

ELIZÂNGELA MARIA DE MOURA

**IMPACTOS DA ALIANÇA ESTRATÉGICA RENAULT-NISSAN SOBRE O
CRESCIMENTO DE AMBAS AS EMPRESAS NO MERCADO MUNDIAL**

Monografia apresentada ao Curso de
Ciências Econômicas do Setor de Ciências
Sociais Aplicadas da Universidade Federal
do Paraná.

Orientador: Prof. Armando João Dalla Costa

CURITIBA

2011


TERMO DE APROVAÇÃO

ELIZÂNGELA MARIA DE MOURA

IMPACTOS DA ALIANÇA ESTRATÉGICA RENAULT-NISSAN SOBRE O
CRESCIMENTO DE AMBAS AS EMPRESAS NO MERCADO MUNDIAL

Monografia aprovada como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel no curso de Ciências Econômicas, Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade federal do Paraná, pela seguinte banca examinadora:

Orientador:



Prof. Dr. Armando João Dalla Costa



Prof. Adilson Antonio Volpi



Prof. João Basílio Pereima Neto

Curitiba, 15 de dezembro de 2011

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – ELEMENTOS ESTRUTURAIS (1999).....	19
QUADRO 2 – ELEMETOS ESTRUTURAIS DAS REDES DE FIRMAS (1999).....	20
QUADRO 3 – EXTENSÃO DA INTEGRAÇÃO ORGANIZACIONAL DA INDÚSTRIA AUTOMOBILÍSTICA (2007).....	23
QUADRO 4 – RESUMO DAS CARACTERÍSTICAS DA ESTRUTURA DA INDÚSTRIA AUTOMOBILÍSTICA (2007).....	27
QUADRO 5 – PLATAFORMAS DE PRODUÇÃO (2008).....	41

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – SEGMENTAÇÃO DOS AUTOMÓVEIS (2009).....	28
FIGURA 2 – PRODUÇÃO MUNDIAL DE AUTOMÓVEIS EM 2000.....	29
FIGURA 3 – ESTRUTURA DA ALIANÇA RENAULT-NISSAN (2010).....	40
FIGURA 4 – PROJETO DE CARROS ELÉTRICOS PARA 2014 (2011).....	43
FIGURA 5 – CRESCIMENTO DE VENDAS DA RENAULT VS CRESCIMENTO DOS MERCADOS (2011).....	46
FIGURA 6 – RANKING DOS DEZ PRINCIPAIS MERCADOS DA RENAULT (2011).....	46
FIGURA 7 – PRINCIPAIS REGIÕES ONDE A RENAULT DETÉM MAIOR FATIA DE MERCADO (2011).....	47
FIGURA 8 – CARRO ELÉTRICO DA NISSAN PARA 2016.....	52

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 – PARTICIPAÇÃO DA NISSAN NO MERCADO MUNDIAL EM 1999.....	32
GRÁFICO 2 – PRODUÇÃO MUNDIAL DA NISSAN MEDIDA EM MILHÕES DE UNIDADES (1999).....	32
GRÁFICO 3 – DISTRIBUIÇÃO DE VENDAS DA RENAULT E DA NISSAN NAS REGIÕES DO MUNDO (2002).....	38
GRÁFICO 4 – HISTÓRICO DE VENDAS DA RENAULT (2011).....	49

LISTAS DE TABELAS

TABELA 1 – RESULTADOS ALCANÇADOS PELA NISSAN ENTRE 1999 - 2002.....	34
TABELA 2 – PRODUÇÃO MUNDIAL DE CARROS DE PASSEIO E COMERCIAIS LEVE DA NISSAN EM 2000.....	35
TABELA 3 – RESULTADOS FINANCEIROS DO GRUPO RENAULT EM 2001.....	36
TABELA 4 – PRODUÇÃO MUNDIAL DE CARROS DE PASSEIO E COMERCIAIS LEVE DA RENAULT EM 2000.....	37
TABELA 5 – COMPARAÇÃO DA PRODUÇÃO DA ALIANÇA ENTRE 1999-2009...44	
TABELA 6 – PRINCIPAIS MERCADOS DA ALIANÇA EM 2010.....	44
TABELA 7 – RANKING MUNDIAL DOS MAIORES PRODUTORES DE AUTOMÓVEIS EM 1999.....	48
TABELA 8 – RANKING MUNDIAL DOS MAIORES PRODUTORES DE AUTOMÓVEIS EM 2009.....	48
TABELA 9 – PRINCIPAIS MERCADOS DA NISSAN-ALIANÇA EM 2011.....	52
TABELA 10 – PRINCIPAIS MERCADOS DA NISSAN NO TERCEIRO TRIMESTRE DE 2011 EM RELAÇÃO A 2010.....	52
TABELA 11 – VENDAS DE VEÍCULOS PELA NISSAN NO TERCEIRO TRIMESTRE DE 2011.....	54

RESUMO

O presente trabalho tem como objetivo analisar as razões que levaram, tanto a Renault quanto a Nissan estabelecerem uma aliança estratégica. Ele visa demonstrar que essa alternativa foi um processo bastante eficaz para atingir os objetivos específicos de cada empresa. Para isso, faz-se uma breve revisão da literatura sobre estrutura de mercados, redes de empresas e alianças estratégicas e, na sequência, uma explanação do contexto financeiro no qual, ambas as empresas estavam inseridas em 1999, ano em que foi estabelecida a aliança, e como se desenvolveram no decorrer do acordo até o ano de 2011. Finalizando com a análise dos dados referentes aos resultados que a aliança proporcionou para cada empresa.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	07
2. REFERENCIAL TEÓRICO	09
2.1 ESTRUTURA DE MERCADO.....	09
2.1.1 Mercado em Oligopólio.....	11
2.1.2 Tipos de Mercados em Oligopólios	14
2.2 REDE DE EMPRESAS.....	16
2.2.1 Elementos Estruturais	18
2.2.2 Os Impactos Diretos.....	20
2.3 ALIANÇA ESTRATÉGICA.....	21
3. ESTRUTURA DE MERCADO AUTOMOBILÍSTICO	26
4. INCENTIVOS PARA CONCRETIZAÇÃO DA ALIANÇA	31
4.1 PRINCIPAIS RAZÕES DA NISSAN.....	31
4.2 PRINCIPAIS RAZÕES DA RENAULT.....	35
5. RESULTADOS ADVINDOS DA ALIANÇA	39
5.1 IMPACTOS SOBRE O GRUPO RENAULT.....	44
5.2 IMPACTOS SOBRE O GRUPO NISSAN.....	50
6. CONCLUSÃO	55
7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	57

1. INTRODUÇÃO

A aliança estratégica Renault-Nissan, estabelecida em março de 1999, é considerada histórica por ser a primeira aliança entre uma empresa japonesa e uma francesa, cada uma com suas peculiaridades culturais e uma marca referencial em diferentes continentes. Visando o fortalecimento diante da competição do ramo automobilístico mundial, as duas empresas se constituem um grupo único ligado por participação cruzada.

No início da aliança, a Renault tinha uma participação de 36,8% do capital da Nissan, porém em 2002 passou para 44,4%. A Nissan por sua vez, detém uma participação de 15% (sem direito a voto) da Renault. Neste sentido a aliança Renault-Nissan busca se fortalecer diante do mercado mundial de automóveis, a fim de atingir o reconhecimento dos clientes em qualidade, e estar entre os três maiores (em vendas) grupos automobilísticos do mundo.

Além da participação cruzada a aliança se baseia em uma série de acordos de partilha, como aproveitamento de componentes, acordos de compra de insumos e matérias primas, aproveitamento de capacidade produtiva. Há também uma partilha de componentes de produção, de tecnologia e informação, assim como uma difusão de suas respectivas marcas nos mercados de influência de ambas as empresas. A Renault, cuja presença é bem representada em países europeus, África do Sul, Alemanha, Argentina e Brasil, que hoje é o segundo maior mercado da empresa francesa, conseguiu durante mais de dez anos de aliança uma contribuição em lucro por parte da Nissan em 2010, cerca de 1.084 milhões de euros. Já a Nissan está presente em países como China, Estados Unidos, Japão e outros, que além de serem os países nos quais a empresa japonesa possui maior fatia de mercado, representam os maiores mercados do mundo.

A aliança Renault-Nissan, no ano de 2010, vendeu cerca de 7.276.398 veículos no mercado mundial, isso representa um aumento de 19,6% em relação a 2009. Enquanto a vendas da Renault em 2010 chegou a marca de 2.625.769 e as vendas da Nissan de 4.080.588, isso implica no aumento de vendas mundiais da Renault de 14% e da Nissan em 21,5%. Essa marca levou o grupo Renault-Nissan a ocupar o quarto lugar entre os maiores grupos automobilístico do mundo.

Diante da experiência da aliança Renault-Nissan, o presente trabalho tem como objetivo, por meio de um estudo desse caso específico, analisar as razões de cada empresa em particular em estabelecer uma aliança e os resultados dessa estratégia sobre o crescimento de ambos os grupos no mercado mundial.

No capítulo 1, faz-se uma breve revisão da teoria econômica sobre estrutura de mercado, com bases em estudo do Possas, passando pelo conceito de Redes de empresas, que faz parte do arcabouço da economia industrial e finalizando com alianças estratégica.

O capítulo 2, tem como objetivo analisar a estrutura de mercados automobilístico e como se caracterizam, para melhor compreender o comportamentos das empresas que neles estão inseridas; e entender seus segmentos, o grau de concentração, as principais barreiras à entrada e a forma de concorrência entre as montadoras.

O capítulo 3, visa retratar as razões pelas quais levaram a Renault estabelecer uma aliança com uma empresa japonesa, utilizando os relatórios administrativos e financeiros da empresa disponíveis no seu site global. Assim, como analisar os incentivos da Nissan em fazer aliança com a Renault, estudando seu contexto financeiro e sua transformação advinda da aliança.

O capítulo 4, explicita os resultados que ambas as empresas obtiveram no decorrer da aliança e como eles influenciaram no crescimento das empresas no mercado mundial.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

A seção seguinte expressa os pressupostos teóricos que ajudarão a entender as razões das alianças estratégicas adotadas pelas empresas, usando para isso abordagens teóricas como Estrutura de Mercado em Oligopólio, “redes de empresas”, que faz parte do arcabouço teórico de Economia Industrial e alianças estratégicas.

2.1 ESTRUTURA DE MERCADO

A estrutura de mercado pode ser definida sobre vários pontos de vistas. Possas (1985) cita pelo menos três visões: a primeira está relacionada a uma estrutura com base na teoria neoclássica, que apresenta o mercado composto por compradores e vendedores, este último é focado sobre os aspectos dos fatores de produção. Neste sentido, esta estrutura vai desde concorrência perfeita, passando pelo monopólio, oligopólio até concorrência monopolista; a segunda visão, diz respeito a definição de estrutura com base na teoria da organização industrial, que é o foco deste do presente trabalho; e por último a estrutura de mercado com base na evolução da concorrência e na teoria do preço-limite.

Há também a estrutura como um fator de influência sobre o processo de decisão de compra do consumidor. Para descrever o setor, grupo de empresas oferecem um produto ou uma categoria de produtos que são substitutos próximos uns dos outros. Kotler (2000) identifica cinco tipos de mercado:

O *monopólio puro* composto por apenas uma empresa fornecedora de um certo produto ou serviço em determinado país ou região. Um monopolista que não atua sob regulamentação pode cobrar preços elevados, fazer pouca ou nenhuma propaganda e oferecer o mínimo em termos de atendimento; o segundo tipo é a *concorrência monopolista* no qual há muitos concorrentes capazes de diferenciar as suas ofertas no todo ou em partes. Os concorrentes enfocam os segmentos do mercado em que podem tender às necessidades dos clientes e cobrar um preço *premium*; o terceiro é a *concorrência pura*, composta de muitos concorrentes oferecendo o mesmo produto e serviço. Uma vez que não há base de diferenciação, os preços dos concorrentes são praticamente os mesmos. Nenhum concorrente investe em propaganda a não ser que esta crie um diferencial psicológico, quando seria mais apropriado descrever o setor como uma concorrência monopolista; o

quarto tipo de mercado é o *Oligopólio puro*, com uma pequena quantidade de grandes empresas, em sua maioria, que fabricam essencialmente a mesma commodity. Essas empresas têm dificuldades em cobrar mais caro do que os preços vigentes. Se os concorrentes estiverem à altura na oferta de serviços, o único modo de conquistar uma vantagem competitiva e baixando os custos; o quinto e último mercado se refere ao *Oligopólio diferenciado*, com uma pequena quantidade de grandes empresas que fabricam produtos parcialmente diferenciado em termos de qualidade, atributos, estilo ou serviços. Cada concorrente deve buscar a liderança em um desses atributos para atrair os clientes e cobrar um preço *premium* pelo atributo (KOTLER, 2000).

As empresas escolhem suas estratégias, segundo Possas (1985), visando aumentar sua competitividade e conseqüentemente seu lucro operacional, dependendo de vários fatores. A estrutura de mercado é um fator de fundamental influência na adoção dessas estratégias das firmas, por isso sua análise é primordial. Neste sentido, essa seção apresenta de forma sucinta a temática de estrutura de mercado, sob o foco da economia industrial, que é utilizada tanto na descrição e análise de informações empíricas quanto nas tentativas de interpretação teórica, que quase sempre recorrem ao conhecido modelo de “estrutura-conduta-desempenho.

O elemento “*estrutura*” se refere ao número de produtores e compradores, diferenciação de produtos, barreiras à entrada, estrutura de custos, integração vertical, diversificação. Já o elemento “*conduta*” diz respeito as políticas de preços, estratégias de produto e vendas, pesquisa e desenvolvimento, investimentos em capacidade produtiva; e o “*desempenho*” diz respeito a alocação eficiente dos recursos, atendimento das demandas dos consumidores, progresso técnico, contribuição para a viabilização do pleno emprego dos recursos, contribuição para uma distribuição equitativa da renda, grau de restrição monopolística da produção e margens de lucro Scherer e Ross (1990).

O objetivo do modelo Estrutura-Conduto-Desempenho (ECD) é derivar de características da estrutura do mercado, conclusões sobre o desempenho em termos de alguma variável escolhida, supondo para isso que as condutas das empresas são fortemente condicionadas pelos parâmetros estruturais vigentes. Neste sentido, é possível identificar os fatores estruturais que condicionam as condutas de fixação de preços das empresas e, conseqüentemente, podem levar a

situação de elevação abusiva de margem de lucro e prejuízos para os consumidores. Então, num mercado no qual as empresas tem o poder de decidir o preço a ser cobrado pelos produtos vendidos, estes e as margens de lucro serão tanto maiores quanto mais for: a) As condutas das firmas já existentes no mercado apresentem um grau elevado de coordenação, seja através de acordos tácitos, liderança de preços ou cartelização; b) Elevada for a exposição destas empresas à concorrência potencial, ou seja, à ameaça de entrada de novos concorrentes, atraídos pelas margens de lucro praticadas no mercado (POSSAS, 1985).

