

ALIANÇAS ESTRATÉGICAS INTERNACIONAIS: UM ESTUDO DE CASO DAS EMPRESAS ARTECOLA LTDA E RHENOFLEX GMBH.

Autoria: Marcelo André Machado, Anderson Ricardo Ramalho

Resumo

Uma das principais estratégias utilizadas por empresas de todo o mundo na pesquisa e desenvolvimento – P&D de novos produtos é a formação de alianças. Estas alianças permitem às empresas remodelar, de maneira colaborativa, suas estratégias competitivas na inovação tecnológica aplicada a produtos. Assim, o presente trabalho objetivou identificar os principais obstáculos e vantagens percebidos na formação e prática de uma aliança estratégica internacional entre duas empresas, a partir do estudo de caso da empresa brasileira Artecologia Indústrias Químicas Ltda., que possui há 20 anos uma aliança estratégica com a empresa alemã Rhenoflex GmbH para P&D de componentes para a indústria calçadista. Após extensa pesquisa documental e entrevistas em profundidade com executivos brasileiros e alemães, os resultados deste estudo apontam como as principais vantagens a redução de custos de P&D, fortalecimento das marcas e abrangência comercial. Já os obstáculos seriam a alta dependência de uma empresa na outra e entraves burocráticos quanto à remessa de *royalties*. Destaca-se o fato de que, na opinião dos executivos brasileiros e alemães, a descendência germânica dos fundadores e atuais diretores da empresa brasileira contribuiu de forma determinante para o sucesso da aliança com a empresa alemã.

1. Introdução

Uma das alternativas mais almejadas pelas organizações, visando a obtenção de novas tecnologias, tem sido a busca de parcerias e acordos tecnológicos que se constituem como alianças estratégicas. As alianças estratégicas representam um meio de empresas agressivas ampliarem suas estratégias individuais, pela limitação de recursos em algumas áreas. Ainda, essas empresas não estão necessariamente à procura de uma solução rápida para sua escassez de recursos, nem impacientes em suas ações. As alianças estratégicas requerem, como tipicamente se admite, um ponto de vista a longo prazo, uma disposição de se investir em relacionamento.

Observa-se que muitas empresas têm adotado esta prática e, devido a isto, é necessário entender e analisar de modo mais específico os motivos que têm conduzido as empresas à adoção de alianças estratégicas. Desta forma, neste trabalho pretendeu-se explorar os aspectos relacionados à prática de uma aliança estratégica, tais como o seu processo de formação e evolução. Também foram pesquisados aspectos culturais, os aspectos práticos e operacionais da administração de uma aliança estratégica, com base no estudo de caso da aliança estratégica formada entre a empresa brasileira Artecologia e a alemã Rhenoflex.

2. Estrutura conceitual das alianças estratégicas

Em sua discussão sobre taxonomias de alianças estratégicas, Root (1987) propõe características pelas quais pode-se caracterizar as alianças estratégicas:

- nacionalidade e grau de cooperação entre empresas;
- contribuição de cada empresa decorrente de sua cadeia de valor;
- escopo geográfico e missão (em sentido de cadeia de valor);
- exposição a riscos fiduciário e ambiental;
- relativo poder de barganha e propriedade.

Conforme Lorange e Roos (1987), uma forma teórica de definir alianças estratégicas é examinar a escala contínua entre, de um lado, transações em um mercado livre (mercado) e,

de outro, a internalização total (hierarquia).

Uma definição teórica alternativa de alianças estratégicas, conforme Contractor e Lorange (1988), é baseada no grau de interdependência entre as partes envolvidas.

Pode fazer sentido escolher uma opção de aliança estratégica baseada não apenas no que faz sentido imediato, mas também na necessidade de desenvolver responsabilidade e confiança mútuas. Uma empresa pode desejar começar de maneira menos comprometida e, depois, aumentar o tipo de relacionamento cooperativo no decorrer do tempo.

Aliança estratégica é a forma mais básica, simples e direta de um empreendimento cooperativo. Todas as variantes das alianças são construídas sobre a base operacional das alianças estratégicas. Os fundamentos para a operação de qualquer consórcio são os mesmos, independentemente da forma ou da natureza dos contratos legais. O tipo de contrato é determinado pela natureza do empreendimento assumido (PORTER, 1993).

Conforme Lorange e Roos (1987), as alianças estratégicas ocorrem em muitos setores diferentes e entre empresas de vários tamanhos. Têm inúmeros propósitos e podem envolver elos verticais ou horizontais entre as empresas envolvidas. Grande número de exemplos de alianças estratégicas pode ser encontrado nos setores automobilístico, de semicondutores, computadores, tecnologia da informação, telecomunicações, robótica, transporte aéreo, biotecnologia, entre outros.

Em um estudo de 839 acordos de colaboração, Hergert e Morris (1988) constataram que a maioria de tais acordos ocorreu em indústrias de alta tecnologia (*high-tech*): automobilística (23,7%), aeroespacial (19%), telecomunicações (17,2%), computadores (14%) e outras indústrias elétricas (13%). Constataram também algumas tendências interessantes em relação aos tipos de cooperação. A maior participação de acordos estava em torno de desenvolvimento conjunto de produto (37,7%). Além disso, a grande maioria (71,3%) desses acordos foi formada entre empresas rivais.

Kotabe e Helsen (2000) afirmam que sempre existem algumas razões estratégicas relacionadas com a decisão de estabelecer uma aliança e classificam-nas em quatro tipos:

- a) defesa, em que empresas estabelecem alianças para defender sua posição de liderança no mercado;
- b) conquista, com o objetivo de conquistar novos mercados de forma mais eficiente;
- c) permanência, tratando-se de uma estratégia de sobrevivência no mercado;
- d) reestruturação, como forma da empresa reestruturar um negócio que não seja central ou em que a empresa não tenha liderança.

Conforme Zajac (1990), as quatro motivações dominantes para o engajamento em alianças estratégicas foram:

- obter um meio de distribuição de prevenção contra concorrentes (35%);
- ganhar acesso a nova tecnologia e diversificação em novos negócios (25%);
- obter economia de escala e atingir integração vertical (20%);
- superar barreiras alfandegárias/legais (20%).

3. O papel das alianças estratégicas

De acordo com Yoshino e Rangan (1996), a principal lógica das alianças estratégicas é o fato de que as vantagens conquistadas tradicionalmente por meio do desenvolvimento interno precisam agora ser mantidas por meio de redes externas. As alianças permitem assim à empresa de âmbito estreito conquistar os benefícios do âmbito largo sem entrar em novos segmentos industriais, áreas geográficas ou indústrias correlatas.

