

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ**  
**SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS**  
**CENTRO DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**  
**MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO**  
**ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: ESTRATÉGIA E ORGANIZAÇÕES**

**DISSERTAÇÃO DE MESTRADO**

**ANÁLISE DE FATORES MOTIVADORES E OBJETIVOS NO**  
**ESTABELECIMENTO DE ALIANÇAS ESTRATÉGICAS:**  
**Um estudo de caso**

**ALEXANDRE HIDEO SASSAKI**

**CURITIBA**  
**2004**

**ALEXANDRE HIDEO SASSAKI**

**ANÁLISE DE FATORES MOTIVADORES E OBJETIVOS NO  
ESTABELECIMENTO DE ALIANÇAS ESTRATÉGICAS:  
Um estudo de caso**

Dissertação apresentada como requisito parcial à obtenção do grau de mestre. Curso de Mestrado em Administração do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Prof. Dr. Belmiro Valverde Jobim Castor.

**CURITIBA  
2004**

Aos meus queridos pais Paulo e Lúcia e à minha  
irmã Luciana, pelo amor e dedicação.

Para Josele, pelo amor, carinho e apoio  
incondicional.

## AGRADECIMENTOS

Primeiramente agradeço aos meus pais, Paulo e Lúcia, pelo esforço realizado durante suas vidas para me proporcionar a oportunidade de chegar até aqui.

Pelo apoio em todos os momentos, desde os primeiros dias da minha vida, agradeço à minha irmã Luciana.

Agradeço aos grandes amigos que fiz no mestrado. Em especial ao José Alves, Rodrigo Serpa, Fábio Zugman, Rogério Tonet, Aline Loper, José Cláudio, Alexandre Leite, Walter Telli. Aos demais colegas de curso, agradeço pelo companheirismo em todos os momentos.

Agradecimentos especiais para Raquel Dorigan, Fernando Ramalho, Alex Weimer e à Camila Giovanni.

Agradeço à CAPES os dois anos de bolsa de estudo. Aos professores do CEPPAD pelas aulas.

Agradeço aos professores Paulo Mello Garcias, Janaina Rufonni, Gabriela Scur Silva e Fernando Dias Lopes pelas conversas e contribuições para este trabalho.

Agradeço aos professores Sérgio Bulgacov e Pedro José Steiner Neto pelas contribuições na banca de qualificação.

Finalmente, minha profunda admiração e agradecimentos ao professor Belmiro Valverde Jobim Castor pelas conversas, indicações, aulas, contos e orientação prestada.

A todos, muito obrigado.

## SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS.....	vi
LISTA DE QUADROS.....	vii
LISTA DE TABELAS.....	viii
RESUMO .....	ix
ABSTRACT .....	x
1. INTRODUÇÃO .....	11
1.1. FORMULAÇÃO DO PROBLEMA .....	15
1.2. DEFINIÇÃO DOS OBJETIVOS DE PESQUISA.....	16
1.3. JUSTIFICATIVA TEÓRICA E PRÁTICA.....	16
1.4. ESTRUTURA DO PROJETO.....	18
2. BASE TEÓRICO-EMPÍRICA.....	20
2.1. DEFINIÇÕES E CARACTERÍSTICAS DAS ALIANÇAS ESTRATÉGICAS ....	20
2.2. TIPOLOGIAS DE ALIANÇAS ESTRATÉGICAS.....	23
2.3. ARRANJOS COOPERATIVOS: ALIANÇAS ESTRATÉGICAS, FUSÕES, AQUISIÇÕES E <i>JOINT-VENTURES</i> .....	29
2.4. FATORES MOTIVADORES PARA CRIAÇÃO DE ALIANÇAS ESTRATÉGICAS.....	44
2.4.1. TEORIA DOS CUSTOS DE TRANSAÇÃO.....	44
2.4.2. TEORIA DE DEPENDÊNCIA DE RECURSOS .....	50
2.4.3. OUTRAS ABORDAGENS PARA ESTUDOS DE ALIANÇAS ESTRATÉGICAS .....	52
2.4.4. Alianças Estratégicas no Brasil.....	59
2.5. CONSOLIDAÇÃO DOS FATORES MOTIVADORES E OBJETIVOS PARA CRIAÇÃO DE ALIANÇAS ESTRATÉGICAS.....	60
3. METODOLOGIA .....	65
3.1. ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA.....	66
3.1.1. Perguntas de pesquisa .....	66
3.1.2. Definição das variáveis.....	67
3.1.3. Definição de termos relevantes .....	69
3.2. DELIMITAÇÃO E DELINEAMENTO DA PESQUISA .....	70
3.2.1. População e amostragem.....	70
3.2.2. Delineamento da pesquisa.....	70
3.2.3. Coleta e tratamento de dados .....	72
3.3. LIMITAÇÕES DA PESQUISA .....	75
4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS.....	77
4.1. APRESENTAÇÃO DAS EMPRESAS ENVOLVIDAS: VOLVO, RENAULT VI, MACK 77	

Volvo AB.....	77
Renault VI ( <i>Véhicules Industriels</i> ).....	78
Mack <i>Trucks</i> .....	78
4.2. HISTÓRICO DE RELACIONAMENTO COOPERATIVO VOLVO E RENAULT 79	
4.3. CARACTERIZAÇÃO DA ALIANÇA ESTRATÉGICA .....	82
4.4. ESCOPO DA ALIANÇA.....	83
4.4.1. Novas unidades de negócio do Grupo Volvo AB: 3P e <i>Powertrain</i> .....	84
4.5. FATORES MOTIVADORES .....	85
4.6. OBJETIVOS DA ALIANÇA .....	91
4.7. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS APRESENTADOS .....	95
5. CONCLUSÕES DA PESQUISA.....	98
5.1. SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS .....	102
5.2. LIMITAÇÕES DA PESQUISA .....	104
6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	105

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Opções de alianças estratégicas em termos do grau de integração vertical com a empresa-mãe .....	21
Figura 2: Amplitude das associações entre empresas .....	25
Figura 3: Tipologia de alianças estratégicas – Yoshino e Rangan .....	26
Figura 4: Estrutura de controle proposta para fusão Renault – Volvo.....	80
Figura 5: Consolidação do mercado de veículos de passeio (1998).....	81
Figura 6: Tipo de aliança estratégica: aliança Volvo-Renault VI/Mack.....	83
Figura 7: Volvo AB: configuração das Áreas de negócios e novas unidades de negócios, após aliança .....	84
Figura 8: Consolidação no mercado de caminhões .....	89

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Tipologia de alianças estratégicas - Chesnais.....	28
Quadro 2: Abordagens teóricas e lógicas em relação aos relacionamentos cooperativos .....	30
Quadro 3: Características de estruturas de governança .....	48
Quadro 4: Fatores motivadores para a criação de alianças estratégicas .....	61
Quadro 5: Objetivos que levam à formação de alianças estratégicas .....	62
Quadro 6: Fatores motivadores e objetivos para criação de alianças estratégicas .....	64
Quadro 7: Fatores motivadores para realização de alianças estratégicas.....	69



**LISTA DE TABELAS**

Tabela 1: Elementos de complementariedade entre Volvo, Renault e Mack.....	90
--	----

## RESUMO

Nas últimas décadas do século XX, a globalização dos mercados provocou o acirramento da competição entre as empresas. Para enfrentarem essa situação, as empresas têm optado pelas alianças estratégicas, como é o caso das empresas do setor automotivo. A presente pesquisa procurou identificar os motivos que impulsionaram o estabelecimento da aliança em três companhias do setor automotivo: Volvo AB, Renault V.I. e Mack *Trucks*. A análise dos dados indica que as três categorias básicas de elementos que impulsionaram o estabelecimento da aliança foram: mercado, tecnologia e requisições legais. Como metodologia de pesquisa foi utilizada a pesquisa qualitativa, que permitiu aprofundamento amplo e detalhado da análise dos diferentes motivos da formação da aliança estratégica nas empresas. Para obtenção de dados se fez uso de diferentes técnicas: entrevistas semi-estruturadas e análise documental.

## **ABSTRACT**

In last decades of the 20th century, the globalization of the markets caused a struggling competition amongst companies. To face this situation, companies have been adopting the Strategic Alliances, as it is like in the automotive sectors of the companies. This dissertation aims to identify the motives that to catalyze the establishment of the alliance in three automotive companies: Volvo AB, Renault V.I. and Mack Trucks. The data analyses indicate that the three basic categories of elements to catalyze the establishment of the alliance were: market, technology and legal requirements. As research methodology we utilized the qualitative focus study, which allowed a deep, wide and detailed analysis about the motives of Formation of the Strategic Alliance at the companies. For obtaining the data, we utilized different techniques: interviews semi-structured and documentation analyses.

## 1. INTRODUÇÃO

O filósofo Heráclito nasceu e viveu em Éfeso, cidade da Jônia e era membro da família real de sua cidade. Seu caráter altivo, misantrópico e melancólico ficou proverbial em toda a Antigüidade. Sua obra, produzida por volta de 500 a.C., é constituída por aforismos, sendo alguns de difícil interpretação, e que lhe valeram a alcunha de *Skoteinós*, "o Obscuro" (CHAUÍ, 2002; PADOVANI *et. al.*, 1974). O que nos é relatado da filosofia de Heráclito parece, à primeira vista, muito contraditório, mas nela se pode penetrar com o conceito e assim descobrir, em Heráclito, um homem de profundos pensamentos. Um de seus mais famosos aforismos afirma que não se pode pisar duas vezes no mesmo rio, pois “novas águas estão constantemente fluindo”. Disto, pode-se concluir que a idéia de mudança, um processo infundável de fluxo e transformação, tem pelo menos 2500 anos.

Mudança é, de fato, um tema vasto e intensamente explorado, especialmente no campo da Administração. Nos últimos dez anos, tornou-se quase lugar comum entre os textos desta área começar com apreciações superlativas sobre a velocidade das mudanças e seus impactos sobre as empresas e os indivíduos. Neste contexto, entre todas as palavras que o campo de estudos organizacionais têm utilizado, a Globalização é, sem dúvida, palavra em evidência, que traz conseqüências nas relações entre os países, organizações e indivíduos de maneira jamais vista (GIDDENS, 2001).

Assim como a obra de Heráclito, a globalização não é um fenômeno recente. Seu início talvez tenha acontecido nas viagens marítimas de Vikings e tenha continuado com as aventuras marítimas de espanhóis e portugueses, bem como na conquista da África e da América (OLIVEIRA, 2003). Entretanto, nos últimos 30 anos, a conjugação de dois fatores serviu de catalisadores deste processo

de mudança: (i) a diminuição de barreiras (regionais, nacionais e mundiais) e (ii) a emergência de tecnologias de informação e comunicação.

A globalização de mercados está promovendo desafios estratégicos e organizacionais em todas as empresas: geralmente, começa afetando a demanda, em seguida a oferta, depois a concorrência e finalmente as estratégias. Segundo YOSHINO e RANGAN (1996), a Globalização da Demanda é um fenômeno impulsionado pela emergência dos mercados na Europa e no Japão pós-guerra. Já a Globalização da Oferta pode ser caracterizada pelas forças que contribuíram para a rápida ascensão da renda *per capita* nas nações da Tríade (América do Norte, Europa e Japão). A Globalização da Concorrência ou Concorrência Global, que possui várias definições, ocorre quando a empresa, multinacional ou não, visualiza a concorrência por um prisma global e decide maximizar os lucros em nível mundial e não simplesmente em termos locais, regionais ou nacionais. Na Globalização da Estratégia, as empresas que identificam as oportunidades no exterior passam, gradativamente, de estratégias simples como exportação a investimentos diretos em outros países; partem, então, para uma atuação multidoméstica, até chegarem a estratégias globais complexas (YOSHINO e RANGAN 1996).

Como resposta a este novo contexto mundial, as empresas são levadas a alterar suas estratégias competitivas e a desenvolver alternativas de aplicação consistentes e coerentes com visões estratégicas mais amplas (OHMAE, 1989), tanto no nível interno (concepção e execução de atividades), como no externo (relacionamento com o ambiente).

Em relação ao primeiro nível – o interno – as empresas têm procurado desenvolver produtos mais próximos às exigências do mercado e com menores custos, através de desenvolvimento tecnológico, novos modos de produção e qualificação de recursos humanos.

Em referência ao segundo nível, as empresas foram impulsionadas a sair de suas fronteiras internas, remetendo-se ao estabelecimento de relacionamentos colaborativos que permitem a aquisição de recursos e habilidades necessários ao alcance eficiente dos objetivos, com custos mais baixos e com menores riscos em relação à operação independente (CHILD e FAULKNER, 1998; LORANGE e ROSS, 1996). Através deste processo, novas oportunidades parecem emergir. Inúmeras são as ações de parcerias, acordos, *joint-ventures* e alianças entre as empresas, resultando em novas configurações organizacionais (OHMAE, 1991).

Segundo DUSSAGE & GARRETE (1988; apud LORANGE e ROSS, 1996), é cada vez menor o número de empresas que podem, sozinhas, desenvolver novas tecnologias para inserirem seu produto no mercado global, por isto o desenvolvimento de parcerias com outras empresas torna-se um imperativo nas relações empresariais modernas.

Neste sentido, seria de se esperar uma reformulação substantiva de algumas proposições nos estudos em administração. Nas últimas décadas, a Administração Estratégica esteve baseada principalmente nos pressupostos dos estudos chamada *Estratégia Competitiva*. As novas configurações interorganizacionais emergem uma nova vertente de Estratégia: as *Estratégias Cooperativas*. As “tradicionalis” Estratégias Competitivas estão relacionadas às formas como as organizações podem adquirir vantagens sobre seus concorrentes (CHILD e FAULKNER, 1998). Existem duas abordagens principais nesta vertente. A primeira enfatiza quais são os ganhos que são derivados da estrutura do setor em que a firma está localizada e das estratégias genéricas – liderança por custo, diferenciação e enfoque (PORTER, 1986; 1989). A segunda abordagem coloca atenção às vantagens competitivas que podem ser obtidas a partir das competências e recursos específicos da firma que, combinadas, geram produtos diferenciados e difíceis de copiar (COLLINS, 1996). As *Estratégias Cooperativas* estão relacionadas às formas como as organizações podem manter sua posição no setor e

adquirir vantagens competitivas através da cooperação ou alianças com os concorrentes. Em síntese, a formação de Alianças Estratégicas combina competição e colaboração no desenvolvimento de uma estratégia colaborativa (PRAHALAD e DOZ, 1987; YOSHINO e RANGAN, 1996).

Estas alianças podem ser de vários tipos: de caráter *defensivo*, de forma a reduzir as oportunidades a novos entrantes; *ofensiva*, de maneira a obter parte do *market share* de empresas dominantes; ou surgir como resposta a restrições legais, a exemplo do Japão que permitia acesso a empresas estrangeiras somente a partir de *joint-ventures* com empresas locais (LORANGE e ROOS, 1996; CHILD e FAULKNER, 1998).

Apesar de ser um assunto que tenha despertado grande interesse na comunidade acadêmica e nos meios empresariais nos últimos anos, são poucos os estudos empíricos destinados ao tema. Esta deficiência fica ainda mais grave no caso de países emergentes, como o Brasil, já que a grande maioria dos trabalhos existentes relativos às alianças estratégicas focaliza as parcerias criadas dentro de um número restrito de países industrializados (KLOTZLE, 2002). Estes estudos são generalizados para as alianças estratégicas realizadas em outros países, representando um sério *déficit* na área de pesquisa, se considerarmos o grande potencial das alianças estratégicas no sentido de contribuir para o desenvolvimento econômico dos países emergentes (KLOTZLE, 2002; GILROY, 1993). As relações estratégicas de cooperação, além de facilitar a melhor difusão e transferência de novos conhecimentos, podem promover a criação de empregos e o aumento de renda, quando bem-sucedidos, o que representa enormes ganhos para ambos os atores do processo. Desta forma, ampliando-se o foco de análise, pode-se afirmar que é também um importante modelo para o desenvolvimento do país.

Há diversas indicações que o processo de abertura e estabilização no Brasil nos últimos anos estiveram entrelaçados com movimentos de formação de

parcerias entre empresas brasileiras e estrangeiras, os quais tem ocorrido em escala considerável (ARRUDA e ARRUDA, 1997 e 1998).

Embora o presente trabalho seja desenvolvido em empresas atuantes no mercado internacional, o presente estudo procura contribuir para este tema e, de certa forma, diminuir a lacuna existente no estudo de alianças estratégicas dentro do contexto empresarial nacional.

A pergunta que se apresenta é: por que são formadas e estruturadas as Alianças Estratégicas internacionais?

Para responder a esta questão é necessário encontrar principalmente as razões que estão motivando as empresas a desenvolver estruturas colaborativas e, posteriormente, compreender a dinâmica deste processo, identificando os atores e seus objetivos.

## **1.1. FORMULAÇÃO DO PROBLEMA**

A partir das considerações precedentes, apresenta-se como tema de pesquisa o estudo do nível de influência relativa de fatores mercadológicos, tecnológicos, econômicos e legais na formação da Aliança Estratégica realizada entre o grupo Volvo AB, Renault VI (*Véhicules Industriels*) e Mack Trucks no setor de veículos comerciais.

Assim, o problema de pesquisa proposto é:

**QUAL A INFLUÊNCIA RELATIVA DE FATORES MERCADOLÓGICOS, TECNOLÓGICOS, ECONÔMICOS E LEGAIS NO ESTABELECIMENTO DA ALIANÇA ESTRATÉGICA ENTRE A VOLVO AB, RENAULT *VÉHICULES INDUSTRIELS* E MACK TRUCKS NO SETOR DE VEÍCULOS COMERCIAIS?**



## **1.2. DEFINIÇÃO DOS OBJETIVOS DE PESQUISA**

O objetivo geral deste trabalho consiste em analisar, relativamente, em que medida fatores mercadológicos, tecnológicos, econômicos e legais influenciaram na formação da aliança estratégica entre a Volvo AB, Renault *Véhicules Industriels* (VI) e Mack *Trucks*, no setor de veículos comerciais.

Mas, para atingir este objetivo geral será necessário percorrer a seguinte seqüência de objetivos específicos:

- Identificar o tipo de aliança estratégica existente no caso selecionado;
- Identificar os bens, serviços e atividades conjuntas que fazem parte do escopo da aliança estratégica.
- Identificar os fatores motivadores das empresas pesquisadas no estabelecimento da aliança estratégica;
- Identificar os objetivos das empresas pesquisadas no estabelecimento da aliança estratégica.

## **1.3. JUSTIFICATIVA TEÓRICA E PRÁTICA**

A discussão sobre as formas como as empresas obtêm e sustentam vantagem competitiva vêm adquirindo cada vez mais importância, tanto no debate acadêmico como na prática gerencial. Dessa forma, um estudo que se propõe estudar a gênese de uma Aliança Estratégica apresenta-se potencialmente capaz de ajudar a desenvolver a compreensão da origem de vantagens competitivas sustentáveis, contribuindo assim para a extensão dos postulados teóricos existentes a esse respeito.

O papel desempenhado pelas Alianças Estratégicas demonstra-se de altíssima relevância, por permitir que as organizações envolvidas no processo superem a escassez de recursos, compartilhem riscos e aumentem a sua probabilidade de sucesso em um contexto globalmente competitivo (LORANGE & ROOS, 1996). Segundo os autores, a abordagem cooperativa é mais realista do que uma abordagem competitiva para empresas que desejam ter sucesso em nível global.

A justifica teórica desta pesquisa está voltada à contribuição para a construção do entendimento sobre estratégia organizacional, ao analisar uma maneira alternativa de organização competitiva.

Os estudos anteriores relacionados ao tema têm sido realizados predominantemente em países desenvolvidos, destacadamente na tríade Estados Unidos, Japão e Europa (KLOTZLE, 2002). Verifica-se, agora, a oportunidade de realizar um estudo relacionado ao tema no Brasil tentando, com isto, diminuir a lacuna existente de estudos empíricos, relacionados ao tema, em países emergentes (VORNORTAS & SAFIOLEAS, 1997).

A justificativa prática desta dissertação baseia-se na relevância e emergência dos arranjos cooperativos interorganizacionais e, especificamente, das alianças estratégicas, como meio para o desenvolvimento das organizações. A partir da literatura especializada, verifica-se que arranjos cooperativos podem permitir o acesso eficiente e de forma econômica de tecnologias de produção, produto e marketing; bem como apresentam-se como uma alternativa para a internacionalização das empresas nacionais e seu ingresso em novos mercados. Nesse sentido, essa dissertação justifica-se por produzir conhecimentos sobre os elementos que interferem no processo de formação de alianças, gerando subsídios para dirigentes organizacionais para melhor planejar essa estratégia. Desta forma,

espera-se que este estudo pode trazer contribuições interessantes para a teoria e prática gerencial associada ao contexto nacional.

Reafirma-se aqui que relações estratégicas de cooperação têm o potencial de promover o desenvolvimento econômico e o aumento de renda no país, quando bem-sucedidos.

Estudos anteriores demonstram que algumas empresas brasileiras vêm adaptando-se às forças da globalização com a utilização de alianças estratégicas. De acordo com RUFFONI (1999), entre 1997 e 1999 pôde-se identificar 18 acordos de cooperação na indústria automotiva entre empresas brasileiras e de outras nacionalidades. Desta forma, este estudo comprovou que a indústria automotiva brasileira vem buscando manter a sua competitividade no mercado através de relações interorganizacionais, evidenciando a importância do tema.

Embora a presente dissertação tenha sido desenvolvido no setor de veículos comerciais, e o método de pesquisa (estudo de caso), não permita a generalização dos dados, muito das questões aqui levantadas são comuns à boa parte das alianças estratégicas, e os resultados advindos da pesquisa poderão ser de valia não somente à aliança estratégica pesquisada, mas também a outras.

#### **1.4. ESTRUTURA DO PROJETO**

O presente projeto de pesquisa está dividido em cinco capítulos. O primeiro capítulo – aqui exposto – apresenta quatro tópicos: (i) a problemática explorada neste estudo; (ii) os objetivos gerais e (iii) específicos, e (iv) as suas justificativas teóricas e práticas.

Na segunda parte – a base teórico-empírica – são apresentados os conceitos e teorias em que o presente estudo está fundamentado e também são expostos os motivos/objetivos para a criação de alianças estratégicas, baseado nas

teorias apresentadas nas seções anteriores, que darão a orientação ao desenvolvimento do trabalho empírico do presente trabalho.

Na terceira parte são apresentados os procedimentos metodológicos que norteiam o estudo. São apresentadas as perguntas de pesquisa, as variáveis, bem como suas definições constitutivas e operacionais, e a definição de outros termos relevantes para a verificação proposta. Além disso, são apontados o delineamento da pesquisa, e as fontes e o tratamento dos dados coletados.

No quarto capítulo, realiza-se a apresentação e a análise dos dados da pesquisa. Finalmente, no quinto capítulo reporta-se à apresentação das principais conclusões alcançadas no trabalho, alguns comentários finais e recomendações de estudos futuros na área pesquisada. Em seguida, são apresentadas ainda as referências bibliográficas que serviram de base teórica para a condução deste trabalho e os anexos da pesquisa.

## **2. BASE TEÓRICO-EMPÍRICA**

No presente capítulo apresenta-se a base teórico-empírica que sustenta o trabalho, assim como procura-se deixar evidente quais os principais conceitos, abordagens e pressupostos que serão adotados no trabalho.