Segundo Bain (1958) o principal fator estrutural que afeta o grau de coordenação das condutas das empresas estabelecidas, é o nível de concentração da produção e das vendas, visto ser razoável supor que comportamentos colusivos serão mais facilmente implementados quando um reduzido número de firmas domina o mercado, mas esse tema será melhor explanado na seção seguinte.

Assim, Possas (1985) enfatiza o consenso dos teóricos do paradigma ECD em “tomar a concentração econômica como elemento básico da estrutura do mercado e a intensidade das barreiras à entrada como um indicador-chave do poder de mercado das empresas oligopolistas e co-determinante do nível de preços” , assumindo que “é possível formular algum nível de generalização teórica sobre a relação entre preços (margens de lucro) e barreiras à entrada” (p.109).

2.1.1 Mercado em Oligopólio

Segundo Possas (1985), o conceito de oligopólio está vinculado a uma classe de estrutura de mercado na qual existem barreiras à entrada, que representa maior desafio para as empresas marginalistas, que são aquelas caracterizadas pela existência de custos maiores e menor crescimento; e menor desafio para as empresas progressistas, que são aquelas caracterizadas por custos melhores, ou seja, menor custo; há economia de escala; existe maior crescimento em relação às concorrentes e possuem maiores margens de lucro.

Neste sentido barreira à entrada se constitui uma síntese da natureza e dos determinantes da concorrência em certo mercado oligopolista, abrangendo tanto a concorrência potencial como a interna. Portanto, quanto maior for a barreira à entrada maior serão as margens de lucro, pois haverá menor números de empresas

concorrentes, o que vai gerar uma margem de lucro mais elevada. Essa magnitude reflete as condições de concorrência existente no mercado, pois quanto maior a barreira à entrada menor será a concorrência. (POSSAS, 1985, p.172).

A condição de entrada é definida por Bain (1958), como “estado de concorrência potencial” de possíveis novos produtores/vendedores, podendo ser avaliada pelas vantagens que as firmas estabelecidas possuem sobre os competidores potenciais, sendo que estas vantagens se refletem na capacidade de elevar persistentemente os preços acima do nível competitivo sem atrair novas firmas para a indústria em questão, pois as firmas existentes atuam coletivamente e não competem diretamente através de redução de preços.

Bain (1958) chamou de “condição geral de entrada” as escalas possíveis de entrada, identificando-as em quatro situações típicas quanto ao grau de dificuldade de entrada: a primeira se refere a entrada “fácil”, caracterizada por um preço impeditivo da entrada não superior ao nível competitivo, ou seja, há livre entrada das firmas; a segunda diz respeito a entrada “ineficazmente impedida”, quando as barreiras à entrada não são grande o bastante para que o preço impeditivo da entrada assegure um fluxo de lucros máximo a longo prazo, e as empresas optarão por um preço mais elevado que permitirá a entrada sucessiva de novas firmas, até que se atinja o preço menor correspondente à entrada impedida, essa situação será tanto mais provável quanto menor for o ritmo de entrada esperado; a terceira é a entrada “eficazmente impedida”, quando o preço que impede a entrada estiver acima dos custos para obter um fluxo maior de lucros que na hipótese de preços mais alto e entrada induzida; e por último a entrada “bloqueada”, que consiste no nível de preço impeditivo excedente ao próprio nível que maximiza os lucros a longo prazo, caso em que não havia qualquer incentivo a fixar um preço que superasse ou atraísse novos competidores.

As vantagens, chamadas de “barreiras à entrada” dada a natureza dos seus determinantes que serão listados a seguir, são de características estruturais, estáveis e se modificam lentamente no tempo, além de não poderem ser facilmente alteradas pelas entrantes potenciais. Isto permite considerar a condição de entrada e seus determinantes como condicionantes estruturais do comportamento das firmas e não como um resultado deste comportamento. (POSSAS, 1985).

Com base na literatura de organização industrial, pode-se analisar os fatores determinantes da existência e magnitude das barreiras à entrada, ou seja, as

circunstância que caracterizam as vantagens das firmas estabelecidas frente às concorrentes potenciais, e elas são classificadas em quatro tipos básicos:

A primeira se refere as “*Vantagens absolutas de custo*” para as empresas já existentes se fazem presentes quando estas têm acesso exclusivo a determinados ativos ou recursos, o que lhes permite fabricar, com a mesma escala de produção de um entrante potencial, a uma custo mais baixo, e essas vantagens são atribuídas a uma capacitação de recursos humanos qualificados, a existência de tecnologia disponível para firmas já estabelecidas; ao controle do suprimento de matéria primas através da integração vertical; a compra de matéria primas mais baratas pelas empresas existentes; ao menor custo de obtenção de capital para empresas estabelecidas, oriundo de imperfeição no mercado de capitais e da maior facilidade de que estas dispõem no uso de fundos próprios para financiar seus investimentos.

A segunda diz respeito à “*vantagens de diferenciação de produto*”, que decorrem da presença de elementos que fazem com os consumidores considerem mais vantajoso adquirir um produto de empresas já existente do que similares oferecidos por novo concorrentes. A intensidade de tais barreiras será tanto maior quanto maior for: a) o controle de acesso à tecnologia necessária para projetar os produtos; b) o montante de gastos com propaganda e vendas requeridos para garantir a fidelidade dos consumidores, impondo aos novos concorrentes despesas elevadas para tornar seu produto conhecido e aceito no mercado; c) a durabilidade e complexidade dos produtos; d) a presença de práticas e canais de distribuição que limitam a utilização de determinadas formas de acesso ao consumidor para novos concorrentes; e) Preferências estabelecidas por produtos já existentes, consolidadas pelas marcas, patentes de desenho; e f) Permanente inovação de produtos em programas de pesquisas e desenvolvimento.

A terceira barreira se reflete na presença de “*economia de escala*”, sejam estas reais, derivadas de redução de custos, cuja obtenção exige o aumento das dimensões da planta ou da firma, ou pecuniárias, derivadas do pagamento de preços menores na aquisição de insumos, incluindo aqui menores custos com transporte, propaganda e outros gastos relacionados às vendas. As economias de escalas reais se classificam em: a) Técnicas, resultantes do uso de equipamentos mais eficientes; b) Gerenciais, resultantes da divisão de gastos gerenciais fixos em uma produção mais elevada; c) Decorrentes da maior especialização do trabalho.

A presença destas economias de escala se dá quando, dadas as dimensões do mercado e a escala mínima que viabiliza economicamente a operação de um entrante potencial, este espera que, como resultado da sua entrada no mercado, a oferta do(s) produto(s) em questão se eleve ao ponto de eliminar os lucros extraordinários que tornariam atrativa a operação no setor. Obviamente, a existência de barreiras deste tipo exige a presença de custos irrecuperáveis vinculados à efetivação da entrada (*sunk costs*), sem os quais valeria a pena para o entrante entrar e sair rapidamente do mercado (*hit and run*) para auferir temporariamente lucros extraordinários. A análise dos efeitos das economias de escala sobre a concorrência potencial é complexa, visto que estes dependem das expectativas dos entrantes acerca das reações das firmas já estabelecidas caso ocorra uma entrada, bem como das expectativas das firmas estabelecidas acerca do provável comportamento das entrantes.

Por último, a exigência de “*Investimentos iniciais elevados*” para viabilizar a instalação uma nova empresa no mercado também é fonte de barreiras à entrada. Por envolver a criação de nova capacidade, qualquer investimento inicial envolve uma aplicação de recursos financeiros cujo montante depende, em grande parte, de variáveis relacionadas às tecnologias em uso (principalmente da relação capital/produto). Um entrante potencial que não possua uma base de negócios significativa em outros setores pode encontrar dificuldades em obter o capital necessário, na medida em que: a) os bancos tendem a ser relutantes e/ou a cobrar juros mais elevados em possíveis empréstimos; e b) o mercado de capitais se mostra inacessível para uma firma sem reputação estabelecida.

Deve-se lembrar que tais barreiras são minoradas nos casos de entradas resultantes da diversificação de grandes grupos ou conglomerados. Estes, tanto por seu porte e capacidade de mobilização de massas de lucros auferidos em outras áreas, quanto por freqüentemente possuírem empresas do setor financeiro, podem reunir o capital necessário com relativa facilidade.

2.1.2 Tipos de mercados em Oligopólios

Saber a característica de um oligopólio é de fundamental importância, para analisar não só o comportamento das firmas, mas para entender como esse comportamento pode gerar lucros, em sua maioria, extraordinários para uma estrutura oligopolista. Neste sentido, Possas (1985, p. 183), descreve basicamente

quatro tipos de mercados em oligopólios: O concentrado; o diferenciado; diferenciado-concentrado e o oligopólio competitivo.

O oligopólio concentrado é caracterizado por atividades de natureza homogênea, neste sentido, a competição é marcada pela ausência de diferenciação de produto, por uma alta concentração técnica, em que poucas unidades produtivas detêm parcela substancial da produção do mercado. Neste tipo de oligopólio a competição via preço também é descartada como procedimento regular, no entanto, a disputa pelo mercado, quando preciso, é feita pelo comportamento do investimento em face do crescimento da demanda, ou seja, tanto pela introdução de novos processos que permitem reduzir custos e melhorar a qualidade do produto quanto pela iniciativa de ampliar a capacidade antecipando o crescimento do mercado. Esta concentração se deriva à ocorrência de economias técnicas de escala e/ou descontinuidades técnicas consideráveis, que criam importantes barreiras à entrada, ao lado do elevado montante de capital inicial mínimo e do controle de tecnologia ou de insumos, ou ainda maior facilidade de acesso a estes (POSSAS, 1985).

Na competição de mercado o oligopólio diferenciado atua por meio de diferenciação de produto, o que implica dizer que a empresa vai concorrer no mercado com novos produtos, e/ou modelos, desenhos, etc. A concorrência via preço, embora não seja descartada totalmente, não é um recurso habitual deste tipo de oligopólio, pois ela piora em risco a estabilidade do mercado e a própria sobrevivência da empresa, além disso, o esforço permanente de vendas, em nível elevado, exige *mark up* muito altos e rígidos à baixa; qualquer variação irregular nos preços provocaria uma incidência proporcionalmente grande sobre os custos indiretos unitários, que são muito altos devido às despesas de publicidade e comercialização, afetando seriamente as vendas e/ou o nível de lucros. As barreiras à entrada neste tipo de oligopólio estão ligadas as economias de escala de diferenciação, que se refere à persistência de hábitos e marcas e conseqüentemente ao elevado e prolongado volume de gastos necessários para conquistar uma faixa de mercado que justifique o investimento. Mas essas barreiras não garantem para este tipo de oligopólio estabilidade, pois uma diferenciação exige uma renovação continua dos produtos (POSSAS, 1985).

O oligopólio diferenciado-concentrado ou misto é marcado pela presença dois tipos de oligopólio citado acima, neste tipo de oligopólio o comportamento na competição se dá primordialmente por meio da diferenciação de produtos, ao lado

dos requisitos de escala mínima eficiente associada, em maior ou menor grau, à produção de bens duráveis de consumo que configuram este tipo de mercado. Isso acaba desencadeando uma concentração quase tão elevada quanto a do oligopólio concentrado, embora os coeficientes de capital sejam em média inferiores aos deste último. Neste sentido as barreiras à entrada se dão, de forma mais forte, tanto pelas economias de escala técnicas como, pela economia de diferenciação. Neste tipo de oligopólio o impacto dinâmico tender a ser maior tanto pelo maior tamanho médio e capacidade financeira das empresas envolvidas, no esforço de diferenciação e inovação, quanto pelo maior valor unitário do produto (POSSAS, 1985).

O tipo de oligopólio é o competitivo, que se refere a uma concentração relativamente alta de produção, no sentido de algumas empresas detêm participação considerável no mercado, isso o torna oligopólio, porém se trata de uma competição por recorrerem aos preços para ampliar as fatias de mercado das unidades melhor situadas, em virtude da coexistência com empresas "marginalistas", que são aquelas caracterizadas pela existência de custos maiores e menor crescimento; e ainda são pouco resistentes à eliminação, porém ocupam um lugar menos desprezível no mercado. Além de serem um menor desafio para as empresas progressistas, que são aquelas caracterizadas por custos melhores, ou seja, menor custo; há economia de escala; existe maior crescimento em relação às concorrentes e possuem maiores margens de lucro (POSSAS, 1985).

2.2 REDES DE EMPRESAS

O conceito de redes de empresas está vinculado à idéia de investigação das relações existentes entre empresas que participam de múltiplas formas de cooperação produtiva e tecnológica, assim como investiga a relação que essas empresas tem com outras demais instituições. Refere-se a um conjunto de unidades produtivas, independentes, que se interorganizam baseadas em vínculos sistemáticos, de caráter cooperativo, que dão origem a uma forma particular de coordenação das atividades econômicas. Este conceito tem sido bastante utilizado para melhor compreensão de temas relacionados a: Paradigma organizacional, que foi baseado nas experiências de empresas japonesas na utilização de inovações;

programas de cooperação específicos envolvendo agentes com competências em áreas distintas, que interagem entre si para viabilizar determinada inovação; intensificação da concorrência e globalização dos mercados, estimuladores de alianças estratégicas; paradigmas tecnológicos, baseados em novas tecnologias de informação e telecomunicação; e muito outros (BRITTO, 2002).

Para entender melhor o conceito de rede de empresas é preciso ter em mente dois aspectos: o primeiro relacionado a rede como um instrumento para compreender o comportamento dos diferentes mercado, e o segundo relacionado a rede como objeto específico de investigação. O primeiro aspecto diz respeito a problemas vinculados a existência de externalidade, que podem causar em determinados mercados efeitos diretos e indiretos sobre as decisões dos agentes que nele estão atuando, tais externalidades podem ser: Técnicas, que pode exigir modificações nas características das respectivas funções de produção; externalidade Pecuniárias, que se referem as mudanças nos preços relativos dos fatores de produção e nas estruturas de custos da empresa; e externalidade tecnológica, com exigência de mudança no ritmo de adoção, difusão e inovação em determinado mercado. O segundo aspecto se refere a rede como possibilidade de efeitos gerados sobre o comportamento de consumidores e produtores (BRITTO, 2002).

Então num contexto de relações entre empresas, mercados, instituições e processos que caracterizam o funcionamento real dos mercados; o conceito genérico de “redes” tem auxiliado a captar a crescente complexidade verificada no atual ambiente competitivo das empresas, suportada, dentre outros motivos, pela intensificação da concorrência e pela globalização de mercados. E se caracterizam estruturalmente em primeiro lugar por um alto grau de complexidade e complementaridade técnica entre os agentes e as atividades realizadas por eles; em segundo por alto grau de integração de atividade produtiva; em terceiro ganhos relacionados ao progresso técnico, devido a variedade de empresas dentro desses arranjos; e em quarto por uma consolidação de uma infra-estrutura particular que comporta tais sistemas. Neste sentido Rede de empresas pode ser entendida como um conjunto organizado de unidades de produção parcialmente separáveis que operam com rendimentos crescentes que podem ser atribuídos tanto a economias de escala como a uma função global de custos (BRITTO, 2002).

