultados após a formação das alianças	Início promissor	Ganho de visibilidade
	Aumento da produtividade nos departamentos de compra e produção	Compras conjuntas e desenvolvimento de produtos
US9: Avaliação dos agentes das 5 forças competitivas de Porter	Receio dos colaboradores	Reavaliação das estratégias dos concorrentes
	Desconfiança dos fornecedores	Clientes reagiram bem
US10: Ganhos ou perdas não previstas	Dispensa de mão de obra	Custos de pensão
	Vendas pífiás	
US11: Resultados alcançados	Resolução de sérios problemas de qualidade	Melhoria da gestão comercial
	Economias de escala na produção e Planejamento e Desenvolvimento	Escala global
	Desenvolvimento tecnológico de novas ferramentas	Fornecimento de insumos e acesso a canais diversificados e fornecedores
	Aprendizado técnico	Colaboração estratégica
	Ampliar oferta de produtos	Otimizar os recursos
	Gestão conturbada	
US12: Recursos compartilhados que geraram Vantagem Competitiva	Acesso a plataformas e tecnologias	Know-How e expertise em sistemas de gestão
	Canais de venda e distribuição	Capacidade de produção
	Relações públicas	Compras em volume

Fonte: Elaborado pelos autores

Para efeito da análise comparativa da teoria descrita no referencial teórico e os casos abordados, a última etapa consistiu na classificação dessas Unidades de Significado em Categorias, conforme indicado no Quadro 5.

Quadro 5: Categorias

CATEGORIAS	UNIDADES DE SIGNIFICADO
C1: Objetivos da formação de alianças	US1: Critérios para escolha do parceiro US2: Expansão de mercado
C2: Anúncio da aliança	US3: Mudança administrativa e operacional US4: Mudanças no Marketing US5: efeito dos primeiros rumores da aliança
C3: Alinhamento do Planejamento estratégico	US6: Know-How compartilhado US7: Concentração das decisões
C4: Competitividade resultante	US8: Primeiros resultados após a formação das alianças US9: Avaliação dos agentes das 5 forças competitivas de Porter
C5: Mudanças na competitividade da empresa	US10: Ganhos ou perdas não previstas US11: Resultados competitivos US12: Recursos compartilhados que geraram Vantagem Competitiva

Fonte: Elaborado pelos autores

4.3 Interpretação dos resultados

Finalizado o processo de coleta de elementos nas entrevistas, que serviram de subsídio a esquematização do quadro acima, à luz da teoria e dos conceitos dos autores abordados e por meio das categorias elencadas é possível analisar os resultados obtidos e compará-los de modo a obter um panorama geral que forneça considerações acerca das estratégias de competitividade, sendo a aliança o principal elemento a ser avaliado.

A primeira categoria avaliada, (C1) foram os **objetivos da formação de aliança**, que buscavam saber quais eram os objetivos das empresas ao constituírem tal mecanismo estratégico. A saber, a realização da recente aquisição da Volkswagen pela MAN tinha como principais objetivos expandir seus negócios fora da Europa, em especial em países emergentes, como os do BRIC (Brasil, Rússia, Índia e China). Assim, tal como ressalta Doz e Hamel (2000), a MAN viu nessa aliança com a Volkswagen do Brasil uma oportunidade de alcançar uma posição única no mercado global, que sozinha não conseguiria, ainda mais em se tratando de um mercado tão específico e consolidado como o de caminhões e ônibus. Essa formação lhe possibilitou, na visão de Eiriz (2003), criar uma vantagem global por meio do compartilhamento de recursos, como a reputação consolidada da marca no mercado de atuação, a ampla aceitação do produto e volume de vendas, bem como sua infra-estrutura já instalada e de ponta, que lhe asseguram a liderança de mercado e um dos motivos para sua escolha. No caso da compatriota Daimler com a americana Chrysler, diante do endurecimento da concorrência, o objetivo-motriz foi o compartilhamento dos custos de investimentos em tecnologia de escala na produção e comercialização, que seriam alcançados através de uma base maior de vendas e da amplitude dos canais oferecidos pela Chrysler. Justamente como asseveram Contractor e Lorange (1988), esses são alguns, dos sete objetivos levantados pelos autores, para que uma empresa assuma uma postura cooperativa; economia de escala, complementaridade tecnológica e facilitação ao crescimento internacional ou expansão como pode é evidenciado na declaração de um dos entrevistados:

Acesso aos mercados atingidos pela Chrysler, principalmente o Asiático e o Americano, tornando-se uma referência mundial nos setores automotivo, de transportes e de serviços, além de auxiliar na entrada no mercado latino também, com maior força sobre os governos na obtenção de incentivos, que são vulneráveis a essas propostas. (EM4)

Em ambos os casos analisados pode se observar, independente do meio, que geralmente os principais motivos propulsores da aliança são a busca pelo acesso a novos mercados e redução de custos, por meio do acesso rápido a tecnologias novas e emergentes desenvolvidas em conjunto ou a habilidades e conhecimentos que o permitam desenvolver.

No que se refere ao **anúncio da aliança (Categoria 2)**, muitos entrevistados argumentaram não ter percebido alterações com relação a mudanças administrativas e operacionais. No caso da MAN Latin America, pelo fato da aliança ser recente, eles apontaram não ter havido mudanças significativas aparentes até o momento. Da mesma maneira, na Mercedes-Benz, onde a aliança já foi desfeita, eles não perceberam mudanças operacionais, mas foi relatada a ocorrência de uma economia de custo, por meio do desenvolvimento técnico individual da marca, da redução de custos no marketing e da padronização das partes de suporte que não tinham identidade de marca.

As estratégias definidas em um nível global não são imediatamente transferidas para as subsidiárias quando se tratam de negociações, até mesmo porque as negociações correram em sigilo absoluto, característicos da cultura alemã nos negócios (EM1).

Quando consideradas mudanças no Marketing das empresas, a MAN Latin America enfoca que as marcas continuam independentes, só passaram a ser produzidas e comercializadas em conjunto. A MAN entra no mercado brasileiro para complementar o portfólio de produtos da Volkswagen, visto que esta não atuava no segmento de caminhões extrapesados, e a MAN vai trazer duas linhas de produtos que vão suprir essa lacuna. A associação das suas empresas será benéfica, visto que a Volkswagen já possui conhecimento do mercado brasileiro e uma excelente reputação no mesmo, enquanto a MAN é mundialmente conhecida pela tecnologia de ponta e liderança em mercados europeus. Em contrapartida, na Mercedes-Benz houve a manutenção da identidade das marcas e dos produtos e, nos primeiros anos, as decisões estratégicas foram compartilhadas entre as empresas.

A comunicação de marketing nas subsidiárias onde havia sobreposições de unidades ficaram sob responsabilidade da Daimler, exceto no mercado americano. Aqui as ações passaram a ser desenvolvidas em parceria com a unidade americana, somente em relação a suas campanhas, nossa unidade permaneceu separada e independente. Para Chrysler era importantíssimo se utilizar do know-how de qualquer que fosse a área, mas essa decisão foi tomada por ambos, e o motivo exato não veio a público (EM1).

Tratando-se do efeito dos primeiros rumores da aliança, os entrevistados da MAN Latin America apontaram um maior profissionalismo e objetivos mais claros para a organização, visto que as negociações foram bastante sigilosas e só foram expostas aos colaboradores da empresa, quando foram divulgadas na mídia. Na Mercedes-Benz também houve sigilo nas negociações, mas não houve efeitos relevantes na ocasião.

O nosso posicionamento da marca no mercado. A gente sempre foi muito forte, a presença da marca, mas com a entrada da MAN eu percebi mais objetividade, mais profissionalismo, a gente “tá” entrando num mercado que é diferente, que o consumidor é diferente, então a gente tá se posicionando de uma maneira diferente também (EV1).