A principal desvantagem da formação de uma aliança estratégica, de acordo com Wrigt, Kroll e Parnell (2000), é que uns parceiros podem receber mais do que oferecem, ou seja, esses parceiros possuem menos conhecimento ou menos tecnologia avançada que os outros e podem, no futuro, utilizar as tecnologias e os conhecimentos adquiridos durante as

alianças, para competir diretamente com os parceiros mais avançados. E, os lucros da aliança têm que ser divididos entre os parceiros.

Em suma, a lição das alianças estratégicas é simples: elas são um novo meio de competir no mercado internacional. A combinação competitiva que possa ocorrer às empresas rivais está limitada apenas pela imaginação e engenhosidade dos empresários. O mundo é hoje a arena da interação competitiva, e dos administradores pode-se esperar que mudem as regras do jogo em proveito próprio. As alianças estratégicas representam um poderoso meio de redefinir o campo da batalha (YOSHINO e RANGAN, 1996).

3.1 Processo de formação das alianças estratégicas

Uma aliança estratégica deve ser estruturada desde que ambas as partes tenham a intenção estratégica de que a mesma seja realmente bem-sucedida. Tem-se argumentado que intenções estratégicas diferentes entre os sócios é saudável (OHMAE, 1989). Por exemplo, um sócio pode ter a intenção estratégica de ativar a internacionalização, enquanto o outro pode desejar exercer papel aparentemente mais passivo, apenas como superior de tecnologia. Talvez o segundo sócio ainda ganhe os benefícios de disseminação internacional mais rápida do produto. Este fato é muito típico em muitas alianças estratégicas, em que as metas, mesmo sendo diferentes, são complementares. A maneira de obter ganho mútuo, mesmo havendo divergência de metas a longo prazo, é enfatizar o reconhecimento desses assuntos entre os sócios. Assim, as diferenças tornam-se a força de impulsão comum das intenções estratégicas.

Conforme Hamel e Prahalad (1989), a “intenção estratégica” envolve duas dimensões: Considera uma posição de liderança desejada e estabelece o critério que a organização usará para mapear seu progresso. Envolve também um processo gerencial ativo que inclui: focar a atenção da organização sobre a essência do ganho, motivar as pessoas comunicando o valor do alvo, deixar espaço para as contribuições individuais e de equipe, manter entusiasmo fornecendo novas definições operacionais decorrentes de mudanças circunstanciais e usar consistentemente a intenção para orientar as alocações de recursos.

Hamel e Prahalad (1989), também identificam três características típicas do significado da intenção estratégica:

- ela capta a essência do ganho;
- é estável no decorrer do tempo;
- estabelece um alvo que merece esforço e compromisso pessoal.

3.2 Plano estratégico

O plano estratégico é a maneira pela qual as empresas avaliam o realismo dos objetivos, as capacidades das sócias, as reações dos acionistas e os problemas de controle. A estratégia de entrada de ambas as empresas coloca forte ênfase na avaliação da rede de distribuição e na disponibilidade de recursos humanos. Sem dúvida, estes problemas são, naturalmente, críticos nos contextos de estratégias de entrada. Entretanto, as empresas locais avaliam atentamente a contribuição tecnológica da empresa que está entrando em seu mercado (ROOS, 1996).

A análise adequada é, sem dúvida, essencial para assegurar que a aliança estratégica será estabelecida de maneira correta. Entretanto, paradoxalmente, os esforços analíticos tomados fora do contexto não devem ser muito enfatizados. Muito freqüentemente, esforços analíticos em massa não são apropriadamente iniciados. Após a fase inicial ser concluída, entra-se em uma fase mais analítica e profunda. Para preparar o terreno visando à subsequente implementação e para evitar erros de avaliação, é vital e apropriado neste estágio reunir informações relevantes em profundidade, fazer análises apropriadas e desenvolver um plano de negócio de maneira sistemática (LORANGE e VANCIL, 1976).

O início desta fase analítica culmina no desenvolvimento de um plano estratégico global para a aliança estratégica, que deve surgir do esforço combinado e contínuo das duas

partes. Pode também envolver a coleta de informações mais detalhadas e trabalho em conjunto. Tais esforços conjuntos levam em consideração o seguinte: Como os sócios em perspectiva vêem o potencial de mercado? Quem eles consideram os principais concorrentes e como desejam enfrentá-los? Qual o pior cenário, principalmente para atingir-se o nível de faturamento planejado? Quais as vantagens competitivas da aliança estratégica? Em resumo, quão viável é a idéia da aliança estratégica quando traduzida em um plano de negócio?(LORANGE e VANCIL, 1976)

Contudo, de acordo com Hamel e Prahalad (1989), é também importante entender a capacidade e as forças conjuntas dos dois sócios em perspectiva. A aliança estratégica proposta seria de interesse, apenas se fosse claramente provável que iria produzir sinergias para beneficiar ambas as partes.

3.3 Quatro modelos de alianças para P&D (ROOS, 1996)

- Aliança provisória - Para as alianças provisórias, deve-se ter em mente que os recursos destinados à aliança estratégica são escassos e que os recursos gerados devem retornar às empresas. Dado que uma das partes tende a ser, tipicamente, grande empresa e a outra pequena empresa empreendedora, pode ser difícil encontrar uma paridade estratégica que atenda a ambas.

- Aliança estratégica tipo consórcio - Este tipo de aliança estratégica pode ser constatado quando surge um programa de pesquisa que envolve várias empresas interessadas, cada uma com recursos limitados para desenvolvê-lo independentemente. Por exemplo, é muito comum as empresas farmacêuticas menores procurarem este tipo de aliança, ocorrendo o mesmo com fábricas de automóveis de menor expressão.

- *Joint ventures* baseadas em projeto - as *joint ventures* baseadas em projeto ocorrem tipicamente quando poucos recursos são empregados pelas partes, mas os resultados são mantidos no novo negócio. As partes não só se vêem como líderes do segmento de mercado específico, mas também percebem que este segmento tende a ser, de alguma forma, periférico em suas estratégias globais de *portfólio*.

- *Joint ventures* plenas - No caso da *joint venture* plena, exige-se que os recursos sejam fornecidos pelas partes com maior liberdade, permitindo a adaptação para novas eventualidades. A estratégia de *portfólio* dos sócios leva em consideração que o negócio em questão, normalmente, é relativamente periférico para ambos. Nesse negócio específico, é comum a adoção de uma postura estratégica de seguidora de mercado. A preocupação deve ser a combinação de forças para a criação de muito mais valor através da utilização conjunta de esforços e, possivelmente, o fornecimento de uma forma de saída após a reestruturação das atividades do novo negócio.