2.2.1 Elementos estruturais

Para uma análise eficaz do funcionamento de uma rede de empresas é necessário levar em consideração a sua estrutura morfológica. Para isso, Britto (2001) identifica quatro elementos que constituem a estrutura de uma rede: nós, posições, ligações e fluxos.

Os **Nós** se referem às empresas ou atividades que estão envolvidas nas redes. A análise identifica as empresas inseridas nas redes como unidades básicas a serem investigadas (BRITTO, 2002).

As **Posições** estão relacionadas a forma de como os diferentes pontos se localizam no interior da rede, ou seja, se refere a divisão do trabalho que conecta os diferentes agentes atuantes visando atingir determinados objetivos. A consolidação desta divisão é uma consequência natural da diversidade de atividades necessárias à produção de determinado bem (BRITTO, 2002).

As **Ligações** se referem aos relacionamentos entre as empresas da rede, ou seja, são vínculos entre os nós constituintes, caracterizados por dar detalhamentos do relacionamento organizacional, produtivo e tecnológico dos membros da rede e estão relacionadas tanto aos números de ligações que dão forma a uma estrutura de rede, quanto aos números de pontos que são passagens necessárias entre as ligações estabelecidas entre dois pontos quaisquer da estrutura. Segundo Britto (2002), há pelo menos três tipos de ligações: a sistemática, de integração da cadeia produtiva, e de integração de inovação tecnológica. A ligação sistemática diz respeito ao comportamento dos membros no mercado; a ligação de integração de etapas da cadeia produtiva se baseia no objetivo de compatibilizar uma série de procedimentos técnico-produtivos de maneira a elevar o nível de eficiência proporcionado pela estruturação da rede; e a ligação com visão de obter inovações tecnológicas, que exige uma integração de conhecimentos e competências retidos pelos agentes, ou seja, um esforço tecnológico conjunto e coordenado dos membros da rede (BRITTO, 2002).

Uma vez estabelecidos os nós e suas respectivas ligações, é fundamental analisar a natureza dos Fluxos que circulam pelos canais dessas ligações, e são marcados por duas características: tangíveis e intangíveis. Os Fluxos tangíveis se

baseia numa relação de compra e venda, no sentido de que existem transações estabelecidas entre os agentes, pelas quais são transferidos os insumos e produtos, por tanto são fluxos que podem ser quantificados. Os fluxos intangíveis se baseiam no relacionamento de troca de informações entre os agentes, que na maior parte são tácitas, isso torna sua quantificação complexa, pois não há possibilidade de quantificar os estímulos que são emitidos e recebidos pelos agentes. Então se supões, nesse sentido, que estes arranjos envolvem a consolidação de um pool de informações e conhecimentos que são repartidos e socializados entre os participantes da rede, requerendo a montagem de códigos de linguagem e canais de comunicação, com o intuito de viabilizar esta transferência da maneira mais eficaz possível (BRITTO, 1999).

QUADRO 1 – ELEMENTOS ESTRUTURAIS

Network Approach (Modelo Geral)	Redes de firmas
Nós (nodes) ou vértices	Firmas ou atividades
Posições	Divisão de trabalho em cadeias produtivas
Ligações (links)	Vínculos organizacionais, produtivos e tecnológicos
Fluxos (flows)	Fluxos de transações (tangíveis) e fluxos de informações (intangíveis)

FONTE: BRITTO (1999)

Então para analisar o modo operacional das redes de firmas, deve-se usar como ponto de partida a descrição destes elementos constituintes. Dois deles estão relacionados diretamente aos “nós”: os agentes que atuam nos arranjos e as atividades integradas em um determinado esquema de divisão de trabalho. E por outro lado, outros dois elementos estariam associados aos “fluxos”, que são: a natureza específica das transações e o intercâmbio de informações entre os pontos estabelecidos (BRITTO, 1999).

QUADRO 2 – ELEMENTOS ESTRUTURAIS DAS REDES DE FIRMAS

Nós (Pontos)		Fluxos	
Agentes	Atividades	Transações	Informações
<ul style="list-style-type: none"> Tamanho relativo Origem do capital Perfil de competências Estrutura organizacional Nível de integração Nível de diversificação Estilos gerenciais Ambiente sócio-cultural Poder de barganha nas cadeias produtivas 	<ul style="list-style-type: none"> Complexidade tecnológica Inter-conectividade técnica Margens de tolerância Hierarquia de componentes Grau de modularidade Base de hardware/software Processo de trabalho associado <i>Sunk-investments</i> 	<ul style="list-style-type: none"> Características básicas: Relações bilaterais Relações trilaterais Relações multilaterais Densidade de relação Grau de centralização Frequência Base contratual Especificidade de ativos 	<ul style="list-style-type: none"> Tipo: mercadológicas; tecnológicas; etc. Natureza da informação: <i>Know-what, know-how, know-why, know-who</i> Complexidade (tácita x codificada) Acesso (publico x privado) Código de linguagem Canais de comunicação
Dimensões Internas das Redes de Firmas (Impactos de práticas cooperativas)			
Cooperação Técnica produtiva	Coordenação inter-organizacional	Cooperação Tecnológica	
<ul style="list-style-type: none"> Economia de escala e escopo resultante da especialização de agentes (aumento da produtividade) Externalidades técnicas associadas a estandardização de produtos e componentes ao nível da rede; Aperfeiçoamento da logística produtiva ao nível da rede e obtenção de ganho de eficiência e flexibilidade; Equalização dos níveis de qualidade via práticas de certificação. 	<ul style="list-style-type: none"> Instrumentos de coordenação à disposição dos agentes; Impactos da hierarquização interna das formas de governança no processo de coordenação; Mecanismo de incentivos adotados; Controles internos: compromissos, sanções e penalidades; Formas de "ações conjuntas"; Sistemas de códigos e valores e determinantes da confiança mútua; Regras de entrada e saída da rede 	<ul style="list-style-type: none"> Mecanismo de aprendizado interativo e inovações incrementais geradas ao nível da rede; Esforços conjuntos em P&D: distribuição de tarefas entre agentes; Importância do co-desenvolvimento de produtos e sistemas; Procedimentos de circulação e codificação do conhecimento; Características dos fluxos tecnológicos internos à rede; Padrões de difusão internos à rede. 	

FONTE: BRITTO (1999)

2.2.2 Os impactos diretos

Depois que a rede é estabelecida o desafio é entender como esses elementos se combinam a fim de proporcionar uma coordenação eficiente das transações e dos processos de produção, para isso é preciso considerar três impactos vinculados a concretização desses elementos (BRITTO, 2002).

O primeiro impacto direto está associado ao aspecto técnico-produtivo, que diz respeito ao aumento da eficiência operacional decorrente da exploração de economias técnicas e a redução de custos de produção e de transação devido à consolidação da rede. A logística intra-rede deve se estruturar de maneira a evitar a acumulação de estoque indesejado entre as diferentes etapas do processo de produção.

O segundo impacto, de acordo com Britto (2002), age de forma indireta sobre a instância de coordenação das decisões produtivas e tecnológicas dos agentes inseridos na rede, ou seja, a eficácia da coordenação, que é afetada pelo grau de centralização dos fluxos de autoridade internos à rede e a flexibilidade estrutural, que compreende mudanças nas funções desempenhadas pelos membros da rede.

E por fim, o terceiro impacto está associado à cooperação tecnológica que envolve por um lado simetria de informação e o aprofundamento de mecanismos específicos de aprendizado no interior da rede; e por outro a capacidade inovativa dos membros da rede, que para se tornar operacional é preciso que ocorra aglutinação das competências desses membros, através de projetos conjuntos orientados à integração de competências (BRITTO, 2002, p.358).

2.3 ALIANÇA ESTRATÉGICA

As alianças estratégicas surgem a partir da década de noventa em diferentes tipos de organizações que passaram a ver na cooperação uma maneira de alcançar crescimento com maior rapidez, talento e credibilidade. Neste sentido as empresas começaram a compartilhar informações, tecnologia, compromissos, oportunidades, riscos e objetivos, assim também como o sucesso organizacional em um dado mercado (MARQUEZ, 2003).

O surgimento de alianças estratégicas está vinculado ao contexto em que as organizações estão inseridas, neste sentido Marquez (2003), constata que a globalização vem, ao longo do tempo, modificando os quadros sociais, mentais de referências e interferindo no cotidiano de cada cidadão, além de surgir novos significados e outras conotações para que as sociedades entrem em consonância com a realidade mundial. Em uma nova ordem mundializada, na qual os homens encontram-se interligados por diferentes canais informacionais e comunicacionais.

Nesse processo de globalização, as empresas participam ativamente, na medida em que passam por mudanças tecnológicas e organizacionais, influenciadas pelo desenvolvimento das telecomunicações e pela disponibilidade de informação. É essa disponibilidade que permite uma aproximação e um contato maior com as idéias, as inovações e os fenômenos sociais que nos rodeiam e interferem na

sociedade. Portanto, falar de globalização é pensar a inter-relação e a interdependência dos países nos seus aspectos econômico, político e social (MARQUEZ, 2003).

Portanto, uma concorrência global de um elevado nível de exigência em termos de qualidade, produtividade e inovação, mostra que não possibilidade de uma organização tornar-se competitiva sem a formação de alianças.

De acordo com Yoshino e Rangan (1996, p. 5), aliança estratégica “é uma parceria comercial que aumenta a eficácia das estratégias competitivas das organizações participantes, propiciando o intercâmbio mútuo e benéfico de tecnologias, qualificações ou produtos baseados nesta”. É conveniente assumir que uma aliança incorpora um propósito compartilhado entre parceiros e destacar, pelo menos, três características desse tipo de estratégia, as quais devem constar, de forma simultânea, em uma aliança estratégica:

- as duas ou mais empresas que se unem para cumprir um conjunto de metas combinadas permanecem independentes depois da formação da aliança;
- as empresas parceiras compartilham dos benefícios da aliança e controlam o desempenho das tarefas especificadas – talvez o traço mais distintivo das alianças e que muito dificulta sua gestão;
- as empresas parceiras contribuem continuamente em uma ou mais áreas estratégicas cruciais; por exemplo, tecnologia, produtos e assim por diante.

No fundo, o elo decorre de uma parceria que aumenta a eficácia das estratégias competitivas das organizações participantes. Contractor e Lorange (1988), apud Lorange e Ross (1996), baseiam-se no grau de interdependência entre as partes envolvidas para definir alianças estratégicas. O grau de interdependência pode ser alto ou baixo, sendo que em um grau de alta interdependência, a reversão da aliança seria mais difícil. Já em uma baixa interdependência, a reversão da aliança poderia ocorrer de forma menos contundente.

A partir do cruzamento entre o nível de concorrência e o nível de interação entre as empresas parceiras, os autores postularam os seguintes tipos de alianças estratégicas:

QUADRO 3: EXTENSÃO DA INTEGRAÇÃO ORGANIZACIONAL

Conflito potencial	ALTO	Aliança Pré-competitiva	Alianças competitivas
	BAIXO	Aliança Pró-competitiva	Alianças não-competitivas
		BAIXO	ALTO

FONTE: Yashimo e Rangan, 1996 pag. 19

As Alianças pró-competitivas: São alianças verticais entre o fabricante e seus fornecedores ou entre o fabricante e seus distribuidores. Nesses casos, as empresas se unem para aperfeiçoar produtos e processos e, geralmente, não competem entre si. É necessário um baixo nível de interação entre as partes e são registrados baixos índices de conflito, porque não ocorrem com frequência, neste caso, a proteção de competências ou de alguns tipos de informação. A ordem é preservar a flexibilidade estratégica e agregar valor às atividades das parceiras.

Alianças não-competitivas: As empresas que travam este tipo de aliança desenvolvem o mesmo tipo de negócio, mas nem por isso se vêem como fortes concorrentes entre si. São alianças em que não há concorrência entre as partes, mas, ao contrário das pró-competitivas, exigem um alto grau de interação. “Embora estejam no mesmo ramo de negócio, os parceiros são suficientemente diferentes para achar que vale a pena considerar a aliança” (YOSHINO E RANGAN, 1996, p. 20).

As Alianças competitivas: Apesar de as empresas que adotam esta estratégia serem concorrentes diretas, formam alianças com alto grau de interação. É preciso destacar que a possibilidade de aprendizado dentro da parceria constitui uma das principais intenções dos gestores das alianças competitivas.

As Alianças pré-competitivas: São formadas por empresas que não competem entre si, num primeiro momento, e têm um baixo grau de interação. Ao atingir o objetivo da aliança, as empresas passarão a fabricar e comercializar o produto gerado independentemente. Por isso, tendem a restringir sua interação às atividades essenciais para o desenvolvimento da habilidade planejada por ambas.

Após essa conceituação de alianças, uma questão fundamental emerge. Trata-se das razões indutoras da formação dessas parcerias. Pelas idéias de Lorange e Roos (1996), pode-se considerar que a posição estratégica da empresa é de fundamental importância para a análise dos motivos de uma aliança estratégica.

Essa dimensão “considera a posição relativa da empresa em seu negócio; se ela é líder ou mais uma seguidora” (LORANGE E ROSS, p. 18, 1996). Como líder, ao contrário de uma posição de seguidora, a empresa tenderá a buscar um determinado tipo de aliança estratégica com características inerentes às peculiaridades de sua posição (a líder possui maior participação de mercado, liderança em tecnologia ou qualidade superior).

Os autores ainda cruzam essas duas posições estratégicas com quatro motivos genéricos de alianças estratégicas: defesa, aquisição, permanência e reestruturação. Contractor e Lorange (1998), apud Child e Faulkner (1998, p. 67), também ressaltam sete objetivos abrangentes para a formação de vários tipos de arranjos cooperativos: o primeiro se refere a redução de riscos; o segundo à atuação em economia de escala ou racionalização; o terceiro à cooptação ou bloqueio de competidores; em quarto diz respeito a como lidar com alterações nos estatutos governamentais ou barreiras de investimentos; em quinto está vinculado a ideia de facilitar o início de uma expansão internacional para empresas inexperientes; em sexto de obter vantagens de uma quase-integração vertical, unindo as contribuições dos parceiros numa cadeia de valor.

No que tange a formação de Alianças Estratégicas pode-se destacar alguns modelos que contribuem para sua análise. De acordo com o Modelo de Yoshino e Rangan (1996), repensar o negócio é repensar tanto as estratégias da empresa quanto as novas exigências mercadológicas que pedem diferenciais competitivos. A decisão de estabelecer uma aliança estratégica pode ser crucial à medida que sejam constatadas oportunidades de melhoria, seja para fins defensivos, seja para fins de antecipação. “Quando são vistas não como ‘quebragalhos’, e sim como contribuintes da saúde estratégica das empresas em longo prazo, as alianças são quase sempre produtivas” (YOSHINO E RANGAN, 1996, p. 96). É, portanto, imprescindível que o papel da aliança dentro da organização esteja claramente determinado. Para os autores, modelar uma aliança estratégica envolve cinco passos que se relacionam: a desintegração da cadeia de valor e sua posterior reorganização permitem a avaliação de todas as atividades da empresa que geram valor ao que ela produz. Isso exige uma alavancagem interna que permitia realocação de recursos ou a sua concentração.