A elaboração da base teórica deste estudo foi dividida em cinco seções: (i) definições e (ii) tipologias de alianças estratégicas; (iii) arranjos cooperativos: alianças estratégicas, fusões, aquisições e *joint-ventures*; (iv) fatores motivadores para criação de alianças estratégicas e (v) consolidação dos fatores motivadores e objetivos para criação de alianças estratégicas.

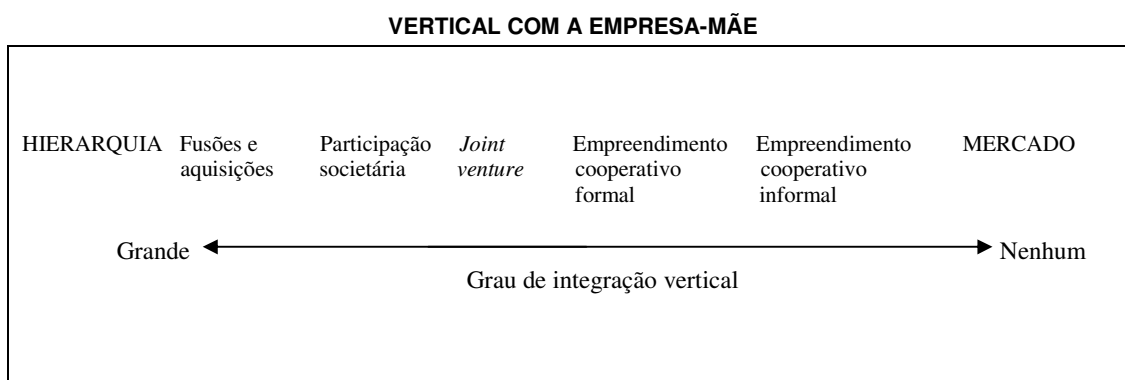
### **2.1. DEFINIÇÕES E CARACTERÍSTICAS DAS ALIANÇAS ESTRATÉGICAS**

O fenômeno das alianças estratégicas entre empresas tem despertado grande interesse da comunidade acadêmica em todo o mundo. Apesar disto, ainda não se verifica na literatura em Administração uma definição consensual do que é, realmente, Aliança Estratégica. Além disto, vários termos são utilizados para denominar o mesmo fenômeno, entre eles: “acordos de cooperação, alianças estratégicas, coalizões, associação, estratégia coletiva, vínculos entre empresas, etc.” (FREITAS, 2003, p.1).

Para o desenvolvimento deste trabalho, torna-se fundamental a adoção de uma definição precisa de aliança estratégica, principalmente para evitar que o termo tenha significados diferentes para diferentes pessoas e contextos. Neste sentido, a presente seção deste trabalho tem o objetivo de explorar os conceitos utilizados por vários autores que se dedicaram a este tema e, em seguida, adotar uma definição a ser utilizada pelo restante do trabalho.

LORANGE & ROOS (1996) apresentam um modelo teórico baseado em WILLIAMSON (1975) para conceituar as alianças estratégicas, cuja proposta é examinar uma escala contínua em que, de um lado apresenta as transações em um mercado livre e de outro lado a internalização total das atividades pela firma (hierarquia), conforme a figura a seguir.

**FIGURA 1: OPÇÕES DE ALIANÇAS ESTRATÉGICAS EM TERMOS DO GRAU DE INTEGRAÇÃO**



FONTE: LORANGE E ROOS (1996)

Nesta classificação, o extremo esquerdo da escala representa a integração total das atividades dentro da organização. Quanto mais as atividades estiverem voltadas para o lado direito, menos integradas estarão, caracterizando, assim, níveis menores de integração vertical, até chegar ao extremo direito da escala – que representa transações simples realizadas no mercado. Desta forma, segundo LORANGE e ROOS (1996, p. 16), as “alianças estratégicas podem ser definidas como empreendimentos de risco ao longo dessa escala”, uma vez que quanto mais internalizadas forem as atividades da firma, em menos custos de transação elas incorrem, conseqüentemente há uma diminuição de incertezas e risco. Porém, quanto mais internalizadas forem as atividades da firma mais existirá um alto grau de interdependência entre os parceiros.

Assim, entre os extremos desta escala de transações estão os vários tipos de acordos cooperativos possíveis. Esses acordos diferenciam-se na forma utilizada para compensar cada parceiro – sua forma legal – bem como no impacto estratégico *sobre* as operações de cada um deles (CONTRACTOR & LORANGE, 1988).

Segundo YOSHINO e RANGAN (1996), uma aliança estratégica é “uma parceria comercial que aumenta a eficácia das estratégias competitivas das organizações participantes, propiciando o intercâmbio mútuo e benefício de tecnologias, qualificações ou produtos baseados nesta” (p. 5). De acordo com os autores, a aliança estratégica consiste em um acordo que congrega vários aspectos específicos das atividades fins das empresas envolvidas na parceria. Esses acordos podem assumir várias formas, que vão de simples contratos a *joint-ventures*.

YOSHINO e RANGAN (1996) estabeleceram três características simultâneas para definir uma Aliança Estratégica: as empresas permanecem independentes após a formação da aliança para atingir as metas conjuntamente estabelecidas; as empresas unidas para a realização das metas tanto compartilham os benefícios gerados pela aliança, quanto controlam o desempenho das tarefas definidas para serem executadas. Esta vem a ser a característica que distingue as alianças e, ao mesmo tempo, dificulta sua gestão. Para os autores, ainda, há um terceiro aspecto a considerar para definir uma aliança estratégica: “as empresas parceiras contribuem continuamente em uma ou mais áreas estratégicas cruciais; por exemplo: tecnologia, produtos e assim por diante” (p.5).

De acordo com HARBISON e PEKAR (1999, p. 45), as características específicas apresentadas pelas Alianças Estratégicas são as seguintes: apresentam um compromisso de pelo menos dez anos; esse compromisso tem como base a participação e o compartilhamento de capacidades entre os envolvidos; há uma relação de reciprocidade com uma estratégia compartilhada em comum; as

empresas unidas pela aliança passam a ter seu valor aumentado, o que gera pressão entre os concorrentes; e, finalizando, há uma tendência para compartilhar e promover as capacidades consideradas importantes para a aliança.

Segundo HAGEDOORN e NARULA (1996), as Alianças Estratégicas podem ser divididas em dois tipos principais. Em um lado estão os acordos que envolvem participação acionária – *joint-ventures* e organizações conjuntas de pesquisa. De outro lado, as alianças sem participação acionária, que são baseadas somente em contratos entre os parceiros estratégicos. Nestes grupos de alianças estão os acordos de pesquisa e desenvolvimento conjunto, acordos mútuos de licenciamento, entre outros.

## 2.2. TIPOLOGIAS DE ALIANÇAS ESTRATÉGICAS

Existe uma grande quantidade de formas de se realizar alianças estratégicas, podendo variar de simples acordos de fornecimento até a formação de consórcios multinacionais para construção de equipamentos de grande porte. Esta diversidade de formas torna o trabalho de classificação um tanto quanto pessoal, pois cada autor interpreta visando quantificar alguns aspectos. Dependendo da escolha destes, a forma de classificação se torna diferente. Desta forma, pretende-se realizar, neste momento, revisão de como vários autores visualizam esses diferentes tipos de alianças como forma de aporte para a futura análise da Aliança Estratégica estabelecida entre as organizações em estudo.

Para YOSHINO e RANGAN (1996), podem ser definidas como Alianças Estratégicas os seguintes tipos de associações entre empresas (conforme a Figura 2):

- **Contratos não tradicionais:** pesquisa e desenvolvimento conjunto; desenvolvimento de produto conjunto; acordos de fornecimento de longo prazo;



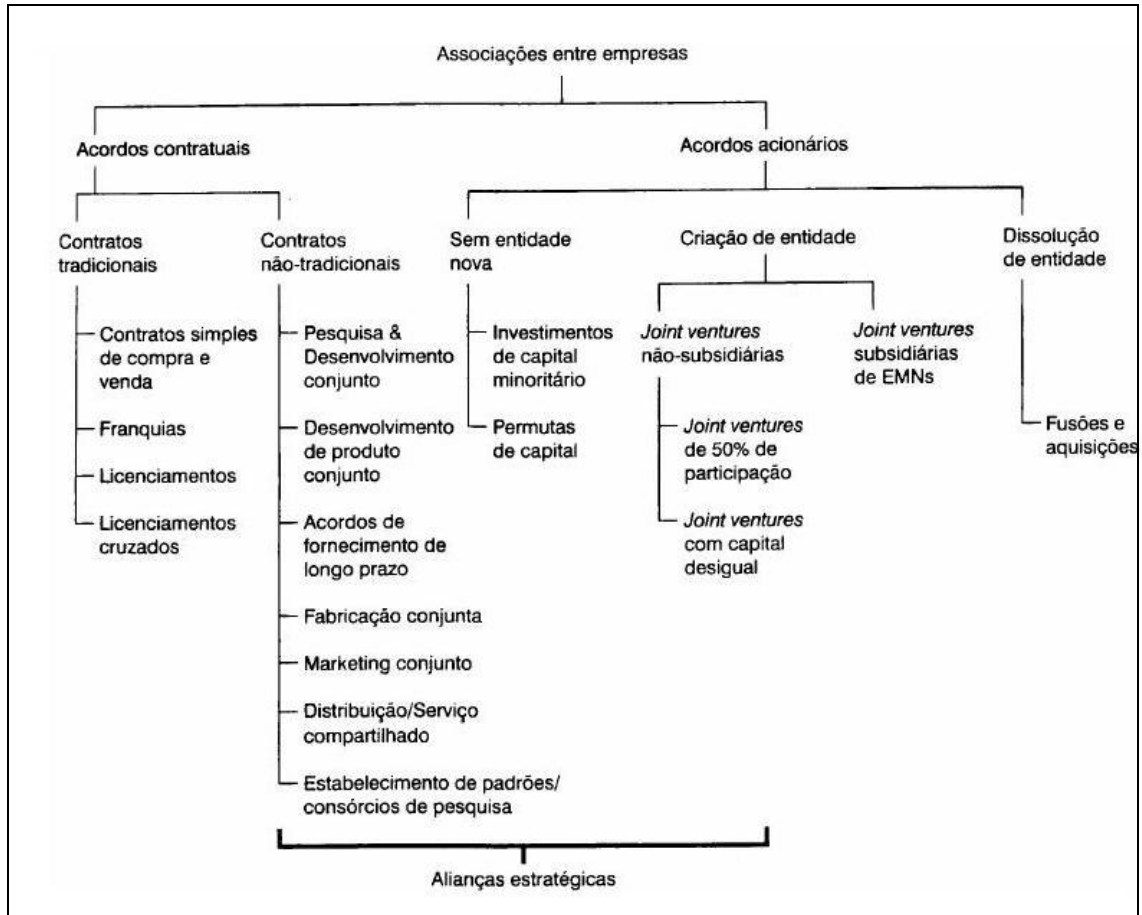
fabricação conjunta; marketing conjunto; distribuição / serviço compartilhado; estabelecimento de consórcios de pesquisa.

- **Acordos acionários sem entidade nova:** investimentos de capital minoritário; permutas de capital.
- **Acordos acionários com criação de nova entidade:** *joint-ventures* não subsidiárias: de 50% de participação e com capital desigual.

No entanto, para os autores, há outros tipos de acordos que não se caracterizam como uma Aliança Estratégica:

- **Contratos tradicionais:** contratos simples de compra e venda, franquias, licenciamentos e licenciamentos cruzados.
- *Joint-Ventures* subsidiárias de empresas multinacionais.
- Fusões e aquisições.

FIGURA 2: AMPLITUDE DAS ASSOCIAÇÕES ENTRE EMPRESAS



FONTE: YOSHINO & RANGAN (1996), PAG. 8

YOSHINO & RANGAN (1996) propõem uma tipologia que leva em consideração duas dimensões: o conflito potencial e a extensão da interação organizacional, considerando simultaneamente a cooperação e a concorrência. O resultado desta tipologia é a seguinte: alianças pró-competitivas, alianças não competitivas, alianças competitivas e alianças pré-competitivas (figura 3).

**FIGURA 3: TIPOLOGIA DE ALIANÇAS ESTRATÉGICAS – YOSHINO E RANGAN**

	<b>Alto</b>	Alianças Pré-competitivas	Alianças competitivas
Conflito potencial	<b>Baixo</b>	Alianças Pró-competitivas	Alianças Não-competitivas
		Baixo	Alto
		Extensão da integração organizacional	

FONTE: YOSHINO & RANGAN (1996)

**Alianças Pró-Competitivas:** São relações entre ramos de negócio em cadeia vertical de valor como, por exemplo, entre os fabricantes, fornecedores e distribuidores. São caracterizados pelo baixo nível de conflito e pela baixa integração organizacional.

**Alianças Não-Competitivas:** São caracterizadas pela alta integração e pela baixa concorrência. Ocorrem normalmente entre empresas do mesmo ramo de negócio, mas que não competem entre si. Pode-se citar como exemplo empresas que vão lançar um produto em conjunto, mas que a área de atuação de cada empresa não compete entre si.

**Alianças Competitivas:** São parcerias onde predomina um alto potencial de conflito entre os sócios e que ocorre uma alta integração organizacional. Este tipo de aliança se assemelha à aliança não competitiva, mas difere-se dela pelo alto potencial de competição. Neste caso as empresas parceiras tendem a destacar o aprendizado pela oportunidade como função de destaque na relação.

**Alianças Pré-Competitivas:** São alianças com integração baixa e envolvidas em relação onde o conflito potencial é alto. Ocorrem tipicamente entre

empresas de ramos de negócios diferentes, normalmente não relacionados, para o desenvolvimento de uma nova tecnologia. A integração é baixa, pois se restringe a alguns poucos processos/setores das empresas envolvidas e o potencial de conflito é alto quando se aproximam as fases de desenvolvimento de produto e de comercialização.

Segundo LEWIS (1992), as Alianças Estratégicas podem ser classificadas nos seguintes tipos: Alianças Informais e Contratuais, Alianças de Investimento Minoritário, Empreendimentos Conjuntos e Alianças com Universidades.

As *Alianças Informais* são caracterizados por acordos tácitos de cooperação ou intercâmbios entre empresas, que podem envolver tecnologias, controle de qualidade, conceitos gerenciais, entre outros. As *Alianças Contratuais* caracterizam-se como “um plano mútuo de negócio legalmente reconhecido” (p.98). Envolve os processos de elaboração, a organização e o gerenciamento de alianças. As *Alianças de Investimento Minoritário* ocorrem quando “uma empresa compra ações de outra como parte de um relacionamento estratégico mutuamente desejado” (p.118). Os processos exigidos por esse tipo de Alianças são: criar e assumir compromissos, estabelecer condições para os investimentos minoritários, fazer funcionar como uma aliança – dividindo riscos e oportunidades mutuamente – e, por fim, conduzir a aliança de forma que alcance os objetivos desejados. Os *Empreendimentos Conjuntos* constituem outro tipo de aliança, que podem ter um controle acionário desigual ou igual. Eles podem ser planejados por fundação, por meio de compras ou lançados por fusões. Os empreendimentos conjuntos precisam ainda de flexibilidade suficiente para atuar no mercado e “deve dispor de autoridade para decidir quais insumos melhor atendem aos seus objetivos” (LEWIS, 1992, p. 167). Nas *Alianças com Universidades*, “as possibilidades das empresas vão desde a solução de problemas práticos até pesquisa básica a longo prazo” (p.212). Segundo

o autor, para a realização desse tipo de aliança é preciso compreender a perspectiva das universidades e gerenciar as relações com as mesmas.

HAGEDOORN (1990) e, posteriormente, PROCHNIK (1997) fazem uso de uma tipologia de Alianças Estratégicas que apresenta cinco tipos diferentes de acordos cooperativos: (i) *joint-ventures* e corporações de pesquisa; (ii) *joint P&D* (P&D conjunto) e acordos de troca de tecnologia; (iii) investimento direto; (iv) relações entre cliente e fornecedor e (v) fluxos tecnológicos unidirecionais (licenciamento e acordos de segunda fonte).

CHESNAIS (1988) apresenta uma outra tipologia, classificando os tipos de acordos em dois estágios: o pré-competitivo e o competitivo, conforme apresentado no quadro 1.

**QUADRO 1: TIPOLOGIA DE ALIANÇAS ESTRATÉGICAS - CHESNAIS**

Pré-competitivo	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ pesquisa básica realizada em universidades e financiada por uma associação de firmas, podendo ou não ter suporte público;</li> <li>▪ P&amp;D entre governo e indústria com grande apoio do governo para firmas, universidades e/ou institutos de pesquisa públicos;</li> <li>▪ <i>Joint P&amp;D</i> realizada entre empresas (geralmente multinacionais com o objetivo de desenvolver tecnologias genéricas);</li> </ul>
Competitivo	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ acordos envolvendo capital de risco entre empresas multinacionais e pequenas empresas <i>high-tech</i> (também conhecidos como investimentos diretos);</li> <li>▪ acordos de pesquisa com tempo definido para resolver algum problema específico;</li> <li>▪ acordos de transferência bilateral de tecnologia;</li> <li>▪ <i>joint-ventures</i> industrial, de P&amp;D e de marketing;</li> <li>▪ acordos entre usuário-produtor;</li> <li>▪ acordos de transferência unilateral de tecnologia.</li> </ul>

FONTE: CHESNAIS (1988)

Conforme o autor, o estágio pré-competitivo é assim denominado, pois refere-se às atividades de pesquisa e desenvolvimento que não estão relacionadas diretamente com produtos ou processos já introduzidos no mercado, mas àquelas com objetivo de desenvolvimento tecnológico genérico e que podem, posteriormente, ser utilizadas pelas empresas em alguma aplicação prática. Normalmente, os acordos desse estágio envolvem financiamento governamental e participação de universidades e centros de pesquisa. O estágio competitivo se caracteriza pelas cooperações de tecnologia, manufatura e marketing, ou seja, aquelas mais direcionadas para uma atuação direta no mercado (CHESNAIS, 1988).

No presente trabalho, busca-se utilizar uma definição bastante abrangente de aliança estratégica. Com base nas definições anteriores, chega-se à conclusão de que alianças estratégicas podem assumir as seguintes formas:

- Contratos unilaterais (licenças, acordos de distribuição, contratos de P&D);
- Participação acionária minoritária;
- Participação acionária majoritária;
- *Joint-venture* internacional
- Fusões e aquisições
- Contratos bilaterais (P&D conjunto, marketing e promoção conjuntos, produção conjunta, parcerias avançadas com fornecedores).

### **2.3. ARRANJOS COOPERATIVOS: ALIANÇAS ESTRATÉGICAS, FUSÕES, AQUISIÇÕES E *JOINT-VENTURES***

Este estudo está fundamentado em teorias e estudos de formação de grupos e alianças estratégicas para a atuação integrada de empresas. Sabe-se que a abordagem utilizada não é a única possível para o problema de pesquisa proposto,

tendo em vista a quantidade de abordagens teóricas que já estudaram o tema, como pode ser constatado no quadro 2, abaixo. Neste sentido, procura-se, neste trabalho, utilizar um conjunto de conhecimentos e teorias que pode explicar satisfatoriamente a questão das alianças estratégicas e da atividade coordenada de um grupo de firmas em uma indústria.

**QUADRO 2: ABORDAGENS TEÓRICAS E LÓGICAS EM RELAÇÃO AOS RELACIONAMENTOS**

**COOPERATIVOS**

<b>Abordagem teórica</b>	<b>Foco</b>	<b>Lógica de cada abordagem teórica em relação aos relacionamentos cooperativos</b>
<b>Teoria dos custos de transação</b>	Aborda como uma empresa deve organizar suas atividades e fronteiras de forma a minimizar os custos de produção internos e de transação com o mercado.	Os relacionamentos cooperativos podem reduzir a incerteza causada pelos problemas de mercado ou redução de custos associados com a hierarquia.
<b>Teoria da dependência de recursos</b>	Argumenta que todas as organizações devem engajar-se em trocas com o seu ambiente para obter recursos.	As organizações formam relacionamentos cooperativos para exercer poder ou controle sobre outras organizações que possuem recursos escassos.
<b>Teoria da escolha estratégica</b>	Estuda os fatores que proporcionam oportunidades para as empresas aumentarem sua competitividade ou poder de mercado. Lucros e crescimento são os principais objetivos que dirigem o comportamento estratégico	As organizações entram em relacionamentos cooperativos se os benefícios financeiros ao fazê-lo são menores do que os custos. Estratégias de relacionamento podem aumentar a habilidade da organização em entregar produtos e serviços superiores de maneira mais eficiente ou reduzir a competição.
<b>Teoria do stakeholder</b>	Organizações estão no centro de uma rede interdependente de <i>stakeholders</i> e tem responsabilidade de considerar os interesses legítimos de seus <i>stakeholders</i> quando tomam decisões e fazem transações de negócios.	As organizações formam alianças, também chamadas de redes ou constelações, para alinhar seus próprios interesses com os interesses dos <i>stakeholders</i> e também reduzir as incertezas ambientais.
<b>Teoria da aprendizagem organizacional</b>	Aborda os processos que levam ao aprendizado organizacional. Um fator chave é a capacidade de absorção, que é definida como uma habilidade da empresa em reconhecer o valor de um conhecimento, assimilá-lo e aplicá-lo em um ambiente de negócios.	As organizações buscam absorver a maior quantidade possível de conhecimento, desta forma aumentando as competências organizacionais e agregando valor à si próprias.
<b>Teoria institucional</b>	Sugere que ambientes institucionais impõem pressões sobre as organizações para conferir legitimidade e estar de acordo com as normas sociais prevaletentes.	As organizações formam relacionamentos cooperativos para obter legitimidade, ou como resultado de terem sucumbido às pressões isomórficas ao imitar outras organizações que participam de relacionamentos cooperativos.

<b>Teoria da organização industrial</b>	Aborda a necessidade da empresa construir e sustentar vantagens competitivas através do posicionamento frente às forças competitivas do seu segmento.	As organizações constroem relacionamentos cooperativos como forma de adquirir um melhor posicionamento frente às forças competitivas.
<b>Teoria do capital social</b>	Sustenta que o comportamento cooperativo dos indivíduos ajuda a solucionar os dilemas encontrados em uma sociedade, diminuir a complexidade e reduzir a incerteza.	O relacionamento cooperativo constrói os pilares do capital social, que por sua vez gera um melhor desempenho das instituições.
<b>Teoria dos jogos</b>	Aborda os comportamentos que indivíduos e organizações mantêm frente num ambiente de incerteza e complexidade.	A cooperação emerge da evidência de que um comportamento de um ator atuando apenas em seu próprio interesse é pior, em termos de resultados da ação, do que uma relação cooperativa com a outra parte.
<b>Teoria dos recursos</b>	Sustenta que as organizações criam e mantêm vantagens competitivas sustentadas baseadas em recursos desenvolvidos internamente.	O relacionamento cooperativo permite o desenvolvimento coletivo de recursos e competências necessárias para a conquista e manutenção de vantagens competitivas.