Os dados também foram analisados quanto ao **alinhamento do planejamento estratégico (Categoria 3)**. No exemplo da MAN Latin America, revelou-se a clara intenção no intercâmbio de conhecimentos e compartilhamento de know-how internacional da MAN e, em contrapartida, o proveito da expertise no mercado nacional detido pela Volkswagen Caminhões e Ônibus, que também passou a contar com todas as opções de solução do mercado, complementada pela MAN. Nesse sentido, a aliança surge como complementar da estratégia da MAN para elevar o seu grau de competitividade regional, na América Latina, e internacional diante das pressões do mercado, como atestam Lorange e Ross (1996). A Volkswagen oferece por meio da sua engenharia de produção um método chamado consórcio

modular, sistema onde todos os fornecedores de componentes fazem parte de uma grande linha de produção, e divididas em módulos chegam ao produto final compartilhando recursos e dividindo a responsabilidade na montagem do mesmo, esse sistema é novidade para a MAN que pretende replicá-lo, essas combinações irão possibilitar a Volkswagen segundo Henderson (1989) e Porter (1989), a melhora de suas vantagens competitivas atuais para que ela enfrente com sucesso a concorrência, fato citado em trecho de uma das entrevistas:

(...) é sabido e é conhecido que a maneira de produção, o modo de produção no Brasil, o sistema modular é invejado no mundo todo e isso, ao meu modo de ver será um grande... uma grande ajuda na parceria com a MAN e com certeza eles irão buscar esse *know-how* no Brasil (EV5).

Essas melhorias para Stalk (1990), são traduzidas em lançamento de novos produtos, em novas tecnologias que resultam na agilidade de produção, nas vendas e melhor distribuição influenciando a vantagem alcançada pela empresa por meio da otimização no gerenciamento do tempo na organização.

Para a DaimlerChrysler também verificou-se a mesma importância dadas na MAN Latin America quando da troca de experiências e habilidades entre as companhias. A redefinição do planejamento estratégico das empresas foi influenciada pelo nível de troca de habilidades e conhecimentos, nesse caso específico, focadas na obtenção de uma maior eficiência em custos por meio da tecnologia, como por exemplo, na economia de combustíveis, em face das exigências globais por um consumo ecologicamente correto:

(...) No nosso caso, a Chrysler obteve conhecimentos de motor e nós de design e economia de combustível, ampliando e fortalecendo mercados já atendidos frente aos nossos concorrentes (EM4).

O que permitiu a Daimler-Benz atingir a escala global que estava procurando e alargar a sua carteira de produtos foi a combinação de técnicas e habilidades que geraram oportunidades e levante de recursos co-especializados, como maneira de preencher lacunas, acessando recursos concentrados em outra localidade para ganho de competências através da aprendizagem (DOZ; HAMEL, 2000), alcançados por meio de parcerias e do bom relacionamento com os fornecedores da sua parceira americana, já a Chrysler significou investimentos e acesso a novas tecnologias para explorar economias de escala na pesquisa e desenvolvimento, compras e produção para as duas. No Brasil a aliança não exigiu grandes redefinições, na verdade não houve essa análise por parte das empresas, devido aos problemas na gestão, houve um choque inicial em ambas as empresas, o que resultou em perda de produtividade dos seus integrantes. Nesse ponto vale ressaltar a semelhança em ambos os casos da concentração nas tomadas de decisões, tanto no caso teuto-americano como no das compatriotas alemãs, elas passaram a ser tomada inicialmente em conjunto, a Daimler, por exemplo, só assumiu o controle total, passados os três anos de decisões feitas a dois, ou seja, pós fase de integração da aliança, vale lembrar que na época a Chrysler sofria com uma crise interna do mercado americano. No entanto, se na Volkswagen houve a manutenção da autonomia nas decisões em seu mercado, na DaimlerChrysler não, a fragilidade da parceira permitiu que a Daimler assumisse o controle na definição dos planos de recuperação.

A luz do que afirmam Doz e Hamel (2000), a fase mais delicada é o momento de adequação dos fatores de competitividade para que o equilíbrio penda em favor do conjunto e permita a seus participantes a obtenção de forças competitivas equivalentes, e para a DaimlerChrysler esse foi o ponto crucial, e o motivo do desequilíbrio da balança:

A Chrysler se beneficiou da tecnologia da Mercedes com o compartilhamento de tecnologia entre os engenheiros que começou logo depois da fusão, mesmo apesar dos problemas de integração entre os altos executivos (EM3).