Entretanto, isso só é possível se o parceiro correto for selecionado. A paridade entre as culturas organizacionais, além da sinergia de esforços e de

objetivos permitem alinhar recursos, produzindo melhores resultados. Mesmo que esses passos sejam seguidos, ainda assim não há como prever o sucesso da coalizão. Parece prudente, portanto, que seja criada uma posição de recuo e sejam mantidas algumas opções estratégicas como defesa, caso o aliado venha a se tornar um adversário, ou mesmo para enfrentar contingências futuras.

Para avaliar as alianças é realmente importante que os gerentes estejam atentos às necessidades de intervenção nos rumos da parceria. Se um parceiro não atende aos padrões de qualidade acertados, ou se ele não está cedendo seus melhores pesquisadores, as empresas precisarão rever suas atitudes (YOSHINO E RAGAN, 1996). De acordo com o modelo de Lorange e Ross (1996, p. 38) "a criação de uma aliança estratégica bem sucedida é definida durante seu processo inicial de formação".

As tarefas primordiais que envolvem a gestão de alianças podem ser compreendidas da seguinte forma (YOSHINO E RANGAN, 1996, p. 147): (1) é preciso compreender a natureza, o âmbito, a importância e o provável caminho evolutivo da aliança; (2) compreender os aspectos relacionados à proteção e ampliação das competências essenciais da empresa; (3) alterar a mentalidade dos gerentes designados para a aliança; (4) verificar e estimar a necessidade de recursos; (5) assegurar coordenação interfuncional, ou seja, proporcionar harmonia entre as diversas funções advindas da aliança; (6) avaliar o potencial de evolução da rede de alianças e a extraordinária complexidade de coordená-la.

De acordo com Yoshino (1996), uma aliança estratégica é uma ligação entre uma ou mais empresas, por meio de facetas específicas das atividades-fins. Essa ligação representa uma união essencialmente comercial, que visa o aumento de forma eficaz das estratégias competitivas das firmas participantes em relação ao mercado. Essa união promove às empresas benefícios relacionados ao intercâmbio de informação tecnológica, qualificação ou produtos baseados no elo.

Uma aliança se dá de várias maneiras, que vão desde simples contrato à *joint venture*, e se define através da presença simultânea de três características fundamentais. A primeira se baseia na idéia de que as empresas se unem para cumprir um conjunto de metas combinadas, mas que permanecem independentes depois da formação da aliança; a segunda se refere ao compartilhamento dos benefícios que a união promove e o controle do desempenho das tarefas específicas que cada uma desenvolve; e a terceira diz respeito à contribuição que as firmas

parceiras dão por meio de uma ou mais áreas estratégicas, por exemplo, tecnologia, produtos, serviços, e assim por diante (YASHINO, 1996, p. 5).

Essa estratégia é na maioria das vezes um empreendimento e não um objetivo em si, pois o interesse de ambas as partes de volta para três razões principais: as associações entre empresas e seus fornecedores e distribuidores domésticos, promove uma expansão da competitividade em nível global; a segunda é que as empresas tencionam fazer alianças com suas rivais ou com diferentes países, um exemplo prático desse tipo de estratégia está na indústria de automóvel; e a terceira são alianças estabelecidas por empresas que atuam em áreas distintas, ou seja, em ramos de negócio que a princípio não tem relação entre si, como o caso da Sony e a Apple, Fiat e a Microsoft (YASHINO, 1996, p.6).

Por fim, existem diversos fatores que estão motivando as empresas a adotarem essa estratégia. Autores como Pisano & Teece (1989), Hagedoorn (1990), Chesnais (1988), Lorange & Ross (1996), entre outros, identificaram alguns fatores que motivam as empresas a formarem acordos estratégicos, os quais podem ser resumidos nos seguintes itens: elevada complexidade e incerteza do desenvolvimento tecnológico, aumento dos custos de pesquisa e desenvolvimento, tendência à concentração e centralização das empresas, estímulos do governo, escassez de recursos humanos qualificados e aumento da concorrência nos mercados.

3. ESTRUTURA DE MERCADO AUTOMOBILÍSTICO

O setor automotivo caracteriza-se como um oligopólio concentrado e diferenciado, segundo a formulação proposta por Labini (1986) e Possas (1985), uma vez que é representado por poucos grandes grupos empresariais, com alto volume de capital, e uma elevada gama de produtos diferenciados. O processo de concentração possui, como seu aspecto principal a criação de descontinuidade tecnológica considerável e obtenção de economias de escala, exercendo um papel importante na produção com custos decrescentes devido a uma maior eficiência técnica de produção. A tabela abaixo mostra resumidamente as características da indústria de automóveis.

QUADRO 4: Resumo das características da estrutura da indústria automobilística













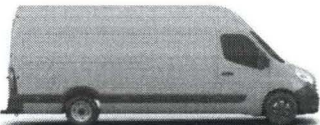

Oligopólio Concentrado + Diferenciado= Oligopólio Misto	
Setor	Bens duráveis de consumo, cujos insumos básicos e bens de capital padronizados requerem economias de escala e de escopo.
Diferenciação do produto	As economias de escopo são tão importantes quanto às economias de escala no valor final do produto.
Economia de Escala	Alta concentração técnica devido: a) economia técnica de escala; b) elevado montante de capital inicial mínimo; e e) facilidade de acesso à tecnologia e insumo.
Formatos de Estratégia concorrencial	Combina planejamento do excesso de capacidade com a busca de diferenciação e inovação do produto, como forma de ampliar o mercado. A concorrência via preço, embora não seja descartada, não é habitual, pois além de por em risco a estabilidade do mercado, a margem é rígida à faixa, por esforço de vendas.
Estrutura de Mercado	Relativamente estável, em função de sua alta concentração e da existência de barreira à entrada. Destinado a consumidores de média renda e dependente da conjuntura econômica.

FONTE: Artigo de Eloir Martins Senhoras

A indústria automobilística é considerada como um dos setores mais dinâmico da economia mundial, ela é composta por um oligopólio global de empresas internacionalizadas, ou seja, empresas de grande porte, que atuam no âmbito global inovando na produção e nos produtos oferecidos. Neste sentido o mercado de automóvel é traçado pela existência de grandes barreiras econômicas e tecnológicas à entrada de novos competidores. Sobretudo pelas características específicas do processo de produção, comercialização e do consumo de automóveis, que vão definir a estrutura do mercado automotivo, a partir dos seguintes elementos: segmentação; grau de concentração; barreiras à entrada e formas de concorrência (SENHORAS, 2007).

Segundo Coutinho (2001), segmentação é a identificação dos subconjuntos com características homogêneas que os diferenciam de outros subconjuntos, ou seja, diferenças entre veículos ligeiros, com até nove pessoas, dos pesados com uma carga a partir de 3.500kg e da diferença da finalidade de transporte, que pode ser de pessoas ou de mercadorias. De acordo com as montadoras, a segmentação é determinada segundo as características do automóvel, como mostra a tabela abaixo.

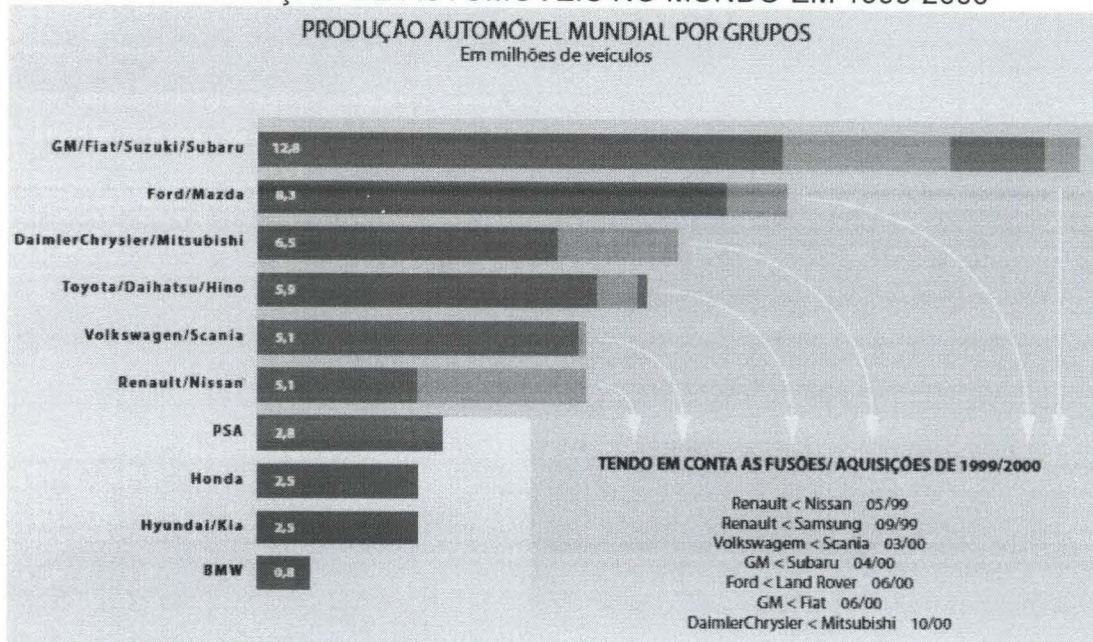
FIGURA 1: SEGMENTAÇÃO DOS AUTOMÓVEIS

HATCH		
SEDÃ		
MONOVOLUME		
PICAPE		
ESPORTIVOS		
UTILITÁRIOS		
UTILITÁRIOS COMERCIAL		

FONTE: Relatório anual da Renault 2009.

Já a concentração industrial é analisada pela proporção da produção total controlada por um número pequeno de empresas, e seu grau vai definir se a indústria age em monopólio, oligopólio ou concorrência perfeita. Neste sentido o grau de concentração sintetiza a estrutura produtiva, uma vez que incorpora tanto aspectos tecnológicos relacionados ao porte quanto a consolidação do poder de mercado no setor (CAVALHO, 2003, p.22). Segundo dados da OICA (Organização Internacional de Construtores de Automóveis), a produção mundial entre os anos de 1999 a 2000 foi de mais de 58 milhões de unidades, dos quais os grupos GM, Fiat, Suzuki e Subaru são responsáveis por 12,8 milhões, ficando o segundo lugar com a Ford e Mazda com 8,3 milhões, como segue no quadro a baixo.

FIGURA 2: PRODUÇÃO DE AUTOMÓVEIS NO MUNDO EM 1999-2000



FONTE: OICA, 2000.

As barreiras à entrada são os aspectos que tornam mais difícil a entrada de uma nova empresa num determinado segmento ou mercado, e estão associadas, segundo Possas (1985), a economia de escala, que é decorrente de alta concentração técnica, no sentido de ter um elevado montante de capital, facilidade a acesso técnico e insumo. Isso possibilita às montadoras inovarem sempre, tanto nos aspectos produtivos quanto nos aspectos de investimento em propaganda. Essa inovação é uma forma de enfrentar a concorrência, que refletirá no preço e qualidade do produto para o consumidor, segundo a visão neoschumpeteriana. Os gastos e riscos que envolvem o investimento em P&D provoca, além da concentração geográfica do capital produtivo, uma importante concentração de empresas em oligopólios que caracterizam as condições de oferta da indústria.

Verifica-se a formação de grupos transnacionais e que portanto possuem em si volumes de capital gigantescos, possibilitando investir não só em inovações mas também em estratégias comerciais que demandem capital. Essa característica também representa em si uma barreira à entrada de novas empresas nesta indústria, já que o volume de capital necessário torna inviável a introdução de novas empresas ao mercado, essa dificuldade possibilita também, por sua vez, a articulação de barreiras que geram lucros extraordinários e, por meio destes, mantém a concorrência distante. No entanto, não implica num controle absoluto,

com o qual não seja possível a entrada de novas empresas (desde que contenham o volume de capital adequado, o qual só é encontrado em empresas multinacionais) como é o caso do setor de leves, mesmo que empresas já produtoras de automóveis em outras regiões, o qual contou com a entrada de empresas novas e que permitiu, mesmo num período de tempo bastante curto, a modificação da estrutura do mercado. As inovações são as características típicas dessa classe de oligopólio, que amplia suas vendas e participação, através da introdução de inovações técnicas (produtos e tecnologia), pois segundo uma visão neoschumpeteriana o elemento propulsor dessas grandes empresas do setor de automóveis é a inovação, uma vez que uma das facetas para se enfrentar a concorrência, ao contrário do que seria caso houvesse concorrência via preços, caracterizando na verdade uma situação de não concorrência, portanto prejudicial a todas elas. Os gastos e riscos envolvidos nos investimentos em P&D provoca, além da concentração geográfica do capital produtivo, uma importante concentração de empresas em oligopólios que caracterizam as condições de oferta da indústria (SENHORAS 2007).

Dada a generalização de plantas multi-produto e a relativa difusão do padrão tecnológico entre as firmas concorrentes, um novo produto, pode ser facilmente imitado com custos baixos em um curto prazo, exigindo um padrão de *sunk costs*, ou seja, com custos intangíveis em P&D, propaganda, treinamento e qualificação da mão-de-obra. A possibilidade de não assegurar a vantagem obtida por tempo suficiente para realizar ganhos diferenciais com a inovação é um fator que pode levar as firmas a se acautelarem e retardarem a inovação (POSSAS, 1997).

A possibilidade de não assegurar a vantagem obtida por tempo suficiente para realizar ganhos diferenciais com a inovação é um fator que pode levar as firmas a se acautelarem e retardarem a inovação (POSSAS, 1997). Como resultado, surge a oportunidade, muitas vezes preferível, de adotar uma estratégia defensiva, de espera e imitação em relação às inovações e agressiva em marketing e propaganda, evitando os erros inevitáveis aos pioneiros (FREEMAN, 1974).