FONTE: ADAPTADO DE SILVA JÚNIOR (2002)

Arranjos cooperativos interorganizacionais, tais como alianças estratégicas e *joint ventures*, são estabelecidos por uma infinidade de razões. Os motivos para formar relacionamentos cooperativos interorganizacionais, assim como a tipo de relacionamento escolhido, são questões cruciais para os estudos organizacionais.

A importância dos diferentes arranjos cooperativos varia de acordo com a abordagem teórica empregada para entendê-lo. A Teoria Econômica tende a ver alianças estratégicas como transações, em lugar de relacionamentos. Como dito anteriormente, as alianças estratégicas (AEs) podem ser explicada levando-se em conta inúmeras abordagens teóricas.

Segundo a Teoria de Economia dos Custos de Transação (ECT), as AEs são consideradas um mecanismo para reduzir custos de transações (WILLIAMSON, 1985); a perspectiva da Teoria da Dependência de Recursos (DR) focaliza as AEs como um mecanismo para redução de dependências sobre



elementos do ambiente organizacional - matéria prima, recursos humanos, conhecimento (PFEFFER & SALANCIK, 1978); segundo teóricos da Teoria Institucional (TI) as AEs podem ser veículos, consciente ou inconscientemente, para obter a legitimidade. Outras abordagens teóricas (PORTER, 1990) consideram as AEs como um meio para alcançar uma melhor posição no mercado. A partir da teoria de aprendizagem organizacional, as AEs são um meio para aumentar a probabilidade de obter conhecimento tácito (POWELL, KOPUT & SMITH-DOERR, 1996, POWELL, 1998).

PFEFFER & NOWAK (1976) apontam que alianças e outros tipos de vínculos interorganizacionais são ferramentas para gerenciar interdependências organizacionais, sejam elas simbióticas ou competitivas. A primeira acontece quando duas ou mais organizações completamente diferentes entre si trocam recursos; a segunda, quando duas ou mais organizações similares competem por recursos de outras partes. Os autores verificaram que as condições de concentração industrial relacionam-se à interdependência competitiva e respondem por um significativo montante da variação dos formatos organizacionais. Esta perspectiva teórica assume que a escolha de entrar em um arranjo cooperativo é o resultado de um processo unilateral e racional, no qual gerentes avaliam alternativas sem serem influenciados por elementos sociais e culturais. Na abordagem de PFEFFER & NOWAK (1976), o ambiente é visto como uma dimensão objetiva, não dependente da percepção dos dirigentes.

Segundo PFEFFER & NOWAK (1976), relacionamentos interorganizacionais são importantes porque distribuem os riscos de novos investimentos industriais, estabelecem serviços conjuntos ou combinados para obter maior economia ao acumular o grande montante do capital requerido e viabilizam programas que dificilmente estariam ao alcance de companhias operando individualmente. Certamente, esses aspectos são argumentos em favor de implementar arranjos cooperativos, os quais são bastante evidentes em redes

formadas entre pequenas companhias e em distritos industriais espalhados por várias regiões, tais como Itália e Japão.

CONTRACTOR & LORANGE (1988) demonstram que cooperação e competição são passos alternativos ou simultâneos para alcançar sucesso. Mas, em função de os executivos internacionais preferirem entrar em um mercado, ou linha de negócios, sozinhos, aspectos cooperativos de estratégias interorganizacionais foram por longa data negligenciados. Os autores sugerem que esta preferência está mudando como consequência de novos cenários de negócios. Segundo os autores, a nacionalidade da firma exerce um importante papel na escolha da estratégia internacional. Enquanto as grandes multinacionais, especialmente as americanas, preferiam não cooperar, pequenas companhias internacionais e aquelas com base no Japão e na Europa e em nações em desenvolvimento, pareciam ser mais propensas a formar relacionamentos cooperativos. De acordo com POWELL (1990), políticas do estado fazem diferença em termos de facilitar a formação e a sustentação de arranjos cooperativos.

CONTRACTOR & LORANGE (1988) também identificaram um conjunto de objetivos que poderiam guiar a formação de vários tipos de arranjos cooperativos, a saber:

- Reduzir risco;
- Racionalizar e alcançar economia de escala;
- Intercambiar tecnologia;
- Cooptar ou bloquear competição;
- Superar barreiras governamentais;
- Facilitar expansão internacional inicial de firmas inexperientes;
- Alcançar as vantagens de quase integração vertical através do vínculo de contribuições complementares dos parceiros em uma cadeia de valor.

ALTER & HAGE (1993), consideram arranjos interorganizacionais como uma ampla variedade de arranjos institucionais que são usados para coordenar atividades através das fronteiras organizacionais. Afirmam que redes, incluindo alianças estratégicas e *joint-ventures*, produzem qualidade e desempenho econômico superiores e esta superioridade qualitativa está relacionada ao fato de que “redes sistemáticas ajustam-se mais rapidamente às mudanças tecnológicas e condições de mercado, desenvolvendo novos produtos em um período de tempo mais curto, e provendo soluções mais criativas no processo” (ALTER & HAGE, 1993, p.2). Os autores, desta forma, afirmam que, diferentemente da Teoria dos Custos de Transação (ECT), as empresas não entram em relacionamentos cooperativos objetivando reduzir custos de transações, mas também como um mecanismo para acessar um leque mais amplo de benefícios em termos de inovação e criatividade. Em síntese, os autores defendem que redes, incluindo alianças estratégicas, estão associadas à qualidade, à flexibilidade e à inovação. Assim, afirmam que “se uma firma deve ajustar-se rapidamente às novas condições de mercado e produzir um novo produto em um curto período de tempo, então uma rede pode fazer isso mais eficientemente do que uma grande companhia integrada verticalmente” (ALTER & HAGE, 1993, p.14).

BLEEK & ERNST (1993), citando setores tais como farmacêutico, motores a jato, bancos e computadores, comentam que gerentes aprenderam que longas batalhas competitivas enfraquecem suas companhias. Essas batalhas “deixam suas companhias financeiramente exaustas, intelectualmente esgotadas e vulneráveis à próxima onda de competição e inovação” (BLEEK & ERNST, 1993 p.1). Eles assumem que, em estratégias de internacionalização, haverá um prêmio para cooperação em lugar de um prêmio para competição, pois a última apresenta grandes disfunções. Como um requisito para obter sucesso em colaboração, os autores enfatizam a flexibilidade em termos geográficos ou a redefinição do escopo de produto.

Outro aspecto enfatizado por BLEEK & ERNST (1993) é o de que toda colaboração internacional envolve barganha de três tipos de “fichas”: (i) habilidades; (ii) dinheiro e (iii) acesso. O valor das "fichas" pode mudar ao longo do tempo; assim eles recomendam que organizações devem maximizar seu poder de barganha e, ao mesmo tempo, estarem prontas para renegociar a aliança quando necessário. A maximização do poder de barganha está relacionada às contribuições da companhia para a aliança. Quanto maior a contribuição, maior é o poder de barganha.

BLEEK & ERNST (1993) consideram alianças como uma maneira conveniente para romper novos mercados, ganhar habilidades, tecnologias ou produtos e para compartilhar recursos e custos fixos. Esses aspectos positivos estão sempre acompanhados de alguns custos. O mais evidente custo, ao entrar em uma aliança, é a perda do controle total, o que ocorre quando se executa algo com outra organização.

GOMES-CASSERES (1996) concorda com WILLIAMSON (1985) ao afirmar que AEs é um mecanismo para reduzir custos de transações. Ele entende que as alianças criaram novos tipos de competidores, reestruturaram indústrias e geraram novas configurações de rivalidade. O autor cunhou o termo “competição coletiva” para descrever a rivalidade no mundo dos negócios. A competição passou a se dar entre grupos de empresas aliadas (constelações), em substituição à competição entre firmas isoladamente. Nesta perspectiva, “como firmas, alianças são mecanismos para governar contratos incompletos entre atores econômicos. Como mercados, alianças representam mecanismos de tomada de decisão, no qual nenhuma firma tem completa autoridade e onde a negociação é a norma” (GOMES-CASSERES, 1996, p.3).

NOHRIA (1992) explica que, na análise de alianças estratégicas, é a conduta dos atores estratégicos que tem sido o principal ponto de análise. Alianças

estratégicas têm sido vistas como respostas de coalizões dominantes nas firmas para mitigar e gerenciar incertezas competitivas, bem como para superar a interdependência de recursos em ambientes nos quais operam. O autor critica essas explicações, pois põem atenção insuficiente sobre como essas alianças se conectaram às firmas em uma rede de relacionamentos. Alguns teóricos têm feito alguns avanços nesta direção.

Muitos dos teóricos comentados anteriormente têm apresentado posições mais ou menos excludentes, por adotarem um ou outro dos vários arcabouços teóricos isoladamente. No entanto, existe um grupo de teóricos que agrupa várias abordagens teóricas para entender alianças estratégicas (AEs) (OLIVER, 1990; EBERS, 1997; GRANDORI & SODA, 1995, GRANDORI, 1997; CHILD & FAULKNER, 1998; PORRAS, 2001).

OLIVER (1990) integrou um conjunto de teorias sobre relacionamentos interorganizacionais - Economia de Custos de Transação (ECT), Teoria da Dependência de Recursos (DR), Teoria Institucional (TI), teoria da troca, abordagem estratégica - gerando seis determinantes gerais da formação de relacionamentos cooperativos. Seu artigo ratifica as bases para desenvolver uma teoria geral de relacionamentos interorganizacionais. Reconhece que “organizações, tipicamente, operam em um contexto relacional de interconectividade ambiental, onde o desempenho e a sobrevivência da organização, freqüentemente, dependem criticamente de seus vínculos com outras organizações” (OLIVER, 1990, p.241). OSBORN & HAGEDOORN (1997), assim como OLIVER (1990), consideram que pouco tem sido feito para integrar as diferentes abordagens teóricas. Como consequência, destacam os autores, este campo de estudo apresenta um estado caótico, com teorias rivais e desconectadas nele habitando. Estudos que possam coerentemente integrar diferentes dimensões deste ambiente teórico, poderão produzir uma base mais realista para compreender o fenômeno de relacionamentos cooperativos - sejam elas alianças estratégicas ou redes.

O estudo desenvolvido por OLIVER (1990) vai ao encontro de estudos anteriores sobre arranjos cooperativos, concordando com vários dos seus pressupostos (PFEFFER & NOWAK, 1976; CONTRACTOR & LORANGE, 1988; POWELL, 1987). No entanto, ela avança ao integrar diferentes dimensões dos relacionamentos interorganizacionais (dimensões econômicas, políticas e sociológicas) em um arcabouço próprio. De acordo com o trabalho de OLIVER (1990), há seis contingências críticas que fazem AEs uma importante ferramenta em competições doméstica e internacional: necessidade, assimetria, reciprocidade, eficiência, estabilidade e legitimidade. OLIVER (1990, p.242) explica que, “essas contingências podem interagir ou ocorrer paralelamente quando a organização decide estabelecer um relacionamento interorganizacional”. A seguir, são apresentadas as contingências elaboradas por OLIVER (1990):

- *Necessidade*: organizações desenvolvem AEs para atender a necessidades legais ou a requerimentos regulatórios. Isso é fortemente evidente em países onde o estado controla intensamente a economia. Em setores considerados estratégicos para a economia nacional, tais como energia e comunicação, o Estado tende a inibir o livre ingresso de firmas estrangeiras por meio de controle total do ambiente econômico;
- *Assimetria*: esta contingência refere-se ao controle ou ao poder potencial sobre outra organização ou seus recursos. OLIVER (1990, p.243) entende que “poder interorganizacional é função do tamanho organizacional, do controle sobre as regras governando as trocas, da habilidade de escolher uma estratégia independente, da efetividade das estratégias coercitivas e da concentração de inputs”. GOMES-CASSERES (1996) também apontou que competição tem tido suas características mudadas. Em lugar de competição entre firmas individuais, observam-se estratégias cooperativas como uma imposição ambiental sobre a maneira de as firmas se relacionarem. OLIVER (1990) explica que tanto o

desejo por controle, quanto a relutância de ser controlado reflete um motivo assimétrico para formar alianças estratégicas (AEs);

- *Reciprocidade:* este motivo contrasta com assimetria ao enfatizar que relacionamentos cooperativos interorganizacionais estão baseados em cooperação, colaboração e coordenação ao invés de dominação, poder e controle. Alguns teóricos (CONTRACTOR & LORANGE, 1988; CHILD & FAULKNER, 1998) consideram que essas dimensões, aparentemente auto-excludentes, podem estar presentes em relacionamentos interorganizacionais. De uma perspectiva de reciprocidade, “relacionamentos interorganizacionais ocorrem com o propósito de perseguir objetivos ou interesses mutuamente benéficos ou comuns” (OLIVER, 1990, p.244). No que concerne à reciprocidade com uma contingência, o autor apresenta:
  - Escassez de recursos pode induzir cooperação ao invés de competição;
  - O processo de formação de vínculos interorganizacionais será caracterizado tipicamente por equilíbrio, harmonia, equidade e apoio mútuo ao invés de coerção, conflito e dominação;
  - Parceiros potenciais para uma troca, anteciparão quais os benefícios de formar uma aliança ao invés de esgotar a análise das desvantagens, particularmente a perda de latitude na tomada de decisão e o custo de gerenciar tais alianças;
- *Eficiência:* relacionamentos interorganizacionais podem ser empregados por organizações como mecanismos para aumentar suas taxas internas de *input/output*. OLIVER (1990, p.245) explica que “alguns incentivos para estabelecer relacionamentos interorganizacionais para o propósito de aumentar a eficiência podem ser a antecipação do aumento no retorno sobre ativos ou reduções nas unidades de custos, perdas ou custos por cliente da organização”.

ALTER & HAGE (1993), sobre esse ponto, afirmam que, ainda que muitos motivos possam dirigir a escolha dos modos de governança, eficiência tem se mantido como central;

- *Estabilidade*: relacionamentos interorganizacionais podem ser empregados como um mecanismo para adaptabilidade à instabilidade ambiental. OLIVER (1990) defende que a incerteza resulta da escassez de recursos e de uma falta de conhecimento sobre flutuações ambientais e da disponibilidade de trocas nos campos interorganizacionais;
- *Legitimidade*: teóricos institucionalistas empregam este conceito para explicar alianças estratégicas (AEs), ainda que os principais estudos (MEYER & ROWAN, 1991; DIMAGGIO & POWELL, 1991) não levem em conta que gerentes busquem conscientemente legitimidade como estratégia de sobrevivência. Trabalhos mais recentes têm apontado que legitimidade pode ser empregada como uma estratégia explícita/consciente (ROBERTS & GREENWOOD, 1997; HATCH, 1997). Nesta perspectiva, relacionamentos interorganizacionais são importantes porque possibilitam às organizações ganhar ou aumentar reputação, imagem, prestígio, ou para alcançar congruência com normas prevalecentes em seus ambientes institucionais.

Para HAMEL (1990), uma razão central para formar aliança é a oportunidade que ela produz para uma organização aprender. O autor afirma, também, que esta perspectiva constitui a mais apropriada maneira de explicar resultados de competição entre parceiros. HAMEL (1990) avança em relação à Economia de Custos de Transação (ECT) e em relação à perspectiva estratégica quando afirma que alianças estratégicas podem ser concebidas como formas organizacionais únicas e não somente como formas intermediárias entre mercados e hierarquias. Por outro lado, parceiros em alianças estratégicas (AEs), algumas vezes, têm interesse de formar cartéis para preservar uma participação de mercado,



sem necessariamente buscar aumentar lucratividade. Uma vez que competitividade pode ser expressa como uma função do estoque de “competências centrais” (*core competences*), pela soma das disciplinas para criação de valor e a profundidade de sua infra-estrutura global, HAMEL (1990) afirma que alianças estratégicas não podem ser entendidas como motivadas somente pela lógica econômica de escopo e escala global.

Ainda que HAMEL (1990) tenha criticado a abordagem econômica e estratégica para alianças, não discorda que relacionamentos interorganizacionais possam ser explicados unicamente pela lógica da escolha racional, a qual desconsidera a dependência das organizações em relação ao contexto institucional.

HAMEL (1990, p.5) sintetiza as motivações globais para colaboração em três aspectos:

- Combinar linhas de produtos para explorar economias de escopo na construção de marcas internacionais e acessar canais de distribuição;
- Assegurar acesso aos mercados mundiais para amortizar investimentos em pesquisa e desenvolvimento;
- Reduzir a rivalidade competitiva internacional.

CHILD & FAULKNER (1998, p.65), por sua vez, apontam que “é importante em qualquer análise de estratégias cooperativas isolar as condições que fazem cooperação mais provável; em outras palavras, os motivos para cooperação”. Diante disso, analisaram o processo de mudança econômica e industrial no ocidente, destacando quatro fases que ajudam a entender a formação de alianças:

- A fase pós-guerra, caracterizada pela rigidez do período interguerra, e a proteção de economias devastadas;
- Os anos 50, período caracterizado pelo dramático crescimento das grandes multinacionais e da organização divisional (M-forma);

- O final dos anos 70 e os anos 80, período em que as multinacionais se tornaram demasiadamente grandes a ponto de comprometer sua eficiência devido às disfunções administrativas e burocráticas da forma organizacional. CHILD & FAULKNER (1998, p.65) afirmam que esses aspectos levam a um crescimento de firmas empreendedoras, fundadas em *ventures* de capital com substancial *outsourcing* de processos que não são essenciais para a organização, retornando para o mercado atividades que foram previamente internalizadas na cadeia de valor. No entanto, essa mudança, como uma consequência, tem tido desvantagens, tais como a fragmentação das companhias e limitações no desenvolvimento de recursos para enfrentar a globalização de mercados;
- O crescimento de alianças estratégicas e outras formas de estratégias cooperativas entre companhias, desde o final dos anos 80, representa a quarta fase. Aqui, arranjos cooperativos são vistos como uma resposta à globalização.

Ao levar em conta essas fases, pode-se observar que CHILD & FAULKNER (1998) consideram a importância de alianças estratégicas como uma resposta historicamente determinada. Em outras palavras, a suposição é de que a globalização dos mercados pode ser o resultado do crescimento de estratégias cooperativas entre firmas situadas em diferentes países e continentes. CHILD & FAULKNER (1998) apresentam um conjunto de fatores por detrás da formação de alianças estratégicas e de outras estratégias cooperativas. CHILD & FAULKNER (1998) enfatizaram que os motivos para implementar alianças estratégicas (AEs) podem estar baseados em três aspectos, conforme apresentados por KOGUT (1988): (i) alianças estratégicas representam uma alternativa para obter os mais baixos custos de transação; (ii) possibilitam uma melhoria na posição estratégica a ser alcançada; e/ou (iii) provêm uma oportunidade para aprendizagem organizacional. Esses motivos estão baseados, respectivamente, nas alianças estratégicas (AEs), na teoria do comportamento estratégico e na aprendizagem organizacional.

Conforme salientado por CHILD & FAULKNER (1998, p.70), a formação de arranjos cooperativos poderia ser apresentada sob duas dimensões: (i) desafios externos e (ii) necessidades internas. Então, “a conjunção de certas condições na estrutura e natureza do ambiente externo torna alianças mais prováveis em alguns períodos da história política e econômica do que em outros”. Como um exemplo de mudanças no ambiente, eles citam a racionalização dos mercados e a redução das barreiras comerciais. Isso é especialmente evidente no caso de mercados nacionais emergentes, como China, América Latina e Leste Europeu. Um fator decisivo para não ingressar sozinho nesses mercados é o fato de que companhias de países desenvolvidos, tais como França, EUA, Itália, Alemanha e Japão, normalmente não possuem os conhecimentos da dinâmica cultural, necessários para obter sucesso.

Em resumo, CHILD & FAULKNER (1998) enfatizaram os seguintes aspectos como forças externas substantivas, dirigindo a formação de alianças estratégicas (AEs) nos anos 90:

- Turbulência nos mercados mundiais e elevada incerteza econômica;
- Existência de economias de escala e/ou escopo como agentes, reduzindo custos e tornando as organizações mais competitivas;
- Globalização ou regionalização de um número crescente de indústrias;
- Rápidas mudanças tecnológicas, levando a um aumento nas exigências de investimentos;
- Redução do ciclo de vida dos produtos.

Com relação às dimensões das necessidades internas, CHILD & FAULKNER (1998) fazem referência aos argumentos desenvolvidos por PFEFFER & NOWAK (1976) e por PORTER & FULLER (1986). Esses autores enfatizaram quatro motivos para desenvolver arranjos cooperativos:

- Alcançar economias de escala e aprender com o parceiro;
- Ganhar acesso aos benefícios dos ativos de outras firmas, tais como tecnologia, mercado, capital, capacidade produtiva, produtos e poder;
- Reduzir o risco ao compartilhar com um parceiro, especialmente em termos de investimentos de capital, mas também, freqüentemente, no que concerne aos gastos em pesquisa e em desenvolvimento;
- Ajudar a moldar o mercado, como, por exemplo, explorar a capacidade de um mercado maduro.

CHILD & FAULKNER (1998) defendem que deficiência de recursos, ainda que seja um importante motivo para formar alianças estratégicas (AEs), nem sempre é o único, assim como pode não estar entre os motivos. Uma ampla variedade de aspectos, como aprendizagem, redução de risco, expansão de mercado, minimização dos custos e desempenho fraco, pode exercer um influente papel na escolha de um arranjo cooperativo. Em síntese, os autores resumem seus argumentos, afirmando que:

“Alianças precisam como estímulo inicial um desafio de uma mudança vinda do ambiente externo. Se então uma organização desenvolve um sentimento de deficiência de recursos em relação a tal mudança externa, ou se ela quer distribuir o risco, ou precisa ganhar um mercado mais rapidamente, e acredita que os custos de transação de uma aliança seriam menores dos aqueles incorridos através do desenvolvimento interno ou aquisição, então a motivação para uma aliança acontece. Se um parceiro pode ser encontrado com uma motivação e complementaridade similar, então as circunstâncias para a conclusão de uma aliança estão a caminho”. (CHILD & FAULKNER, 1998, p. 80-81).

A partir da discussão teórica apresentada, conclui-se que arranjos cooperativos podem ser motivados por uma variedade de aspectos. Esses aspectos podem ser combinados em diferentes intensidades (OLIVER, 1990). O emprego de diferentes critérios para julgar a importância da formação de uma aliança depende do tipo de arranjo cooperativo que está em jogo, do contexto histórico, social e político em que o processo está ocorrendo; da posição de poder dos atores

envolvidos no ambiente; e dos tipos de organizações que estão envolvidas. Em consequência, esses critérios são cruciais para escolher a estrutura a ser empregada. Verifica-se, a partir do exposto, que as abordagens econômicas e estratégicas são dominantes para explicar o fenômeno de alianças estratégicas.

## **2.4. FATORES MOTIVADORES PARA CRIAÇÃO DE ALIANÇAS ESTRATÉGICAS**

Para poder entender quais os fatores motivadores para a formação das alianças estratégicas é necessário que se descrevam algumas abordagens as quais acredita-se que possam ajudar a explicar porque elas ocorrem.

