

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL

ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

**O PROCESSO DE FORMAÇÃO E GESTÃO DE ALIANÇA
ESTRATÉGICA: UM ESTUDO DE CASO NUMA EMPRESA DO
SETOR AUTOMOTIVO DA REGIÃO SUL**

Mestrando: César Augustus Techemayer

Orientador: Prof. Dr. Eugenio Avila Pedrozo

Porto Alegre, março de 2002

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

**O PROCESSO DE FORMAÇÃO E GESTÃO DE ALIANÇA
ESTRATÉGICA: UM ESTUDO DE CASO NUMA EMPRESA DO
SETOR AUTOMOTIVO DA REGIÃO SUL**

CÉSAR AUGUSTUS TECHEMAYER

Dissertação de Mestrado, apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Eugenio Avila Pedrozo

Porto Alegre, março de 2002

*As alianças têm grande participação neste jogo [da concorrência global]...
São críticas para a vitória em termos globais...
A maneira menos atraente de tentar vencer em termos globais
é pensar que você pode abraçar o mundo sozinho.
(Jack Welch)*

DEDICATÓRIAS

Á meus pais, Odir e Risolda Mafalda Techemayer, pela educação que me proporcionaram, pelos princípios e valores que me transmitiram, pelo exemplo de vida e pelo amor, sem os quais não teria chegado até aqui.

Á minha noiva, Clarice Salete Traversini, que me proporcionou estabilidade emocional, apoio em todas as fases do curso de mestrado, e pelo seu amor, sem os quais seria impossível chegar até este momento.

AGRADECIMENTOS

Este estudo é resultado de vários desafios e aprendizagens realizadas com professores, colegas e amigos durante o curso de Mestrado. Seria impossível nominar as pessoas que auxiliaram para que eu pudesse finalizar mais esta meta da minha formação. Agradeço a todos, entretanto há algumas pessoas e instituições às quais gostaria de fazer um agradecimento muito especial:

Ao Professor Dr. Eugenio Avila Pedrozo, agradeço pela sua confiança, apoio, paciência e incentivo constantes. Privilegiadamente compartilhei e aprendi muito com sua seriedade, rigor, competência, atenção durante a elaboração desta dissertação.

Aos Executivos do Grupo Brasileiro e da Fábrica de Motores, pela acolhida, apoio e disponibilidade em todos os momentos, fornecendo os elementos necessários para alcançar o objetivo desta pesquisa.

Aos professores do Programa de Pós-Graduação em Administração pelos novos conhecimentos trazidos e debatidos, também pelo incentivo à pesquisa e a busca constante da inovação.

Aos colegas de Mestrado, do Grupo GESTOR/Estratégia por várias vezes termos compartilhado momentos de estudos, colaborando para a discussão de muitos pontos da pesquisa.

À Cléa Macgnan Pretto, Claudia Bittencout, Loraine Bathomé Muller, Osmar Carneiro, César De Ré pelas idéias, sugestões, apoio e cooperação no decorrer da elaboração deste estudo.

À Marta Padilha, Renato de Mattos Motta pelo apoio operacional e à Prof^a Simone Assunção pela leitura atenta e sugestões ao texto dessa dissertação.

Aos funcionários da Secretaria do Programa de Pós-graduação em Administração, pelo auxílio prestado nos momentos necessários.

Ao CNPq e CAPES, instituições importantes que contribuíram com as condições financeiras no momento inicial do ingresso no curso de Mestrado.

SUMÁRIO

RESUMO	ix
ABSTRACT	x
FIGURAS.....	xi
INTRODUÇÃO.....	1
1 ALIANÇAS ESTRATÉGICAS	6
1.1 Estratégia Organizacional.....	7
1.2 Definições e Características das Alianças Estratégicas	10
1.3 Tipologias de Alianças Estratégicas	14
2 O PROCESSO DE FORMAÇÃO E GESTÃO DA ALIANÇA ESTRATÉGICA.....	18
2.1 Formação de Alianças Estratégicas	19
2.1.1 Modelos de Formação de Alianças	20
2.1.2 Papel da Alta Administração e da Gerência de Alianças	28
2.2 Indicadores de Controle de Gestão	31
2.2.1 Indicadores de Controle de Alianças Estratégicas	31
2.2.2 Indicadores de Controle em Processo de Transferência de Conhecimento	37