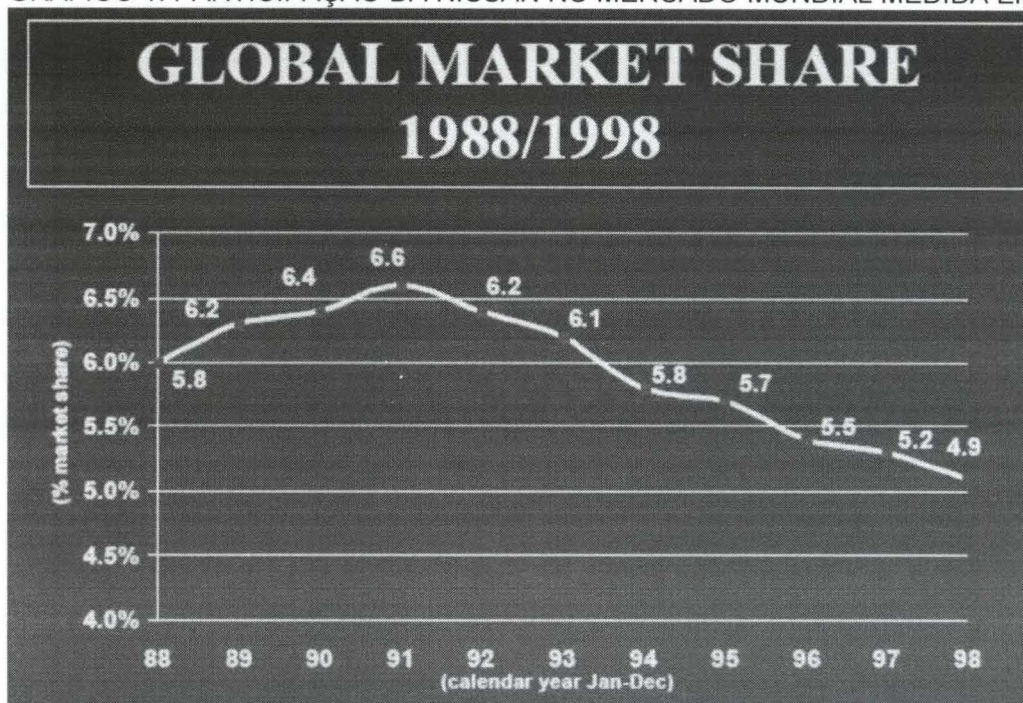
4. INCENTIVOS PARA CONCRETIZAÇÃO DA ALIANÇA

O presente capítulo tem por objetivo fazer uma análise dos dados referentes a situação financeira e administrativas tanto da Renault quanto da Nissan, assim como suas respectivas posição no mercado mundial. E os motivos de ambas as empresas em estabelecer uma aliança estratégica com companhias cujos mercados potenciais são tão distintos. Será feita uma abordagem de forma sucinta das principais decisões tomadas, pelas quais foi possível a realização do aumento da competitividade da franco-japonesa no mercado global.

4.1 PRINCIPAIS RAZÕES DA NISSAN

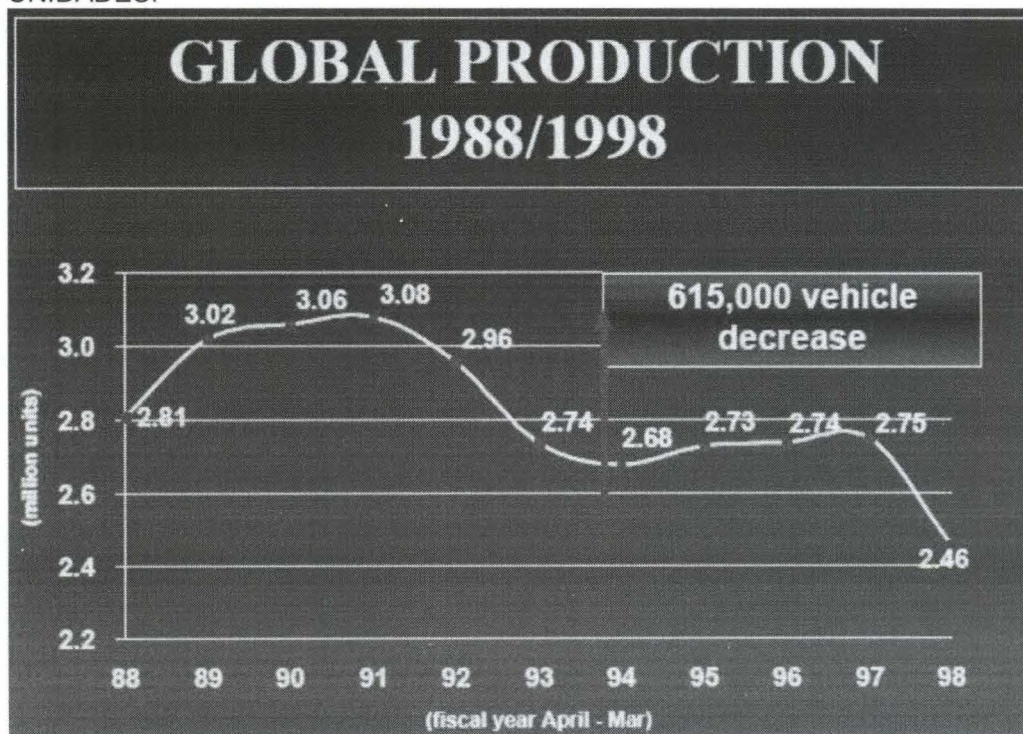
Em 1933 a Nissan surgia com participação dos sócios Kenjiro Den, Rokudo Aoyama e Meitaro Takeuchi. E já em 1999 ela possuía cerca de 141mil funcionários distribuídos por todo o mundo, atuando nos mercados da Inglaterra, África do Sul, China, Sudeste Asiático, México e Estados Unidos. O grupo Nissan estava entre os campeões japoneses de produtividades e qualidade total; detinha um determinado domínio do processo industrial e da engenharia automobilística; e contava com uma marca consolidada no mercado há quase 70 anos. Sendo assim, o objetivo da Nissan era suprir e satisfazer seus clientes, mas segundo seu relatório anual que expressa as quantidades vendidas, esse objetivo não estava sendo atingido conforme o gráfico abaixo nos últimos dez anos antes da aliança suas vendas esteve em taxas decrescentes.

GRÁFICO 1: PARTICIPAÇÃO DA NISSAN NO MERCADO MUNDIAL MEDIDA EM %.



FONTE: Retirada do relatório anual Nissan – 1999

GRÁFICO 2: PRODUÇÃO MUNDIAL DA NISSAN MEDIDA EM MILHÕES DE UNIDADES.



FONTE: Relatório anual da Nissan – 1999

Os dois gráficos acima evidenciam que a resposta do consumidor a oferta da Nissan não teve o sucesso esperado, pois nos últimos dez anos antes da aliança o Grupo Nissan esteve perdendo significativamente espaço no mercado mundial. Neste contexto a empresa nutriu uma dívida em torno de US\$ 6 bilhões nos anos de 1996, 1998 e 1999. Os fatores que contribuíram para este contexto de queda foram: a) Estrutura maior do que necessário; b) Empresa fechada às inovações e às mudanças; c) Funcionários incrédulos; d) Negação dos desafios da globalização; e) Objetivos diferentes entre seus departamentos; f) Poder de decisão concentrado no departamento de engenharia e; g) Dívidas acumuladas ao longo dos sete anos de prejuízos (NISSAN, 1999).

Diante disso o Grupo Nissan estabeleceu novos objetivos como, reduzir as despesas de vendas e distribuição; minimizar as despesas de capital; reduzir os custos de produção e os níveis de estoque; reorganizar o sistema de vendas no mercado doméstico; reconstruir a operação nos Estados Unidos; melhorar o marketing e os produtos e tornar os produtos mais competitivos. Assim, uma parceria ideal para atender essas necessidades foi a Renault, pois apresentava sinergias de mútuo benefício, complementando o relacionamento em atividades de negócios regionais, fábricas em diversos pontos do globo, suporte operacional de vendas, compras conjuntas, consolidação e desenvolvimento de plataforma e estudos conjuntos de futuras tecnologias. Mas, o fator mais relevante era o conhecimento da Renault em desenvolver carros que satisfizessem o mercado e seu eficiente gerenciamento de custos. Os estudos indicavam uma sinergia de US\$ 3,22 bilhões de economia (NISSAN, 1999).

Neste período a Renault possuía cerca de 36,8% das ações da Nissan, sendo assim, o maior acionista. E para assumir a gestão da empresa, no caso Renault-Nissan, o executivo Carlos Ghosn, que até então era vice presidente da Renault na França, passou a ser presidente da Nissan, empresa na qual implementou os mesmos princípios da Renault. Sendo assim, seu principal desafio era resolver os problemas de prejuízos e globalizar a empresa. Para isso, a estratégia foi: primeiro envolver os membros dos comitês executivos em decisões difíceis, como diminuição do efetivo e fechamento de fábricas; segundo destacar grupos matriciais, dando autonomia para discutir e implementar mudanças de fábricas; terceiro envolver funcionários nos processos de mudanças; quarto formar equipe com

aproximadamente mil colaboradores dentre eles executivos e jovens talentos, tal atitude demonstrou confiança nos profissionais da Nissan (NISSAN, 2002).

Carlos Ghosn implementou medidas como: corte de 30% na capacidade de produção; mudanças nos carros, em especial no design; adotou o inglês com língua oficial para negociação, que ajudou no processo de globalização; aumentou a verba destinada a pesquisa e desenvolvimento de 3,5% para 5,0% das vendas e maior velocidade no lançamento de novos modelos no mercado com o intuito de aumentar as vendas; contratação de novos estilistas que desenvolveram novos carros com base na tendência do mercado. O planejamento do presidente Carlos Ghosn era reduzir o custo de compras em 20% em três anos; reduzir o número de fornecedores; diminuição da capacidade de produção em 30%; redução de 20% das despesas gerais, de comercialização e administrativas; redução de 20% no número de filiais. O resultado nos três primeiros anos se encontra na tabela abaixo:

TABELA 1: RESULTADO ALCANÇADOS PELA NISSAN EM 1999 A 2002

	1999	2000	2001	2002
Resultado do exercício financeiro (em Bilhões US\$)	-5,6	2,7	3,0	4,0
Margem de lucro operacional (em %)	1,4	4,75	7,9	10,8
Retorno sobre o capital investido (em %)	1,3	7,5	3,5	19,5
Endividamento da empresa (em bilhões US\$)	11,0	7,8	3,5	0

FONTE: Relatório anual da Nissan, 2002

De acordo com os dados do OICA, em 2000, a Nissan concentrava sua produção de carros de passeio e comerciais leves essencialmente em três regiões: Ásia, com 56,1%, NAFTA, com 25,5%, e Europa, com 15,5%. A Tabela dois apresenta essa distribuição por países. Vale notar que mais da metade das unidades eram produzidas no Japão.

TABELA 2: PRODUÇÃO DE AUTOMÓVEIS E COMERCIAIS LEVES PELA NISSAN NO MUNDO EM 2000

	País	Automóvel (A)	Total (%)	Com. Leve (B)	Total (%)	A + B	Total (%)
1	Japão	1.141.461	55,8%	183.296	32,8%	1.324.757	50,9%
2	Inglaterra	327.701	7,3%	0	40,7%	327.701	14,5%
3	México	270.000	16,0%	46.000	0,0%	316.000	12,6%
4	EUA	150.129	13,2%	227.146	8,2%	377.275	12,1%
5	Espanha	75.580	3,7%	56.668	10,2%	132.248	5,1%
6	Taiwan	73.000	3,6%	2.000	0,4%	75.000	2,9%
7	Africa do Sul	7.500	0,4%	24.000	4,3%	31.500	1,2%
8	Tailândia	0	0,0%	19.000	3,4%	19.000	0,7%
	Total	2.045.371	100%	558.110	100%	2.603.481	100%

Fonte: OICA (2000).

Segundo os resultados observados nas tabelas do OICA, a aliança foi um fator decisivo para reestruturação administrativa e financeira da Nissan, pois além de expandir seus mercados de atuação, ela promoveu á empresa japonesa um aumento na sua competitividade.

4.2 PRINCIPAIS RAZÕES DA RENAULT

A Renault foi fundada em 1898, mas tornou-se uma companhia limitada em 1922. Em 1945, ela foi nacionalizada pelo governo francês, mas acabou sendo privatizada em 1996. Porém, no início de 2002, o governo francês ainda detinha 26% do capital da empresa.

Nos anos 1990, a Renault teve várias iniciativas de aliança com outros fabricantes, aparentemente preparando o terreno para futuras aquisições ou fusões. Mas só em 1999, que a empresa atingiu um importante marco na sua história, adquirindo o controle da montadora japonesa Nissan, oitava maior do mundo em vendas e terceira do Japão (após Toyota e Honda). Em 2001, o Grupo Renault (sem incluir a Nissan) vendeu 2,4 milhões de veículos, dos quais, 2,1 milhões eram carros de passeio e comerciais leves. Para entender melhor o contexto financeiro no qual a Renault estava inserida, é preciso observar a tabela abaixo, pois ela mostrar a receita, o lucro líquido e, a fatia de mercado da empresa.

TABELA 3: RESULTADOS DO GRUPO RENAULT

	1997	1998	1999	2000	2001
Receita	31.696	37.187	37.592	40.175	36.351
Lucro Líquido	827	1.349	534	1.080	1.051
Margem Líquida	2,6%	3,6%	1,4%	2,7%	2,9%
Lucro sobre patrimônio líquido	12,4%	17,2%	6,5%	11,2%	10,5%
Fatia do mercado da europa Ocidental:			11,0%	10,6%	10,6%
Automóveis					
Fatia do mercado da europa Ocidental:			13,9%	14,1%	15,3%
Comercial leve					
Fatia do Mercado Mundial			4,1%	4,1%	4,3%

Fonte: Relatórios anuais da Renault (2001).

De acordo com os dados do OICA (2000), a produção da Renault se agrupam em regiões, como Europa, que vem em primeiro lugar, com 85,9% dos automóveis e comerciais leves produzidos, em seguida vêm a Ásia, com 6,9%, a América do Sul, com 5,8%, a América do Norte, com 1,2% e, finalmente, a África, com 0,3%. A produção de carros de passeio e comerciais leves da Renault e de suas subsidiárias no mundo, em 2000 é, portanto, extremamente concentrada na Europa. Chama atenção, a sua participação quase nula na América do Norte (EUA), o maior mercado mundial. Como mostra a tabela seguinte, a quantidade de carros de passeio produzido pela Renault nos Estados Unidos é de 28.787, enquanto a produção de comerciais leve é zero. Neste sentido, a empresa não podia ficar de fora do maior mercado consumidor do mundo, para isso era necessário assumir alguns acordos.

TABELA 4: PRODUÇÃO DE AUTOMÓVEIS E COMERCIAIS LEVES PELA RENAULT NO MUNDO EM 2000

País	Automóveis (A)	% do Total	Comerciais (B)	% do Total	A + B	% do Total
<i>França</i>	1.166.790	54,8%	240.927	74,1%	1.407.717	57,3%
<i>Espanha</i>	485.364	22,8%	50.898	15,6%	536.262	21,8%
<i>Turquia</i>	138.478	6,5%	1.023	0,3%	139.501	5,7%
<i>Eslovênia</i>	122.949	5,8%	0	0,0%	122.949	5,0%
<i>Brasil</i>	58.976	2,8%	0	0,0%	58.976	2,4%
<i>Argentina</i>	43.670	2,0%	13.965	4,3%	57.635	2,3%
<i>Romênia</i>	29.187	1,4%	12.580	3,9%	41.767	1,7%
<i>USA</i>	28.787	1,4%	0	0,0%	28.787	1,2%
<i>Coréia do Sul</i>	28.787	1,4%	0	0,0%	28.787	1,2%
<i>Colômbia</i>	15.179	0,7%	0	0,0%	15.179	0,6%
<i>Uruguai</i>	8.138	0,4%	2.954	0,9%	11.092	0,5%
<i>Marrocos</i>	4.337	0,2%	2.073	0,6%	6.410	0,3%
<i>Malásia</i>	0	0,0%	469	0,1%	469	0,0%
<i>China</i>	0	0,0%	434	0,1%	434	0,0%
Total	2.130.642	100%	325.323	100%	2.455.965	100%

Fonte: Dados tirados do OICA

Estes dados tornam patentes as limitações que a Renault enfrentaria para se tornar uma empresa global, caso ela não tivesse tido a iniciativa (e nem a oportunidade) de aliar-se a outra grande empresa, que no caso a Nissan, para unir forças e complementar mercados.