3.4 Transferência de tecnologia

A noção de tecnologia está longe de ser conceituada de modo consensual. Por meio de um levantamento da literatura (Chen *apud* Lorange e Roos, 1987) demonstra que tanto a palavra tecnologia quanto a expressão transferência de tecnologia têm sido definidas e utilizadas com escopos e implicações diversos, sendo que algumas definições tendem a salientar os aspectos *hard*, outras os aspectos *soft*. Tecnologia pode referir-se à informação técnica contida em patentes ou conhecimento técnico comunicável em forma escrita. Refere-se também a um tipo de conhecimento sobre uma técnica de produção ou de um produto específico e pode incluir as habilidades técnicas necessárias ao uso de um produto ou ao uso de uma técnica de produção (ROOS, 1996).

De acordo com Rodrigues (1999), no âmbito da questão da transferência de tecnologia, um dos grandes desafios é o da transformação das promessas tecnológicas em produtos tangíveis e prontamente comercializáveis. Interligando o processo de desenvolvimento do produto, encontra-se o processo de transferência de tecnologia que é constituído por três elementos básicos: a sincronia dos programas de desenvolvimento; a

equalização da tecnologia, ou seja, a ampliação do escopo do projeto técnico de modo a incorporar outras tecnologias de apoio; e o gerenciamento da transferência.

De forma complementar, a transferência de tecnologia além fronteiras é apontada como fator de estímulo no processo de internacionalização de muitas empresas, fazendo com que a tecnologia seja “dominada de trás para frente”(ARRUDA, GOULART E BRASIL, 1996).

3.5 Administração de Recursos Humanos

A crescente diversidade de alianças estratégicas tem implicações importantes na administração de recursos humanos (ROOS, 1996). De fato, a administração de pessoas e competências em organizações multiculturais e multinacionais, provavelmente, tem grande impacto sobre as operações globais, a longo prazo, e sobre a eficácia dessas alianças, juntamente com suas empresas-mães.

Ainda, segundo Roos (1996), dois importantes tipos de características das empresas-mães influenciam os processos de administração de recursos humanos relacionados às alianças estratégicas. Primeiro, algumas características interativas vinculam as empresas-mães à aliança: o número dessas empresas, participação patrimonial, objetivos, dependência de recursos e condições contratuais. Segundo, há mais atributos específicos destinados a cada empresa-mãe do que a própria aliança; tamanho do setor, reputação e política de recursos humanos. Todas essas características podem influenciar fortemente vários processos de recursos humanos para cada grupo de funcionários existente na aliança estratégica. As alianças estratégicas surgem através de vários tipos de interações entre as empresas-sócias. Esses processos de interação são de dois tipos: troca e adaptação (HAKANSSON, 1980). Primeiro, os processos de troca podem ser de natureza social ou comercial, ou dedicados apenas às informações. Conseqüentemente, precisamos ser claros sobre qual maneira e em que áreas estamos dispostos a interagir com a(s) sócia(s). Também, qual a amplitude e profundidade das informações que podemos revelar para a sócia? Assuntos como estes têm implicações importantes para várias dimensões de recursos humanos mencionadas.

O segundo tipo de interação entre as empresas-sócias diz respeito à adaptação e/ou modificação necessária para o estabelecimento de uma aliança estratégica (ROOS, 1996). Isso pode envolver rotinas de produção, procedimentos financeiros ou processos administrativos. É importante a posse de uma estratégia clara sobre o que devemos adaptar aos desejos da sócia. Similarmente, o que devemos modificar, de modo a não perder nossa independência e identidade? Novamente, podemos perceber que assuntos como estes têm fortes implicações para a administração das competências de uma aliança estratégica.

3.6 Cenários culturais similares

Os pesquisadores têm apontado que as diferenças de cenários estratégicos levam à necessidade de práticas administrativas preparadas sob medida para dado contexto (GUPTA e GOVINDARAJAN, 1984; LORANGE, 1980; LORANGE e VANCIL, 1976). Chakravarthy e Lorange (1990) argumentam que a intenção estratégica deve determinar como os processos administrativos são preparados. As empresas reúnem competências diferentes nas equipes estratégicas, vieses culturais e outros fatores. Tais competências podem diferir em termos políticos, empreendedores e/ou analíticos.

A mensuração do desempenho da aliança estratégica não é apenas uma questão de produzir benefícios tangíveis, como lucro. As alianças estratégicas são estabelecidas para vários propósitos, como o desenvolvimento de um produto em conjunto ou outros esforços de desenvolvimento (HERGERT e MORRIS, 1988). Frequentemente, a meta a curto prazo pode não ser apenas aumentar o lucro *per se*. Pelo contrário, o principal propósito de uma aliança estratégica pode aprender como a outra sócia executa uma tarefa complexa. Por essa razão, mensurar o sucesso de uma aliança estratégica baseando-se em sua extensão de vida nem sempre é correto - uma aliança estratégica de vida curta pode, de fato, ser bem-sucedida,

desde que seu propósito seja atingido.

Intenções estratégicas diferentes podem impactar o composto de competências das equipes administrativas. Isso foi ilustrado em um estudo de empresas suecas e norueguesas que estavam formando alianças (Lorange e Roos, 1987). Geralmente, o processo de formação nas empresas suecas era caracterizado por forte impulso empreendedor que, por sua vez, estimulava as considerações políticas e os esforços analíticos. Os esforços analíticos eram, por sua vez, influenciados por considerações políticas. O quadro geral indicava que as atividades administrativas durante o processo de formação refletiam uma intenção estratégica específica em relação ao que as empresas desejavam retirar da aliança estratégica - a saber, expandir o mercado norueguês. Tais decisões estratégicas exigem extensa análise de mercado, bom-senso político e forte impulso empreendedor.

Para trabalhar com outra cultura, uma das empresas, ou ambas, têm que efetuar alguns ajustes, baseados nos entendimentos a respeito das suas diferenças (LEWIS, 1992). Para uma aliança ser bem sucedida, os parceiros necessitam de um relacionamento saudável na solução de problemas para poderem atingir seu objetivo.

3.7 Atividades operacionais

Um outro desafio das alianças estratégicas é entrar na fase operacional. Análoga à necessidade de profundos esforços de integração pós-constituição da aliança (HASPELAGH, 1988), é crucial que a equipe de formação transfira sua energia e entusiasmo para a equipe de implementação. Os indivíduos das empresas-mães, responsáveis pela aliança estratégica, devem fazer as coisas acontecerem. Nesse contexto, antecipar o sucesso do negócio é, sem dúvida, muito útil.