2.2.3 Fatores de Sucesso em Alianças Estratégicas.....	45
2.2.4 Indicadores de Geração de Sinergia e Rentabilidade em Fusões e Aquisições	47
2.3 Formação e Gestão da Aliança Estratégica: Marco Teórico.....	49
3 METODOLOGIA DE PESQUISA.....	55
3.1 Definição das Categorias Analíticas.....	55
3.1.2 Definição das Categorias Operacionais.....	56
3.2 Delineamento da Pesquisa e Unidade de Análise.....	57
3.3 Coleta de Dados	60
3.4 Análise de Dados.....	62
4 CARACTERIZAÇÃO DAS EMPRESAS ENVOLVIDAS NA ALIANÇA.....	64
4.1 Grupo Brasileiro	64
4.2 Grupo Americano.....	66
4.3 Fábrica de Motores.....	70
5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS.....	74
5.1 Cronologia do Processo de Aliança Estratégica.....	75
5.2 Processo da Aliança Estratégica.....	76
5.2.1 Etapa de Formação da Aliança Estratégica	76
5.2.2 Etapa de Gestão da Aliança Estratégica	102
CONCLUSÕES.....	131
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	140
ANEXOS.....	143

RESUMO

Nas últimas décadas do século XX, a globalização dos mercados provocou o acirramento da competição entre as empresas. Para enfrentarem essa situação, as empresas nacionais tem optado pelas alianças estratégicas, como é o caso das empresas do setor automotivo. A presente pesquisa procurou analisar o processo de formação e gestão das Alianças Estratégicas em uma empresa do setor automotivo da Região Sul. Como metodologia de pesquisa utilizou-se o estudo de caso, com enfoque qualitativo, que permitiu um aprofundamento amplo e detalhado sobre o processo de Formação e Gestão da Aliança estratégica da empresa estudada. Para a obtenção dos dados se fez uso de diferentes técnicas: entrevistas semi-estruturadas, análise de documentos e observações. A articulação entre os materiais empíricos e o referencial teórico possibilitou alcançar alguns resultados, como por exemplo, um arcabouço teórico para analisar a formação e principalmente a gestão de alianças estratégicas. Além disso no que se refere a Formação da Aliança pode-se afirmar que a mesma atendeu plenamente as necessidades dos parceiros envolvidos. O Grupo Brasileiro obteve acesso a tecnologia, a novos mercados e a capitalização que não dispunham. Através dessa Aliança, o Grupo Americano pode atender seu principal cliente em nível mundial, complementar sua linha de produtos, além de iniciar sua inserção no MERCOSUL. Em relação ao processo de Gestão da Aliança dois resultados tornaram-se significativos: a implantação da nova linha de produção na Fábrica de Motores deu-se em nove meses, ou seja, três meses antes do projetado, bem como, a superação das metas econômico-financeiras. Evidencia-se, com isso, a adequação da forma utilizada para o gerenciamento da Aliança.

ABSTRACT

In last decades of the 20th century, the globalisation of the markets caused a struggling competition amongst companies. To face this situation, national companies have been adopting the Strategic Alliances. As it is like in the automotive sectors of the companies. The present survey tried to analyse the formation process and management of the Strategic Alliances in an automotive company from the Southern.

As research methodology we utilized the qualitative focus study, which allowed a deep, wide and detailed analyses about the process of Formation and Management of the Strategic Alliance at the studied company. For obtaining the data, we utilized different techniques: interviews semi-structured, documentation and observation analyses. The articulation amongst empiric material and theoretical reference allowed reaching some outcomes, for instance, a theoretical framework to analyse the formation process and mainly the management of the Strategic Alliances. Besides that, we can ensure that the one widely assisted the needs of the partners involved in the Alliance Formation. The Brazilian Group obtained access to technology, to new markets and capitalization, which they have not had before. Throughout this Alliance, the American group could assist their main client in a worldwide approach, complement their production line, besides entering the MERCOSUL market. Related to the Alliance Management process, two results became meaningful: the implantation of the new production line of the motors factory, it happened in a period of 9 months, being realized 3 months before the expected project, and in addition the overcoming of the economical and financial aims. Clearing with this results the workability of the utilized way for the Alliance Management.

LISTA DE FIGURAS

Quadro 1 – Marco Teórico: O Processo de Formação e Gestão de Alianças Estratégicas	51
Figura 1 – Amplitude das Associações entre Empresas	15
Figura 2 – Opções de Alianças Estratégicas em termos de grau de integração vertical com a empresa-mãe	16
Figura 3 – Roteiro para Formar Alianças	21
Figura 4 – Modelo do Processo de Formação de uma Aliança Estratégica.....	22
Figura 5 – O Roteiro para o Sucesso em Alianças a ser Seguido	25
Figura 6 – Eficácia da Aliança Tecnológica: Estudos de caso no Setor Químico.....	27
Figura 7 – Modelo de Controle da Aliança	33
Figura 8– Modelo Conceptual: Ambigüidade e o Processo de Transferência de Conhecimento em Alianças Estratégicas	39
Figura 9 – Organograma Atual do Grupo Brasileiro	65
Figura 10 – Organograma Geral do Grupo Americano	68
Figura 11 – Organograma Grupo Americano – Divisão Motores (Estrutura Resumida)	69
Figura 12 – Organograma da Fábrica de Motores da Empresa Brasileira.....	72