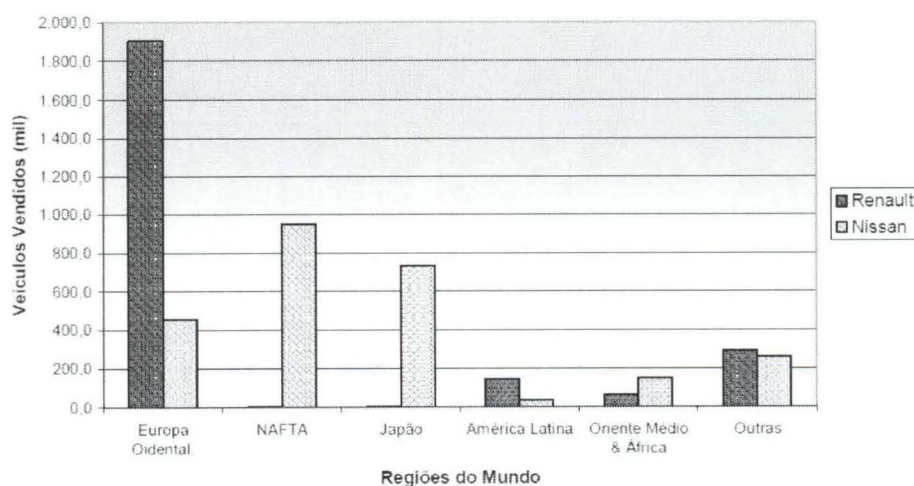
No seu relatório anual de 2001, a Renault descreve explicitamente sua estratégia global. A empresa adotou o objetivo de “crescer lucrativamente”. Era inevitável que, para isso, ela teria que se expandir internacionalmente. De acordo com os dados do OICA o mercado automobilístico europeu encontrava-se num estágio maduro e crescia lentamente, ao mesmo tempo em que a demanda nos mercados emergentes (Leste Europeu, China, América Latina, Índia) prometia crescer rapidamente nos anos seguintes. Além disso, dada a forte concorrência em todos os mercados, deprimindo preços e margens, está claro que só iriam sobreviver

as empresas que conseguissem atingir economias de volume na produção, no desenvolvimento e na comercialização através de uma operação em escala global. Portanto, a expansão internacional e a participação de mercados emergentes (Europa Oriental, Ásia, América Latina, África) era um elemento essencial da estratégia do grupo.

Um componente-chave da estratégia traçada pela Renault foi o de complementar sua presença internacional por meio de uma parceria com outro grande fabricante. As dificuldades enfrentadas pela empresa japonesa Nissan, a qual, apesar de tudo, detinha uma marca respeitável e uma reputação de qualidade e boa engenharia, apresentaram-se como uma oportunidade para a Renault. Foi, assim, iniciada uma aliança entre os dois grupos.

A união dos dois grupos fazia bastante sentido, já que havia uma série de complementaridades entre eles. Em primeiro lugar, existia uma patente complementaridade nos mercados atendidos. A Renault era forte na Europa e na América do Sul, onde a Nissan tinha presença pequena. Por outro lado, a Nissan era forte na América do Norte e na Ásia, regiões em que a Renault estava praticamente ausente. O gráfico abaixo demonstra a quantidade de vendas tanto pela Renault quanto pela Nissan no ano de 2002.

GRÁFICO 3: DISTRIBUIÇÕES DAS VENDAS DA RENAULT E NISSAN NAS REGIÕES DO MUNDO



FONTE: Dados do Site Global da Nissan (2002)

Outra importante complementaridade residia no know-how distintivo de cada grupo. A Nissan possuía reconhecida experiência na gestão de qualidade e produtividade na manufatura. A Renault, por outro lado, tinha seus pontos fortes em marketing, design, estratégia de plataformas e financiamento de vendas, além de experiência na promoção de talentos e na tomada rápida de decisões.

Existiam complementaridades nas respectivas linhas de produtos. A Nissan fazia carros luxuosos e veículos com tração nas quatro rodas, produtos quase inexistentes na linha da Renault.

Portanto, a estratégia da Renault, conjugada com a da Nissan, era a de “crescer lucrativamente”, ao longo de duas grandes linhas estratégicas: a primeira se refere a expandir-se geograficamente, para obter economias de escala, investimentos em P&D e marketing, ao mesmo tempo em que participava de mercados emergentes, de crescimento mais rápido e potencial de crescimento futuro; e a segunda era o de compartilhar recursos, inclusive pela utilização comum de plataformas e exploração de competências complementares. A empresa enfatizava sua atenção ao design arrojado e tecnologia inovadora. Fazia parte da estratégia global da empresa centralizar as atividades de pesquisa e desenvolvimento.

5. RESULTADOS ADVINDOS DA ALIANÇA RENAULT-NISSAN

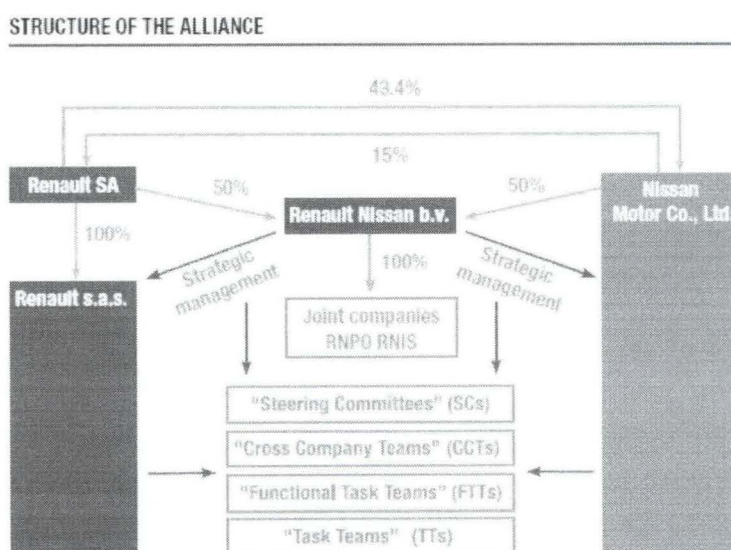
Em 27 de março de 1999, foi estabelecida a aliança estratégica entre Renault e Nissan, que são duas empresas independentes e com marcas próprias, mas estão ligadas por participação cruzada. Nesta aliança a Renault adquiriu uma participação acionária de 36,8% da Nissan, juntamente com filiais européias da Nissan finanças, isso representa um valor de 5,4 bilhões de dólares para a transação. Elas estão unidas para aumentar o desempenho produtivo no mercado mundial, através de uma estratégia de partilha. Com objetivos e princípios comuns, e sinergias baseadas em resultados, que leve o grupo a ocupar um dos primeiros lugares entre as maiores vendedoras de automóveis do mundo, para isso a aliança Renault-Nissan está presente em mais de dez países, através de compartilhamento de plataforma de produção (RENAULT, 2002).

Após o acordo dos princípios estabelecidos no contrato inicial assinado em março de 1999, mencionado no parágrafo anterior. A segunda etapa da aliança foi

concretizada em 2002. Fase na qual se fortaleceu a comunidade de interesses entre a Renault e Nissan, sustentada por laços mais fortes de capital, e pela criação do Conselho da Aliança, que era encarregado de definir estratégia para o grupo, e desenvolver um conjunto de visão de médio e longo prazo. Nesta etapa a Renault aumentou sua participação acionária da Nissan, para 44,3%, ao mesmo tempo, a Nissan teve uma participação no capital da Renault de 15%. O objetivo dessa segunda fase foi o de fornecer a Aliança uma visão estratégica comum, isso resultou na criação da Renault-Nissan BV, que é uma empresa de gestão estratégica sob lei holandesa, e foi igualmente detida pelos dois parceiros, então o conselho passou a dirigir os objetivos estratégicos da Aliança e coordenar a Renault e Nissan em seu conjunto de atividades. As decisões são tomadas pelos membros do Conselho e ratificadas nas reuniões (Renault, 2011).

Portanto, atualmente a estrutura da aliança ainda se baseia em participação cruzada, como segue na figura abaixo, a qual mostra que a Renault detêm 43,4% da Nissan, que por sua vez, tem 15% da Renault, juntas fazem parte do Grupo Renault-Nissan, com 50% de participação de ambas as empresas, porém sob gestão estratégica compartilhada de acordo com o mercado que as empresas desejam atingir.

FIGURA 3: ESTRUTURA DA ALIANÇA



Fonte: Relatório financeiro anual da Renault (2010)

Os dois grupos dispuseram-se ainda a usar plataformas comuns, padronizando assim, os sistemas de produção e até compartilhar a produção em algumas plantas pertencente a cada empresa. Em meados de 2002, a Renault e a Nissan passaram a produzir, numa mesma planta no Brasil, cada uma um modelo de comercial leve. A Renault começou produzindo a Master, um furgão, e a Nissan, a Frontier, uma picape de cabina dupla. O grupo Renault-Nissan compartilha plataformas comuns entre as empresas, nas quais são produzidos os carros de passeio e de cargas leves; também compartilham um total de oito motores e caixas de ambas as unidades produtivas, assim como desenvolve um programa de expansão de tecnologia avançada em áreas estratégicas de pesquisas e engenharia, baseada em quatro pilares comum: segurança, Meio Ambiente-CO2, life-on-board e desempenho dinâmico. (RENAULT, 2008).

A partilha de plataforma ou de engenharia e, mais significativamente, a partilha de componentes principais foi um dos elementos-chave para o sucesso da Aliança. Dentro da Aliança cada empresa tem a oportunidade de utilizar a capacidade de fabricação de seu parceiro. As plantas da Renault produzem veículos Nissan na Coreia (Almera Classic) e Brasil (Livina), enquanto que monta veículos Renault nas fábricas da Nissan na África do Sul (Sandero), no México (Clio) e na Espanha (Trafic). As plataformas compartilhadas são: denominada plataforma B, que se refere a carros leves (pertence a Nissan, mas produz o Tiida/Versa e o Clio da Renault), e a plataforma C, que diz respeito a carro de médio porte (que pertence a Renault é feito a Mégane/Scénic e Qashqai da Nissan), representam mais de 50% dos veículos que a Renault-Nissan vendeu no mundo em 2008 (RENAULT, 2009). O quadro abaixo mostra o total de plataformas compartilhadas pela aliança.

QUADRO 5: PLATAFORMAS DE PRODUÇÃO

	Renault	Nissan	Aliança
Nº de plataformas	8	26	10
Volumes/plataforma (em milhares)	280	105	500

FONTE: Relatórios de resultados Renault, 2008.

Em março de 2010 a aliança Renault-Nissan inaugurou sua primeira fábrica em Chennai (chamada plataforma V de Versatil), na Índia. O primeiro carro fabricado nesta unidade foi o Micra, da Nissan, desenvolvido para o mercado indiano e

exportação para mais de cem países na Europa, Oriente Médio e África. Porém em 2011 a fábrica começará a produzir dois modelos da Renault para o mercado indiano: Koleos e Fluence (RENAULT, 2002).

A nova fábrica representa um investimento de 990 milhões de dólares, é capaz produzir 400.000 unidades de carros por ano e emprega 1,5 mil trabalhadores. Sendo a primeira fábrica conjunta entre duas empresas, ela comporta um sistema de produção com base na partilha mútua de conhecimento, ou seja, hospeda o Centro Privado de Tecnologia e Negócios na Índia Ltda, que se caracteriza pelo esforço de ambas as empresas em pesquisas de desenvolvimento de engenharia de computação avançada, produtos, mídia digital, sistemas de computadores, peças e suprimentos em níveis local e mundial (RENAULT, 2010).

Desde 2002 a Nissan usa a plataforma para a fabricação do Micra e Cubo, para o mercado europeu, mas em 2004 ela passou a fazer o Tiida e o Tiida Latio para atender ao mercado japonês. Neste mesmo ano a Renault anunciou seu primeiro modelo nessa plataforma, o Modus, que foi comercializado principalmente na Europa a partir de setembro. E no ano seguinte a Renault lançou o Clio III, também construído nesta base. Em 2008, a Nissan lançou o compacto Cube na plataforma B e a Renault lançou o Logan, que inicialmente era comercializado pela Dacia Renault, mas que a partir desta base foi vendido como Nissan no México e, como Mahindra-Renault em Índia (RENAULT, 2010).

No final de 2002 a Renault usa a plataforma C, para a produção do novo Mégane II. Em dezembro de 2004, é lançado o Lafesta, uma nova minivan, foi lançado no Japão como primeiro modelo Nissan. E no ano seguinte a Nissan lança a minivan Serena, e o novo Sentra em outubro de 2006 nos Estados Unidos, ambos os veículos também são baseados nesta plataforma. Em 2007, o Nissan Qashqai direcionado para Japão e Austrália e a Renault lança o Koleos nesta base. A partir de 2009 a Renault lança o Mégane, Scénic, o novo Fluence e Renault Samsung SM3 expandiu ainda mais o uso desta plataforma (RENAULT 2011).

Com mais de dez anos de cooperação a aliança Renault-Nissan conseguiu um aumento de 4.989.709 unidades vendidas em 1999 para 6.090.304 em 2008. Em 2009, a aliança deteve 9,8% de venda de automóveis no mercado mundial, representando uma quantidade de 6.085 milhões de automóveis que as duas juntas venderam, só neste ano. Essa marca levou o grupo Renault-Nissan a ocupar o quarto lugar entre os maiores grupos automobilísticos do mundo (RENAULT, 2009)

No que diz respeito a tecnologia de emissão zero, Renault e Nissan estão se concentrando em veículos elétricos. Em 2010 numerosos acordos foram assinados com governos e empresas para o lançamento do primeiro veículo elétrico em massa para o mercado, essa linha completa de veículos elétricos seria começada em 2012 (RENAULT, 2009).

Mas esses carros são projetos futuros da aliança, já assinados na França e em outros países, a produção em larga escala de carros elétricos, abrange gerações como o Smart Fortwo e Twingo Renault, como mostra as figuras abaixo, que atualmente não são carros elétricos, mas passarão a ser a partir do ano de 2014 (RENAULT, 2010).

FIGURA 8: PROJETO DE CARROS ELÉTRICOS PARA 2014



FONTE: Relatório anual da aliança (2011).

Além de projetos inovadores sobre modelos já estabelecidos, a aliança também anunciou em 2010 para cooperação com Daimler, empresa já pertencente a Renault, essa parceria cobre uma vasta gama de projetos, incluindo carros pequenos, fornecimento de cilindros a gasolina e motores diesel da Daimler (RENAULT, 2011).

Após mais de dez anos de aliança, o Grupo Renault-Nissan vendeu 7.276.398 veículos em 2010, representando um aumento de 19,6% em relação a 2009 em um mercado que cresceu 11,8%. Porém, segundo dados do site global da Nissan, dez anos depois da aliança as duas empresas venderam em 2008 uma quantidade de 6.090.304 veículos, isso representou uma fatia de mercado mundial de 9,4%, marca

que levou a empresa estar entre as maiores montadoras do mundo, isso graças a participação tanto da Nissan, quanto Renault nos principais mercados mundiais. A tabela abaixo mostra quem são esses mercados que lavaram o Grupo atingir um “*market share*” de 9,4% em aproximadamente dez anos de aliança.