Pode-se dizer que a força principal, nesse contexto é a imagem da marca e a troca de conhecimentos em tecnologia que contribuíram bastante.

Quanto à **competitividade resultante (Categoria 4)**, como a formação da aliança entre a MAN Latin America e a Volkswagen é recente, os entrevistados disseram que ainda não possuem referências e resultados relevantes para analisar os impactos surgidos com essa fusão. As partes envolvidas procuram desenvolver uma vantagem competitiva que tenha efeitos positivos sobre o seu desempenho individual e coletivo. (JOHANSON; MATTSON, 1993; AAKER, 1995, LORANGE E ROSS, 1996). Com a aquisição da Volkswagen Caminhões e Ônibus, a MAN conseguiu minimizar os efeitos da crise mundial, a qual estava afetando-a. Desta maneira, conseguiu se recompor antes de seus concorrentes. Na Mercedes-Benz, o início foi promissor: houve uma eficiência maior na comunicação, na gestão comercial e no atendimento, além de um resultado espetacular no primeiro balanço. A partir do momento em que as empresas capturam coletivamente uma maior porção das camadas totais da cadeia de valor, as aliadas constituem uma massa crítica que as possibilitam aprimorar suas capacidades competitivas e o seu poder de negociação em alianças futuras, passando a ter maior lucratividade (DOZ; HAMEL, 2000). Houve ainda, na Mercedes-Benz, aumento da produtividade nos departamentos de compra e produção e ganhos com compras conjuntas, acessos facilitados a mercados e insumos e parcerias de outros países, o que se tornou uma vantagem competitiva.

Na análise do ambiente geral e dos agentes que atuam sobre ela, segundo Porter (2004), percebeu-se que todos acreditam no sucesso da aliança da Volkswagen, especialmente os clientes que tem expectativa de um melhor atendimento das suas necessidades, e os fornecedores, que esperam por um maior volume de vendas, como observador no trecho da entrevista do EV1.

(...) através de pesquisas que já foram feitas, os clientes, os consumidores, eles acreditam que a gente tem tudo pra ser a melhor, ou ter o melhor produto em relação às necessidades, anseios, expectativas deles (EV1).

Por outro lado, a Daimler-Benz enfrentou uma desconfiança dos seus fornecedores, e um receio dos colaboradores, mas assim como os clientes da Volkswagen, seus clientes reagiram bem. Ao longo do questionário, buscou-se compreender as **Mudanças na Competitividade da Empresa (Categoria 5)**, os ganhos ou perdas não previstas apresentados pelas empresas, os resultados alcançados e quais recursos compartilhados geraram vantagem competitiva. Foram identificados muito mais perdas do que ganhos não previstos. Os principais pontos apontados pelos entrevistados consistiram nos péssimos resultados de vendas, na demissão de uma série de funcionários e por fim o ponto mais impactante, o qual foi o fato da Chrysler ter que assumir os custos de pensão da Daimler estabelecidos anteriormente à parceria. Em contrapartida, ao analisar os resultados alcançados, podemos constatar que dentre aqueles que já eram esperados, foram extremamente positivos. Os entrevistados apontaram a integração da cadeia de valor, a qual resolveu problemas de qualidade como um grande resultado. Somado a isso o desenvolvimento de novas tecnologias via pesquisa e desenvolvimento e a alianças de expertises possibilitou um aumento no portfólio de produtos, além de colocá-los em escala global. Inclusive, Prahalad e Hamel (1995) apontaram em seus estudos que a formação de alianças estratégicas geraria no futuro o desenvolvimento de competências que abrirão as portas para diversos produtos e mercados. Vale ressaltar ainda a melhoria da gestão comercial

com o aumento da lucratividade e otimização dos processos de compras, especialmente de insumos.