De acordo com Roos (1996), o plano de negócio, parte integrante dos estágios finais do processo de formação, deve estabelecer que haverá muito a fazer após a cerimônia de assinatura do contrato. Deve também ficar claro quem deve fazer o quê e quando. Aqui, o detalhamento dos vários programas a serem desenvolvidos na aliança estratégica e as atribuições de responsabilidades a cada uma das sócias são essenciais.

O aspecto mais importante é que a organização deve mobilizar sua disposição à aprendizagem. Talvez esta seja a característica mais crítica encontrada com mais frequência em corporações japonesas e a razão por que elas tendem a romper alianças com sócias ocidentais que, às vezes, parecem não levar a aprendizagem muito a sério (HAMEL e PRAHALAD, 1989; REICH e MANKIN, 1986).

4. Método

Neste trabalho foi utilizado como delineamento da pesquisa um estudo de caso que, de acordo com Yin (2001), constitui-se como um modo de se investigar um tópico empírico seguindo-se um conjunto de procedimentos pré-especificados.

A pesquisa foi realizada no segundo semestre de 2002 na empresa Arteccla-Indústrias Químicas Ltda., situada na cidade de Campo Bom, no Rio Grande do Sul, a qual mantém aliança estratégica com a empresa Rhenoflex GmbH (Alemanha) para pesquisa e desenvolvimento na fabricação de contrafortes e couraças para a indústria calçadista.

Foi utilizado como método de coleta de dados entrevistas em profundidade com a utilização de perguntas abertas e estruturadas pois, de acordo com Gil (1999), esta etapa desenvolveu-se a partir de um roteiro de entrevista com uma relação fixa de perguntas, cuja ordem e redação permanece invariável para todos os entrevistados. Este roteiro de entrevista foi validado por um painel de *experts*, sendo os mesmos notórios pesquisadores dos temas de planejamento estratégico e internacionalização de empresas.

Além da entrevista, utilizou-se neste estudo a pesquisa documental pois, conforme Yin (2001), os documentos podem fornecer detalhes específicos para corroborar as informações obtidas através de outras formas de coleta de dados. Desta forma, foi realizada na Arteccla uma pesquisa nos principais documentos comprobatórios da formação da aliança estratégica

com a empresa RhenoFlex tais como contratos de parceria tecnológica e de sigilo industrial, cartas, memorandos e relatórios escritos trocados entre as empresas, além do registro da aliança no Ministério do Desenvolvimento Indústria e Comércio-MDIC.

Ainda, na empresa Arteccla foram realizadas entrevistas individuais e em profundidade com os diretores presidente e superintendente. As referidas entrevistas foram gravadas em fitas microcassete, tendo ambas uma duração de uma hora e trinta minutos e foram realizadas na sede da empresa, na cidade de Campo Bom-RS.

A entrevista na empresa RhenoFlex foi realizada com o gerente geral da empresa por meio de um roteiro reproduzido via Internet e traduzido do idioma português para o inglês, sendo que a mesma foi revisada e validada por professor de inglês e linguista. A análise dos dados obtidos na entrevista em profundidade foi realizada através de uma análise de conteúdo de caráter qualitativo, onde os dados obtidos na entrevista foram interpretados com base em teorias previamente reunidas na revisão de literatura (Roesch, 1999).

4.1 Arteccla Indústrias Químicas Ltda.

Fundada em 1948 por Francisco Xavier Kunst, a Arteccla Indústrias Químicas Ltda. iniciou sua atuação no mercado através da fabricação de adesivos para a indústria coureiro/calçadista do Vale do Rio dos Sinos, no Rio Grande do Sul.

Atualmente, a Arteccla atua em diversos segmentos de mercado através da produção de:

- componentes para estruturação de calçados (contrafortes, couraças e laminados impregnados);
- adesivos industriais base solvente, base aquosa e “*Hot Melts*” para os mercados calçadista, moveleiro, papel/embalagem e automotivo.
- fabricação de “*Wood-Stocks*”, componentes utilizados como revestimento de interiores para a indústria automotiva.

Com sede no município de Campo Bom-RS, a Arteccla também possui unidades produtivas distribuídas por todo o Brasil e no exterior como: Campina Grande-PB, Dias D’Ávila-BA, Novo Hamburgo-RS, Tatuí-SP, Buenos Aires (Argentina) e León (México);

4.2 RhenoFlex GmbH

Com sede no município de Ludwigshafen am Rhein (Alemanha), a RhenoFlex GmbH foi fundada em 1952 como uma empresa subsidiária do Grupo alemão Giulini Chemie GmbH. Desde então, vem atuando na fabricação e desenvolvimento de componentes para estruturação de calçados (contrafortes, couraças, laminados impregnados e palmilhas).

Além de sua unidade produtiva da Alemanha, a RhenoFlex possui um complexo produtivo no município de Faucogney (França), uma rede de escritórios e centros de distribuição localizados em países como Inglaterra e Portugal e agências nos Estados Unidos, Austrália, Nova Zelândia, Japão, Dinamarca, Áustria, Espanha, Holanda, Grécia, China, Indonésia, Índia e Coreia.

5. Estudo de caso

No início dos anos 80, a indústria calçadista brasileira estava em uma fase de franco desenvolvimento e, ao mesmo tempo, iniciando de modo mais expressivo sua atuação nos mercados internacionais. Contudo, nesta ocasião, a tecnologia da indústria calçadista brasileira era considerada bastante insipiente, se comparada à indústria calçadista internacional, principalmente da Alemanha e Itália.

Assim sendo, para a Arteccla, um dos principais aspectos motivadores para a formação de uma aliança estratégica internacional foi a busca de uma atualização tecnológica para a fabricação de couraças e contrafortes junto a produtores internacionais, visando, outrossim, aprimorar sua relação de intenso comprometimento com os seus clientes do setor calçadista. Um outro importante aspecto motivador, na visão da Arteccla, foi a busca uma

oportunidade de se obter um aumento de receitas e resultados e uma maior lucratividade através da disponibilização de produtos tecnologicamente avançados para a indústria calçadista nacional.

Na concepção da Rhenoflex, a formação de uma aliança estratégica internacional representava uma oportunidade de, tanto a Rhenoflex como a empresa-sócia, expandirem seus negócios em um momento em que o calçado estava tornando-se um negócio efetivamente global. A sua atuação comercial estava extremamente focada nos mercados norte-americano, europeu e asiático. Desta forma, um dos principais aspectos motivadores para a formação de uma aliança estratégica internacional com a Arteccla foi a possibilidade de um ingresso e uma posterior expansão comercial em conjunto com a Arteccla no mercado calçadista latino-americano, mercado até então não alcançado pela Rhenoflex.