### **2.4.1. TEORIA DOS CUSTOS DE TRANSAÇÃO**

A Teoria de Economia de Custos de Transações (ECT) tem sido desenvolvida na nova economia institucional, tem como base o trabalho pioneiro de Ronald COASE (1937) e tem sido largamente utilizada para explicação de alianças estratégicas e relacionamentos cooperativos interorganizacionais. Segundo SCOTT (1995), os teóricos da Nova Economia Institucional criticaram modelos econômicos convencionais, devido a seus pressupostos irrealistas e pelas falhas em endereçar as mudanças históricas. Coase questionou os pressupostos da teoria econômica neoclássica, que afirmavam o preço como um mecanismo eficiente para coordenar todas as trocas. Ele definiu a firma como um segundo tipo de mecanismo para coordenar trocas e explicou que preço (mercado) e firma (hierarquia) são métodos alternativos para coordenar produção. Em outras palavras, admitindo que o mecanismo de preço não funciona como coordenador perfeito e universal da produção, Coase dá partida a toda uma discussão das diferentes formas de se coordenar a atividade produtiva ou de alocação dos recursos, iniciando a sua análise com base em duas formas de alocação de recursos: o mercado e a firma.

Em seu artigo precursor, COASE (1937) escreveu que o grau para o qual o mecanismo de preço pode ser substituído por outros mecanismos varia grandemente. Segundo ele,

fora da firma, movimentos de preço dirigem a produção, a qual é coordenada através de uma série de transações de troca no mercado. Dentro de uma firma, essas transações de mercado são eliminadas e, no lugar da complicada estrutura de mercado, entra o empreendedor – o qual dirige a produção – como coordenador das trocas. (COASE, 1937, p.5).

O autor introduziu a idéia de que a existência das firmas está relacionada ao custo de usar o mecanismo de preço – os custos de transações. Entre esses custos estão:

- encontrar um parceiro para a transação;
- buscar informações relativas às características do bem;
- conhecer a credibilidade do agente e,
- elaborar o contrato.

A firma, assim, é considerada como uma forma de redução dos custos associados às transações, por meio dos seguintes pontos:

- a firma atua como agente coordenador dos contratos entre os funcionários, não havendo a necessidade de formulação de contratos dos funcionários entre si, reduzindo-se, assim, os custos de coleta de informações e barganha na organização da produção;
- a relação contratual entre firma e funcionários é, na maior parte das vezes, de longo prazo. A reunião de competências complementares dentro de uma mesma firma – seus empregados – justifica-se pela economia dos custos de transações, ao estabelecer-se um conjunto de contratos bilaterais entre firma e empregados, em substituição a contratos multilaterais entre todos os trabalhadores. Essa forma de organização reduz os custos de elaboração e monitoramento do contrato;

- firmas possuem maior poder de barganha em comparação a um indivíduo, facilitando as transações com outras firmas, como, por exemplo, na aquisição de matéria-prima e/ou transações com mercados finais;
- firmas remuneram com quantias fixas os funcionários, incentivadas pela redução de riscos quando comparadas às transações via mercado. Isto permite, ademais, maior especialização do funcionário, que pode ater-se somente às suas tarefas, não se preocupando com transações externas.

REED (1999) resumiu a explicação de Coase sobre as vantagens das organizações em relação aos mercados, enfatizando que:

como mecanismos de internalização das trocas econômicas recorrentes, as firmas reduzem o custo das transações individuais por meio de padronização e rotinização, e aumentam a eficiência da alocação de recursos dentro do sistema de mercado em sua totalidade, à medida que minimizam os custos de transação entre os agentes, os quais, por natureza, desconfiam de seus parceiros. (REED, 1999, p.72).

Em sua análise, Coase considera somente duas formas extremas de coordenação – Mercados e Hierarquias (firmas) – não tratando das formas intermediárias ou estruturas híbridas, estudadas posteriormente por diversos autores, em destaque por Williamson.

Oliver Williamson é o mais importante representante contemporâneo da nova economia institucional. Ele estendeu o trabalho de Coase ao explicar mais profundamente como a firma substitui o mercado e vice-versa. Williamson acredita ter superado as fraquezas da abordagem original de Coase por salientar os atributos das transações e por identificar diferenças nos seus custos. Williamson focalizou as transações e os seus custos, em lugar da tecnologia como objeto de análise. Ele argumentou que o propósito das instituições econômicas é economizar nos custos de transação (WILLIAMSON, 1975).

WILLIAMSON (1996) afirma que a nova economia institucional enfatiza origens, incidência e ramificações dos custos de transação. Ele escreve que

entre os fatores sobre os quais parece ter se alcançado um consenso geral neste campo estão:

(1) oportunismo é um conceito central no estudo dos custos de transação; (2) oportunismo é especialmente importante para a atividade econômica que envolve transações com investimentos específicos em capital humano e físico; (3) o processamento eficiente da informação é um conceito importante e relacionado; e, (4) a avaliação dos custos de transação é uma atividade institucional comparativa. (WILLIAMSON, 1996, p.224).

Extremamente relevante para este trabalho é a discussão de WILLIAMSON (1996) sobre a identificação das dimensões críticas, sobre as quais os custos de transação diferem, e o exame das propriedades econômicas dos modos institucionais alternativos de mercado e da firma (hierarquia) ou para outras formas intermediárias, como AEs e redes interorganizacionais. Sobre as características das transações, WILLIAMSON (1996) afirma que existem três dimensões críticas para descrevê-las: incerteza, frequência das transações e especificidade – grau para o qual investimentos são idiossincráticos para aquela transação. Através dessas características das transações é possível mensurar o nível de complexidade das transações. Desta forma, pode-se encontrar a estrutura de governança mais adequada/eficiente, no sentido de não se utilizar uma estrutura complexa para governar relações simples, incorrendo em custos de transações desnecessários.

Desta forma, frequência, incerteza e especificidade de ativos determinam o tipo específico de estrutura de governança para alcançar eficiência. Os tipos de estrutura de governança são: governança de mercado, governança trilateral e governança para transação específica (WILLIAMSON, 1996).

A governança de mercado – caracterizada como contrato clássico – é considerada como a principal estrutura de governança para transações não específicas, de contratos ocasionais e recorrentes. Mercados são especialmente eficazes quando transações repetidas são contempladas, uma vez que ambas as partes precisam consultar somente sua experiência para decidir continuar um



relacionamento de troca ou, com pouca despesa transaccional, voltar atrás. Sendo os ativos envolvidos de baixa idiossincrasia, ou seja, padronizados, presume-se serem fáceis de adequar os arranjos de compra e fornecimento alternativos (WILLIAMSON, 1996).

A governança trilateral – contrato neoclássico – é empregada para dois tipos de transações: transações ocasionais de tipos mistos e altamente idiossincráticos. Não somente investimentos especializados são colocados, mas a transferência desses ativos para um outro fornecedor poria dificuldade na avaliação dos ativos. Nesse caso, em lugar de recorrer diretamente às instâncias jurídicas, busca-se assistência de uma terceira parte para avaliar e resolver as disputas.

As governanças de transações específicas – contrato relacional – configuram-se como os dois tipos de transações para os quais estruturas de governança especializadas são comumente aconselhadas. São transações recorrentes de tipos mistos e altamente idiossincráticos. A natureza não padronizada dessas transações chama atenção para os riscos da governança de mercado, enquanto a natureza recorrente permite cobrir os custos de uma estrutura de governança especializada.

Um resumo das características das transações e estruturas de governança estão resumidas no quadro abaixo.

**QUADRO 3: CARACTERÍSTICAS DE ESTRUTURAS DE GOVERNANÇA**

ESTRUTURA DE GOVERNANÇA	FREQÜÊNCIA ÀS TRANSAÇÕES	GRAU DE IDIOSSINCRASIA TRANSAÇÕES	TIPOS DE CONTRATO	EXEMPLO DE TRANSAÇÃO COMERCIAL PARA A ESTRUTURA DE GOVERNANÇA
Governança de Mercado	Ocasional ou recorrente	Não específico	Contrato clássico	Compra de equipamento e de material padronizado
Governança Trilateral	Ocasional	Misto e idiossincrático	Contrato neoclássico	Compra de equipamento customizado e construção de uma planta

Governança Bilateral	Recorrente	Misto	Contrato relacional	Compra de material padronizado
Governança Unificada	Recorrente	Idiossincrática	Contrato relacional	Transferência de produto intermediário através de estágios sucessivos

FONTE: WILLIAMSON (1996)

Como dito anteriormente, a Teoria de Economia dos Custos de Transação (ECT) tem sido aplicada em vários aspectos dos estudos organizacionais, destacadamente nos estudos de cooperação interorganizacional. CHILD & FAULKNER (1998) explicam que a ECT considera alianças estratégicas como um método potencial para reduzir custos em transações comerciais. Esses autores afirmam que a ECT apontou vantagens oferecidas pelas formas híbridas como alianças estratégicas, entre as quais a capacidade de reduzir elevados graus de incerteza, causadas pelas falhas de mercado, e os altos custos para estabelecer hierarquia.

Segundo os autores, pode-se afirmar que a ECT é importante por contribuir com elementos sobre que formas de alianças podem surgir à luz das circunstâncias que elas são formadas. Isto acontece porque a ECT evidencia a relevância dos motivos dos parceiros, a natureza dos investimentos executados para a colaboração e o caráter específico das transações. (CHILD & FAULKNER, 1998). Ao evidenciar os elementos que causam custos de transações, a ECT permite o cálculo das vantagens e desvantagens dos diferentes tipos de arranjos interorganizacionais. Conclui-se que os elementos determinantes, pesquisados pela ECT, têm a capacidade de exercer papel importante na formação de arranjos cooperativos interorganizacionais.

## 2.4.2. TEORIA DE DEPENDÊNCIA DE RECURSOS

As organizações são parte de um ambiente, no qual buscam recursos para sua sobrevivência. A importância de certos recursos para uma organização, combinada com a escassez dos mesmos no mercado, tende a gerar um elevado grau de dependência desta em relação aos controladores desses recursos. Essas questões foram pela primeira vez sistematicamente discutidas pela teoria da dependência de recursos, destacando-se nesse campo os trabalhos de MINDLIN & ALDRICH (1975), ALDRICH & PFEFFER (1976), PFEFFER & SALANCIK (1978).

Segundo HATCH (1997, p.78), “o argumento básico da teoria da dependência de recursos é que uma análise das relações interorganizacionais, dentro da rede de organizações, pode ajudar gerentes a entender os relacionamentos de poder e dependência que existem entre suas organizações e outros atores na rede”. Assim, os gerentes poderiam antecipar as prováveis fontes de influência do ambiente e, com isso, sugerir estratégias de contra dependência (como a formação de alianças estratégicas).

Sob a perspectiva dessa abordagem, as estratégias das organizações são vistas como meios pelos quais procuram minimizar suas dependências ou aumentar as das outras organizações em relação a elas (PFEFFER & SALANCIK, 1978).

Segundo UITERMARK & DE GRAAFF (1998), a maioria das pesquisas da dependência de recursos tem focado nas estratégias adaptativas que as organizações usam em resposta às limitações externas, classificando-as em dois grupos.

No primeiro enfoque, as organizações escolhem proteger suas tecnologias principais das dependências externas, tais como os registros de patentes de inovações e os licenciamentos para o uso de tecnologias.

No segundo enfoque, as empresas administram suas dependências externas através da construção de pontes com outras organizações, alterando suas fronteiras, tanto por meios formais como informais. Entende-se como “pontes”, neste caso, uma variedade muito grande de estratégias interorganizacionais, tais como: fusões & aquisições e alianças estratégicas, ou seja, boa parte das estruturas conceituadas por Williamson de estruturas híbridas.

Como foi visto anteriormente, a construção dessas estratégias pode ser vista como uma resposta ao aumento da interdependência organizacional e ocorre de duas maneiras diferentes: a primeira, quando duas ou mais organizações completamente diferentes entre si trocam recursos – interdependência simbiótica – e a segunda, quando duas ou mais organizações similares competem por recursos de outras partes -- interdependência competitiva.

A tese geral da dependência de recursos em relação a essas estratégias é de que a solução dos problemas de interdependência e incerteza envolve aumento de coordenação, o que significa aumento do controle mútuo das atividades de ambas as partes (PFEFFER & SALANCIK, 1978). Como visto na seção anterior, Williamson conceitua esta estrutura como governança bilateral, em que ambas as partes dependem mutuamente.

Segundo POWEL, KOPUT & SMITH-DOERR (1996), as alianças ou redes entre organizações independentes têm permitido juntar a vantagem de ser independente e, portanto, flexível, com a força e segurança advindas da união com outras organizações.

Portanto, reconhecendo seus "limites" para inovar de forma individual, as empresas se envolvem na construção de alianças com outra.

### 2.4.3. OUTRAS ABORDAGENS PARA ESTUDOS DE ALIANÇAS ESTRATÉGICAS

Segundo DODGSON (1993) e RING & VAN de VEN (1994), são várias as abordagens utilizadas para explicar a criação de alianças estratégicas. Alguns autores dão enfoque às mudanças nos sistemas de produção, outros ressaltam as mudanças tecnológicas, outros autores enfatizam as relações econômicas e competitivas. Outro grupo utiliza-se de *insights* dos estudos de aprendizagem organizacional para o entendimento da criação de alianças estratégicas. Algumas abordagens foram vistas anteriormente neste trabalho, como a abordagem econômica de custos de transações e da teoria de dependência de recursos. Entretanto, outras abordagens anteriormente citadas, frequentemente se sobrepõem, sendo, portanto, complementares e não excludentes.

Os autores que enfatizam as **mudanças nos sistemas de produção** consideram as alianças estratégicas como uma resposta à reorganização e reestruturação da indústria. Essa reorganização estabeleceu-se principalmente como resultado à crescente incerteza e perda do controle do mercado pelas firmas e a própria reestruturação da indústria. Além disto, os princípios competitivos do livre mercado nas políticas industriais contribuíram para aumento da incerteza.

Neste sentido, esta abordagem justifica grande parte da reestruturação de mercados com a criação de cadeias, clusters e complexos produtivos. Na indústria automotiva, especificamente, estas configurações interorganizacionais estão cada vez mais integrados através do conceito de produção enxuta.

Conclui-se que estas relações interorganizacionais (redes, cadeias, clusters) – bem como alianças estratégicas – são utilizados para minimizar os efeitos das turbulências e incertezas, existentes no ambiente operacional das empresas dentro de um cenário de mudanças estruturais na indústria.

Pesquisadores que estudam a criação de alianças estratégicas através da abordagem da aprendizagem organizacional partem do pressuposto de que a maior parte dos conhecimentos está embutida nas práticas organizacionais e que estes não são facilmente difundidos. Assim, para as transações resultantes de rotinas organizacionais complexas, a transferência do conhecimento pode ficar severamente prejudicada se não houver maior participação e compromisso entre os parceiros (DUTRA, 1997). Nesta abordagem, a partir da criação de alianças estratégicas, as empresas podem descobrir capacidades complementares para amenizar incertezas oriundas do mercado.

Os autores que focalizam como fatores motivadores para AEs as **mudanças tecnológicas**, enfatizam a extensão das incertezas e turbulências e sugere caminhos nos quais a natureza cíclica do desenvolvimento tecnológico e sua difusão podem impactar a motivação e o processo de cooperação. Ela parte do princípio que a escala, escopo e custo de tecnologias contemporâneas fazem parte do cenário de incertezas do desenvolvimento e difusão do mercado de novas tecnologias, e essas incertezas as empresas não conseguem sozinhas controlar, então passam a unir forças com outras. Neste sentido, a cooperação exerce um importante papel na diversificação tecnológica, a qual não se atém somente a produtos, mas também a capacidades e competências.

Desde SCHUMPETER (1982), várias análises das mudanças tecnológicas vêm enfatizando a descontinuidade da natureza da inovação e os problemas que isso causa às empresas. Essas incertezas estendem-se além da consideração da viabilidade tecnológica, uma vez que as preferências do mercado por novas tecnologias raramente são previsíveis e, além disso, as melhorias posteriores à inovação também são necessárias ao sucesso mercadológico. Ainda assim, essas melhorias poderão gerar incertezas.

As mudanças tecnológicas modificam o ciclo de vida dos produtos e a correlação das forças no mercado. Produtos, serviços e empresas podem surgir e desaparecer, provocando uma completa reestruturação do mercado. Este fenômeno pode determinar uma completa reformulação da estrutura de governança existente e até do próprio sistema institucional. Schumpeter chama este efeito de "destruição criadora", quando a inovação provoca a substituição dos antigos produtos e hábitos por novos que, por sua vez, demandam novos métodos de organização e produção. Mudanças como essas podem alterar completamente os padrões de concorrência e a estrutura do mercado de determinada indústria.

HAGEDOORN (1990) constatou que a internacionalização dos mercados, velocidade, complexidade, inter-relação e incerteza do desenvolvimento tecnológico, aumento nos custos de P&D e a necessidade das grandes companhias de acompanharem o desenvolvimento tecnológico são os principais motivos que fazem com que as empresas procurem estabelecer acordos de cooperação tecnológica.

CHESNAIS (1988) também evidenciou uma série de fatores que influenciam o comportamento das firmas em relação às alianças, são eles:

- O aumento do processo de internacionalização dos mercados nacionais (as empresas locais precisam se fortalecer e as estrangeiras querem conquistar uma parcela dos mercados nacionais);
- A tendência à concentração e centralização das empresas; as especificidades da indústria (estrutura de mercado vigente para determinada indústria, número de firmas, poder de umas sobre as outras);
- A existência de barreiras tarifárias em determinados mercados;
- A diminuição do retorno do capital investido (custos cada vez mais altos para preços mais competitivos);

- A posição do governo no suporte de infra-estrutura tecnológica e a velocidade e direção das mudanças tecnológicas que são diferentes para cada segmento industrial.

De acordo com NALEBUFF & BRANDENBURGUER (1996), os fatores risco, tempo e investimento são os principais que levam as empresas a cooperarem. O risco está relacionado às incertezas existentes no mercado. O desenvolvimento de tecnologia, a penetração ou expansão de mercados envolvem grande margem de risco quanto à aceitação, preço, volume de mercado, etc., portanto, a formação de parcerias para atingir tais objetivos, divide ou, até mesmo, reduz estes riscos, pois juntas as empresas contam com maior conhecimento e experiências.

O tempo despendido entre a identificação de uma demanda de mercado e a colocação do produto a disposição do público é um fator decisivo para seu sucesso mercadológico. No contexto da inovação tecnológica, esta variável é impactada principalmente pelo conhecimento interno que a organização possui na área de pesquisa, assim como pela necessidade de adaptar sua estrutura para o desenvolvimento da pesquisa e da produção e distribuição do novo produto.

Quando as empresas cooperam, complementam seu perfil em vez de alterá-lo, aumentando seu grau de conhecimento sobre a área pesquisada de forma muito mais veloz. Ainda, ao cooperar, as empresas podem minimizar as necessidades de alterações estruturais tanto na sua área de pesquisa, como de produção e distribuição. Aquisição de laboratórios, equipamentos específicos e até mesmo construção de um canal de distribuição especializado são investimentos que consomem tanto recursos quanto tempo para serem viabilizados. Em um processo de cooperação podem ser agregados muito mais rapidamente.

O custo direto do desenvolvimento de um novo produto envolve uma quantia geralmente alta para qualquer organização. No cenário da cooperação, o



investimento pode ser dividido por dois ou mais parceiros. Ganhos indiretos também são prováveis, por exemplo: maximização do uso da estrutura, diminuindo a ociosidade e menor necessidade de alterações na estrutura existente.

DODGSON (1993) apresenta três principais fatores motivadores para as alianças estratégicas:

- (i) melhorias no processo de inovação,
- (ii) objetivos da estratégia corporativa da empresa e
- (iii) as políticas públicas.

No que diz respeito às melhorias no processo de inovação o autor refere-se à: colaboração entre empresas no desenvolvimento de novos conhecimentos, produtos e processos; aumento da eficiência da cadeia de produção, através de arranjos cooperativos entre cliente-fornecedor; fusão de conhecimentos multidisciplinares para a criação de tecnologias, como no caso da engenharia mecânica e a eletrônica na criação da mecatrônica ou também o da biologia, química e física que, combinadas evoluíram para a biotecnologia e a aprendizagem, através da troca de informações que se dá com o uso de *networks* e banco de dados públicos ou privados. Quando se trata dos vários objetivos da estratégia corporativa da empresa, especificamente daqueles que dizem respeito à tecnologia, à inovação, aspectos como redução de custos, de risco e de incertezas são influenciadores no processo de tomada de decisão para a cooperação. Por fim, o autor cita também que as políticas públicas, no sentido de melhorar o desempenho tecnológico de países, aumentar a eficiência do sistema nacional de inovação e diminuir o hiato de informações entre o conhecimento científico advindo das universidades e centros de pesquisa e a indústria, também pode ser um fator decisivo pela opção de firmar alguma associação. Para efeito desta pesquisa, a qual não se atém às parcerias entre universidades e empresas, essas políticas públicas não serão abordadas.

ZAJAC (apud LORANGE & ROOS, 1996) apresenta as quatro motivações dominantes para o engajamento em *Joint-Ventures*:

- (i) obter meio de distribuição e de prevenção contra concorrentes (35%);
- (ii) ganhar acesso à nova tecnologia e diversificação negócios (25%);
- (iii) obter economia de escala (20%) e;
- (iv) superar barreiras alfandegárias/legais (20%).

Segundo LAMMING (1993) são motivos para a formação de alianças estratégicas:

(i) redução do risco através da diversificação, da divisão dos custos do investimento inicial e do retorno mais rápido;

(ii) obtenção de economias de escala e/ou racionalização que pode ocorrer através do aumento dos volumes produzidos ou pelo compartilhamento das vantagens comparativas individuais (marketing, produção, projetos);

(iii) obtenção de complementaridade tecnológica;

(iv) redução da ameaça competitiva e,

(v) superação de barreiras de ingresso impostas pelos governos ou daquelas que existem devido às condições locais de funcionamento dos mercados.

O Grupo de Lisboa (apud RUFFONI, 1999), identificou os seguintes motivos:

- redução e divisão dos custos de P&D;
- acesso à tecnologia complementar;
- aquisição dos conhecimentos táticos e da tecnologia dos parceiros;

- redução do ciclo de vida do produto;
- acesso a mercados estrangeiros;
- acesso a pessoal qualificado e acesso a recursos financeiros.

Conforme CONTRACTOR & LORANGE (1988), a opção pelos acordos cooperativos pode ter em torno de sete razões básicas que são:

- (i) redução de risco;
- (ii) economias de escala e/ou racionalização;
- (iii) mudanças de tecnologia,
- (iv) bloqueio de competição,
- (v) superação de barreiras protecionistas ou leis governamentais de investimentos,
- (vi) facilidade inicial da expansão internacional de empresas sem experiência nessa estratégia e, por fim,
- (vii) vantagens da quase integração vertical advindas da união de contribuições complementares dos parceiros na "cadeia de valor".

CHILD & FAULKNER (1998) determinaram que cinco razões são essenciais para a criação de alianças estratégicas:

- Elevada incerteza econômica nos mercados;
- Exigência de economias de escala e/ou escopo, tornando as organizações mais competitivas;
- Globalização ou regionalização de um número crescente de indústrias;
- Rápidas mudanças tecnológicas, levando a um aumento nas exigências de investimentos;

- Redução do ciclo de vida dos produtos.