Por fim, os principais recursos compartilhados que geraram vantagem competitiva com a formação da aliança estratégica, foram os ganhos devido à maior escala dos principais pontos levantados, desde a compra de insumos e capacidade produção à até mesmo os canais de venda e distribuição dos produtos. Outros pontos levantados pelos gestores entrevistados foram os ganhos com a união de diferentes *know-how* e expertises das empresas, os quais Doz e Hamel (2000) já previam como um enorme ganho, uma vez que empresas globais sem adquiram enorme vantagem competitiva ao formar alianças com empresas que possuem forte conhecimento sobre mercados locais, tal qual era no caso da Volkswagen e da MAN.

O principal fator de destaque em todas as entrevistas na parceria firmada entre Daimler e Chrysler foi o desenvolvimento tecnológico de novas ferramentas, obtido segundo os gestores por meio do acesso privilegiado a insumos e a canais diversificados de fornecedores. Esses aspectos contribuíram para uma melhora significativa do resultado das marcas, dado o aprendizado técnico compartilhado e a colaboração estratégica resultante, permitindo ampliar a oferta de produtos. Na MAN Latin America também, a tecnologia trazida da Europa e o conhecimento e expertise internacionais possibilitam a ela perspectivas de lançamento de novos produtos, como ilustra este trecho de uma das entrevistas.

(...) O que vai trazer o ganho de competitividade da empresa é o conhecimento, a expertise que a Volkswagen tem nos mercados pra fazer produtos pra mercados emergentes, produtos que tem um bom resultado operacional e aliado a isso, a tecnologia que a marca MAN vai trazer da Europa, então, que vai nos possibilitar o desenvolvimento de produtos de alta qualidade com o que tem de mais moderno no mundo (EV3).

A aliança formada com empresas locais possibilita às corporações globais se utilizarem da expertise e habilidades da empresa parceira e entrarem em determinados mercados com maior facilidade, exatamente como fez a MAN, em contrapartida fornece recursos e conhecimentos especializados para melhor atendê-lo. As indústrias automobilísticas e de tecnologias são exemplos clássicos deste tipo de aliança. (DOZ; HAMEL, 2000).

5 Considerações finais

Este trabalho investigou as razões que formam os arranjos cooperativos entre empresas, conhecidos como alianças estratégicas. A definição do tema e problema abordados no presente estudo se tornaram viáveis dado a aproximação dos pesquisadores com o universo estudado, uma escolha por conveniência que sugere melhor e mais fácil acesso aos dados necessários à pesquisa. Embora não tenha sido exatamente assim, ao longo deste trabalho procurou-se investigar e analisar quais seriam as contribuições das alianças estratégicas para a competitividade de empresas do setor automotivo, a máxima do problema definido no início desta pesquisa.

Na fase de revisão teórica abordaram-se diversos autores, que escrevem sobre estratégia, alianças estratégicas e vantagem competitiva, que aplicados ao estudo possibilitaram a reflexão sobre os dados coletados nas entrevistas realizadas com os gestores das empresas envolvidas nos últimos anos em casos de alianças. Nos casos analisados deu-se atenção aos objetivos específicos, para atendimento do objetivo geral que visa a identificar se as alianças contribuem para o ganho de vantagem competitiva no setor automotivo, especificamente em relação às empresas montadoras.

Para tal, um dos objetivos era identificar como são definidos os objetivos das empresas que compõem a aliança estratégica. Os resultados apontaram que dentre os motivos específicos figuram a busca pelo acesso a novos mercados, a procura pela expansão e redução de custos por meio do acesso rápido a tecnologias novas e emergentes desenvolvidas em conjunto, ou a habilidades e conhecimentos que os permitam desenvolver.

Constatou-se também que quando do anúncio das alianças os principais impactos percebidos pelos envolvidos, tanto no caso da MAN Latin America como no da DaimlerChrysler, se restringiram a pequenas modificações, diga-se graduais que ainda não foram significativamente apreendidas como no exemplo da Volkswagen, algo em comum foi o absoluto sigilo na condução dessas negociações. No geral as marcas, seja no caso de aquisição ou de parceria, permaneceram independentes, houve também um maior profissionalismo e definições mais claras dos objetivos na organização indicado pelos colaboradores. Outro impacto percebido ficou por conta da concentração das decisões estratégicas, que no início da aliança eram tomadas em conjunto, mas com o tempo a marca com maior atuação e poder de influência acaba por assumir as diretrizes do negócio, resguardando claro o impacto disso em seus resultados. Para a MAN e a Volkswagen Caminhões e Ônibus, a Daimler-Benz e a Chrysler Motor Company, as alianças representaram oportunidades que, de outra maneira não poderiam ser alcançadas, e foram usadas para criar pontos fortes e posições estratégicas competitivas.