Figura 13 - Quadro do Papel da Alta Administração na Definição da Estratégia.	80
Figura 14 - Quadro Papel da Gerência na Definição da Estratégia	84
Figura 15 - Quadro Papel da Alta Administração na Escolha dos Parceiros.....	88
Figura 16 - Quadro Papel da Gerência da Aliança na Escolha dos Parceiros	93
Figura 17 - Quadro do Papel da Alta Administração na Negociação/Escolha do Projeto	99
Figura 18 - Quadro do Papel da Gerência da Aliança na Negociação/Escolha do Projeto. ...	101
Figura 19 - Quadro Papel da Alta Administração Fase de Implementação / Execução da Aliança Estratégica	108
Figura 20: Quadro do Papel da Gerência da Aliança na Implementação / Execução da <i>Joint Venture</i>	114
Figura 21: Quadro do Papel da Gerência da Aliança na Implementação / Execução da <i>joint venture</i>	122
Figura 22: Quadro do Papel da Alta Administração no Encerramento / Avaliação da Aliança.	127
Figura 23: Quadro do Papel da Gerência da Aliança no Encerramento / Avaliação da <i>Joint Venture</i>	129

INTRODUÇÃO

Nos últimos trinta anos, a sociedade vem passando por profundas e grandes modificações, que vêm afetando a estrutura e a estratégia das organizações. Estas transformações podem ser chamadas de globalização ou triadização dos mercados, divisão global do trabalho, formação de blocos econômicos e avanço acelerado da tecnologia e do conhecimento (Yoshino e Rangan, 1996). O mercado global emergente vem provocando transformações em todos os segmentos da economia que vão dos refrigerantes às telecomunicações. Esse novo mercado está promovendo desafios estratégicos e organizacionais em todas as empresas, geralmente vem afetando a demanda, após a oferta, depois a concorrência e finalmente interferindo nas estratégias.

Segundo Yoshino e Rangan (1996), a *Globalização da Demanda* é um fenômeno impulsionado pela emergência dos mercados na Europa e no Japão pós-guerra. Já a *Globalização da Oferta* pode ser caracterizada pelas forças que contribuíram para a rápida ascensão da renda *per capita* nas nações da Tríade (América do Norte, Europa e Japão). A *Globalização da Concorrência* ou Concorrência Global, que possui várias definições, ocorre quando a empresa, multinacional ou não, visualiza a concorrência por um prisma global e decide maximizar os lucros em nível mundial e não em termos locais, regionais ou nacionais.

Na *Globalização da Estratégia* as empresas que identificaram as oportunidades no exterior passaram, gradativamente, de estratégias simples como exportação, para investimentos diretos em outros países, seguido de uma atuação multidoméstica até chegarem a estratégias globais complexas.

Algumas das estratégias globais complexas que as organizações começaram a adotar para manter a competitividade e/ou conquistar novos mercados podem ser caracterizadas como acordos operacionais, acordos de cooperação tecnológica, comercial, de logística, com participação acionária, etc. Porém, este tipo de acordo estratégico, até alguns anos atrás era visto com muita reserva pelas grandes corporações em suas políticas externas. Atualmente, as organizações já estão buscando a competitividade através de acordos entre fornecedores e distribuidores, entre organizações de outros países, entre empresas rivais e/ou empresas sem nenhuma afinidade.

Um dos segmentos da economia mais afetados por estas transformações foi o automotivo, pois, há três décadas, era muito difícil para as empresas a realização de qualquer tipo de parceria entre as empresas. O setor automotivo, atualmente, procura os mais diversos tipos de parcerias entre empresas na busca pela competitividade, pois representa um segmento maduro da economia, no qual as margens operacionais brutas são cada vez mais reduzidas e o mercado nos países centrais está mais disputado. Outro fator que dificulta a competição entre as empresas automotivas é pertencer a um setor da economia de tecnologia tradicional, o que leva as empresas a perseguirem ganhos de escalas para a manutenção dos mercados.

O setor automotivo no Brasil também vem passando por profundas alterações nos últimos anos, devido ao processo de abertura da economia brasileira ao mercado internacional, aumento da competição entre as organizações, instalação de várias empresas automobilísticas, gerando uma transformação na maneira de gerir as organizações. Como

respostas a este novo contexto de negócios mundial e local, e levando em consideração especialmente o acirramento da concorrência, as empresas nacionais estão começando a utilizar como estratégia as parcerias interorganizacionais ou Alianças Estratégicas.

Devido a estas situações novas no cenário dos negócios identificaram uma oportunidade e um interesse de pesquisa, tendo sido formulado na seguinte questão:

Como se caracteriza o processo de formação e gestão de Alianças Estratégicas numa empresa do setor automotivo da Região Sul?