Quanto aos objetivos para criação de AEs, PFEFFER & NOWAK (1976) e PORTER & FULLER (1986) determinam quatro objetivos básicos para sua criação:

- Obter de economias de escala e necessidade de aprendizagem com o parceiro;
- Acessar ativos estratégicos do parceiro, como: tecnologia, mercado, capital, capacidade produtiva, produtos e poder;
- Reduzir o risco e compartilhar incerteza com um parceiro, especialmente em termos de investimentos de capital, mas também, no que concerne aos gastos em P&D;
- Conseguir moldar o mercado, como, por exemplo, aumentar o poder de mercado em mercados maduros, com baixas taxas de crescimento.

#### **2.4.4. Alianças Estratégicas no Brasil**

Durante os anos 90, como reflexo da política de abertura do mercado nacional, empresas brasileiras foram dirigidas para entrar em alianças estratégicas como maneira de enfrentar a invasão de produtos importados que passaram a entrar no mercado doméstico com maior facilidade e de forma mais competitiva. No setor automotivo, destacadamente, muitas empresas brasileiras - fornecedores de grandes montadoras - foram forçadas a construir alianças com companhias internacionais, com o objetivo de se adaptar aos padrões internacionais de qualidade e tecnologia, uma vez que grandes firmas, como GM, Fiat, Ford e Volkswagen, passaram a exigir um conjunto de padrões comuns dos seus fornecedores globais. O efeito esperado era transformar essas empresas na economia doméstica. Estando globalmente conectadas, teriam que manufaturar com qualidade internacional como as grandes firmas européias, japonesas e americanas ditavam. Assim, arranjos cooperativos

podem ser vistos como meios importantes para ganhar qualidade e capacidade tecnológica.

RODRIGUES (1999) mostrou que firmas multinacionais, investindo no Brasil, buscam acesso ao mercado nacional e ao Mercado Comum do Sul -- Mercosul. Outras companhias têm usado suas instalações industriais no Brasil como uma base para exportar. Em síntese, companhias que formam AEs com empresas brasileiras estão tipicamente buscando cobrir lacunas de informações sobre o ambiente técnico e institucional, bem como acessar canais de distribuição e redes de assistência técnica já estabelecidos. Por outro lado, VASCONCELOS & HENRIQUE (apud RODRIGUES, 1999), em pesquisa de 33 *joint-ventures* no Brasil, descobriram que empresas nacionais têm como seus principais objetivos obter tecnologia, ganhar vantagens competitivas contra competidores locais e explorar vantagens associadas com propriedade tecnológica que obtêm através de licença e controle na economia doméstica, ou através do acesso às patentes estrangeiras, além do poder obtido pelo acesso aos mercados internacionais. Assim, conseguem melhores condições para garantir melhores preços dos fornecedores, ou firmar padrões de qualidade mais alinhados, uma vez que asseguram acesso aos mercados internacionais-chave.

## **2.5. CONSOLIDAÇÃO DOS FATORES MOTIVADORES E OBJETIVOS PARA CRIAÇÃO DE ALIANÇAS ESTRATÉGICAS**

Para melhor visualização e entendimento dos fatores motivadores extraídos das linhas teóricas e das contribuições empíricas, estes foram agrupados em quatro categorias: mercado, tecnologia, economia e legislação.

Essa divisão deve-se ao fato de que, nos estudos e teorias que enfatizam as mudanças nos sistemas de produção, pode-se perceber a relação direta da nova estrutura industrial configurada a partir das mudanças dos mercados. Já os

autores e abordagens que enfatizam as mudanças tecnológicas proporcionam um maior enfoque nas questões do desenvolvimento tecnológico e sua influência nas alianças estratégicas. As abordagens econômicas e competitivas dão ênfase às questões referentes a custos, preços e incertezas. O enfoque na aprendizagem organizacional direciona sua análise para as incertezas tecnológicas e mercadológicas. Nenhuma abordagem teórica aborda diretamente o impacto da legislação na formação de AEs, entretanto, conforme visto no levantamento de pesquisas anteriores, pode-se notar que o fator legal é de suma importância na explicação da formação de AEs.

Desta forma, os fatores motivadores colhidos nos trabalhos anteriores, agrupados em quatro categorias determinantes, estão expostos no quadro abaixo.

**QUADRO 4: FATORES MOTIVADORES PARA A CRIAÇÃO DE ALIANÇAS ESTRATÉGICAS**

<b>CATEGORIAS</b>	<b>FATORES MOTIVADORES</b>
<b>MERCADO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• As empresas procuram estabelecer alianças estratégicas para fortalecer sua posição no mercado</li> <li>• As empresas procuram aumentar sua participação em novos mercados</li> </ul>
<b>TECNOLOGIA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Velocidade, complexidade e inter-relação e incerteza no desenvolvimento tecnológico</li> <li>• Diminuição do <i>time-to-market</i>. O desenvolvimento da pesquisa, produção e distribuição são aspectos de extrema relevância para o sucesso do produto.</li> </ul>
<b>ECONOMIA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diminuição de retorno sobre capital investido</li> <li>• O desenvolvimento tecnológico, penetração ou expansão no mercado envolvem grande margem de incertezas, riscos e altos investimentos.</li> </ul>
<b>LEGISLAÇÃO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existência de barreiras legais em determinados mercados.</li> </ul>

Fonte: Elaborado pelo autor.

Conforme foi exposto anteriormente, as contribuições teóricas, baseadas em situações conjunturais da economia mundial e os fatores observados

através das pesquisas com empresas estão fortemente relacionados, ou seja, as incertezas advindas principalmente das mudanças tecnológicas e dos novos paradigmas do mercado estão particularmente intervindo na decisão dos gestores em estabelecer uma aliança estratégica.

Os fatores motivadores são aqueles que provocaram ou alavancam o processo de formação da aliança estratégica. Todavia, no momento em que se opta pela formação de um acordo parte-se do princípio que o empresário, baseado em suas estratégias, já tenha estabelecido objetivos a serem atingidos com a parceria. Sendo assim, pode-se afirmar que os fatores motivadores são variáveis que determinam quais os objetivos que a aliança deve contemplar. Em outras palavras, os objetivos são uma resposta dos gestores aos fatores motivadores da aliança.

Neste sentido, é possível que os fatores motivadores sejam traduzidos sob a forma de objetivos, tendo em vista que, como dito anteriormente, os empresários são motivados pelos mais diversos fatores a estabelecerem algum tipo de parceria. Teoricamente, pode-se afirmar que esses fatores são variáveis que a empresa precisa dominar, isto é, são variáveis que podem impedir seu desempenho competitivo. Nas alianças estratégicas as empresas definem os objetivos através dos quais será possível superar as dificuldades existentes nos mercados. Desta forma, em conformidade com o quadro analítico desenvolvido na base teórico-empírica, é possível identificar um grupo de objetivos, os quais estão resumidos e classificados nas quatro categorias determinantes de alianças estratégicas, no quadro abaixo.

**QUADRO 5: OBJETIVOS QUE LEVAM À FORMAÇÃO DE ALIANÇAS ESTRATÉGICAS**

<b>CATEGORIAS</b>	<b>OBJETIVOS</b>
<b>MERCADO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incluir-se num bloco de grandes empresas</li> <li>• Obter vantagens competitivas perante concorrentes</li> <li>• Atingir a quase integração vertical</li> <li>• Ganhar acesso a mercados</li> <li>• Obter acesso a canais de comercialização já estruturados</li> </ul>

<b>TECNOLOGIA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Obter acesso ao conhecimento tecnológico do parceiro</li> <li>• Concentrar suas atividades na tecnologia central</li> <li>• Estar atualizado em termos tecnológicos</li> <li>• Reduzir o <i>time to market</i></li> <li>• Obter acesso à tecnologia de processo</li> <li>• Executar desenvolvimento tecnológico compartilhado</li> </ul>
<b>ECONOMIA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ter preços mais competitivos</li> <li>• Obter economia de escala</li> <li>• Obter economia de escopo</li> <li>• Reduzir ou dividir os custos</li> <li>• Reduzir ou dividir as incertezas</li> </ul>
<b>LEGISLAÇÃO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conhecer a legislação local</li> <li>• Facilitar os trâmites burocráticos inerentes a algum país ou mercado</li> <li>• Superar barreiras alfandegárias / legais</li> </ul>

Fonte: Elaborado pelo autor.

Os fatores motivadores e objetivos para criação de alianças estratégicas, separados por categoria, estão consolidados na tabela abaixo:



**QUADRO 6: FATORES MOTIVADORES E OBJETIVOS PARA CRIAÇÃO DE ALIANÇAS ESTRATÉGICAS**

<b>CATEGORIAS</b>	<b>FATORES MOTIVADORES</b>	<b>OBJETIVOS</b>
<b>MERCADO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• As empresas procuram estabelecer alianças estratégicas para fortalecer sua posição no mercado</li> <li>• As empresas procuram aumentar sua participação em novos mercados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incluir-se num bloco de grandes empresas</li> <li>• Saber como se dá o processo de cooperação de modo a preparar-se para projetos subsequentes</li> <li>• Atingir a quase integração vertical</li> <li>• Ganhar acesso a mercados</li> <li>• Obter acesso a canais de comercialização já estruturados</li> </ul>
<b>TECNOLOGIA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Velocidade, complexidade e inter-relação e incerteza no desenvolvimento tecnológico</li> <li>• Diminuição do <i>time-to-market</i>. O desenvolvimento da pesquisa, produção e distribuição são aspectos de extrema relevância para o sucesso do produto.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Obter acesso ao conhecimento tecnológico do parceiro</li> <li>• Concentrar suas atividades na tecnologia central</li> <li>• Estar atualizado em termos tecnológicos</li> <li>• Reduzir o <i>time to market</i></li> <li>• Obter acesso à tecnologia de processo</li> <li>• Executar desenvolvimento tecnológico compartilhado</li> </ul>
<b>ECONOMIA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diminuição de retorno sobre capital investido</li> <li>• O desenvolvimento tecnológico, penetração ou expansão no mercado envolvem grande margem de incertezas, riscos e altos investimentos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ter preços mais competitivos</li> <li>• Obter economia de escala</li> <li>• Obter economia de escopo</li> <li>• Reduzir ou dividir os custos</li> <li>• Reduzir ou dividir as incertezas</li> </ul>
<b>LEGISLAÇÃO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existência de barreiras legais em determinados mercados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conhecer a legislação local</li> <li>• Facilitar os trâmites burocráticos inerentes a algum país ou mercado</li> <li>• Superar barreiras alfandegárias / legais</li> </ul>

FONTE: CONSOLIDADO A PARTIR DE DODGSON (1993); NALEBUGG & BRANDENBURGER (1996); CHESNAIS (1988); HAGEDOORN (1990); PFEFFER & SALANCIK (1978); WILLIAMSON (1985; 1996); CHILD & FAULKNER (1998); LAMMING (1993); CONTRACTOR & LORANGE (1988).

### 3. METODOLOGIA

Apresenta-se a seguir a metodologia adotada, de forma a alcançar os objetivos estabelecidos para este trabalho. São apresentados os princípios e as técnicas que orientaram o desenvolvimento do trabalho empírico.

A metodologia refere-se à lógica dos procedimentos científicos em sua gênese e em seu desenvolvimento. O método científico diz respeito aos procedimentos e regras para se atingir os objetivos da ciência. A explicitação dos procedimentos metodológicos revela as escolhas feitas pelo pesquisador para avaliação do fenômeno estudado.

No sentido de alcançar os objetivos propostos, será utilizado o método de estudo de caso. Segundo YIN (2001), várias são as possibilidades de condução de estudos de caso, pois estabelece duas dimensões de estudo. A primeira delas está relacionada à quantidade de casos a serem trabalhados (única ou múltipla), ao passo que a segunda está relacionada com a quantidade de unidades de análise (única ou múltipla). No presente estudo, o desenho de pesquisa que se configura é único-único, ou seja, se trabalhou com um único estudo de caso e com uma única unidade de análise.

O desenvolvimento empírico deste trabalho foi baseado na discussão teórica feita no capítulo anterior e nos quadros de análise de motivos/objetivos para realização de alianças, apresentados na seção anterior. Este estudo constitui, portanto, o estudo de uma realidade particular, embasada num esquema teórico que orientou a seleção das variáveis relevantes para análise. A base teórica e as variáveis apresentadas servem, portanto, como orientação para o levantamento dos dados e informações. Servem ainda para identificar as relações esperadas entre as variáveis consideradas relevantes, de forma a alcançar os objetivos propostos.

O desenvolvimento da pesquisa compreendeu quatro etapas principais. Inicialmente, na primeira etapa, procedeu a identificação do tipo de aliança estratégica existente, no caso estudado. Na segunda foram identificados os bens e ativos que fazem parte do escopo da aliança estratégica. Na terceira etapa foram verificados os fatores motivadores para a realização da aliança. Finalmente, na quarta parte, realizou-se a identificação dos objetivos da aliança estratégica, procurando-se identificar, desta forma, quais determinantes (mercadológicos, econômicos, tecnológicos e legais) tiveram maior relevância no estabelecimento da aliança estratégica.

### **3.1. ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA**

Considerando-se uma abordagem para pesquisa científica, *problema* pode ser entendido como uma pergunta sobre como variáveis estão relacionadas. *Variável* é um nome com significado específico atribuído pelo pesquisador e que pode assumir diferentes valores (KERLINGER, 1980).

O presente estudo se concentrará na investigação do nível de influência dos fatores determinantes no estabelecimento da aliança estratégica realizada entre a Volvo AB e a Renault VI/Mack, no mercado de automóveis comerciais.

#### **3.1.1. Perguntas de pesquisa**

As perguntas de pesquisa que serão investigadas neste estudo são:

- Qual o tipo de Aliança Estratégica existente no caso estudado?

- Quais os bens, serviços e atividades conjuntas que fazem parte do escopo da Aliança Estratégica?
  
- Quais os objetivos das empresas pesquisadas no estabelecimento da Aliança?
  
- Quais os objetivos das empresas pesquisadas no estabelecimento da aliança estratégica?

### **3.1.2. Definição das variáveis**

As variáveis consideradas no presente estudo são: os fatores determinantes para o estabelecimento da aliança e o estabelecimento da aliança estratégica.

Os fatores determinantes anteriormente citados estão divididos em quatro grupos: (i) fatores mercadológicos; (ii) fatores tecnológicos; (iii) fatores econômicos e (iv) fatores legais.

## **ALIANÇA ESTRATÉGICA**

### **D.C.:**

Empreendimento de risco ao longo de uma escala contínua entre, de um lado, transações em um mercado livre (“mercado”) e, de outro, a internalização total (“hierarquia”). Temos, assim, os seguintes tipos de alianças estratégicas em termos do grau de integração vertical com a empresa-mãe: fusões e aquisições, participação societária, *joint-venture*, empreendimento cooperativo formal e empreendimento cooperativo informal (LORANGE & ROOS, 1988).

### **D.O.:**

Relacionada a esta variável, foram analisadas as características da Aliança Estratégica (tipo de aliança e escopo). Foram operacionalizadas a partir de análise de conteúdo de cinco entrevistas semi-estruturadas com dirigentes de nível estratégico da operação brasileira da Volvo Caminhões e a partir da análise documental e de conteúdo de documentos disponibilizados pela organização (relatórios financeiros, informativos a acionistas, apresentações de unidades de negócios, sites da intranet e internet). A escolha por desenvolver a pesquisa somente em uma das empresas envolvidas na Aliança deveu-se à possibilidade de obtenção de acesso aos dados na Volvo.

## **FATORES DETERMINANTES**

### **D.C.:**

No presente trabalho, fatores motivadores são fatos, conjunturas que alavancam e/ou propiciam a formação dos acordos, entendendo que estes originam-se de uma dada situação, neste caso, o contexto tecnológico e econômico no qual estão inseridas as empresas.

### **D.O.:**

A variável foi operacionalizada a partir de análise de conteúdo de cinco entrevistas semi-estruturadas com dirigentes de nível estratégico da operação brasileira do grupo Volvo AB, bem como a partir da análise documental e de conteúdo de documentos disponibilizados pela organização (relatórios financeiros, informativos a acionistas, apresentações de unidades de negócios, sites da intranet e internet).

A variável – FATORES DETERMINANTES PARA O ESTABELECIMENTO DA ALIANÇA – foi verificada, constitutivamente, por

meio da análise de quatro grupos de fatores motivadores: mercadológicos, tecnológicos, econômicos e legais, expostos no quadro abaixo:

**QUADRO 7: FATORES MOTIVADORES PARA REALIZAÇÃO DE ALIANÇAS ESTRATÉGICAS**

<b>CATEGORIAS</b>	<b>FATORES MOTIVADORES</b>
<b>MERCADO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• As empresas procuram estabelecer alianças estratégicas para fortalecer sua posição no mercado</li> <li>• As empresas procuram aumentar sua participação em novos mercados</li> </ul>
<b>TECNOLOGIA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Velocidade, complexidade e inter-relação e incerteza no desenvolvimento tecnológico</li> <li>• O tempo de <i>time-to-market</i> é decisivo na indústria em que as empresas parceiras operam. Desta forma, o desenvolvimento da pesquisa, produção e distribuição são aspectos de extrema relevância para o sucesso do produto.</li> </ul>
<b>ECONOMIA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diminuição de retorno sobre capital investido</li> <li>• O desenvolvimento tecnológico, penetração ou expansão no mercado envolvem grande margem de incertezas, riscos e altos investimentos.</li> </ul>
<b>LEGISLAÇÃO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existência de barreiras legais em determinados mercados.</li> </ul>

### 3.1.3. Definição de termos relevantes

#### **GLOBALIZAÇÃO**

##### **DC:**

Um processo que envolve transformações nos significados de integração econômica, intensificação das comunicações, tempo-espaço, desterritorialização, integração mundial, modernidade técnica e reflexividade social. (CHESNEAUX, 1995).

#### **TECNOLOGIA**

##### **DC:**

Segundo CUNHA (1994), as tecnologias de uma empresa podem ser classificadas em duas categorias em função de sua aplicação. A primeira é denominada de tecnologia administrativa e engloba todos os sistemas dedicados à gestão dos negócios. A segunda é a tecnologia técnica, que engloba os sistemas de engenharia aplicados a produtos e processos de produção. No presente trabalho, o termo tecnologia é utilizado a partir da segunda categoria definida pelo autor.

### **3.2. DELIMITAÇÃO E DELINEAMENTO DA PESQUISA**

O plano e a estrutura da investigação, concebidos de forma a se obter respostas para perguntas de pesquisa, são chamados de delineamento da pesquisa. O delineamento focaliza a maneira pela qual um problema de pesquisa é conceituado e colocado em uma estrutura, que se torna um guia para a experimentação, coleta e análise de dados (KERLINGER, 1980).

#### **3.2.1. População e amostragem**

Como consequência do método utilizado, estudo de caso, a população do estudo é representada somente pela organização pesquisada, não existindo, desta forma, amostragens.

#### **3.2.2. Delineamento da pesquisa**

A pesquisa consistiu em um estudo de caso único *ex-post-factum* (YIN, 2001) com avaliação transversal, que se valeu de abordagem descritivo-qualitativa. O nível de análise foi organizacional e a unidade de análise foi o grupo de dirigentes estratégicos da operação brasileira do grupo Volvo AB. Segundo TRIVIÑOS (1987, p. 136), “um aspecto interessante do estudo de caso é o de existir

a possibilidade de estabelecer comparações entre dois ou mais enfoques específicos”.

A escolha da empresa deveu-se pela relevância desta aliança estratégica em particular no setor de veículos comerciais e pela possibilidade de levantamento de dados na operação brasileira da Volvo.

O estudo de caso “é a estratégia escolhida ao se examinarem acontecimentos contemporâneos, mas quando não se podem manipular comportamentos relevantes.” (YIN, 2001, p. 27). O seu poder diferenciador em relação a pesquisas históricas é a sua capacidade de lidar com uma ampla variedade de evidências – documentos, artefatos, entrevistas e observações.

Adotou-se esse procedimento de pesquisa porque o estudo de caso é uma forma de realizar análise empírica que investiga fenômenos contemporâneos dentro de seu contexto de vida real, em situações em que as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não estão claramente estabelecidas, recorrendo-se à utilização de múltiplas fontes de evidência (YIN, 1984). Conforme GODOY (1995), o estudo de caso é um dos instrumentos da pesquisa qualitativa, que ocupa um reconhecido lugar entre as várias possibilidades de se estudar os fenômenos que envolvem os seres humanos e suas intrincadas relações sociais.

Com pesquisa dessa natureza, um fenômeno pode ser melhor compreendido no contexto em que ocorre e do qual é parte, devendo ser analisado em uma perspectiva integrada.

O presente estudo se caracteriza como pesquisa *ex-post-factum* (KERLINGER, 1980) por não ter pretendido manipular os fenômenos em análise.

Optou-se pela pesquisa qualitativa pelos seguintes principais motivos: (a) o ambiente natural é a fonte direta dos dados e o pesquisador é o instrumento-chave; (b) é descritiva; (c) o processo é tão importante quanto os resultados e o



produto; *(d)* os dados tendem a ser analisados indutivamente; e *(e)* o significado é a preocupação essencial desta abordagem (TRIVIÑOS, 1987).

Para realizar essa pesquisa e tendo em vista o objetivo deste trabalho, foram realizadas entrevistas com cinco dirigentes estratégicos da operação brasileira, de caminhões, do grupo Volvo AB. A escolha da unidade a ser investigada foi feita tendo em vista o problema de pesquisa (GODOY, 1995). Para amenizar as dificuldades que se encontram em relação à definição dos informantes adequados, foram observados alguns requisitos mínimos sugeridos por TRIVIÑOS (1987): (a) a antiguidade na organização e envolvimento no fenômeno; (b) conhecimento amplo e detalhado das circunstâncias envolvidas na formação da aliança; (c) disponibilidade adequada de tempo; (d) capacidade para exprimir a essência e o detalhe para a compreensão do fenômeno. Além dessas diretrizes para o processo de escolha dos dirigentes estratégicos que foram entrevistados, foi de fundamental importância que eles apresentassem disposição para cooperar com o trabalho desenvolvido. Tendo em vista estes critérios, vale ressaltar que três dos cinco dirigentes entrevistados trabalhavam na sede do grupo Volvo AB, na Europa, durante o período da criação da aliança estratégica.

### **3.2.3. Coleta e tratamento de dados**

Segundo TRIVIÑOS (1987, p. 137), o “processo da pesquisa qualitativa não admite visões isoladas, parceladas, estanques. Ela se desenvolve em interação dinâmica retroalimentando-se, reformulando-se constantemente, de maneira que, por exemplo, a Coleta de Dados num instante deixa de ser tal e é Análise de Dados, e esta, em seguida, é veículo para nova busca de informações.” Nesse processo dinâmico e interativo, destacaremos as várias fontes de evidências que serão utilizadas, bem como as técnicas de coletas e tratamento dos mesmos.

Os dados coletados para a pesquisa podem ser secundários ou primários. Dados secundários são aqueles que já foram coletados, tabulados ou ordenados e, às vezes, até analisados, com propósitos outros que não os de atender às necessidades do pesquisador. Dados primários são coletados pela primeira vez pelo pesquisador com o propósito de atender às necessidades específicas de determinada pesquisa.

Para a realização desta pesquisa, foram coletados dados primários e secundários. Isso possibilitou o uso da técnica de triangulação, isto é, o confronto de informações, possível pela utilização de mais de uma fonte de coleta (CRESWELL, 1994).