No curto prazo os principais resultados alcançados pelas empresas resumiram-se a sinergias administrativas e gerencias, com economias de custo nas estruturas de marketing e comunicação e até mesmo logísticas. Estas, obtidas por meio da troca de experiências e habilidades entre as companhias, intercâmbio de conhecimentos e compartilhamento de *know-how* que permitiram um rápido desenvolvimento técnico individual das marcas originando uma padronização das partes de suporte que não tinham identidade de marca. No médio e longo prazo as perspectivas são otimistas quanto à recente aquisição da Volkswagen, dado o momento recente de sua constituição, o que não permitiu que se pudessem fazer maiores aferições, tal qual a aliança teuto-americana as perspectivas eram muito boas, e excederam-se em momentos de euforia, com o tempo, crises em um dos parceiros provocou a desestabilização da parceria que encontrou nas diferenças culturais entraves ao melhor equacionamento desses problemas e a definição de uma relação ganha-ganha em face da ganha-perde.

Os benefícios vislumbrados eram muitos, como, por exemplo, atingir a escala global e alargar a carteira de produtos, alcançados por meio de parcerias e do bom relacionamento com os fornecedores do parceiro. Mas, na verdade, a imagem da marca e a troca de conhecimentos em tecnologia foram os elementos que mais contribuíram, quando de fato ocorreram, para o aumento da produtividade em alguns departamentos, ganhos com compras conjuntas, acessos facilitados a mercados e insumos e parcerias em outros países, como elementos que constituíram uma vantagem competitiva, mesmo que temporária.

Por essas razões, a formação de alianças estratégicas foi favorecida pela necessidade de acesso a recursos de tecnologia de produção. Com base na revisão da literatura, pode-se inferir que a formação de alianças estratégicas é uma tendência universal e irreversível. Na avaliação dos agentes do ambiente geral, fornecedores, concorrentes, colaboradores, clientes entre outros, a visão foi positiva, há de se considerar o receio e expectativa relacionados ao poder dessas empresas quando atuando em conjunto, sejam no seu desempenho, nas políticas de compra e/ou recursos humanos.

Por fim, ao procurar saber as mudanças da empresa em termos de competitividade comparadas às empresas, verificou-se o aumento no portfólio de produtos, procurando colocá-los em uma escala global, de modo a agregar valor, melhorar acesso ao mercado, melhorar

operações através da redução de custos e de tempo de desenvolvimento de novos produtos, compartilhando os riscos do negócio, bem como investimentos e conhecimento tecnológico.

A avaliação da importância da aliança estratégica para o negócio global das empresas que a compõem refletiu ganhos importantes. No entanto, a falta de estabelecimento de objetivos claros, a não completa análise das capacidades dos parceiros, a determinação de um plano estratégico global consistente para a aliança, o comprometimento das pessoas, e a ausência do estabelecimento de critérios para avaliação de resultados foram elementos observados como cruciais no insucesso quando do emprego da estratégia de alianças como fator competitivo.

As limitações do estudo se referem essencialmente ao fato de que mesmo tendo acesso as empresas, encontraram-se dificuldades em obter autorização para a realização das entrevistas *in loco*, nenhum dos respondentes, também de fato, ocupava especificamente o cargo de gestor de alianças ou era próximo a ele. Esta situação pode ter trazido um viés em termos de compreensão das alianças, sob um ponto de vista mais aprofundado.

Para estudos futuros, uma linha de análise possível é verificar em que medida cada um dos elementos identificados sobre as alianças contribui para a elevação do potencial para a obtenção das vantagens competitivas identificadas no estudo em outras empresas do setor. Outras pesquisas poderiam, ainda, investigar outros recursos, além dos focalizados neste estudo, a fim de tornar mais abrangentes as conclusões acerca do setor de automotivo. Igualmente interessante seria a aplicação desta pesquisa a outros setores da economia, de forma a identificar as peculiaridades de cada setor e a influência da necessidade de acesso aos recursos aqui investigados na formação de alianças estratégicas.