De acordo com os dados da Organização Internacional dos Construtores de Automóveis (OICA), a aliança proporcionou um aumento de mais de 600% da soma de produção das duas empresas, que no ano de 1999 era de 4.802 mil automóveis que as duas produziram apenas nesse ano, porém após dez anos de aliança essa soma sobe para mais de dois milhões de automóveis que as duas produziram no ano de 2009, como demonstra a tabela abaixo.

TABELA 5: COMPARAÇÃO DA PRODUÇÃO DE AUTOMOVEIS DA ALIANÇA

	Unidades	Carros	LCV	HCV
1999	4.802	1.913	810	102
2009	2.974.171	4.425.366	556.405	58.8

Fonte: Elaboração Própria com base nos dados do OICA, 1999 e 2009

TABELA 6: PRINCIPAIS MERCADOS DA ALIANÇA EM 2010

Ranking	PAÍSES	TOTAL DA ALIANÇA	MARKET SHARE (%)
1	China	1.038.343	6,2%
2	EUA	908.570	7,8%
3	FRANÇA	803.336	30,1%
4	RUSSIA	699.416	36,5%
5	JAPÃO	647.864	13,2%
6	ALEMANHA	232.661	7,5%
7	REINO UNIDO	209.812	9,3%
8	MÉXICO	207.564	25,3%
9	ITALIA	201.498	9,4%

FONTE: Relatório de vendas da Renault-Nissan, retirado do site global da Nissan (2010)

Portanto, a aliança trouxe resultado significativos para ambas empresas, uma vez que, as duas juntas venderam em 2010 cerca de 7.276.398 veículos, e tiveram

neste anos uma marca de 10,2% de participação no mercado mundial. As vendas mundiais da Renault aumentaram 14% em relação a 2009 e da Nissan 21,5%.

5.1 RESULTADO DA ALIANÇA SOBRE O GRUPO RENAULT

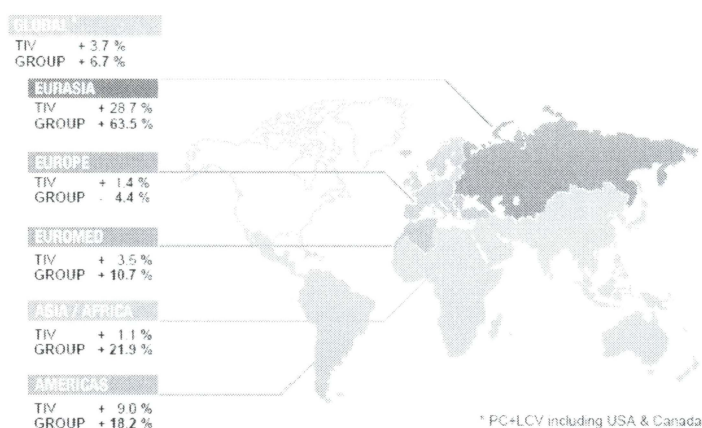
A aliança promoveu à Renault alguns benefícios, o mais evidente foi o aumento de sua participação em mercados, cuja presença era quase inexistente, como o mercado nas regiões da Eurásia e América. Segundo o relatório anual de 2010 do grupo, suas vendas, contando com todas suas marcas (Renault, Renault Dacia, Renault Samsung) somaram um total de 2.625.800 veículos vendidos, isso representa um aumento de 13,6% da marca Renault, em relação ao ano de 2009.

Segundo o relatório anual do primeiro trimestre de 2011, o Grupo teve um aumento 15% de sua receita sobre o mesmo período de 2010. E suas vendas superaram o ano anterior em 692.607 unidades a mais, isso representa um aumento de 5,8% sobre o mesmo período do ano passado, em um mercado global que subiu 7,2%. Um aspecto importante no aumento dessas vendas, fora da Europa, está relacionado à conquista de mercado como Brasil, Turquia e Rússia.

Já na Europa o volume de veículos de passeios e comerciais leves diminuíram 1,0%, resultando em vendas abaixo de 3,7%, devido à restrição de oferta no primeiro semestre. Fora da Europa, impulsionado pelos mercados robustos, as vendas subiram 37% do total de vendas do Grupo no primeiro trimestre. Na região da Eurásia, as vendas aumentaram 88,2% nos mercados que cresceram 66,4%, graças ao sucesso de novos produtos, em especial o Sandero. Na região Euromed (Romênia, Turquia, Argélia e Marrocos), onde os mercados cresceram 37,0%, as vendas subiram 33,0%; com destaque para Turquia, que promoveu ao Grupo um aumento de 120% das vendas, devido a boa aceitação por parte dos consumidores do Mégane e Fluence. Na região das Américas, as vendas cresceram 35,3%, enquanto os mercados aumentaram 12,6%. Com destaque para o Brasil que representa o terceiro maior mercado do mundo, no primeiro trimestre de 2011 e o primeiro maior mercado da Renault na América Latina. Já na região da Ásia-Africa, as vendas do grupo caíram em 2,3% em mercado que subiu 3,5%, pois a Renault Samsung Motors na Coreia teve que lutar com uma base de comparação desfavorável e uma grande ofensiva por parte dos concorrentes.

A figura abaixo ilustra as taxas de crescimento das vendas do Grupo Renault em relação às taxas de crescimento tanto do mercado mundial, quanto dos mercados por regiões, para o primeiro trimestre de 2011, em relação ao mesmo período de 2010. O primeiro índice indica que enquanto o mercado global cresceu 3,7% em 2011 comparando a 2010. O Grupo cresceu no mercado mundial a uma taxa de 6,7% em relação ao mesmo período de 2010.

FIGURA 5: CRESCIMENTO DE VENDAS DA RENAULT FRENTE AO CRESCIMENTO DOS MERCADOS PARA O ANO DE 2011.



FONTE: Relatório financeiro anual da Renault, 2011

Segundo o relatório de receitas do primeiro trimestre de 2011 da Renault, o aumento da participação da empresa francesa no mercado fora da Europa se deu por dois mercados de grande demanda, o primeiro é o caso do Brasil que ocupou o segundo lugar de maior mercado de venda do Grupo; e o segundo da Alemanha, seguida da Coreia do Sul. A Rússia que no primeiro trimestre de 2010 estava em décimo terceiro lugar em vendas, passou para o quarto lugar, tomando assim o lugar da Coreia do Sul, como mostra a figura abaixo.

FIGURA 6: RANKING DOS DEZ PRINCIPAIS MERCADOS DA RENAULT



Fonte: Relatório trimestral de 2011 do site global da Renault.

Já a figura abaixo mostra a fatia de mercado da Renault nos quinze principais mercados, no que se refere a carros de passeios e comerciais leves. Sendo sua maior participação na França, com 26,9%, seguido da Argélia, no qual sua participação representa 25,5% do mercado. Mas em relação a unidades vendidas o Brasil vem em segundo lugar, seguido da Espanha, como já mencionado anteriormente.

FIGURA 7: PRINCIPAIS REGIÕES NA QUAL A RENAULT DETÉM MAIOR FATIA DO MERCADO

	UNITS	MARKET SHARE	CHANGE IN MARKET SHARE
FRANCE	201,938	26.6%	- 2.5
GERMANY	45,533	5.6%	+ 0.3
BRAZIL	38,329	4.9%	+ 0.4
ITALY	31,800	5.7%	- 1.9
RUSSIA	31,031	6.0%	+ 0.5
TURKEY	30,179	16.6%	+ 0.3
SOUTH KOREA	28,447	7.4%	- 4.0
ARGENTINA	28,385	12.8%	+ 1.0
BELGIUM/LUXEMBOURG	27,220	13.4%	+ 1.5
UNITED KINGDOM	25,733	4.1%	- 0.9
SPAIN	22,869	9.7%	- 0.8
ALGERIA	20,214	29.4%	- 0.1
IRAN	20,152	4.9%	+ 2.4
NETHERLANDS	19,191	9.6%	+ 0.7
COLOMBIA	13,414	18.2%	+ 3.0

Group PC+LCV

FONTE: Relatório trimestral da Renault de 2011.

Embora os relatórios do Grupo Renault evidenciem a evolução de suas vendas em todo mundo, os dados do OICA, mostra que mesmo depois de dez anos de aliança tanto a Renault quanto a Nissan, não subiram no ranking de maiores

produtores de automóveis, como segue nas tabelas abaixo. Cujas primeiras mostram o ranking das quinze maiores produtoras de automóveis no ano de 1999 e a segunda o mesmo ranking para o ano de 2009.

TABELA 7: RANKING MUNDIAL DOS MAIORES PRODUTORES DE AUTOMÓVEIS EM 1999

Rank	GRUPO	Unidades	Carros	LCV	HCV	Com. Pesado
1	G M	8.421	5.344	3.010	63	4
2	Ford	6.638	3.534	3.102	2	0
3	Toyota	5.462	4.328	1.117	9	8
4	DaimlerChrysler	4.828	1.997	2.500	289	42
5	Volkswagen	4.784	4.519	254	11	0
6	Fiat	2.631	2.234	283	107	7
7	Peugeot –PSA	2.515	2.042	473	0	0
8	Nissan	2.455	1.911	522	21	1
9	Honda	2.425	2.249	176	0	0
10	Renault	2.347	1.976	288	81	4
11	Mitsubishi	1.555	1.108	401	44	2
12	Suzuki	1.524	1.216	307	0	0

FONTE: OICA, 1999

TABELA 8: RANKING DOS MAIORES PRODUTORES DE AUTOMÓVEIS DO MUNDO EM 2009

Rank	GRUPO	Unidades	Carros	LCV	HCV	Com. Pesado
1	Toyota	7.234.439	6.148.794	927.206	154.361	4.078
2	G.M	6.459.053	4.997.824	1.447.625	7.027	6.577
3	Volkswagen	6.067.208	5.902.583	154.874	7.471	2.280
4	Ford	4.685.394	2.952.026	1.681.151	52.217	
5	HYUNDAI	4.645.776	4.222.532	324.979		98.265
6	PSA	3.042.311	2.769.902	272.409		
7	HONDA	3.012.637	2.984.011	28.626		
8	NISSAN	2.744.562	2.381.260	304.502	58.800	
9	FIAT	2.460.222	1.958.021	397.889	72.291	32.021
10	SUZUKI	2.387.537	2.103.553	283.984		
11	RENAULT	2.296.009	2.044.106	251.903		
12	DAIMLER	1.447.953	1.055.169	158.325	183.153	51.306

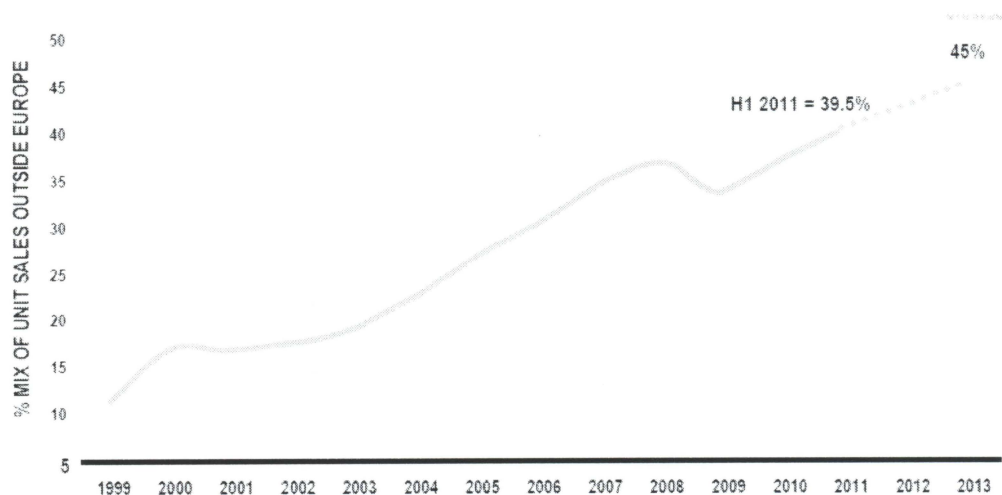
FONTE: OICA, 2009

Essas tabelas evidenciam o que propunha o objetivo inicial da Renault, que era crescer em número de vendas e na qualidade de seus produtos frente aos consumidores. Segundo, entrevista com diretores da empresa (2011), a Renault não

concorre com a Nissan, isso é um dos motivos pelos quais ela não tem uma unidade produtiva em mercados como Estados Unidos, China e Japão, onde a Nissan tem uma representação fortíssima. Mas as empresas se complementam, no sentido de haver troca de informações em P&D, compartilhamento de bases produtivas e o principal, compartilhamento de componentes de produção como motores, cilindros, plantas, etc., o que gera uma significativa redução nos custos com fornecedores, uma vez que as duas juntas podem fazer pedidos de peças em grande escala, reduzindo assim custos significativos, se fossem feito apenas pela Renault separadamente.

Então essa redução de custos e a oportunidade de entrar em mercados novos, mesmo por meio de outra marca, no sentido de carros produzidos pela Renault serem vendidos com a Marca Nissan em mercados como Marrocos, México e África do Sul, promoveu a Renault um crescimento eficiente de suas vendas, em mais de 39% durante os últimos doze anos de aliança, como demonstra o gráfico abaixo.

GRÁFICO 4: HISTÓRICO DE VENDAS DA RENAULT



FONTE: Relatório anual da Renault, 2011

5.2 RESULTADO DA ALIANÇA SOBRE O GRUPO NISSAN

Antes da aliança, a Nissan pertencia ao grupo de empresas do Keiretsu, que era uma forma organizacional de um conjunto de companhias japonesas (fornecedor-comprador). Os administradores das empresas keiretsu do Grupo Nissan eram normalmente ex-funcionários sênior da Nissan, então era muito difícil para Nissan se recusar a comprar das empresas Keiretsu, mesmo quando não eram competitivas. Mas após uma crise no setor de imóveis e ações, nos anos 1990, a empresa decidiu romper com os Keiretsu, para isso contou com a ajuda da companhia francesa Renault, que por intermédio do seu vice presidente Carlos Ghosn, e agora presidente da Nissan, além de romper os acordos promoveu um programa de redução de custo, que revolucionou não apenas a empresa, mas a gestão no Japão como um todo (RISABURO, 2000).

A concretização da Aliança para permanência da Nissan como grande representante no mercado mundial foi de fundamental importância, uma vez que, após uma crise que lhe custou um prejuízo de 13 bilhões de dólares e a necessidade de mudanças radicais em sua gestão, estrutura e visão, ela representava o único caminho (NISSAN, 2000).