A presente pesquisa teve como objetivo geral analisar o processo de formação e gestão das Alianças Estratégicas a partir do estudo de caso numa empresa do setor automotivo da Região Sul. Do objetivo geral proposto derivaram os objetivos específicos elencados abaixo, os quais favoreceram a concretização do mesmo:

- Identificar os fatores que motivaram a formação da Aliança Estratégica;
- Caracterizar o processo de formação da Aliança Estratégica da empresa que será objeto deste estudo;
- Analisar o processo de Gestão da Aliança Estratégica no caso em estudo;
- Analisar os resultados da Aliança Estratégica na empresa estudada.

O estudo proposto justifica-se por considerar que, no atual contexto econômico mundial, a Aliança Estratégica é um dos principais tipos de estratégia que as organizações estão optando quando buscam a competitividade. De acordo com a literatura sobre o assunto estudado para esta pesquisa, as estratégias genéricas simples, que tem caracterizado diversas empresas nacionais e internacionais, estão se tornando pouco eficientes com a emergência da concorrência globalizada. Devido a este cenário, a importância das parcerias

interorganizacionais ou Alianças Estratégicas ganham um novo enfoque, porque o modelo envolve acordos com fornecedores, operacionais, entre empresas de países diferentes, organizações rivais ou até negócios sem nenhuma relação, o que há algumas décadas atrás era praticamente inexistente.

A literatura Gerencial sobre Alianças Estratégicas e mais especificamente sobre a formação e gestão, entre as empresas brasileiras ainda é pequena devido ao tema ser relativamente novo no Brasil, embora existam inúmeros trabalhos, pesquisas e publicações em vários países do mundo sobre os mais diversos ramos de negócios. Estas circunstâncias despertam o interesse de aprofundar as pesquisas na área e contribuir para ampliar a base teórico-prática sobre o tema.

As empresas brasileiras também vêm adaptando-se às forças da globalização, o que tem gerado alterações nas suas estratégias de negócios. De acordo com Ruffoni (1999), entre 1997 e 1999 pode-se identificar 18 acordos de cooperação na indústria automotiva entre empresas brasileiras e de outras nacionalidades. Este levantamento demonstra que a indústria automotiva brasileira vem buscando manter a sua competitividade no mercado. Também na pesquisa realizada por Ruffoni (1999) no Rio Grande do Sul, de 147 empresas pesquisadas do setor automotivo, 39 estabeleceram acordos de cooperação, 2 tiveram acordos no passado, e 106 não possuem nenhum tipo de acordo. Esse estudo aponta que as empresas gaúchas estão iniciando o processo de Alianças Estratégicas, na tentativa de tornarem-se mais competitivas e obterem melhores resultados nos negócios.

Diante do quadro acima exposto, considerou-se oportuno aprofundar os estudos sobre Alianças Estratégicas entre empresas nacionais e internacionais. Do ponto de vista prático, contribui-se com a empresa através da elaboração de um relatório analítico do processo de Aliança Estratégica. Com este relatório buscou-se analisar os fatores que

motivaram a Aliança Estratégica, caracterizar o processo de formação, analisar a gestão e os resultados obtidos.

Para a apresentação da pesquisa foram elaborados os capítulos a seguir. Para uma visão geral do assunto tratado nesta dissertação encontra-se no primeiro capítulo — *Alianças Estratégicas* — a explicitação dos seus conceitos básicos e de sua tipologia.

No segundo capítulo — *O processo de Formação e Gestão das Alianças Estratégicas* — procurou-se caracterizar os componentes desse processo, alguns modelos de formação de Alianças Estratégicas, alguns dos principais indicadores de controle de gestão e, ao final, uma seção contendo o marco teórico organizado para a elaboração da pesquisa.

No terceiro capítulo — *Metodologia de Pesquisa*— está explicitada a forma de execução dessa pesquisa, constando a definição das categorias analíticas, o delineamento da pesquisa, instrumentos de coleta dos dados, e procedimentos para análise dos mesmos.

O quarto capítulo – *Caracterização das Empresas envolvidas na Aliança* – apresenta os atores envolvidos no processo de Aliança Estratégica, relatando um breve histórico de cada organização e expondo seus respectivos organogramas.

O quinto capítulo – *Apresentação e Análise de Dados* – descreve o histórico da Aliança Estratégica estabelecida numa empresa do setor automotivo da região sul, bem como analisa o seu processo de formação e gestão. Finalizando a apresentação da dissertação estão as *Conclusões* elaboradas a partir da realização desta pesquisa.