As entrevistas são a principal fonte de informação para o estudo de caso, segundo YIN (2001). Nesta dissertação os dados primários foram coletados a partir de entrevistas semi-estruturadas, que se desenvolverão a partir de uma interação dinâmica entre pesquisador e os dirigentes a serem entrevistados.

As entrevistas semi-estruturadas, em um total de cinco, tiveram duração média aproximada de 1 hora e 30 minutos. As entrevistas foram gravadas com permissão dos entrevistados e posteriormente transcritas para análise de conteúdo.

A entrevista semi-estruturada é definida por TRIVIÑOS (1987, p.146) como "aquela que parte de certos questionamentos básicos, apoiados em teorias e hipóteses, que interessam à pesquisa e que, em seguida, oferecem amplo campo de interrogativas, fruto de novas hipóteses que vão surgindo à medida que se recebem as respostas do informante". Assim, essa modalidade de entrevista constitui instrumento adequado para este estudo, uma vez que permite realizar um levantamento mais amplo dada sua flexibilidade adaptativa às circunstâncias que surgem.

Existe nesta técnica de entrevista uma flexibilidade que, segundo SELLTIZ, WRIGHTSMAN e COCK (1987), auxilia o levantamento dos aspectos afetivo e valorativo das respostas dos entrevistados, permitindo que eles não só se expressem de forma detalhada o assunto da entrevista, mas também explicitem os contextos nos quais estão inseridas suas opiniões.

Para a análise dos dados coletados foram utilizados procedimentos descritivo-qualitativos. Segundo RICHARDSON (1999), os principais objetivos dos procedimentos qualitativos são: (a) descrever a complexidade de determinado problema; (b) analisar a interação de certas variáveis; (c) compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais; (d) contribuir no processo de mudança de determinado grupo; (e) e possibilitar, em maior nível de profundidade, o entendimento das particularidades do comportamento dos indivíduos.

Foram utilizadas as seguintes técnicas: análise documental e a análise de conteúdo. A primeira refere-se a operações que visam estudar e analisar manifestações (escritas ou não) que registram os fenômenos sociais e as idéias sobre eles. Segundo BARDIN (1994), a análise documental refere-se a uma operação ou um conjunto de operações que visam a representar o conteúdo de um documento sob forma diferente da original, a fim de facilitar, num estado ulterior, a sua consulta e referência.

A análise de conteúdo diz respeito a procedimentos que objetivam analisar as mensagens contidas em diversas formas de discurso (RICHARDSON, 1999). Para BARDIN (1994), este tipo de análise refere-se a um conjunto de técnicas para análise das comunicações, capaz de dispor informações sobre o comportamento humano por meio de uma fonte documental. Assim, permite gerar conhecimentos de produção e de recepção de mensagens, por meio de procedimentos sistemáticos e objetivos, que descrevem o conteúdo dos documentos analisados.

Para analisar os dados coletados para a pesquisa em questão, foram utilizadas as duas técnicas citadas acima. Para os dados primários a análise de conteúdo foi conduzida. Já para os secundários, a análise documental como a análise de conteúdo foram utilizadas.

### **3.3. LIMITAÇÕES DA PESQUISA**

O universo das organizações abrange muitos elementos ou partes observáveis sob diferentes aspectos. Portanto, os estudos a ele relacionados são complexos, principalmente em termos metodológicos. Por tudo isso, este trabalho apresenta algumas limitações.

As principais limitações que esta pesquisa apresenta são relativas às características particulares da pesquisa qualitativa, mais especificamente aquelas relacionadas à metodologia de análise de conteúdo. É uma abordagem válida, sobretudo, na elaboração das deduções específicas sobre uma variável de inferência precisa, e não em inferências gerais (BARDIN, 1994). Portanto, essa metodologia não visa generalizar os resultados inferidos, isto é, as conclusões não podem ser generalizadas para além das condições específicas da pesquisa (SELLTIZ, WRIGHTSMAN e COOK, 1987).

A técnica de pesquisa utilizada também representa uma limitação para este estudo. Conforme RICHARDSON (1999), a técnica de entrevistas, por envolver a relação direta entre as pessoas, apresenta problemas tanto em relação ao entrevistador quanto ao entrevistado. O entrevistador possui sua própria ideologia e essa percepção pessoal da realidade associada à forma de condução da entrevista pode representar viés para a pesquisa. Além disso, os entrevistados podem não expressar opiniões verdadeiras. Como dito anteriormente, na tentativa de minimizar tais problemas, aplicou-se a técnica de triangulação de forma a aumentar a validade interna e a confiabilidade deste estudo. Essa técnica permite reflexão constante

acerca da congruência que as informações mantêm entre si. Assim sendo, devido à diversidade das fontes de coleta dos dados, o fenômeno estudado foi observado sob diferentes ângulos, permitindo a coerência entre os dados obtidos.

## **4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS**

O processo de formação da Aliança Estratégica entre a Volvo AB, Renault *Véhicules Industriels* e Mack Trucks foi resultado da conjugação de determinantes econômicos, tecnológicos e mercadológicos, o que comprova a proposição de OLIVER (1990); GRANDORI & SODA (1995) de que relações interorganizacionais são fenômenos complexos e de natureza multifacetada, sendo de difícil compreensão quando analisados apenas a partir de uma perspectiva teórica.

Ainda que não se expressem claramente as fronteiras de ação de um ou outro fator, pode-se dizer que fatores mercadológicos, tecnológicos e legais exerceram um poder significativo, gerando desdobramentos em objetivos econômicos, indicando uma intenção racional na formação da aliança.

### **4.1. APRESENTAÇÃO DAS EMPRESAS ENVOLVIDAS: VOLVO, RENAULT VI, MACK**

Na realização deste estudo tornou-se necessário caracterizar as empresas envolvidas na aliança. Neste sentido, a presente seção tem por objetivo descrever, mesmo que sucintamente, cada organização participante: Volvo AB, Renault *Véhicules Industriels* e Mack Trucks.

#### **Volvo AB**

A empresa sueca Volvo AB é um dos maiores grupos mundiais de equipamentos de transporte do mundo, tendo operações de produção em 25 países e operando em mais de 185 mercados. Fundado em 1927, tem 73,000 funcionários (dados de 1998). Suas áreas de negócio são:

- Caminhões (*Volvo Trucks*);
- Ônibus (*Volvo Buses*);
- Equipamento de construção (*Volvo CE*);
- Sistemas de propulsão marítimos (*Volvo Penta*);
- Sistemas de propulsão aeroespacial (*Volvo Aero*) e
- Serviços financeiros (*Financial Services*).

### **Renault VI (*Véhicules Industriels*)**

Empresa estatal de origem francesa, era um dos maiores fabricantes europeus de veículos comerciais. Tem suas origens ligadas à companhia de veículos Renault, fundada em 1889, e à companhia *Berliet*, fabricante de veículos fundada no mesmo ano. A empresa fabrica todos os tipos de veículos comerciais, desde caminhões leves para uso urbano a veículos especiais e caminhões pesados para operações de longa distância. Em 1999, o *market share* da empresa na Europa é de 12% em caminhões pesados (capacidade acima de 16 toneladas), e de aproximadamente 9% em caminhões semi-pesados. A empresa opera em 80 mercados.

### **Mack Trucks**

A *Mack Trucks* é um dos maiores fabricantes de caminhões pesados na América do Norte. Em 1999, seu *market share* no mercado americano de caminhões pesados é de aproximadamente 13%. A empresa, fundada em 1900, tem seu foco em veículos comerciais desde sua criação. O rol de produtos inclui caminhões pesados e caminhões semi-pesados, veículos comerciais e veículos vocacionais (especializados para utilização em construção e fora da estrada). A

empresa é líder no mercado de veículos vocacionais. A empresa opera em 45 mercados.

#### **4.2. HISTÓRICO DE RELACIONAMENTO COOPERATIVO VOLVO E RENAULT**

O histórico de relações cooperativas entre os grupos Volvo e Renault data do ano de 1971. Neste ano, as empresas iniciaram um acordo de suprimento cruzado com a troca de motores a gasolina por caixas de câmbio. Este acordo marcou o início de mais de 20 anos de cooperação industrial entre as duas organizações.

No ano de 1986, as empresas iniciaram negociações relacionadas à possibilidade de venda da operação de caminhões da Renault para a Volvo. Estas discussões deram início à proposição de uma aliança estratégica mais abrangente: em novembro de 1993 é anunciado um plano de fusão entre as duas companhias.

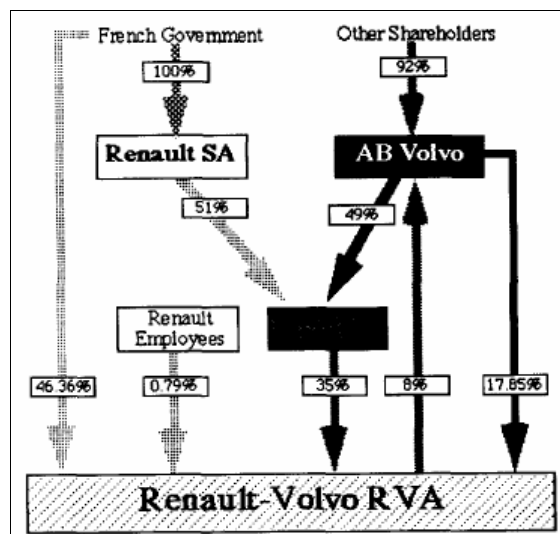
A fusão proposta é complexa. A Volvo contribuiria com suas divisões de automóveis e caminhões para a fusão, mas sua controladora, Volvo AB, permaneceria independente. A Renault contribuiria com todas suas operações para a fusão. Seriam criadas duas novas empresas: a RVC, uma *holding* com controle de 51% pela Renault e 49% pela Volvo, e a empresa de operações RVA.

Pelo acordo, a RVC seria uma dos acionistas da RVA, com 35% do capital, o governo francês teria participação de 46,36%, Volvo AB 17,85% e os funcionários da Renault 0,79% de participação.

A figura abaixo ilustra a estrutura proposta da fusão.



FIGURA 4: ESTRUTURA DE CONTROLE PROPOSTA PARA FUSÃO RENAULT – VOLVO



FONTE: "INFORMATION PRIOR TO EXTRAORDINARY GENERAL MEETING OF SHAREHOLDER IN AB VOLVO, NOVEMBER 9, 1993". VOLVO AB (1993).

Após meses de negociações com seus acionistas principais, a Volvo desiste da fusão, cedendo a pressões de seus principais acionistas e de um grupo de administradores da empresa, que se posicionaram contra o estabelecimento da fusão. Em dezembro de 1993, a operação é oficialmente cancelada.

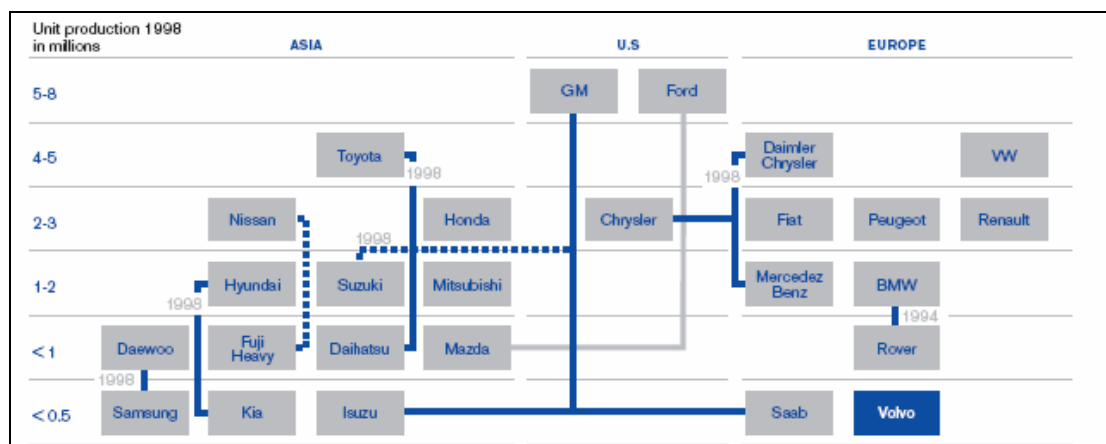
Apesar desta tentativa frustrada, durante a década de 1990, a empresa manteve sua postura de consolidação e fortalecimento de suas operações de caminhões, através de parcerias e aquisições.

No mês de março de 1999, a Volvo vende sua operação de automóveis (*Volvo Cars*) para a Ford. Esta venda marca o posicionamento da Volvo AB como fabricante de veículos comerciais (caminhões e ônibus). Como razões para a operação, conforme expresso no "*Volvo – Annual Report 1998*" estão:

- Intensificação da competição internacional no mercado de veículos de passeio;
- Consolidação no mercado mundial de veículos de passeio;

- Dificuldade na obtenção de economias de escala, devido ao baixo volume de produção da operação de automóveis de passeio (400 mil unidades/ano – Figura 5);
- Dificuldade de atualização tecnológica, a longo prazo, dentro do setor, devido aos altos custos de pesquisa e desenvolvimento;
- Reposicionamento estratégico como produtora de veículos comerciais.

FIGURA 5: CONSOLIDAÇÃO DO MERCADO DE VEÍCULOS DE PASSEIO (1998)



FONTE: VOLVO ANNUAL REPORT – 1998

Durante o ano de 1999, a Volvo fez uma tentativa de aquisição da fabricante sueca Scania. Na época, a participação da Volvo na Scania totalizava 45,5% das ações totais da empresa e 30,6% dos direitos de voto da empresa. A aquisição da Scania foi impedida em Março de 2000 pela Comunidade Européia. Esta proibição foi justificada pelo domínio que as duas marcas – conjuntamente – teriam em determinados mercados escandinavos, chegando ao *market share* de mais de 90% nestes mercados. Desta forma, a aliança foi considerada contra os princípios de livre mercado.

### 4.3. CARACTERIZAÇÃO DA ALIANÇA ESTRATÉGICA

O início da aliança estratégica entre Volvo AB, Renault *Véhicules Industriels* / Mack Trucks foi anunciado em janeiro de 2001. As negociações ocorreram durante todo o segundo semestre do ano de 2000.

Segundo o acordo firmado, foi realizada a troca de 100% dos títulos do grupo Renault *Véhicules Industriels* / Mack Trucks contra 15% dos títulos do grupo Volvo AB. A Renault VI, por sua vez, adquiriu no mercado 5% dos títulos da Volvo AB para elevar a sua participação a 20% do capital. A Irisbus, filial comum da Renault VI e do grupo Iveco na área de ônibus, não se foram incluídas no âmbito do acordo. As participações da Renault VI na Irisbus (50%), bem como nas sociedades CAT (31%) e SOVAB (25%) não fizeram parte da aliança, e foram reintegradas ao grupo Renault. A parceria também não englobou a participação da Renault VI na Nissan Diesel, que totalizava 22,5% do capital daquela empresa.

Desta forma, pode-se afirmar que a aliança estratégica em análise, considerando a tipologia de alianças estratégicas de LORANGE & ROSS (1996), configura-se como uma aquisição. Isto vai ao encontro das afirmações dos dirigentes entrevistados:

Entrevistado 2:

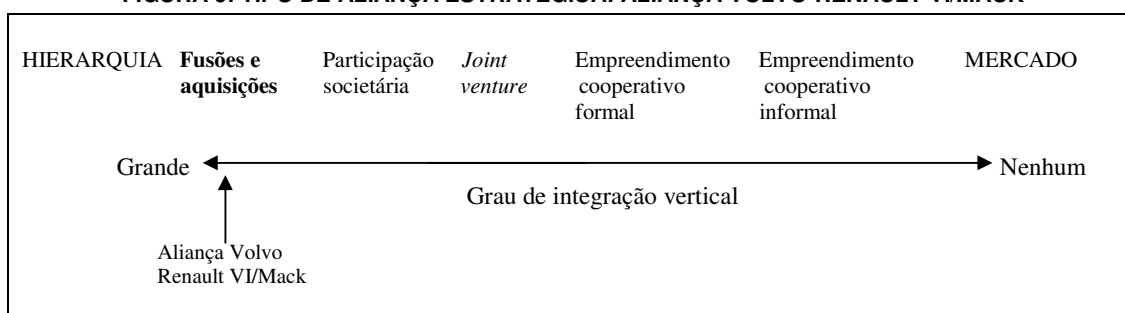
“A Volvo, se desfez da operação de automóveis e se capitalizou. E reforçou a parte de veículos comerciais. De que forma? Adquirindo a Renault. A Renault já era proprietária da Mack. Não foi uma *joint-venture* nem fusão, foi feita uma aquisição da divisão de caminhões da Renault, a Renault VI, e a Mack veio junto”.

Entrevistado 3:

“É uma aquisição. Houve uma tentativa de aliança em 1992, uma tentativa em 1992 entre Renault e Volvo, mas não somente na área de caminhões, mas na área de veículos de passeio, mas agora é uma aquisição, houve este acordo de troca de ações, é considerado uma aquisição. E dentro deste processo o grupo Renault, na área de caminhões, ele tinha também o controle da Mack, empresa americana, o qual também entrou neste processo”.

Neste sentido, utilizando a tipologia de LORANGE & ROSS (1996), a aliança estratégica analisada neste trabalho têm alto nível de internalização das atividades, situando-se no extremo esquerdo da escala. Segundo os autores, quanto mais internalizadas forem as atividades da aliança estratégica, menores serão os custos de transação das atividades conjuntas e menor o risco. Entretanto, maior será o nível de interdependência entre os parceiros.

**FIGURA 6: TIPO DE ALIANÇA ESTRATÉGICA: ALIANÇA VOLVO-RENAULT VI/MACK**



FONTE: LORANGE E ROSS (1996)

#### 4.4. ESCOPO DA ALIANÇA

Por ser uma aquisição, faz parte do escopo da aliança:

Entrevistado 3:

“... todos os ativos da área comercial, industrial, engenharia da divisão de caminhões do grupo Renault [VI] e do grupo Mack. Não é a empresa Renault como um todo, mas da divisão de caminhões.”

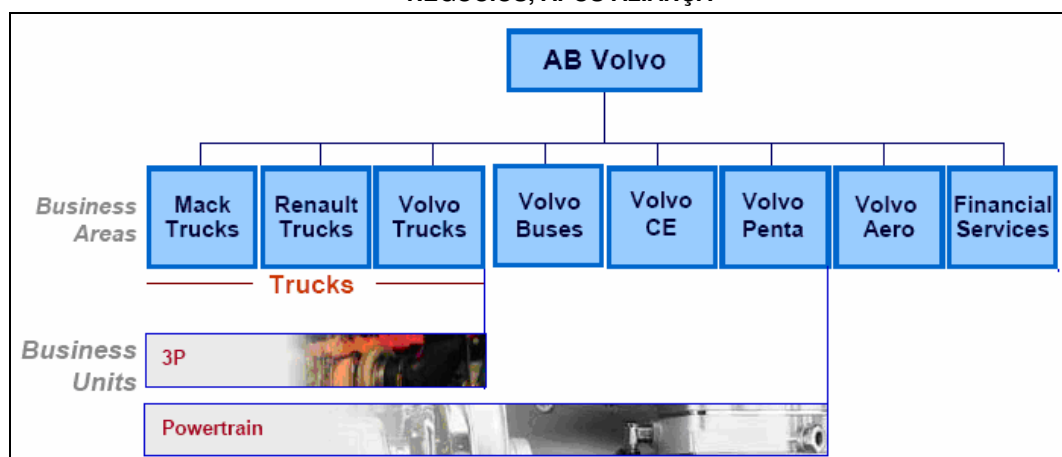
Entrevistado 4:

“... o grupo Volvo comprou toda a divisão de caminhões da Renault e da Mack. Então, a Volvo agora pode usufruir toda a estrutura que existe na Volvo, quanto da Renault. Então, a estrutura de compras, engenharia e desenvolvimento de produtos, etc.”.

Desta forma, a partir da aquisição da Renault VI/Mack Trucks, as duas empresas passaram a fazer parte das áreas de negócios do grupo Volvo AB, conforme pode ser visto na figura 7.

Após o estabelecimento da aliança estratégica, a Renault VI passou a ser denominada Renault *Trucks*. Da mesma forma, a empresa Mack tornou-se Mack *Trucks*. Logo após a aquisição da Renault VI, foram criadas duas unidades de negócios: a Volvo 3P e a Volvo *Powertrain*.

**FIGURA 7: VOLVO AB: CONFIGURAÇÃO DAS ÁREAS DE NEGÓCIOS E NOVAS UNIDADES DE NEGÓCIOS, APÓS ALIANÇA**



Fonte: Apresentação: VOLVO Group 2001. Apresentação fornecida pela empresa.

#### **4.4.1. Novas unidades de negócio do Grupo Volvo AB: 3P e *Powertrain***

Neste ponto da pesquisa torna-se necessário caracterizar as duas unidades de negócio criadas após a aquisição da Renault VI/Mack. Desta forma, a presente seção tem por objetivo descrever sucintamente a função das unidades de negócio Volvo 3P e *Powertrain*.

O nome Volvo 3P é derivado de: *Product Development, Product Planning, Purchasing e Product Range Management*.

A Volvo 3P foi criada a partir da divisão de compras, engenharia, pesquisa e desenvolvimento de novos produtos das três empresas de caminhões: Mack, Renault e Volvo. Estas divisões foram separadas das empresas-mãe e reagrupadas em uma nova empresa. Conforme expresso em documento fornecido pela empresa, sua função é:

“Desenvolver produtos lucrativos e garantir forte competitividade para cada companhia de caminhões, baseado em uma arquitetura comum de veículos e tecnologia compartilhada”.

Desta forma, a Volvo 3P tem como função o planejamento, desenvolvimento de novos produtos e o gerenciamento e coordenação da área de compras das três marcas de caminhões.

A Volvo *Powertrain* é responsável pelas atividades de fabricação de motores a diesel, transmissões e eixos, que são desenvolvidos e manufaturados pela *Powertrain* ou comprados. Suas operações estão baseadas na Suécia, França, America do Norte e América do Sul. Além de servir às três marcas de caminhões do grupo Volvo, a unidade de negócios atende também a outras três áreas de negócios: (i) caminhões (Volvo *Buses*); (ii) equipamentos de construção (Volvo *CE*); e (iii) motores e sistemas de propulsão para uso marítimo e industrial (Volvo *Penta*).

#### **4.5. FATORES MOTIVADORES**

Segundo os dirigentes entrevistados são principais fatores motivadores para a aliança estratégica:

Entrevistado 3:

“Foi visto que esta questão das aquisições como uma alternativa dentro do cenário mundial atual. Um cenário em que os custos de desenvolvimento para atender às demandas do mercado está crescendo de uma forma exponencial e o ciclo de produto é bastante curto, ou seja, a quinze, vinte anos atrás o produto tinha sua vida útil de quinze anos nesta área de segmentos pesados e hoje diminuiu bastante o ciclo da vida útil, este é um dos fatores. Além do próprio mercado exigindo

demandas bastante centrais do produto e também questões legais, principalmente no que se referem emissões. Então, a um intervalo de dois a quatro anos – dependendo do mercado – existem novas leis e normas de emissões que você tenha que desenvolver novos produtos, principalmente na área de motores, que ficaria inviável para volumes pequenos. Então, a questão da escala é importante.”