Após de ter as dívidas pagas pela Renault, em troca de participação acionária de 36,6%, a empresa japonesa passou por fases de grandes mudanças, a primeira foi um investimento em programa de treinamento transcultural, no qual alguns funcionários da Renault tiveram que aprender a cultura japonesa e vice-versa, além da introdução do inglês como idioma de comercialização; a segunda fase se refere a formação de nove equipes, dentre elas estão: desenvolvimento de negócios; compras; fabricação e logística; P&D; Vendas e Marketing; Administrativo; Finanças e custos; descontinuidade de produtos e gestão de complexidade de peças; e Organização. As equipes eram compostas por aproximadamente dez membros (todos oriundos das fileiras da média gerência), número considerado adequado para proporcionar o envolvimento dos participantes, manter o foco no objetivo da equipe e garantir a fluidez do debate. Cada equipe poderia dividir-se em subequipes constituída por membros e por gerentes por ela escolhidos. As subequipes também deveriam limitar-se ao número de dez componentes e discutiriam sobre questões

específicas enfrentadas pelos grupos maiores. Somando-se as equipes e as subequipes, totalizavam-se 500 pessoas (GHOSN, 2000).

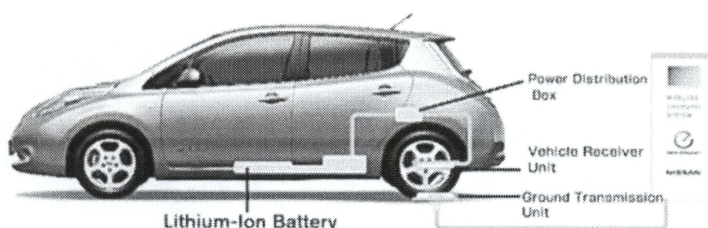
A terceira fase de mudança foi a redução radical dos custos, chegando a marca de 20% em três anos; essa redução se deu no número de fornecedores (de 1145 para 600 fornecedores de peças e materiais e de 6900 para 3400 fornecedores de equipamentos e serviços); redução da capacidade de produção em 30%, com o fechamento das linhas de montagem de Murayama e de Shatai em Quioto em 2001, e o fechamento da fábrica de motores de Karihama e de Kyushu em 2002; redução de 20% das despesas gerais, de comercialização e administrativas; redução de 20% do número de filiais; venda das participações da Nissan em outras empresas; redução de 14% do efetivo total da empresa (21 mil empregos) até 2002; Além disso essa fase visava o retorno à rentabilidade no exercício de 2000; alcance de uma margem de lucro de 4,5% do volume de negócios em 2002 e uma redução de 50% da dívida em relação aos índices atuais (GHOSN, 2003).

Passados quatro anos, os resultados obtidos pelo Plano de Renascimento da Nissan superaram as expectativas. Em 2003, Ghosn já havia convertido um prejuízo de 5,6 bilhões de dólares registrado no exercício 1999 num lucro de 4 bilhões no exercício concluído em março de 2003, proporcionando aos acionistas um retorno sobre o investimento na ordem de 19,5% sobre o capital investido; no que se refere à margem de lucro operacional, a Nissan alcançou um índice de 10,8% sobre a receita, quando a média do setor é de 4%; o valor de mercado da participação francesa no capital, agora na ordem de 44%, supera o valor total da própria Renault (GHOSN, 2003).

Após mais de dez anos de aliança a Nissan traça sua estratégia com base em seis pilares, o primeiro se refere ao fortalecimento da marca, por meio de expansão dos pontos fortes da engenharia, produção de vendas e marketing, além de aumentar o nível de interação com os seus clientes; o segundo pilar diz respeito a potência das vendas, por meio de uma análise dos mercados potenciais, para elevar o nível de vendas e seu "*market share*", em mercado como Estados Unidos, Japão e outras regiões da Ásia; o terceiro pilar visa melhorar a qualidade de seus produtos; o quarto se refere a seu envolvimento na emissão zero de CO₂, por meio de projetos de desenvolver baterias, carregadores e uma linha de veículos elétricos, além de reciclagem de baterias, para melhor preservação do meio ambiente. Neste sentido a Aliança Renault-Nissan está trazendo mais de sete modelos de carros

elétricos para continuação do Nissan LEAF, assim ela pretende colocar 1,5 milhões de veículos elétricos nas estradas em todo mundo até 2016.

FIGURA 8: CARRO ELÉTRICO NISSAN PARA 2016



FONTE: Anuário Nissan, 2011.

O quinto pilar estratégico da Nissan se baseia na expansão de negócios, no sentido de aumentar sua participação no mercado mundial, que em 2010 foi de 5,8%, mas sua meta para 2011 é 8%, suportado por um ritmo constante de um lançamento de produto novo em média a cada seis semanas. Os mercados alvos nesse aumento são Brasil, Índia, Rússia, Tailândia, Malásia, Filipinas e Vietnã. A tabela abaixo mostra os principais mercados da Nissan, para o ano de 2011. Entre eles está a China em primeiro lugar em número de quantidade vendida e o México, país de maior "market share".

TABELA 9: PRINCIPAIS MERCADOS DA NISSAN-ALIANÇA EM 2011

Ranking	PAÍSES	NISSAN-ALIANÇA	MARKET SHARE (%)
1	China	1.023.638	6,2%
2	EUA	908.570	7,8%
3	JAPÃO	645.320	13,0%
4	MEXICO	189.518	23,1%
5	REINO UNIDO	96.419	4,3%
6	RUSSIA	84.288	4,4%
7	CANADA	83.013	5,3%
8	AUSTRALIA	62.670	6,1%
9	ALEMANHA	61.250	2,1%
10	ITALIA	60.820	2,9%

FONTE: Relatórios de venda da Nissan 2011, retirado do site global da Nissan

O sexto e último pilar estratégico da Nissan, diz respeito a liderança de custo, no sentido de obter vantagens significativas por meio do programa de redução de

custos, implementado desde o plano de Renascimento Nissan em 1999, que tem reduzido anualmente os custos em 5%, devido às atividades multifuncionais envolvendo as bases de fornecedores (NISSAN, 2011). Essa redução de custo foi um fator fundamental para colocar a Nissan na liderança em produção e vendas nos maiores mercados consumidores de automóveis. A tabela abaixo demonstra como se encontra a produção atual da Nissan, após mais de dez anos de aliança, que não interferiu na posição da empresa, mas contribuiu para a continuidade de sua liderança em mercados-chaves, como China, Japão, Estados Unidos, etc. Porém, existe uma queda na produção de veículos no Japão no ano 2011, isso devido à decisão do presidente Carlos Ghosn, em reduzir a produção de carros no país, uma das razões para essa decisão, foi o fenômeno do Tsunami que promoveu uma desvalorização do dólar frente ao iene, causando prejuízo para as exportações.

TABELA 10: PRINCIPAIS MERCADOS DA NISSAN NO TERCEIRO TRIMESTRE DE 2011 EM RELAÇÃO 2010.

Local de Fabricas	Produção Unid. 30/06/10 – 30/09/10	Produção Unid. 30/06/11 – 30/09/11	Varição - Unidade	Varição %
Japão	574.723	539.798	-34.925	-6,1
EUA	259.062	270.181	11.119	4,3
México	253.180	290.911	37.731	14,9
Reino Unido	207.850	227.834	19.984	9,6
Espanha	50.591	77.887	27.296	54,0
China	317.783	352.216	34.433	10,8
Tailândia	93.384	99.849	6.465	6,9
Indonésia	16.128	17.184	1.056	6,5
Índia	10.658	60.690	50.032	469,4
África Sul	18.164	23.389	5.225	28,8
Brasil	10.757	16.574	5.817	54,1
TOTAL	1.812.280	1.876.513	164.233	9,1

FONTE: Relatórios de venda da Nissan 2011, retirado do site global da Nissan

A tabela seguinte indica a quantidade de vendas feitas pela Nissan, no terceiro trimestre de 2011 em relação ao mesmo período em 2010. Nela consta que as vendas foram crescentes em todos os mercados, com destaque para Índia, que

teve um aumento da vendas em 212,6%, devido ao lançamento do Micra no país, sendo um projeto de carro globalizado, que em março de 2011 começou a ser produzido na Índia, e logo conquistou o mercado indiano. A montadora japonesa tem o objetivo de alcançar em 2011, a meta de 80 mil carros produzidos e chegar a 20% da produção global.

TABELA 11: VENDAS DE VEÍCULOS DA NISSAN NO TRIMESTE DE 2011

Local de Fabricas	Unidades Vendidas 30/06/10 – 30/09/10	Unidades vendidas 30/06/11 – 30/09/11	Varição - vendas	Varição %
Japão	308.642	313.179	4.537	1.5
EUA	127.998	144.459	16.461	12.9
México	130.658	152.338	21.680	16.6
Reino Unido	100.022	114.932	14.910	14.9
Espanha	23.901	38.640	14.739	61.7
China	166.345	168.091	1.746	1.0
Tailândia	54.784	56.362	1.578	2.9
Indonésia	8.820	10.496	1.676	19.0
Índia	10.140	31.695	21.555	212.6
África Sul	8.801	13.363	4.562	51.8
Brasil	5.702	8.611	2.909	51.0
TOTAL	945.813	1.052.166	106.353	11.2

FONTE: Relatório de resultados financeiros, retirado do Site Global da Nissan:

Sendo assim, a aliança promoveu à empresa japonesa uma transformação total, segundo Carlos Ghosn (2000), a aliança trouxe o Resnascimento da Nissan nos seguintes aspectos: contribuiu para sua valorização financeira, por meio da troca de ações; tornou a empresa mais democratizada, através de decisões em equipe; expandiu o mercado, por intermédio de um processo de globalização; promoveu aumento da competitividade, com o programa de redução de custos.

6. CONCLUSÃO

De acordo com os dados apresentados neste trabalho, é possível observar que a alternativa de fazer uma aliança estratégica foi eficaz para ambas as empresas, pois segundo o objetivo da Renault de está presente nos Estados Unidos, mercado onde há grande barreira à entrada, não apenas pela presença das grandes marcas como GM e VW, mas também pelo alto nível de investimento que ela teria despendido. Por isso estabelecer aliança em mercados com grandes barreiras à entrada é uma saída eficaz.

As duas empresas agem como grupo único, em mercado como Channai (Índia), mas com características de redes de empresas, no sentido de que cada uma desempenha seu papel no lançamento de seus produtos, mas há uma determinada ligação entre elas, principalmente no que diz respeito a fornecimento de autopeças, e no compartilhamento de plataforma, por exemplo, carros como Sedã Logan, antes vendido no México como pertencente da Nissan, mas com o nome de "Aprio", e o Sandero, da Renault, é vendido como Nissan, na África do Sul. Isso significa que existem fluxos de bens e informações entre ambas as empresas.

Portanto, o conceito de aliança estratégica desempenha o papel principal na alternativa das montadoras em questão, no sentido de contribuir para um aumento da competitividade das duas companhias no mercado internacional. Mas, além disso, a aliança deixa algumas lições de visão inovadora, a primeira se refere a quebra das barreiras culturais, pois o processo de integração cultural em alianças estratégicas tem um certo grau de complexidade, sendo assim, a cultura pode ser um fator motivador ou um obstáculo para a instalação de um clima de cooperação entre membros da aliança. Então para atender esse requisito foi criado o Comitê Renault-Nissan BV que exerce uma função mediadora nas tomadas de decisão. Neste sentido, Carlos Ghosn afirma que *"integrar-se não quer dizer perder a personalidade, a originalidade"* (GHOSN, 2003), isso significa que o êxito para uma alternativa estratégica está relacionado ao respeito nas peculiaridades de cada empresa em questão.

A segunda lição deixada pela aliança se refere ao aspecto gestacional, pois, embora ambas as empresas fossem organizações grandes e burocráticas, com uma estrutura bem hierarquizada, elas tiveram que se reinventar, sobretudo a Nissan,

que sofreu por mutações mais bruscas que a própria Renault. No que diz respeito a formação de equipes para cada área específica da produção, a introdução de programas de integração e debates, para auxiliar no processo de decisão. Além disso, as duas decidiram assumir o risco, a Renault teve que assumir o risco de investir cerca de 5,4 bilhões de dólares, com previsões de retorno de longo prazo, enquanto a Nissan teve que lidar com a probabilidade de perder o controle gestacional. Porém visando objetivos específicos, o da Renault era entrar nos maiores mercados consumidores de automóveis do mundo, como Estados Unidos, China e Japão; o da Nissan de se reestruturar para competir internacionalmente, ambas as empresas passaram por uma reforma em sua estrutura administrativa e visão. Hoje, após doze anos de aliança, a Nissan está globalizada, com a introdução da língua inglesa como idioma de negociação, e contribuiu só em 2010 com cerca de 1.084 milhões de euros em lucro para Renault.

A terceira lição que a aliança deixa, diz respeito ao foco nos mercados específicos, pois ambas as empresas sofriam crescente concorrência no âmbito da indústria automobilística. Então, enquanto a Nissan tenta superar suas fortes concorrentes Toyota e Honda, nos mercados asiáticos, a Renault busca superar suas vendas, em relação a Peugeot e Citroen, na França; e sobre as quatro montadoras mais influentes no Brasil que são: FIAT, VW, GM e Ford, para isso ela lançou em meados de 2011 o Duster, carro esportivo de tração quatro por quatro, para concorrer com Ecosport, que já no primeiro bimestre de lançamento superou o Ecosport da Ford em cerca de 50%.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

GOSHN, B.; RIÈS, P. **Cidadão do mundo**. São Paulo: Girafa, 2003.

BRITTO, J. **Cooperação interindustrial e redes de empresas**. In: KUPFER, D.; HASENCLEVER, L. (Orgs). *Economia Industrial*. Rio de Janeiro: Campus, 2002. p. 345-389.

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

YASHINO, Michael Y. **Aliança Estratégica**. São Paulo: MAKRON Books, 1996. p.

POSSAS, Mario L. **Padrão de concorrência e a dinâmica das Estruturas de mercado**. In: POSSAS, M. *Estrutura de Mercado em Oligopólio*. São Paulo: HUCITEC, 1985. p. 151-194.

CARVALHO, E. G. de. **Globalização e estratégias competitivas na indústria automobilística: uma abordagem a partir das principais montadoras instaladas no Brasil**. 2003. 274 f. Doutorado. (Doutorado em Economia)– Universidade de Campinas-UNICAMP, Campinas, 2003.

KASH, D. E.; RYCROFT, R. W. **Self organizing innovation networks**: Implication for globalization. In: *Technovation*, vol.24, 187-197, 2004.

DUYSTERS, G.; HAGEDOORN, J. **International Competitiveness and Technology through Strategic Partnering**: An Empirical Investigation. In *Research Policy*, vol. 25 1-12, 1991.

RENAULT, **Aliança Renault-Nissan**. Curitiba, 2010. Disponível em: <<http://www.renault.com.br/Master.aspx?column=2&idSecao=351>>. Acesso em 21/09/2010.

OICA (Organização Internacional de Construtores de Automóveis). **As dez maiores montadoras de automóveis do mundo no ano de 2007**. Curitiba, 2010. Disponível em: <http://www.oica.net/>. Acesso em 20/10/2010.

CAUTINHO, Carlos; CARVALHO E BRANCO, Miguel. Segmentação no mercado de automóvel. **O economista**, Lisboa, v.14, n.13. 23 de março de 2001. Disponível em: <<http://www.cadernoseconomia.com.pt/>>. Acesso em 23/10/2010.