1 ALIANÇAS ESTRATÉGICAS

Na década de 70, Richardson já realizava pesquisas no campo da economia industrial e apregoava que a circunstância ideal para se alcançar sucesso num mercado competitivo era estabelecer parcerias com outras empresas (Yoshino e Rangan, 1996). De acordo com Rodrigues (1999), na década de 90 o Brasil foi palco de um incremento de parcerias internacionais e aquisições de empresas brasileiras por estrangeiras, devido, principalmente, à diminuição das barreiras comerciais entre as nações e à desnormalização do fluxo financeiro. Esses fatores fizeram com que as empresas brasileiras, na década passada, se deparassem com novos desafios e buscassem alternativas estratégicas para serem competitivas nesse novo cenário.

O presente capítulo busca introduzir o tema deste trabalho, apresentando conceitos básicos e tipologias para permitir ao leitor uma visão geral do assunto. Primeiramente, pretende-se abordar as diversas conceituações de estratégia organizacional. Na segunda seção serão apresentadas, inicialmente, as concepções teóricas sobre Alianças Estratégicas, bem como a sua importância no mundo dos negócios atualmente. Finalizando o capítulo serão expostas algumas das diversas tipologias de Alianças Estratégicas, visando ilustrar as várias formas de parcerias entre empresas na atualidade.

1.1 Estratégia Organizacional

Segundo Mintzberg e Quinn (2001), a palavra Estratégia não é um vocábulo simples e de definição universalmente aceita, sendo usada com diferentes acepções por diversos executivos e pesquisadores em Administração: Para alguns autores, metas e objetivos fazem parte da estratégia: já outros Estabelecem distinções entre esses conceitos. Os estudos organizacionais, até a década de 60, centravam-se nas ações gerenciais individuais de marketing, produção e finanças, não existindo ações integradas visando os resultados globais da empresa. A partir da década de 60, a formulação de estratégias ganha importância nas empresas com a implantação dos planejamentos estratégicos corporativos. A estratégia, na década de 70, ficou caracterizada como ações de diversificação dos negócios e planejamento do portfólio e, nos anos 80, como ações de concentração nos negócios essenciais e com enfoques mais aplicados ao gerenciamento (Quinn, Mintzberg e James, 1988).

Devido à complexidade do tema estudado, optou-se por fazer uma breve apresentação das diferentes bases que nortearam os autores para a elaboração da noção de estratégia. Quinn (2001) embasa seus estudos sobre o tema fazendo uma analogia com as estratégias militares. Já Ansoff (1983) relaciona estratégia com produtos e mercados. Ainda, Mintzberg (2001) propõe uma conceituação de estratégia, saindo da tradicional lógica militar ou de negócios, apresentando o tema com definições relativas a plano, padrões, posição e perspectiva, além de discutir as diferenças entre estratégia deliberada e estratégia emergente.

Quinn (2001) estabelece diferenças entre os conceitos de estratégias, objetivos ou metas, políticas, programas e decisões estratégicas, pois esses são termos empregados de forma variada de acordo com a cultura das organizações. Na visão do referido autor, a *estratégia* é um plano ou padrão que integra os objetivos maiores, políticas e ações gerenciais para a organização alcançar os resultados no mercado, levando em consideração os recursos

internos, mudanças no meio ambiente e movimentações da concorrência. Os *objetivos* estabelecem quais ações e quando devem ser realizadas na organização. Já as *políticas* “são regras ou diretrizes que expressam os *limites* dentro dos quais as ações devem ocorrer” (p.2, grifos do autor). Por sua vez, os *programas* especificam detalhadamente as seqüências das ações para a realização dos objetivos da empresa. Ainda, as *decisões estratégicas* são direções globais adotadas pelas empresas, que definem a viabilidade dos negócios em mercados previsíveis ou imprevisíveis, levando em consideração as instáveis mudanças do meio ambiente.

O autor aponta, também, diferenças entre *estratégia* e *tática*, pois ambas podem assumir grande relevância de acordo com o porte da organização. Para Mintzberg e Quinn (2001), as *táticas* normalmente são ações de curta duração, adaptativas e interativas, utilizadas para o alcance de objetivos específicos, enquanto as *estratégias* definem a linha básica para organizar essas ações em direção aos propósitos globais da organização.

As abordagens clássicas da estratégia serviram de base para os diversos estudos de Quinn. Para elaborar a noção de estratégia, ele considerou os enfoques militares-diplomáticos que remontam à época de Alexandre, O Grande, da Macedônia, passando por Sun Tzu, Maquiavel, Napoleão Bonaparte, von Clausewitz, Foch, Lenin, Hart, Montgomery e Mao Tse-Tung (Quinn, 2001, p. 24). A partir do estudo destes clássicos, o autor estabeleceu uma analogia dos conceitos das estratégias de guerras, conquistas territoriais e batalhas, concebendo as bases da sua visão sobre estratégia organizacional. Sintetizando, nesta visão a essência da estratégia é construir uma postura forte (mas potencialmente flexível) para que a organização – seja militar, diplomática, de negócios, esportes ou política – possa realizar seus objetivos maiores, apesar das forças externas que interagem com o ambiente não serem previsíveis.