Os aspectos motivadores e as intenções estratégicas para a formação de uma aliança estratégica internacional, na concepção da Arteccla e Rhenoflex, são diferentes, contudo harmonizáveis. É oportuno salientar que tal fato vai de encontro ao que coloca Roos (1996), onde as duas partes devem sentar-se à mesa de negociação com estratégias diferentes, porém visando-se mútuos e diferentes benefícios da aliança estratégica em relação às suas respectivas estratégias. Na visão das empresas, ambas seguiriam um mesmo plano estratégico, compartilhando riscos e lucros.

No que tange à busca e definição da empresa-sócia ideal para a formação de uma aliança estratégica internacional, a principal premissa observada e objetivada pela Arteccla foi a de buscar um parceiro que dispusesse do nível tecnológico mais avançado na ocasião, e que pudesse, desta forma, auxiliá-la a fornecer aos seus clientes, produtos diferenciados e produzidos a partir de tecnologias atualizadas e avançadas. Com este objetivo, a Arteccla buscou realizar um trabalho de pesquisa em nível mundial junto aos maiores fabricantes internacionais de calçados visando utilizá-los como uma importante fonte de informação para a escolha da empresa-sócia mais adequada para a formação de uma aliança estratégica internacional. Este trabalho lhe possibilitou definir a Rhenoflex como a empresa detentora da tecnologia mais avançada em nível mundial na fabricação de couraças e contrafortes para a indústria calçadista e como a empresa ideal para a formação de uma aliança estratégica internacional.

Para a Rhenoflex, a definição da empresa-sócia estava voltada, principalmente, à busca de um parceiro detentor de uma expressiva atuação comercial no segmento de componentes para calçados na América-Latina, principalmente no Brasil, o que lhe propiciou identificar a Arteccla como a empresa líder de mercado, no Brasil, na produção e comercialização de contrafortes e couraças para a indústria calçadista.

É importante ressaltar que, conforme colocado pelos diretores da Arteccla, a iniciativa de formação de uma aliança estratégica internacional com a Rhenoflex partiu da própria Arteccla. Tal iniciativa foi proposta pela Arteccla em função de fatores como:

- necessidade de um rápido desenvolvimento de novas tecnologias por parte da Arteccla;
- pouco conhecimento sobre o Brasil e América Latina por parte da Rhenoflex e empresas européias;

A instabilidade político-econômica pela qual atravessava o Brasil no início dos anos 80, o que gerava, para empresas estrangeiras, insegurança no estabelecimento de uma aliança estratégica com uma empresa brasileira.

Contudo, do ponto de vista da Rhenoflex, a iniciativa partiu das duas empresas, uma vez que ambas identificaram mutuamente interesses e oportunidades na formação de uma aliança estratégica internacional.

Com relação às etapas ocorridas no processo de formação da aliança estratégica entre

a Arteccla e Rhenoflex, verificou-se que algumas tiveram um especial destaque, o que foi salientado por ambas as empresas, conforme segue abaixo:

A. Prospecção e definição do parceiro ideal

A primeira etapa da formação da aliança estratégica entre as empresas, em início de 1983, constituiu-se como uma fase de prospecção e identificação da empresa-sócia ideal, conforme previamente mencionado. É importante salientar que, conforme relatado pelos executivos da Arteccla, a iniciativa e o desenvolvimento de tal fase foi da própria Arteccla em função da necessidade de desenvolvimento tecnológico a curto prazo.

B. Integração entre as empresas

Finalizada a etapa de prospecção e, definida a empresa-sócia ideal, verificou-se por ambas as empresas a necessidade de uma integração imediata, cujo objetivo principal era obter um conhecimento mais expressivo do futuro parceiro e, principalmente, conquistar uma confiança mútua.

Em uma primeira instância, tal integração ocorreu entre os executivos da Arteccla e Rhenoflex, os quais eram gestores do processo de formação da aliança estratégica internacional entre as empresas.

Posteriormente, houve o início de um intercâmbio técnico, onde técnicos da Arteccla eram enviados periodicamente a Rhenoflex para a realização de treinamentos e para dar início ao processo de transferência de tecnologia. Ao mesmo tempo, técnicos da Rhenoflex visitavam freqüentemente a Arteccla visando proporcionar uma adequação e otimização aos processos de produção, pesquisa e desenvolvimento na Arteccla.

C. Desenvolvimento de mercado no Brasil

Em paralelo à etapa de início de transferência de tecnologia da Rhenoflex para a Arteccla, ambas as empresas iniciaram uma fase de desenvolvimento do mercado brasileiro. Este trabalho foi realizado através da introdução dos produtos com a tecnologia da Rhenoflex no mercado calçadista brasileiro.

Cabe, contudo, ressaltar que nesta fase a Rhenoflex exportava seus produtos ao Brasil. Esta estratégia perdurou até que a Arteccla iniciasse a produção dos produtos com a tecnologia Rhenoflex no Brasil, o que veio a ocorrer aproximadamente dois anos após a formalização da aliança estratégica entre as empresas.

D. Registro do contrato de transferência de tecnologia

Esta etapa constituiu-se no registro do contrato de transferência de tecnologia perante os governos do Brasil e da Alemanha. Conforme relatado pelos executivos da Arteccla, o registro do contrato de transferência de tecnologia perante o Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio-MDIC do Brasil representou uma das situações mais complexas no processo de formação da aliança estratégica internacional com a Arteccla. Tal complexidade, demonstrada por parte do governo brasileiro para a efetivação e registro do contrato em questão (aproximadamente 1 ano e 6 meses), ocorreu pelo fato de as importações de bens, serviços e principalmente tecnologia serem extremamente restritas no Brasil no início dos anos 80.

Ao contrário da situação vivenciada pela Arteccla no Brasil, a Rhenoflex necessitou de não mais que três meses para o registro do contrato de transferência de tecnologia perante o governo da Alemanha.

Conforme previamente mencionado, o principal aspecto motivador para a formação de uma aliança estratégica internacional, na concepção da Arteccla, foi a necessidade de obtenção de tecnologias avançadas na produção de couraças e contrafortes para a indústria calçadista.

Primeiramente, todo o plano inicial de absorção de tecnologia foi coordenado e desenvolvido pelos diretores técnicos de ambas as empresas. Tal plano teve como principais

objetivos:

- identificação das linhas de produtos a serem destinados à produção no Brasil;
- definição dos responsáveis em cada empresa pela coordenação e execução do desenvolvimento de cada uma das linhas de produtos a serem fabricados no Brasil;
- elaboração do cronograma de intercâmbios e estágios de técnicos de ambas as empresas;
- abertura e transferência de formulações dos produtos da Rhenoflex para a Arteccla;
- planejamento de remodelagem e substituição dos equipamentos utilizados nas linhas de produção da Arteccla.