6 Referências bibliográficas

- AAKER, David A. **Marcas – Brand Equity**: gerenciando o valor da marca. São Paulo: Negócio Editora, 1995.
- AMATO NETO, João. **Redes de cooperação produtiva e clusters regionais**: oportunidades para as pequenas e médias empresas. São Paulo: Atlas, 2000.
- ANFAVEA. **Guia Setorial da Indústria Automobilística Brasileira 2010**. São Paulo, 2010. Disponível em: <http://www.scribd.com/doc/30807233/Automotive-Guide-2010>. Acesso em 15 abr. 2010, às 13h10.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2006.
- BARNEY, Jay B. HESTERLY, William S. . **Administração estratégica e vantagem competitiva**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.
- BARNEY, Jay B. **Again and sustain competitive advantage**. 2nd ed. New Jersey: Prentice Hall, 2002.
- BESANKO, David; DRANOVE, David; SHANLEY, Mark; SCHAEFER, Scot. **Economics of Strategy**. 3. ed. EUA: John Wiley & Sons, 2004.
- CERVO, Amado L.; BERVIAN, Pedro A. **Metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Prentice-Hall, 2002.
- Contractor, F. e Lorange, P. (1988). “**Why Should Firms Cooperate?**”, in Contractor, F. and Lorange, P. **Cooperative Strategies in International Business**, Lexington, MA: Lexington Books, pp. 3-18. Disponível em: http://books.google.com.br/books?id=BhMxV_Hu5mAC&pg=PA19&lpg=PA19&dq=%E2%80%9CWhy+Should+Firms+Cooperate%3F%E2%80%9D&source=bl&ots=_wwkfW9QNu&sig=P92GAwKmE6ocvKENa1ocus60Yw&hl=ptBR&ei=AqcCTMqKIG88gau48DcDQ&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnm=4&ved=0CCIQ6AEwAw#v=onepage&q=%E2%80%9CWhy%20Should%20Firms%20Cooperate%3F%E2%80%9D&f=false. Acesso em 22 ago. 2009.
- COSTA, E. A. **Gestão Estratégica**. São Paulo: Saraiva, 2003.
- COUGHLAN, Anne T.; ANDERSON, Erin.; STERN, Louis W.; EL-ANSARY, Adeli I. **Canais de marketing e distribuição**. 6.ed. Porto Alegre: Bookman, 2002.
- DOZ, Ives L.; HAMEL, Gary. **A vantagem das alianças**: a arte de criar valor através de parcerias. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.
- EIRIZ, V. Proposta de Tipologia sobre Alianças Estratégicas. **RAC – Revista de Administração Contemporânea**, v.5, n.2, pg. 65-90, 2001.
- FAULKNER, David. **International Strategic Alliances**: co-operating to compete. McGraw-Hill International, UK, 1995.
- GHEMAWAT, Pankaj. Vantagem Sustentável. **Harvard Business Review**. Set./Out., 1986.