Outra base para a elaboração da noção de estratégia está relacionada com produtos e mercados. Esta base foi utilizada por Ansoff (1983) quando iniciou seus estudos sobre estratégia na década de 60, uma época em que o tema não era tratado com a devida importância pelas organizações. Foi a partir dessa época que a estratégia passou a ser relevante para os estudos organizacionais. As primeiras concepções de estratégia iniciaram como estratégias de produtos, estratégias de marketing, estratégia de diversificação e finalmente estratégias de negócios. Devido a isso, a idéia de estratégia relacionou-se com as regras gerais e a direção global necessárias para conduzir a empresa ou, às vezes, como a concepção geral dos negócios da empresa. Na visão do autor a estratégia está relacionada com o crescimento e sua diversificação. Devido a isso, está diretamente relacionada com o escopo de produtos e mercados em que atua ou que pretende atuar (Ansoff, 1983).

Na visão de Mintzberg (2001), a definição de estratégia não é algo simples. Reconhecendo a existência das múltiplas definições, ele apresenta o tema a partir de cinco conceituações: Plano, Padrão, Posição, Perspectiva e Manobra. A estratégia considerada como um *Plano*, significa uma direção, um guia ou um curso de ação que a empresa deve seguir para atingir o futuro desejado, isto é, considera-se uma *Estratégia Pretendida*. A estratégia como um *Padrão* significa a descrição das ações que empresa adotou e que se repetem num período de tempo, isto é, considera-se uma *Estratégia Realizada*. Considerando estes dois tipos de estratégia pode-se identificar três tipos complementares: (i) estratégia deliberada – aquela ação que foi planejada e efetivamente realizada, (ii) estratégia não realizada – aquela ação que foi idealizada e não implementada, e (iii) estratégia emergente – aquela ação que não foi idealizada, mas devido a uma oportunidade ou ameaça do mercado/ambiente, foi implementada.

A estratégia vista como *Posição* é a localização de determinados produtos em determinados mercados. A concepção de estratégia como Posição também é compartilhada

por Porter (1999). Ele afirma que “estratégia é criar uma única posição exclusiva e valiosa, envolvendo um diferente conjunto de atividades” (p.63). A estratégia como *Perspectiva* é a maneira fundamental como a organização realiza as coisas, isto é, a estratégia olha para dentro da empresa e para cima (visão de negócios). A estratégia como *Manobra* pode ser considerada uma ação específica para enganar a concorrência.

Frente ao exposto, visualizam-se várias formas de estratégia que as empresas podem implementar para serem competitivas no mundo dos negócios. Atualmente, para as empresas serem competitivas no mercado, devem buscar novas opções de estratégias, dentre elas, a alternativa de formar Alianças Estratégicas com outras organizações, assunto este tratado na próxima seção.

1.2 Definições e Características das Alianças Estratégicas

Nas últimas décadas, a ampliação da integração dos mercados em todo o mundo em se apresentando como uma realidade cada vez mais presente. Essa realidade gerou uma nova ordem mundial e seus reflexos incidiram, principalmente, sobre o setor econômico, exigindo das empresas a implementação de estratégias diferenciadas para não perder a competitividade nos grandes mercados. Um dos tipos de estratégias competitivas mais usadas são as *Alianças Estratégicas* (Yoshino e Rangan, 1996).

De acordo com os autores, uma 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” (Yoshino e Rangan, 1996, p. 5). A aliança estratégica consiste em um acordo que congrega vários aspectos específicos das atividades fins das empresas envolvidas na parceria. Esses acordos podem assumir várias formas, que vão de simples contratos à *joint ventures*.

Alianças Estratégicas podem ser realizadas entre empresas de vários tamanhos e entre setores diferentes. Para Lorange e Roos (1996), nos setores automobilístico, de telecomunicações, biotecnologia, dentre outros, podem ser encontrados um maior número de execução de Alianças Estratégicas.

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

Yoshino e Rangan (1996) advertem que vários estudos sobre Alianças Estratégicas não as conceituam. Isso permite um leque de possibilidades para tratar o tema, possibilitando definir como Alianças Estratégicas os seguintes tipos de negócios: fusões, aquisições, coligação com participação acionária, participação minoritária no capital, *joint ventures* de capital igual ou licenciamentos, dentre outros.

Mesmo não havendo uma concepção unificada para caracterizar uma Aliança Estratégica, há concordância, entre os estudiosos sobre o tema, quanto à necessidade das diferentes empresas buscarem parcerias para manterem-se competitivas no mercado. Desde 1970, pesquisas acadêmicas sugeriam que é condição básica para o sucesso em um mercado

altamente competitivo a formação de uma rede de parcerias entre as organizações. Embora parcerias entre empresas não seja algo inteiramente novo (*joint ventures* e outros tipos de associações estreitas entre organizações), grandes empresas, que anteriormente evitavam este tipo de elo comercial, agora buscam parcerias deste tipo, e esta é uma situação nova. Diversas EMNs¹, como IBM e GM sempre evitaram parcerias com outras empresas em que não detivessem o controle acionário; porém, a partir dos anos 80, algumas dessas empresas começaram a mudar suas políticas externas e iniciaram diversos tipos de associações sem o controle acionário.