Uma vez definida e acordada por ambas as empresas a sistemática do processo de transferência de tecnologia, iniciou-se, de forma imediata, o envio dos técnicos designados pela Arteccla para a Alemanha e dos técnicos da Rhenoflex para o Brasil. Conforme relatado pelos executivos da Arteccla, em complemento ao processo de transferência de tecnologia realizado na sede da Rhenoflex na Alemanha, alguns técnicos da Arteccla foram destinados ao complexo produtivo da Rhenoflex na França.

De acordo com Roos (1996), um dos principais obstáculos enfrentados no processo de formação de uma aliança estratégica é a possibilidade de uma das empresas relutar em dar autonomia sobre seus recursos estratégicos, tais como pesquisa e desenvolvimento, *know-how* e tecnologia.

Contudo, verificou-se que tal afirmação não se enquadra ao *case* da aliança estratégica internacional firmada entre a Arteccla e Rhenoflex. Conforme consensado pelos executivos da Arteccla e da Rhenoflex, a partir da celebração do contrato de tecnologia entre as empresas, jamais houve relutância em conceder e transferir recursos estratégicos por parte de ambas as empresas. Ainda, de acordo com os executivos da Arteccla e Rhenoflex, toda a tecnologia na fabricação de couraças e contrafortes, principalmente nos primeiros anos da aliança estratégica internacional entre as duas empresas, foi transferida da Rhenoflex para a Arteccla. Desta forma, é importante destacar que o grau de confiança entre as duas empresas foi atingido, na visão de ambas as empresas, de forma extremamente rápida e mútua. Cabe lembrar que, no início dos anos 80, o Brasil constituía-se como um país não atrativo e não confiável para investimentos de empresas internacionais, principalmente devido a sua situação político/econômica. Apesar de estar inserida em um ambiente macroeconômico extremamente desfavorável para a formação de alianças estratégicas internacionais, a Arteccla atribui o seu sucesso à rápida conquista da confiança por parte da Rhenoflex devido a alguns importantes fatores:

- forte identificação cultural entre as empresas (origem germânica);
- estilos gerenciais similares;
- compromisso e seriedade nas relações com clientes, fornecedores e funcionários demonstrados por ambas as empresas.

Por fim, os principais cuidados observados pela Rhenoflex quanto à outorgação de seus recursos estratégicos à Arteccla foi a elaboração e a celebração de um contrato de sigilo industrial entre as empresas.

Desde o início da aliança estratégica entre a Arteccla e Rhenoflex, sempre foi uma constante preocupação destas empresas uma avaliação regular dos resultados e da eficácia da aliança estratégica em questão. De acordo com os executivos da Arteccla, os principais aspectos sujeitos de avaliação pela mesma são:

- alcance de resultados econômicos;
- lucratividade;
- crescimento da participação de mercado;
- aumento de receitas;

- satisfação de clientes;
- pagamento de *royalties* para a Rhenoflex.

Já na visão da Rhenoflex, os principais indicadores de performance e resultados da aliança estratégica internacional formada com a Arteccla são:

- pagamento de *royalties*;
- penetração de mercado;
- comparação do desempenho da Arteccla com outras empresas licenciadas pela Rhenoflex.

Ainda, conforme relatado pelos executivos da ambas as empresas, todos os aspectos acima mencionados são avaliados anualmente pela Arteccla e Rhenoflex visando sempre a melhor forma de gerenciamento e os melhores resultados para as duas empresas.

Outro aspecto muito relevante a ser analisado são as vantagens oriundas da formação de uma aliança estratégica. De acordo com o relato dos executivos da Arteccla e Rhenoflex, a formação de uma aliança estratégica internacional proporcionou inúmeras vantagens competitivas para ambas as empresas, como podemos verificar abaixo as principais:

- rápido desenvolvimento de tecnologia;
- ganho e liderança de mercado no Brasil e América Latina;
- fortalecimento das marcas “Arteccla” e “Rhenoflex” no Brasil e América Latina;
- redução com custos de pesquisa e desenvolvimento em função do trabalho conjunto entre as empresas;
- poder de negociação conjunta com fornecedores;
- poder de negociação conjunta com clientes;
- referência para a formação de novas alianças estratégicas.

Ao mesmo tempo, as possíveis desvantagens provenientes da formação de uma aliança estratégica devem ser analisadas. Verificou-se que no *case* da formação da aliança estratégica internacional entre a Arteccla e Rhenoflex, as desvantagens foram praticamente inexistentes. Ainda, considerando-se o todo da formação da aliança estratégica entre as duas empresas, as poucas desvantagens verificadas são apontadas por ambas as empresas como sendo de fácil superação e convívio.

De acordo com os executivos da Arteccla, as desvantagens mencionadas foram:

- restrição do mercado de atuação comercial da Arteccla (somente Brasil e América Latina);
- possibilidade de ocorrência de uma relação de dependência em relação a Rhenoflex;
- possibilidade de rompimento entre as empresas.

De acordo com o relato do executivo da Rhenoflex, a principal desvantagem da formação da aliança estratégica com a Arteccla é a possibilidade de rompimento entre as empresas. Contudo, da mesma forma que a Arteccla, tal possibilidade não constitui-se como foco de maiores atenções por parte da Rhenoflex.

Conforme afirma Roos (1996), os problemas relacionados ao processo de formação envolvidos nas alianças estratégicas são também influenciados por diferenças culturais. Tais diferenças podem ter impacto dentro das seguintes áreas: negociações, planos estratégicos e desempenho.

Contudo, verificou-se que tal afirmação não vai de encontro ao processo de formação da aliança estratégica internacional entre a Arteccla e Rhenoflex, pois a forte identificação cultural entre as empresas foi um grande facilitador para o bom desempenho da aliança estratégica. Conforme colocado pelos executivos de ambas as empresas, os fatores idioma, costumes e estilos gerenciais gozaram de extrema sintonia devido ao fato das empresas possuírem alguns pontos em comum, conforme segue abaixo:

- origem alemã da Rhenoflex e dos executivos da empresa brasileira (Arteccla);

- pontos de vista similares de como se construir o negócio;
- estilos gerenciais similares.