#### Entrevistado 1:

“A questão da tecnologia é muito importante e está muito direcionada pela legislação de emissões. Existem requisitos de emissões que são muito pesados. Então, você tem uma EURO3 entrando na Europa e tem o USO2 nos Estados Unidos, que são similares, mas não tem os mesmos parâmetros, nem o mesmo prazo. Você juntando isto, aí está a grande economia do custo de desenvolvimento, que é caríssimo e quanto maior a tecnologia, mais caro o desenvolvimento. [...] Este foi o ponto da Volvo: dificuldade com automóveis, então vamos fazer uma aliança em um lugar onde nós podemos diluir os custos, não é? [Economias] De desenvolvimento e ter todas estas marcas usufruindo disto. Mas, sem dúvida, este é um dos maiores *drivers*, que é a parte de emissões.”

As normas de emissões citadas pelos entrevistados referem-se aos programas e legislações de controle de emissões veiculares. Estas normas, que são diferentes nos mercados europeu, americano, japonês e brasileiro, têm como objetivo central reduzir gradualmente os níveis de emissão de gases e partículas poluentes dos veículos automotores. Como principais reflexos destas normas, está a necessidade de aumentar a eficiência dos motores e a redução do consumo de combustível. A Europa é o mercado com o maior nível de exigência quanto às normas de emissões. De acordo com um dos dirigentes:

#### Entrevistado 3:

A Europa que está puxando, são as normas denominadas Euro (Euro 1, Euro 2, Euro 3) [...] também temos as demandas do mercado americano que é a USO2, que temos agora em 04 (2004), e temos a 07 que são normas equivalentes, desta forma, à Euro3 e Euro4, com algumas nuances e o ciclo é normalmente 4 anos de intervalo entre cada grupo e isto faz com que cada tecnologia, não só de motores, mas principalmente motores, mas dos veículos como um todo tenham que ser incorporadas aos produtos comercializados. Os custos são enormes, os volumes têm que ser, obrigatoriamente, incrementados, para que haja retorno sobre o investimento.

Pela afirmação do dirigente, permite-se observar que o nível de concorrência no mercado está exigindo, cada vez mais, produtos com preços menores e qualidade superior. As exigências de escala e as especificidades dos

ativos demandam investimentos elevados e aumentam os riscos do negócio. Assim, a realização de alianças e aquisições entre empresas do setor passa a ser uma alternativa para garantir escala e tecnologia compatíveis na produção dos produtos, além de reduzir o *time-to-market*. Nesse sentido, a especificidade das tecnologias envolvidas, principalmente na tecnologia de motores, e seu alto custo de desenvolvimento, demonstram ser variáveis que influenciaram decisivamente a formação da aliança estratégica. Conforme um dos dirigentes:

Entrevistado 2:

“Para se ter uma idéia dos custos, o processo de renovação de uma linha custou quase um bilhão de dólares. Criou-se uma série nova de motores, além da renovação visual. Veja, o custo total foi de 800 milhões de Euros, o que dá um bilhão de dólares.”

Outro fenômeno que pôde ser constatado diz respeito ao aumento do nível de concentração do mercado. Pelas entrevistas, pode-se perceber o nível de concentração tem aumentado a concorrência no setor:

Entrevistado 2:

“Fazendo-se uma comparação um pouco antes de 1980, o mercado tinha mais de 40 fabricantes somente na Europa. Depois já houve uma consolidação bastante razoável e só existem duas empresas globais: Volvo e Mercedes. Então, este é um dos grandes motivos que está por trás: um processo de consolidação global da indústria de caminhões. Então, quem não é grande está fora do mercado. Foi isto que a Volvo percebeu.”

Entrevistado 1:

“Estamos trabalhando com a expectativa, e existem teorias que dizem isto, que até 2015 teremos 8 montadoras de veículos no mundo”.

As mudanças estruturais no mercado de veículos comerciais, citado pelos dirigentes, puderam ser constatados com grande destaque em relatórios da organização, dirigida para seus acionistas, bem como foi citado em todas as entrevistas. Como pôde ser visto em relatório dirigido para acionistas da empresa:

*“The structural changes in the automotive and transportation industry have for years been driven by increased global competition, the deregulation of markets,*



*harmonization of legal requirements and accelerating technical development. The trend among customer companies towards larger units distributed over greater geographical areas is also having a major impact on market conditions.*

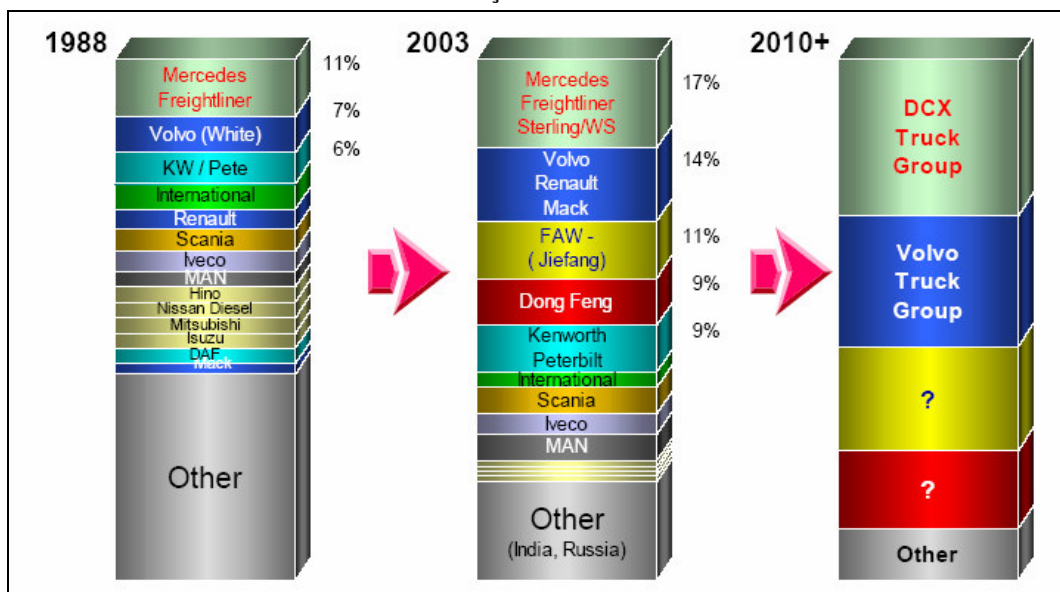
*The structural changes are taking place at various levels, but largely with the common objective of streamlining operations, seeking synergies, gaining benefits of volume in production systems and, ultimately reaching new customer groups. These changes are reflected clearly in the initiatives that have been taken between European, American and Asian vehicle and engine manufacturers in recent years. They include acquisitions, strategic alliances and other forms of cooperation. As a consequence of the strong pressure for change, this trend will continue in the future.*

*With the structural changes implemented by Volvo during the past five years, the Group has achieved favorable geographical coverage and large volume of business in strategic components.” (Volvo: The Volvo Group 2001).*

A partir disto e pelas entrevistas, depreende-se que é grande a preocupação da organização com o aumento da concorrência no mercado e com a necessidade do aumento de volumes de escala para diluição dos custos de desenvolvimento de novos produtos, principalmente de motores.

Da análise da figura 8, obtida a partir de documento fornecido pela Volvo, conclui-se que a empresa considera a consolidação do mercado e redução do número de marcas, como um fator que ainda permeará o mercado durante os próximos anos.

FIGURA 8: CONSOLIDAÇÃO NO MERCADO DE CAMINHÕES



FONTE: VOLVO ANNUAL REPORT – 1999

A partir da análise da Figura acima, verifica-se é uma situação semelhante à exposta por GOMES-CASSERES (1996), de “competição seletiva”, ou seja, de que a competição passou a se dar entre grupos de empresas aliadas, denominadas constelações, em substituição da competição entre firmas isoladas.

A partir dos relatórios da empresa e a partir das entrevistas, verificou-se que os mercados principais das empresas (Europa e Estados Unidos) são mercados estáveis, ou seja, que não terão grandes crescimentos de demanda durante os próximos anos:

Entrevistado 2:

No mercado europeu não existem grandes aumentos [de vendas] não. Em 2002 todos os mercados da Europa caíram um pouquinho... Os EUA estão em recuperação, mas estava muito ruim lá.

Conclui-se que, sem perspectiva de aumento da demanda de caminhões em seus mercados principais, a criação da aliança estratégica foi a solução encontrada pela Volvo para obter aumento de escala de produção.

Verificou-se, também, a partir da análise dos relatórios direcionados para acionistas publicados nos dois anos seguintes à aquisição, que existe um alto nível de complementaridade entre os mercados atendidos por cada uma das empresas, bem como cada uma das empresas imprime uma marca distinta no mercado. Estas complementaridades foram consolidadas na tabela abaixo:

**TABELA 1: ELEMENTOS DE COMPLEMENTARIEDADE ENTRE VOLVO, RENAULT E MACK**

	<b>Volvo</b>	<b>Renault</b>	<b>Mack</b>
Nicho de mercado	Caminhões pesados	Caminhões semi-pesados Caminhões médios	Caminhões voltados para atividades de construção pesada Caminhões pesados
Orientação de mercado	Escandinávia América do Norte América do Sul Ásia	Europa continental Norte da África	América do Norte
Valores centrais	Segurança Engenharia do produto	Inovação tecnológica Baixo custo	Durabilidade Robustez

FONTE: DADOS SECUNDÁRIOS DA PESQUISA – VOLVO *ANNUAL REPORT* (2001, 2002, 2003). VOLVO *GROUP* (2002, 2003).

Esta complementaridade entre as operações das três empresas foi importante para a criação da aliança:

#### Entrevistado 5:

“Existia uma tendência de complementaridade entre estas duas empresas [Renault e Volvo]. Isto é importante, porque quando você faz uma aliança e começa a ficar majoritário em vários mercados, daí a coisa fica difícil, porque não se configura como sendo um negócio de acordo com o livre mercado, com a política de livre concorrência e tudo mais. Foi o que aconteceu com a [tentativa de aquisição da] Scania, teríamos quase 100% do mercado da Escandinávia. Além disso, tinha [operações de] ônibus para os dois. Então, [a aliança] tinha de ser com uma empresa que pudéssemos ter esta complementaridade”.

Segundo relatório fornecido pela empresa (Volvo *annual report* 1999):

*With the acquisition, Volvo has significantly broadened the customer offering. The three truck brands Mack, Renault and Volvo complement each other with their specific strengths in different transport segments. In Europe, Volvo’s production of heavy trucks constituted more than 90 percent of the total number of Volvo trucks, while Renault’s light- and medium-heavy trucks represent more than 40 percent of*

*Renault's production. In the US, half of Volvo's trucks are used for long-haulage, while Mack vehicles are primarily used in heavy construction and regional distribution, two segments with different characteristics and cyclicalities.*

Desta forma, os fatores motivadores mais relevantes extraídos das entrevistas realizadas estão consolidados nos itens a seguir:

- O aumento do nível de concentração do mercado foi percebido pela Volvo AB como uma ameaça, sendo as alianças e aquisições percebidas como uma alternativa frente a isto;
- O nível de concorrência no mercado está exigindo, cada vez mais, produtos com preços menores e qualidade superior. Como reflexo, os custos de desenvolvimento são crescentes, gerando alto nível de incerteza.
- As normas mundiais de emissões de poluentes, principalmente na Europa e Estados Unidos, também demandam desenvolvimento tecnológico custoso, exigindo um aumento de escala de produção para diluição de custos e manutenção da rentabilidade.
- Alto grau de complementaridade entre os mercados atendidos pelas operações das três organizações, não violando regras de livre mercado e concorrência, como aconteceu anteriormente na tentativa de aquisição da Scania pelo grupo Volvo.

#### **4.6. OBJETIVOS DA ALIANÇA**

A presente seção tem como objetivo identificar os principais objetivos da Volvo AB na aquisição da Renault VI/Mack *Trucks*.

Segundo um dos dirigentes entrevistados:

Entrevistado 5:

“Quando nós fazemos um processo de compra, *global sourcing*, é um processo só. Se você estiver fazendo um processo de modificação de produtos, está se implantando um processo só. A gente tem feito uma gama de trabalhos agregando

volumes globais, mas isto, sem dúvida, está atrelado ao produto. Hoje nós não temos muitas peças que são comuns. Mas a tendência de ter isto em novos projetos é enorme.”

Desta forma, verifica-se que a teoria de poder de mercado, destacado por CHILD & FAULKNER (1998), pode trazer contribuições importantes para explicar a decisão da Volvo AB de adquirir a Renault VI/Mack. Segundo os autores, a teoria do poder de mercado salienta o papel de parcerias interorganizacionais como mecanismo para ampliar esse poder ao agregar maior escala de produção e também a melhoria da posição competitiva frente às empresas rivais, bem como aumentar poder sobre fornecedores. Como dito anteriormente, o crescimento da concorrência a partir da consolidação dos grupos de empresas rivais, era visto pela Volvo AB como uma ameaça, colocando assim a necessidade de desenvolver alternativas frente a isso.

Neste sentido, utilizando-se dos pressupostos da teoria da dependência de recursos (PFEFFER & SALANCIK, 1978), pode-se afirmar que o grupo Volvo AB visualizou a formação de uma aliança como um mecanismo para reduzir incertezas de mercado e promover estabilidade.

Verificou-se que a tentativa de consolidação das atividades de compras e o desenvolvimento tecnológico conjunto explica a criação das unidades de negócio Volvo 3P e Volvo *Powertrain*. Estas divisões teriam como objetivo a criação de linhas de motores e tecnologias comuns para as três marcas de caminhões, bem como o gerenciamento de compras para as três marcas, agregando volumes maiores de compras.

#### Entrevistado 4:

“A criação do Volvo 3P é central para isto [economias de escala e escopo]. Hoje ela está praticamente separada, é como uma área de suporte. [...] A idéia é esta, você juntar, digamos, os *best practices* de cada uma das empresas e quando você vai desenvolver, não precisa fazer um Mack e um Volvo. Você faz uma tecnologia comum, mas continua dando brands distintos”.

#### Volvo Annual Report 1999:

*“The new organization will enable us to benefit from the economies of scale, while at the same time increase our efforts in the areas of product development and product planning. The increased volumes will also generate cost saving, mainly attributable to purchasing. In order to fully utilize the synergies, purchasing, product planning and product development is organized in a separate unit, 3P, with total responsibility for coordinating these vital functions within Volvo Global Trucks.*

*The gradual integration of the companies and their product programs will involve a changeover to common product platforms. This means that duplication of investments will be avoided and production costs can be reduced.”*

De acordo com os dirigentes entrevistados, a possibilidade de acessar os canais de distribuição da Renault VI/Mack não estão entre os objetivos principais da aquisição, uma vez que a Volvo mantém canais de distribuição estruturados nos mercados em que as parceiras atuam. Isto fica claro pela decisão da empresa, desde o início da parceria, em manter os canais de distribuição independentes entre as três empresas.

“Está muito claro, desde o início, e esta decisão foi tomada, que toda relação marca x cliente permanece inalterada e a distribuição Volvo continua Volvo, Mack é Mack, Renault é Renault”. (Entrevistado 5).

“Hoje as estruturas [de distribuição] são independentes. Por enquanto, você mantém as estruturas independentes, pode ser que depois vai haver uma integração, mas isto não foi importante não.” (Entrevistado 4).

Também ficou bem claro que a tentativa de vinculação de uma marca a outra não faz parte dos objetivos da aliança, uma vez que, como visto anteriormente, cada marca tem seu foco e características no mercado bem definidos e as organizações tem como objetivo não perder estas identidades individuais de cada uma das marcas.

#### Entrevistado 3:

“Também está muito claro, falando então de caminhões, o foco do grupo em manter muito competitiva as marcas Volvo, Renault e Mack. Então, em nenhum momento quer se dissipar, ou diluir, a penetração e a imagem e a competitividade destas marcas nos diversos mercados. [...] A Renault na Europa, Volvo na Europa são concorrentes e vão continuar a ser concorrentes, ou seja, não vamos lançar o mesmo produto para as duas marcas. São produtos distintos com características distintas que fazem um Renault Renault, um Volvo Volvo. Nos EUA, que é um outro mercado, nós temos a Mack e a Volvo também. Então produto Mack é

produto Mack e produto Volvo, é produto Volvo. Então a idéia não é criar uma quarta marca – híbrida – e sim fortalecer as marcas existentes.”

#### Entrevistado 5:

“Cada uma destas marcas tem nichos diferentes e é uma coisa muito interessante... [...] A Mack hoje tem um veículo para construção, veículo fora da estrada... A Mack ela é reconhecida como melhor produto nesta área. Quando você vai desenvolver, você não precisa fazer um Mack e um Volvo. Você faz uma tecnologia comum, mas você continua dando *brands* distintos... Isto é importante. Quando um cliente vai comprar um Renault, ele percebe até se a maçaneta da porta é de um Renault ou não. Se o estofado é da Renault ou não...”

Da mesma forma, a criação da aliança não se justificou por barreiras legais de entrada em determinados mercados, tendo em vista que as barreiras mais significativas à entrada no mercado são econômicas e as empresas adquiridas pela Volvo atuavam em mercados em que a firma já estava presente.

A partir da presente seção e da seção anterior, podem ser consolidados como objetivos principais para a realização da aliança estratégica os seguintes fatores:

- Obtenção de vantagens competitivas sobre concorrentes, a partir da ampliação do poder de mercado, perante os concorrentes e fornecedores, com a agregação de maiores volumes de compras;
- Redução de incerteza no mercado
- Redução de *time-to-market* a partir do aproveitamento de melhores práticas e tecnologias das três marcas de caminhões;
- Obtenção de economia de escala;
- Obtenção de economia de escopo;
- Viabilização de desenvolvimento tecnológico compartilhado;

- Diluição dos custos de desenvolvimento tecnológico resultante da adaptação às normas de emissões de poluentes veiculares nos diversos mercados, principalmente Europeu e Norte-americano.

#### **4.7. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS APRESENTADOS**

Conforme as respostas obtidas, as motivações para o desenvolvimento da aliança estratégica podem ser resumidas em basicamente três fatores, que são: mercado, tecnologia e exigências legais. Fica claro que os fatores econômicos são impulsionadores para a aquisição, mas foram tratados como consequência da necessidade de atualização tecnológica, pois os dirigentes primeiro destacaram a necessidade de atualização tecnológica, o aumento dos custos de desenvolvimento de novos produtos, a redução do ciclo de vida dos produtos e, principalmente dos altos custos necessários para enquadramento nas normas ambientais de emissões de poluentes.

Em seguida, como resultado desta necessidade de atualização tecnológica, foi verificada a necessidade de dividir custos, reduzir incertezas, ter preços mais competitivos e obter economia e escala e de escopo. Desta forma, parece claro que os fatores econômicos são resultado dos outros fatores (das categorias mercado e tecnologia). Neste sentido, acredita-se que os fatores econômicos não são fatores motivadores e sim objetivos consequentes da parceria.

Quanto ao fator legislação, o fator motivador para o desenvolvimento da aliança foi a obrigatoriedade de adequação às normas, existentes nos diversos mercados, de emissões veiculares. Estas normas, conforme visto, demandam e demandam um alto grau de investimento em pesquisa e desenvolvimento das empresas do setor.



Analisando os objetivos buscados pela Volvo AB na formação da aliança estratégica pode-se observar que os objetivos econômicos "diluir os custos de pesquisa e desenvolvimento", "obtenção de economias de escala" e "obtenção de economia de escopo" foram apontados por todos os entrevistados como sendo muito importantes. Estes objetivos econômicos e tecnológicos, apesar de fundamentais, foram tratados como conseqüências naturais da parceria. Desta forma, reduzir custos de P&D, obter economias de escala e escopo foram tratados como objetivos muito importantes, mas nunca motivos únicos para a busca de parceiros, uma vez que estes fatores estavam sempre relacionados às exigências impostas pelas normas de emissões e ao aumento da competitividade do setor, com a crescente consolidação do mercado em poucos grupos concorrentes.

Esta análise vai ao encontro de pesquisas anteriores relacionadas ao estudo de alianças estratégicas. Foi apontado por CHILD & FAULKNER (1998) que a formação de alianças estratégicas podem ser analisados sob duas dimensões: desafios externos e necessidades internas. Analisando a partir desta ótica, o mercado de veículos comerciais está passando por um processo de intensa reestruturação (desafios externos) catalisada principalmente pela necessidade de adequação às normas de emissões de poluentes e pelas altas exigências tecnológicas do mercado. Desta forma, as empresas são levadas a processos de parcerias, ou alianças, como meio de adequação a este novo ambiente que se configura (necessidades internas), procurando acessar economias de escala, tecnologia, capacidade produtiva e redução de risco, entre outros fatores. Este processo de reestruturação e consolidação do mercado que acontece no setor de veículos comerciais e que, possivelmente, se manterá nos próximos anos, foi visto, há alguns anos, no setor de veículos de passeio. Fica, assim, provada as afirmações dos autores que "a conjunção de certas condições na estrutura e natureza do ambiente externo torna alianças mais prováveis em alguns períodos [...]" (CHILD & FAULKNER, 1998,

pág. 70) e que “alianças precisam como estímulo inicial um desafio de uma mudança vinda do ambiente externo.” (pág. 80).

A teoria dos custos de transação explica a escolha dos parceiros em função das contribuições que os mesmos poderiam oferecer um ao outro quando comparado com os custos de buscar essas soluções no mercado, ou através da utilização de uma estrutura de governança tipo hierarquia. Entende-se que a escolha pela aquisição e não de outro tipo de aliança estratégica – na tipologia de LORANGE & ROSS (1988) a aquisição é a AEs mais se aproxima da hierarquia – é explicada pelo alto nível de idiosincrasia (especificidade) dos desenvolvimentos tecnológicos conjuntos (entre eles desenvolvimento conjunto de motores e eixos) e para minimizar a possibilidade de oportunismo entre os parceiros.

Em relação à teoria da dependência de recursos (PFEFFER & SALANCIK, 1978), como visto anteriormente, pode-se afirmar que a Volvo visualizou a formação da aliança como um mecanismo para reduzir incertezas de mercado e promover estabilidade, uma vez que, a partir da análise dos relatórios da organização e das entrevistas com dirigentes da empresas, identificou-se uma intensificação da concorrência no mercado de veículos comerciais.

## 5. CONCLUSÕES DA PESQUISA

Esta pesquisa buscou analisar os fatores determinantes para a formação da aliança estratégica entre o grupo Volvo AB com as empresas Renault VI e Mack *Trucks*, no mercado internacional de veículos comerciais.

A partir da análise dos dados verificou-se que as motivações para o desenvolvimento da aliança estratégica podem ser resumidas em três fatores: mercado, tecnologia e adaptação a normas legais.

Como citado na metodologia do trabalho, por tratar-se de um estudo de caso, os resultados do presente trabalho não podem ser generalizados para as demais alianças estratégicas realizadas no setor pesquisado.

Partindo do pressuposto de que alianças estratégicas resultam de um conjunto de forças econômicas, mercadológicas, tecnológicas e legais, desenvolveu-se um corpo teórico integrando várias abordagens, que acabaram por abarcar as quatro categorias anteriormente citadas.