- HAMEL, Gary; PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo Futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de manha**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- HENDERSON, Bruce D. **As origens da Estratégia**. Harvard Business Review, nov/dez, 1989.
- HITT, Michael A.; IRELAND, R. Duane; HOSKISSON, Robert E. **Administração Estratégica**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2008.
- GLESIAS, José L. C. **A influencia das alianças estratégicas no desenvolvimento de competências para a organização**. São Paulo, 2002.
- INKPEN, A. C. **Strategic alliances**. In: HITT, M. A.; FREEMAN, R. E.; HARRISON, J. S. (Org.) **The Blackwell handbook of strategic management**. Oxford: Blackweel Publishers, cap. 14, 2001.
- INKPEN, A. C.; BEAMISH, P. W. **Knowledge, Bargaining Power, and the Instability of International Joint Ventures**. *Academy of Management Journal*, Vol. 22, Nº 1, pp. 177- 202. Disponível em: <<http://www.jstor.org/pss/259228>>. Acesso em: 12 nov. 2009.
- JACKSON, I. A.; NELSON, J. **Value-driven performance: Seven strategies for delivering profits with principles**. *Ivey Business Journal Online*, p. B1, Nov/Dec, 2004. Disponível em: <http://www.iveybusinessjournal.com/view_article.asp?intArticle_ID=520>. Acesso em 18 de outubro, 2010.
- JOHANSON, J.; MATTSSON, L. G. **Internationalization in industrial systems: a network approach**. In: BUCKLEY, P. J.; GHOURI, P. (org.). **The internationalization of the firm : a reader**. London : Academic Press, 1993. p. 303–321.
- KANTER, R. M. **The Art of Alliances**. *Harvard Business Review*, v. 72, n. 4, 1994. Disponível em: <http://mis.postech.ac.kr/board/upload_data/global/CollabAdvantage.pdf>. Acesso em 12 de set. 2009.
- KÖCHE, José C. **Fundamentos de metodologia científica: teoria da ciência e prática da pesquisa**. 20. ed. Petrópolis: Vozes, 2004.
- KOGUT, Bruce. **Joint Venture: Theoretical and Empirical Perspectives**. *Strategic Management Journal*, v.9, 1988, p.319-332. Disponível em: <http://pcbfaculty.ou.edu/classfiles/MGT%206293%20Strategic%20Management/Week%207%20Cooperative%20Strategy/Kogut_1988_SMJ_Joint_Ventures_Theoretical_and_Empirical_Perspectives.pdf>. Acesso em 27 de out. 2009.
- LORANGE, Peter; ROOS, Johan. **Alianças estratégicas: formação, implementação e evolução**. São Paulo: Atlas, 1996.
- LYNCH, Robert P.. **Alianças de Negócios**. São Paulo: Makron Books, 1994.
- MACAU, Flávio R. **Dinâmica organizacional, sistemas de auto-atendimento em RH e a perspectiva sociotécnica: uma análise crítica de um processo de mudança numa organização do setor automotivo**. Dissertação (Mestrado) - Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2004.
- MASON, J. C. **“Strategic Alliances: Partnering for Success”**. *Management Review*, May, pp. 10-15.
- MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução a Administração**. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- MILES, G.; PREECE, S. B.; BAETZ, M. C. **Dangers of dependence: The impact of strategic alliance use by small technology-based firms**. *Journal of Small Business Management*. Milwaukee, v.37, n.2, p.10, 1999.
- MORRISON, M. e MEZENTSEFF, L. **Learning Alliances – A New Dimension of Strategic Alliances**, *Management Decision*, 1997, Vol. 35, Nº 5, pp. 351-357.
- PORTER, Michael. **Estratégia Competitiva: Técnicas para Análise de Indústria e da Concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 1986.
- PORTER, Michael. **Vantagem Competitiva: Estratégia Competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1989.
- PORTER, Michael. **Vantagem Competitiva: Criando e Sustentando um Desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus, 2004.
- STAFFORD, E. R. **Using Co-operative Strategies to Make Alliances Work**, *Long Rang Planning*, Vol. 27, Nº3, pp. 64-74, 1994.
- THOMPSON, A. A.; STRICKLAND III, A. J. **Strategic mangement: Concepts and cases**. New York: McGrawHill, 2001.
- WALKER, C. **Modern competitive strategy**. New York: McGrawHill, 2004.
- WRIGHT, P.; KROLL, M.; PARNELL, J. **Administração Estratégica: Conceitos**. São Paulo: Atlas, 2000.
- YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- YOSHINO, M. Y.; RANGAN, U. S.. **Alianças estratégicas: Uma abordagem empresarial à globalização**. São Paulo: Makron Books, 1997.
- ZINN, J. S.; PROENÇA, e ROSKO, M. D. **Organizational and Environmental Factors in Hospital Alliance Membership and Contract Management: A Resource-Dependence Perspective**, *Hospital & Health Services Administration*, 1997, Vol. 42, Nº 1, pp. 67-86. Disponível em: <<http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/10164899>>. Acesso em: 14 mai. 2010.