Segue abaixo um quadro resumo dos tópicos abordados na análise de conteúdo da entrevista com as empresas Arteccla e Rhenoflex:

Tópicos da entrevista	Arteccla	Rhenoflex
Principais aspectos motivadores para a formação de uma aliança estratégica internacional	<ul style="list-style-type: none"> - Atualização tecnológica; - Aumento de receitas/resultados. 	<ul style="list-style-type: none"> - Ingresso e expansão comercial no mercado latino-americano.
Premissas observadas e objetivadas na definição e busca da empresa-sócia ideal	<ul style="list-style-type: none"> - Empresa detentora do nível tecnológico mais avançado. 	<ul style="list-style-type: none"> - Empresa detentora de forte atuação comercial na América-Latina no mercado de componentes para calçados.
A iniciativa da formação da aliança estratégica internacional partiu da	<ul style="list-style-type: none"> - Arteccla. 	<ul style="list-style-type: none"> - Arteccla e Rhenoflex.
Principais etapas do processo de formação da aliança estratégica internacional	<ul style="list-style-type: none"> - Prospecção e definição do parceiro ideal; - Integração entre as empresas; - Desenvolvimento de mercado no Brasil; - Registro do contrato de transferência de tecnologia. 	<ul style="list-style-type: none"> - Prospecção e definição do parceiro ideal; - Integração entre as empresas; - Desenvolvimento de mercado no Brasil; - Registro do contrato de transferência de tecnologia.
Principais etapas do processo de transferência de tecnologia da Rhenoflex para a Arteccla	<ul style="list-style-type: none"> - Identificação das linhas de produtos a serem produzidos no Brasil; - Definição dos responsáveis pela coordenação e execução do desenvolvimento das linhas de produtos a serem fabricados no Brasil; - Elaboração do cronograma de intercâmbios e estágios de técnicos; - Abertura e transferência de formulações dos produtos da Rhenoflex para a Arteccla; - Planejamento de remodelagem e substituição dos equipamentos utilizados nas linhas de produção da Arteccla. 	<ul style="list-style-type: none"> - Identificação das linhas de produtos a serem produzidos no Brasil; - Definição dos responsáveis pela coordenação e execução do desenvolvimento das linhas de produtos a serem fabricados no Brasil; - Elaboração do cronograma de intercâmbios e estágios de técnicos; - Abertura e transferência de formulações dos produtos da Rhenoflex para a Arteccla; - Planejamento de remodelagem e substituição dos equipamentos utilizados nas linhas de produção da Arteccla.
Houve relutância na concessão de recursos estratégicos por parte da empresa-sócia?	<ul style="list-style-type: none"> - Não. 	<ul style="list-style-type: none"> - Não.
Aspectos de avaliação dos resultados e eficácia da aliança estratégica	<ul style="list-style-type: none"> - Alcance de resultados econômicos; - Crescimento da participação de mercado; - Aumento de receitas; - Satisfação de clientes; - Pagamento de royalties para a Rhenoflex. 	<ul style="list-style-type: none"> - Pagamento de royalties; - Penetração de mercado; - Comparação do desempenho da Arteccla com outras empresas licenciadas pela Rhenoflex.

Principais vantagens oriundas da formação da aliança estratégica internacional.	<ul style="list-style-type: none"> - Rápido desenvolvimento de tecnologia; - Ganho e liderança de mercado no Brasil e América Latina; - Fortalecimento das marcas “Artecola” e “Rhenoflex” no Brasil e América Latina.; - Redução com custos de P&D; - Poder de negociação conjunta com fornecedores; - Poder de negociação conjunta com clientes; - Referência para a formação de novas alianças estratégicas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Rápido desenvolvimento de tecnologia; - Ganho e liderança de mercado no Brasil e América Latina; - Fortalecimento das marcas “Artecola” e “Rhenoflex” no Brasil e América Latina.; - Redução com custos de P&D; - Poder de negociação conjunta com fornecedores; - Poder de negociação conjunta com clientes; - Referência para a formação de novas alianças estratégicas.
Principais desvantagens oriundas da formação da aliança estratégica internacional	<ul style="list-style-type: none"> - Restrição do mercado de atuação comercial (somente Brasil e América Latina); - Possibilidade de ocorrência de uma relação de dependência em relação a Rhenoflex; - Possibilidade de rompimento entre as empresas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Possibilidade de rompimento entre as empresas.
Como os fatores culturais influíram na formação da aliança estratégica internacional	<ul style="list-style-type: none"> - De forma muito positiva em função de ambas as empresas possuírem executivos de origem germânica. 	<ul style="list-style-type: none"> - De forma muito positiva em função de ambas as empresas possuírem executivos de origem germânica.
Principais obstáculos legais e jurídicos enfrentados no processo de formação da aliança estratégica	<ul style="list-style-type: none"> - Burocracia imposta pelo Ministério da Indústria e Comércio para o registro do contrato de tecnologia; - Elevado prazo para o registro do contrato de tecnologia no Ministério da Indústria e Comércio (aproximadamente dois anos); - Dificuldades com o Banco Central para realizar o pagamento de <i>royalties</i> a Rhenoflex. 	<ul style="list-style-type: none"> - Problemas com o Banco Central nos recebimentos dos pagamentos de <i>royalties</i> efetuados pela Artecola.
Que futuro espera-se da aliança estratégica internacional	<ul style="list-style-type: none"> - Novos desenvolvimentos na área de tecnologia; - Novos desenvolvimentos nas áreas de logística e fornecimento; - Criação de <i>joint ventures</i> em países da América Latina. 	<ul style="list-style-type: none"> - Uma aliança ainda mais duradoura para o benefícios de ambas as empresas.

Fonte: elaborado pelos autores do artigo.

6. Implicações do estudo

Em resposta aos objetivos deste trabalho de pesquisa verificou-se, com base no estudo de caso da empresa Artecola, que os principais aspectos motivadores para a formação de uma aliança estratégica internacional entre as empresas Artecola e Rhenoflex foi a necessidade de tecnologia (Artecola) e a busca de uma oportunidade de aumento de receitas e de lucratividade (Rhenoflex). Também constatou-se que, para a empresa Rhenoflex, o principal aspecto motivador para a formação de uma aliança estratégica internacional foi a necessidade de ingresso e expansão comercial no mercado latino-americano de componentes para calçados.

Com relação aos fatores de ordem cultural, jurídica e administrativa que influem na prática de uma aliança estratégica internacional, na concepção das empresas Artecola e

Rhenoflex, os principais podem ser resumidos em idioma, costumes e estilos gerenciais. Contudo, no estudo de caso da empresa Arteccla constatou-se que tais fatores gozaram de extrema sintonia entre as empresas, principalmente devido à cultura germânica predominante nos executivos das duas empresas em questão.