Através da pesquisa do caso selecionado – Volvo AB, Renault VI e Mack *Trucks* – identificou-se que a abordagem tomada no presente trabalho, bem como as variáveis categorizadas apresentaram poder explicativo para o fenômeno.

Para responder à questão central proposta, realizou-se inicialmente uma caracterização do tipo de aliança estratégica existente entre as empresas, bem como foram identificadas o escopo da aliança, ou seja, a identificação dos bens e serviços que fazem parte do acordo cooperativo. Foi visto que a aliança estratégica pesquisada trata-se de uma aquisição com troca (swap) de ações. Desta forma, a Volvo AB adquiriu a Renault VI – posteriormente rebatizada como Renault *Trucks* – e a Mack *Trucks*. Em contrapartida, a Renault VI ficou com 15% de participação no grupo Volvo AB.

Segundo LORANGE & ROSS (1998), fusões e aquisições têm alto grau de internalização de atividades nas empresas envolvidas. Segundo os autores, neste tipo de arranjo, os parceiros buscam menores custos de transação das atividades conjuntas e menores riscos. Entretanto, maior será o nível de interdependência entre os parceiros da aliança. Esta afirmação dos autores mostra-se válida pela extensão das atividades conjuntas desenvolvidas pelas empresas envolvidas.

Relacionado aos fatores motivadores para a criação da aliança, verificou-se que o mercado de veículos comerciais está passando por um processo de intensa consolidação, aumento do desenvolvimento tecnológico e da competição. Desta forma, a partir da opinião dos dirigentes da empresa, bem como a partir de documentos e relatórios da Volvo AB, observou-se uma intensa preocupação de seus gestores quanto ao crescimento dos grupos concorrentes. Desta forma, a criação de alianças estratégicas foi visto pela empresa como uma alternativa factível para se proteger da concorrência, aumentar sua escala de produção e, conseqüentemente, seu poder de mercado. Verifica-se que a Volvo AB, há mais de uma década, têm adotado a postura de desenvolver alianças estratégicas como tentativa de aumento de competitividade. Isto fica claro ao se verificar a tentativa de fusão com o grupo Renault, em 1993, não só no setor de veículos comerciais, mas abarcando os dois grupos como um todo. Outro indicativo da conduta da empresa foi a tentativa de aquisição – frustrada – do grupo Scania, em 1999. Conclui-se, a partir de todos os dados apresentados na pesquisa, que a consolidação da competição no mercado, fator determinante de característica mercadológica, bem como o aumento da competitividade dentro do setor, foi variável fundamental para a criação da aliança estratégica.

O aumento na competitividade no setor de veículos comerciais é caracterizado pela diminuição do ciclo de vida de produto; necessidade de redução do *time to market* e a necessidade de redução dos preços dos produtos. Estes fatores

geraram, conseqüentemente, um incremento nos custos de P&D das empresas do setor, bem como um alto nível de incerteza. Novamente, o grupo Volvo AB percebeu a aliança estratégica como um dispositivo para redução da incerteza e ganho de competitividade, a partir da possibilidade de agregar sinergias com as operações da Renault *Trucks* e Mack *Trucks*, obtendo economias de escala e escopo, desenvolvimento tecnológico compartilhado e a diluição dos custos de desenvolvimento em uma base de produção maior, confirmando as razões expostas por CONTRACTOR E LORANGE (1988) e CHILD & FAULKNER (1998).

O terceiro fator (de característica legal), com implicação no desenvolvimento da aliança está relacionada à legislação de controle de emissões veiculares. De acordo com estas normas, as empresas são obrigadas a reduzir drasticamente o nível de emissões de partículas poluentes pelos veículos fabricados. A partir dos dados levantados, verificou-se que os mercados mais exigentes quanto às normas são os mercados europeu (normas EURO), americano (normas USO) e japonês (normas JPN). No Brasil, estas normas são representadas pelo PROCONVE (Programa de Controle de Poluição do Ar por Veículos Automotores), criado pelo CONAMA (Conselho Nacional do Meio Ambiente), ligado ao Ministério do Meio Ambiente, do Governo Federal. As normas de emissões, existentes em diversos mercados, têm gerado a obrigatoriedade de desenvolvimento de novas tecnologias de motores, mais eficientes e menos poluentes.

Por fim, como quarto fator, não tão decisivo para a criação aliança, estando mais relacionada à seleção do parceiro, pode-se constatar que as três empresas têm alto nível de complementaridade entre suas linhas de produtos. Desta forma, as empresas puderam realizar a aliança sem afetar as regras de livre concorrência, fato que já havia acontecido com a Volvo na tentativa de aquisição da empresa sueca Scania.

Conforme visto na apresentação dos dados coletados, os custos de desenvolvimento das tecnologias – principalmente de motores – são altos. Novamente, verifica-se que, antecipando os custos de desenvolvimento destas tecnologias, as empresas envolvidas na aliança estratégica verificaram a possibilidade de diluição destes custos em uma base de produção maior. Segundo OHMAE (1989), uma aliança estratégica pode ser entendida como uma possibilidade de redução dos custos fixos para cada empresa envolvida, a partir de seu compartilhamento. Desta forma, confirmando-se as conclusões de OHMAE (1989), verificou-se que as empresas estudadas procuravam, através da aliança, a redução dos custos (fixos) de desenvolvimento de novas tecnologias, principalmente de motores, que se veriam (e se vêem) obrigadas a realizar nos anos seguintes à formação da aliança.

Considerando os objetivos explicitados para a formação da aliança estratégica, pode-se observar uma predominância de objetivos econômicos. Conforme apresentado no capítulo anterior e nos parágrafos anteriores, os objetivos principais na criação da aliança foram:

- Obter vantagens competitivas sobre concorrentes, a partir da ampliação do poder de mercado, perante os concorrentes e fornecedores, com a agregação de maiores volumes de compras;
- Reduzir a incerteza no mercado
- Reduzir o *time-to-market* a partir do aproveitamento de melhores práticas e tecnologias das três marcas de caminhões;
- Obter economia de escala;
- Obter economia de escopo;
- Viabilizar o desenvolvimento tecnológico compartilhado;

- Diluir os custos de desenvolvimento tecnológico resultante da adaptação às normas de emissões de poluentes veiculares nos diversos mercados, principalmente Europeu e Norte-americano.

Embora a redução de custos e obtenção de economias de escala, em um primeiro momento, pudessem ser considerados fatores motivadores para a criação da aliança, estes foram enquadrados como objetivos por estarem relacionados à (i) necessidade de desenvolvimento tecnológico e ao (ii) aumento da competição no setor de veículos comerciais. Desta forma, conclui-se que os objetivos econômicos nunca foram motivadores diretos, que justificariam a criação da aliança, mas sim respostas aos fatores motivadores anteriormente citados.

Fica claro que a criação das duas novas unidades de negócios – Volvo 3P e Volvo *Powertrain* – logo após o início da aliança, está diretamente ligada à viabilização dos objetivos econômicos.

Vale destacar a função da Volvo 3P, que será responsável pela integração e desenvolvimento das tecnologias para as três empresas parceiras. Em outras palavras, será responsável pelo desenvolvimento compartilhado das tecnologias e também será responsável pela função de compras para as três empresas de caminhões. Ao consolidar todo o volume de compras em uma única unidade de negócios, a empresa prevê a possibilidade de reduzir seus custos totais de aquisição, através de ganhos de escala e otimização dos aspectos logísticos.

## **5.1. SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS**

Tendo em vista que este trabalho estudou empresas do setor de veículos comerciais, é importante que ele seja testado, a fim de verificar sua aplicabilidade, também em outros setores em que estão ocorrendo também um grande número de alianças estratégicas, fusões e aquisições. Dentre eles pode-se

destacar: telecomunicações, seguros, bancário e alimentos. Sugere-se também que as pesquisas sejam feitas no contexto nacional.

Ainda dentro do setor pesquisado é muito importante que outras pesquisas sejam realizadas para que se possa obter uma visão generalizada do processo das alianças estratégicas.

Somente após a investigação ter sido implementada em um número significativo de empresas é que, de fato, será conhecida a contribuição dos resultados aqui apresentados, mesmo porque esta pesquisa não abrangeu algumas outras questões. Portanto, espera-se que os próximos trabalhos possam resolver essas indagações que, mesmo após esta pesquisa, permanecem sem resposta. Dentre as quais pode-se citar:

- As empresas pesquisadas puderam, realmente, tirar proveito das alianças estratégicas?
- Quais foram os resultados da parceria estabelecida?
- Como estão sendo mensurados os ganhos de competitividade?
- Está havendo aumento na capacidade tecnológica das empresas?
- Quais são os fatores necessários para que haja sucesso na relação de parceria?

Embora as alianças estratégicas estejam bastante difundidas, ainda pode ser percebida a necessidade de um modelo de gestão para elas. Talvez muitas delas foram fadadas ao fracasso devido a falta de modelo de gestão que englobe a escolha dos parceiros, qual o tipo mais adequado a ser escolhido e até mesmo um modelo que permita ao empresário conhecer melhor quais as carências e seus pontos positivos para que realmente consiga traçar objetivos que a parceria deve atingir.

Esta pesquisa não contemplou todas as abordagens teóricas possíveis para esse assunto, ou seja, os resultados dessa pesquisa dependem das que ainda



serão realizadas futuramente. Neste sentido, coloca-se como sugestão para estudos futuros a análise da aliança pesquisada a partir de outras abordagens teóricas, não utilizadas neste trabalho. Sugere-se, por exemplo, a análise da aliança estratégica deste trabalho a partir da Teoria Institucional.

## **5.2. LIMITAÇÕES DA PESQUISA**

As pesquisas em ciências sociais apresentam, como primeira limitação, os vieses do pesquisador, o qual está imerso em um contexto social específico, influenciando-o na maneira de ler a realidade e de expressá-la. Ainda que o método científico proporcione maior objetividade aos estudos, é aceito que a neutralidade em relação ao objeto pode, no máximo, ser uma busca, não uma realidade.

Outra das limitações deste estudo consiste na sua capacidade de generalização dos dados por tratar-se de um estudo de um caso apenas. Nesse sentido, buscou-se valorizar a teorização, a partir da base teórico-empírica, criando um conjunto de variáveis que, entende-se, tiveram grande poder explicativo para a aliança estratégica estudada.

## 6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALDRICH, H. E.; PFEFFER, J. Environments of organizations. **Annual Review of Sociology**. Palo Alto, CA, v. 2, p. 79-105, 1976.

ALTER, C., HAGE, J. **Organizations Working Together**. Newbury Park, California: Sage Publications, 1993.

ARRUDA, M. C.; ARRUDA, M. L. Alianças estratégicas internacionais: formação e estruturação em indústrias manufatureiras. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, v.37, n. 04, p. 28-37, out/dez 1997.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1994.

BLEEK, J., ERNST, D. The death of the predator. In: BLEEK, J., ERNST, D. **Collaborating to Compete: Using Strategic Alliances and Acquisitions in the Global Marketplace**. New York: Wiley, 1993.

CHAUÍ, M. **Convite à filosofia**. São Paulo: Editora Ática, 2002.

CHESNAIS, F. Multinational enterprises and the international diffusion of technology. In: DOSI, G. **Technological Change and Economic Theory**. London: Pinter, 1988.

CHESNEAUX, J. **Modernidade-Mundo**. Rio de Janeiro: Vozes, 1995.

CHILD, J.; FAULKNER, D. **Strategies of cooperation**. New York: Oxford University Press, 1998.

COASE, R. The nature of the firm. (1937) In: WILLIAMSON, O.; WINTER, S. **The nature of the firm: origins, evolution and development**. Oxford: Oxford University, 1991.

COLLINS, D. Organizational capability as a source of profit. In: MOINGEON, B.; EDMONDSON, A. (Eds.). **Organizational learning and competitive advantage**. London: Sage, 1996.

CONTRACTOR, F. J, LORANGE, P. (Eds.) Why should firms cooperate? The strategy and economics basis for cooperation ventures. IN: **Cooperative Strategies in International Business**. Lexington, MA: Lexington Books, 1988.

CUNHA, J. C. **O impacto do uso estratégico da tecnologia no desempenho da empresa**. São Paulo, 1994. Tese. (Doutorado em Administração). FEA/USP, 1994.

DODGSON, M. **Technological Collaboration in Industry - Strategy, Policy and Internationalization in Innovation**. Routledge, NY, 1993.

DUTRA, E. **Joint Ventures Internacionais e a busca de Vantagem Competitiva**. Belo Horizonte: 1997. Dissertação (Mestrado em Administração: UFMG/FCE/CEPEAD), 1997.

EBERS, M. **The Formation of Inter-organizational Networks**. Oxford, New York: Oxford University Press, 1997.

FREITAS, L. S. Processo de evolução de alianças estratégicas. In: 1º Encontro de Estudos em Estratégia - 3E (2003: Curitiba-PR). **Anais Eletrônicos...**, Curitiba: 3E, 2003.

GIDDENS, A. **Sociology**. Cambridge: Polity Press, 2001.

GILROY, B. M. **Networking in multinational enterprises: the importance of strategic alliances**. Columbia (SC): University of South Carolina Press, 1993.

GOMES-CASSERES, B. **The Alliance Revolution: The New Shape of Business Rivalry**. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1996.

GRANDORI, A. An organizational assessment of inter-firm coordination modes. **Organization Studies**. Berlin, v. 18 (6), p. 897-925, 1997.

GRANDORI, A.; SODA, G. Inter-firm networks: antecedents, mechanisms and forms. **Organization Studies**. Berlin, v. 16 (2), p. 183-214, 1995.

HAGEDOORN, J, NARULA, R. Choosing organizational modes of strategic technology partnering: internacional and sectoral differences. **Journal of International Business Studies**. P. 265-284, Secound Quarter 1996.

HAGEDOORN, J. Organizacional modes of inter-firm co-operation and technology transfer. **Technovation**. London: Elsevier Science Publishers Ltd., vol. 10, num. 1, 1990.

HAMEL, G. P. **Competitive Collaboration: Learning, Power and Dependence in International Strategic Alliances**. Ann Arbor, MI: UMI. Thesis (Ph.D.), University of Michigan, 1990.

HARBISON, J. R.; PEKAR, P. **Alianças estratégicas: quando a parceria é a alma do negócio e o caminho para o sucesso**. São Paulo: Futura, 1999.

HATCH, M. J. **Organization Theory**. Oxford, Oxford University Press, 1997.

KERLINGER, F. N. **Metodologia da pesquisa em ciências sociais**. São Paulo: EPU: EDUSP, 1980.

KLOTZLE, M.C. Alianças estratégicas: Conceito e Teoria. **Revista de Administração Contemporânea**, v.6, n. 01, p. 85-104, mai/ago 2002.

LAMMING, R. **Beyond Partnership: strategies for innovation and lean supply**. Europe: Prentice Hall, 1993.

LEWIS, J. D. **Alianças Estratégicas: Estruturando e Administrando Parcerias para o Aumento da Lucratividade**. 1. Ed. São Paulo: Pioneira, 1992.

LORANGE, P.; ROOS, J. **Alianças estratégicas: formação, implementação e evolução**. São Paulo: Atlas. 1996.

MEYER, J. W.; ROWAN, B. Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony. In: POWELL, W; DIMAGGIO, P. J. **The New Institutionalism in Organizational Analysis**. Chicago and London: The University of Chicago Press, 1991. 41-62

MINDLIN, S. E.; ALDRICH, H. Inter-organizational dependence: a review of the concept and a reexamination of the findings of the Aston Group. **Administrative Science Quarterly**, Ann Arbor, v. 20, p. 382-392, 1975.

NALEBUFF, B.J., BRANDENBURGER, A. M. **Coopetição**. Rio de Janeiro: Rocco, 1996.

NOHRIA, N. Introduction: is a network perspective a useful way of studying organizations? In: NOHRIA, N.; ECCLES, R. **Networks and Organizations: Structure, Form, and Action**. Boston, Mass: Harvard Business School Press, 1992. p. 1-22

OHMAE, K. **O Mundo sem fronteiras**. São Paulo: Makron Books, 1991.

\_\_\_\_\_. The Global logic of strategic alliances. **Harvard Business Review**, mar/abr, 1989.

OLIVER, C. Determinants of international relationships: integration and future directions. **Academy of Management Review**. New York, v. 15 (2), p. 241-265, 1990.

OSBORN, R. N.; HAGEDOORN, J. The institutionalization and evolutionary dynamics of inter-organizational alliances and networks. **Academy of Management Journal**. Mississippi State, v. 40. n. 2, p. 261-278, April 1997.

PADOVANI, U.; CASTAGNOLA, L. **História da Filosofia**. São Paulo: Melhoramentos, 1974.

PFEFFER, J., NOWAK, P. Joint ventures and inter-organizational interdependence. **Administrative Science Quarterly**. Ann Arbor, v. 21, p. 398-418, 1976.

\_\_\_\_\_. SALANCIK, G. **The External Control of Organizations: A resource dependence perspective.** New York: Harper and Row, 1978.

PORRAS, S. T. Business Networks: An effective way of organizing? Thesis (Ph.D.), **University of Technology**, Sydney, 2001.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva.** 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

\_\_\_\_\_. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior.** Rio de Janeiro: Campus, 1989.

\_\_\_\_\_; FULLER, M. B. Coalitions and global strategy. In: PORTER, M. E. (ed). **Competition in Global Industries.** Boston, Mass.: Harvard Business School Press, 1986. p. 315-44.

POWELL, W. W. Hybrid organizational arrangements: new form or transitional development? **California Management Review.** Berkeley, CA, v. 30 (1), p. 67-87, 1987.

\_\_\_\_\_. Learning from collaboration: knowledge and networks and pharmaceutical industries. **California Management Review.** Berkeley, CA, v. 40, n. 3, p. 228-240, 1998.

\_\_\_\_\_; KOPUT, K. W.; SMITH-DOERR, L. Inter-organizational collaboration and the locus of innovation: networks of learning in biotechnology. **Administrative Science Quarterly.** Ann Arbor, v. 41, p. 116-145, 1996.

PROCHNIK, V. Alianças Estratégicas Internacionais e transferência de tecnologia para o Brasil. **Anais do 25º Encontro Nacional de Economia.** Recife, Dezembro, 1997.

REED, M. Teorização organizacional: um campo historicamente contestado. In: CLEGG, S.; HARDY, C.; NORD, W. **Handbook de estudos organizacionais.** São Paulo Atlas, 1999. vol. 1.

- RICHARDSON, J. **Pesquisa Social - Métodos e Técnicas**. São Paulo: Atlas, 1999.
- RING, P. S.; VAN DE VEN, A. H. Developmental processes of cooperative inter-organizational relationships. **Academy of Management Review**. New York, v. 19/1, p. 90-118, 1994.
- ROBERTS, P. W.; GREENWOOD, R. Integrating transaction cost and institutional theories: toward a constrained-efficiency framework for understanding organizational design adoption. **The Academy of Management Review**. New York, v. 22, p. 346-373, April. 1997.
- RODRIGUES, Suzana B. Formação de alianças estratégicas em países emergentes: o caso Brasil-China. In: RODRIGUES, Suzana B. (org.). **Competitividade, alianças estratégicas e gerência internacional**. São Paulo: Atlas. 1999. p. 183-205.
- RUFFONI, J. P. **Características da Estratégia de Cooperação na cadeia de Fornecimento da Indústria Automotiva do Rio Grande do Sul**. Porto Alegre: 1999. Dissertação. (Mestrado em Administração). UFRGS/EA/PPGA, 1999.
- SCHUMPETER, J. **Teoria do desenvolvimento econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico**. São Paulo : Abril Cultural, 1982.
- SCOTT, R. W. **Institutions and Organizations**. London, Sage Publications, 1995.
- SELLTIZ, C. et al. **Métodos de Pesquisa nas Relações Sociais**. São Paulo: EPU/EDUSP, 1987.
- SILVA JÚNIOR, A. B. Vantagens e desvantagens em relacionamentos cooperativos: o caso Usiminas-Fiat. In: 26º ENANPAD (2002: Salvador-BA). **Anais eletrônicos...** , Salvador: ANPAD, 2002.
- TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas - RAE**. São Paulo, v. 35, n. 3, p. 20-29, maio-jun. 1995.

UITERMARK, P.J.; DE GRAAFF, R.P.M. Supply chain diagnosis - a conceptual investigation from the industrial organization and organization-sociology perspective. **Proceedings of the Third International Conference on Chain Management in Agribusiness and the Food Industry**. Wageningen, Holanda, Maio 1998.

VONORTAS, N. S.; SAFIOLEAS, S. P. Strategic alliances in information technology and developing country firms: recent evidence. **World Development**, v. 25, n. 05, p. 657-680, 1997.

WILLIANSOM, O. E. **Economic organization: firms, market and policy control**. New York : New York University Press, 1986.

\_\_\_\_\_. **Markets and hierarchies: analysis and antitrust implications: a study in the economics of internal organization**. New York: Free Press, 1975.

\_\_\_\_\_. **The economic institutions of capitalism: firms, markets, relational contracting**. New York : Free Press, 1985.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: Planejamento e Método**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

YOSHINO, M. Y.; RANGAN, U.S. **Alianças estratégicas: uma abordagem empresarial à globalização**. Trad. José E. R. Moretzsohn. São Paulo: Makron Books, 1996.



## **ANEXOS**

**ANEXO A**  
**ROTEIRO DAS ENTREVISTAS**

**PARTE 1 – DADOS DO RESPONSÁVEL PELAS INFORMAÇÕES**

Data: \_\_\_\_\_

Nome: \_\_\_\_\_

Cargo: \_\_\_\_\_

Tempo de empresa: \_\_\_\_\_

**PARTE 2 – ORIGEM E CARACTERIZAÇÃO DA ALIANÇA ESTRATÉGICA**

- Como o sr. conceituaria a parceria entre a Volvo, Renault VI e Mack?
- Em que momento, fato ou circunstância a Volvo percebeu a necessidade ou oportunidade de estabelecer a aliança estratégica com a Renault VI/Mack?
- Qual o escopo da aliança? Em outras palavras, quais são os bens, ativos e atividades conjuntas que fazem parte da aliança?
- Quando foi o início da aliança?

**PARTE 3 – FATORES MOTIVADORES E OBJETIVOS DA ALIANÇA ESTRATÉGICA**

- Quais são os fatores motivadores que levaram a empresa a estabelecer esta aliança estratégica?
- Qual a importância dos seguintes tópicos para a criação da aliança Volvo/Renault/Mack:

**OBJETIVOS**

- Incluir-se num bloco de grandes empresas

- Saber como se dá o processo de cooperação de modo a preparar-se para projetos subsequentes
- Atingir a quase integração vertical
- Ganhar acesso a mercados
- Obter acesso a canais de comercialização já estruturados
- Obter acesso ao conhecimento tecnológico do parceiro
- Concentrar suas atividades na tecnologia central
- Estar atualizado em termos tecnológicos
- Reduzir o time to market
- Obter acesso à tecnologia de processo
- Executar desenvolvimento tecnológico compartilhado
- Ter preços mais competitivos
- Obter economia de escala
- Obter economia de escopo
- Reduzir ou dividir os custos
- Reduzir ou dividir as incertezas
- Conhecer a legislação local
- Facilitar os trâmites burocráticos inerentes a algum país ou mercado
- Superar barreiras alfandegárias / legais
  
- Existem outros objetivos além destes citados anteriormente?