As novas alianças que estão sendo configuradas neste cenário apresentam algumas características. De acordo com Yoshino e Rangan (1996), três aspectos caracterizam os interesses das novas alianças estratégicas. O primeiro diz respeito a um crescimento das associações entre empresas, seus fornecedores e distribuidores para além das fronteiras nacionais. No segundo aspecto pode ser enumerado que as novas alianças na indústria automobilística “ocorrem sempre entre empresas rivais” (Yoshino e Rangan, 1996, p. 16). Os autores destacam como terceiro aspecto que, muitas vezes, ocorrem alianças entre empresas rivais, ou entre empresas em países diferentes. No entanto, o cenário competitivo propiciou a realização de alianças entre organizações que se pensava não terem qualquer relação entre seus ramos de negócio. Em síntese, as Alianças Estratégicas “com frequência combinam elementos competitivos e cooperativos num ambiente de controle compartilhado”. (Yoshino e Rangan, 1996, p. 16).

De acordo com Harbison e Pekar (1999, p. 45), as características específicas apresentadas pelas Alianças Estratégicas podem ser descritas da seguinte forma: apresentam

¹ Deste ponto em diante, quando houver referência a empresas multinacionais, as mesmas serão referidas pela sigla EMNs.

um compromisso de pelo menos dez anos; esse compromisso tem como base a participação e o compartilhamento de capacidades entre os envolvidos; há uma relação de reciprocidade com uma estratégia compartilhada em comum; as empresas unidas pela aliança passam a ter seu valor aumentado, o que gera pressão entre os concorrentes; e, finalizando, há uma tendência para compartilhar e promover as capacidades consideradas importantes para a aliança.

Para Lorange e Roos (1996, p. 24), as Alianças Estratégicas podem ser caracterizadas por quatro motivações dominantes que levam ao engajamento em *joint ventures*: a primeira é para “obter um meio de distribuição e de prevenção contra concorrentes”; a segunda visa “ganhar acesso a nova tecnologia e diversificação em novos negócios”; a terceira tem como meta “obter economia de escala e atingir integração vertical” e, por último, “superar barreiras alfandegárias / legais”.

Os autores mencionados explicitam, também, alguns desafios para a obtenção de sucesso na realização de Alianças Estratégicas. Eles destacam a necessidade de haver compatibilidade entre a estratégia e a cultura das empresas; também, as empresas precisam ter clareza das vantagens e desvantagens potenciais do empreendimento. Além disso, é importante eliminar os conflitos de interesse, estabelecer e manter um elo de confiança desde o início. Este desafio também é apontado por outros autores como Yoshino e Rangan (1996, p. 16), visto que as organizações que buscam uma Aliança Estratégica precisam administrar a cooperação e o conflito, ou melhor, “a tarefa de gerir alianças é alcançar a otimização, dentro dessas duas dimensões”. Para finalizar, Lorange e Roos (1999, p.29) resumem os desafios afirmando que “uma aliança estratégica deve basear-se em cooperação mútua entre as partes envolvidas”.

1.3 Tipologias de Alianças Estratégicas

De acordo com Yoshino e Rangan (1996), podem ser definidas como Alianças Estratégicas os seguintes tipos de associações entre empresas (veja Figura 1): contratos não tradicionais (pesquisa e desenvolvimento conjunto, desenvolvimento de produto conjunto, acordos de fornecimento de longo prazo, fabricação conjunta, marketing conjunto, distribuição/serviço compartilhado, estabelecimento de consórcios de pesquisa); acordos acionários sem entidade nova (investimentos de capital minoritário, permutas de capital) e acordos acionários com criação de nova entidade (*joint ventures* não subsidiárias: de 50% de participação e com capital desigual). No entanto, para Yoshino e Rangan (1996), há outros tipos de acordos que não se caracterizam como uma Alianças Estratégica, tais como: acordos contratuais tradicionais (contratos simples de compra e venda, franquias, licenciamentos e licenciamentos cruzados), *joint ventures* subsidiárias de empresas multinacionais (EMN) fusões e aquisições.