No que tange ao processo de transferência de tecnologia existente em uma aliança estratégica, verificou-se que, também em função da expressiva similaridade cultural entre as duas empresas, o processo de transferência de tecnologia da Rhenoflex para a Arteccla iniciou-se de forma extremamente rápida após a celebração do contrato de tecnologia entre as empresas. Verificou-se ainda que tal processo ocorreu de modo bastante otimizado e não houve, em qualquer momento, relutância por parte de ambas as empresas em dar autonomia sobre os seus recursos estratégicos.

Constatou-se, também, que as principais vantagens oriundas da prática de uma aliança estratégica, na visão das empresas Arteccla e Rhenoflex, são:

- rápido desenvolvimento de tecnologia;
- ganho e liderança de mercado no Brasil e América-Latina;
- fortalecimento das marcas “Arteccla” e “Rhenoflex” no Brasil e América-Latina;
- redução de custos com pesquisa e desenvolvimento;
- poder de negociação conjunta com fornecedores e clientes;
- referência para a formação de novas alianças estratégicas.

Ao mesmo tempo, verificou-se que as principais desvantagens são:

- restrição de área de atuação comercial;
- risco de dependência entre as empresas;
- risco de rompimento entre as empresas.

Por fim, verificou-se que os principais obstáculos para a formação e prática de uma aliança estratégica, conforme o estudo de caso da empresa Arteccla, são:

- burocracia imposta pelo Ministério da Indústria e Comércio do Brasil para o registro do contrato de tecnologia;
- elevado prazo para o registro do contrato de tecnologia perante o Ministério da Indústria e Comércio do Brasil;
- dificuldades com o Banco Central do Brasil para a realização dos pagamentos de *royalties* para a Rhenoflex;
- problemas com o Banco Central da Alemanha para o recebimento dos pagamentos de *royalties* provenientes da Arteccla.

6.1 Implicações gerenciais do estudo

Os resultados da pesquisa também apontam alguns aspectos de aplicação gerencial que podem ser considerados na gestão de alianças internacionais. Por exemplo, uma aliança estratégica internacional formada por empresas de nacionalidades distintas porém de culturas organizacionais e descendência étnica semelhantes, possui grandes probabilidades de sucesso, conforme verificado no estudo de caso da empresa Arteccla e Rhenoflex;

Da mesma forma, uma qualificada assessoria jurídica e tributária representa um fator de extrema importância para as empresas em processo de formação de alianças estratégicas. Tal implicação é sugerida considerando-se os principais obstáculos legais e burocráticos constatados no caso da empresa Arteccla e Rhenoflex tais como a burocracia e o elevado prazo para o registro do contrato de tecnologia perante o Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio-MDIC no Brasil.

7. Referências bibliográficas

ARRUDA, Carlos A.; GOULART, Linda; BRASIL, Haroldo V. *Estratégias de Internacionalização: competitividade e incrementalismo*. In FUNDAÇÃO DOM CABRAL.

- Internacionalização de Empresas Brasileiras*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996.
- CHAKRAVARTHY e LORANGE. *Managing the strategy process*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice - Hall, 1991.
- CONTRACTOR, F.; LORANGE, P. *Why should firms cooperate?* The strategy and economics basis for cooperative ventures. In: *Cooperative strategies in international business*. Lexington, MA: Lexington Books, 1988. p.3-30.
- GIL, Antonio Carlos. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. São Paulo: Atlas, 1999.
- GUPTA, S.; GOVINDARAJAN, V.. *Business unit strategy, managerial characteristics and business unit effectiveness implementation*. Academy of Management Journal, n. 27, p.25-41, 1984.
- HAKANSSON, N. *Marketing strategies in industrial markets*. European Journal of marketing, n. 14, 5/6, p. 365-377, 1980.
- HAMEL e PRAHALAD. *Strategic intent*. Harvard Business Review. n. 67, v.3, p.63-67, May/June, 1989.
- HASPESLAGH, P. *Observations from the INSEAD acquisitions project*. Working paper INSEAD, Fontainebleau, 1988.
- HERGERT e MORRIS. *Trends in international collaborative agreements*. In: Contractor, F.; Lorange, P. (orgs.) *Cooperative strategies in international business*. Lexington, MA: Lexington Books, 1988. p.99-110.
- KOTABE, Masaaki; HELSEN, Kristiaan. *Administração de Marketing Global*. São Paulo: Atlas, 2000.
- LEWIS, Jordan D. *Alianças estratégicas: estruturando e administrando parcerias para o aumento da lucratividade*. Nivaldo Montigelli Jr. (trad.), São Paulo: Pioneira, 1992.
- LORANGE, P.; ROOS, J. *The challenge of cooperative ventures*. Stockholm: Institute of International Business, 1987.
- LORANGE e VANCIL. *How to design a strategic planning system*. Harvard Business Review, p. 75-81, Sept./Oct., 1976.
- LORANGE, P. *Corporate planning: an executive viewpoint*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1980.
- OHMAE, Kenichi. *The global logic of strategic alliances*. Harvard Business Review, n. 67, v. 2, p.143-154, Mar/Apr. 1989.
- PORTER, Michael E. *A vantagem Competitiva das Nações*. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1993.
- REICH e MANKIN. *Joint Ventures with Japan give away our future*. Harvard Business Review, nº 2, p. 78-86, Mar./April, 1986.
- RODRIGUES, Suzana Braga. *Competitividade, alianças estratégicas e gerência internacional*. São Paulo: Atlas, 1999.
- ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. *Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso*. colaboração Grace Vieira Becker, Maria Ivone de Mello. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- ROOS, Johan. *Alianças estratégicas: formação, implementação e evolução*. Ailton Bomfim Brandão (trad.). São Paulo: Atlas, 1996.
- ROOT. *Entry strategies for international markets*. Lexington, MA: Lexington Books, 1987.
- _____. *International trade and investment*. Cincinnati, 04: Southwest, 1984.
- WRIGHT, Peter L.; KROLL, Mark J; PARNELL, Jonh. *Administração estratégica*. . São Paulo: Atlas; 2000.
- YIN, Robert K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Daniel Grassi (trad.), 2.ed., Porto Alegre: Bookman, 2001.
- YOSHINO, Michael Y.;RANGAN, U. Srinivasa. *Alianças Estratégicas: uma abordagem empresarial à globalização*. São Paulo: Makron Books, 1996.

ZAJAC, E. *CEO's views on strategic alliances*. Marketing Science Institute's conference on managing long-run relationships, Boston, 1990.

Sites pesquisados

ARTECOLA. <<http://www.artecola.com.br>>.

RHENOFLEX. <<http://www.rhenoflex.com>>.