Quanto às tipologias de alianças, Yoshino e Rangan (1996) propõem uma tipologia para explicar as Alianças Estratégicas, levando em consideração duas dimensões: o conflito potencial e a extensão da interação organizacional. O resultado desta tipologia é a seguinte: alianças pró-competitivas, alianças não competitivas, alianças competitivas e alianças pré-competitivas. As alianças *pró-competitivas* compõem-se de “relações entre ramos de negócios, em cadeia vertical de valor, bem como entre fabricantes e seus fornecedores e distribuidores”. Já as alianças *não competitivas* “tendem a ser uniões entre ramos de negócios, formadas entre empresas não concorrentes. Quanto às alianças *competitivas*, elas se assemelham às não competitivas em termos de atividade conjunta, “mas diferentes porque os parceiros tendem a ser concorrentes diretos no mercado do produto final”. Por sua vez, as alianças *pré-competitivas* “reúnem tipicamente empresas de ramos de negócios diferentes,

geralmente não relacionados, para trabalhar em atividades de negócios diferentes, geralmente não relacionados, para trabalhar em atividades bem definidas, como o desenvolvimento de uma nova tecnologia” (Yoshino e Rangan, 1996, p. 21).

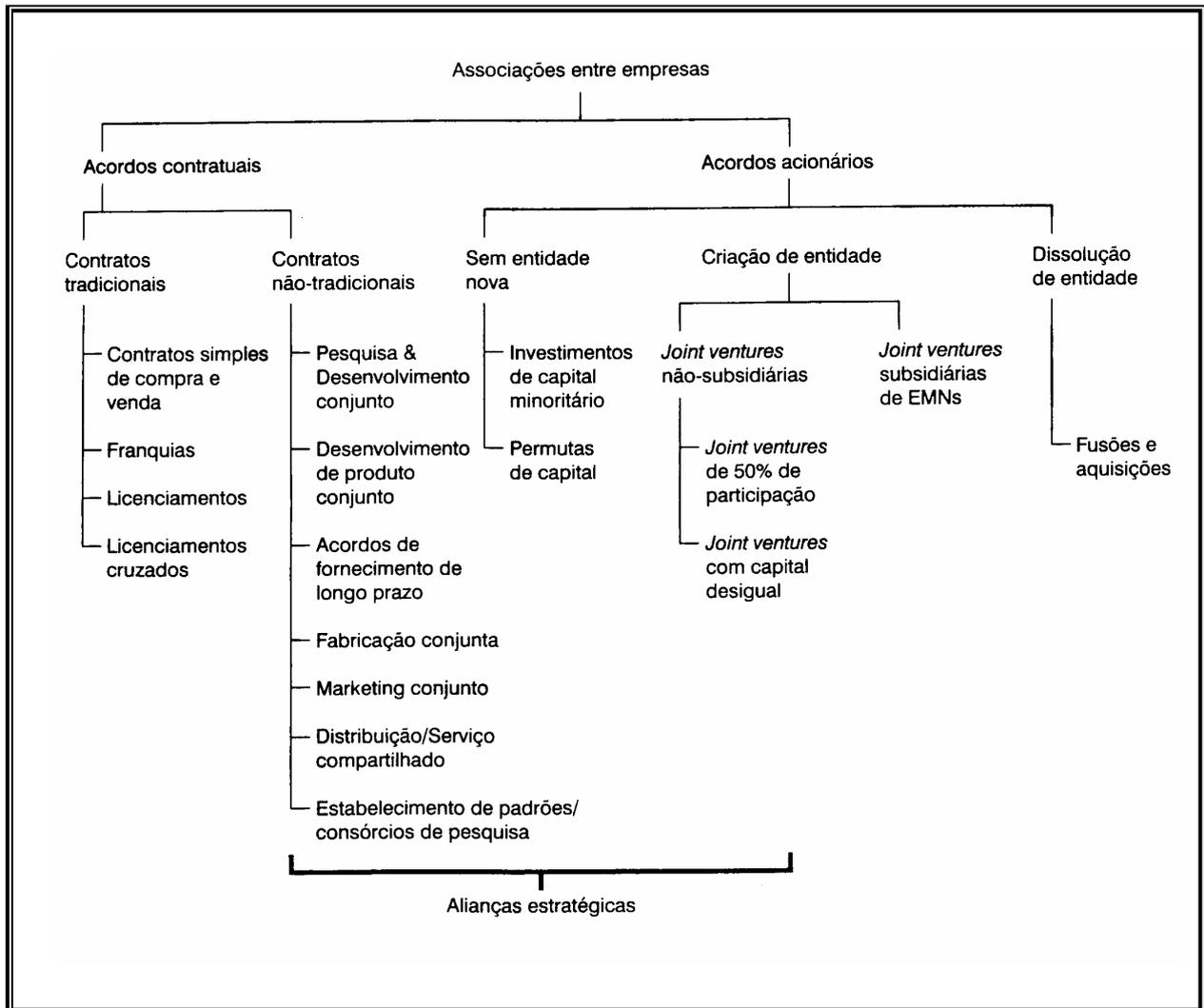


Figura 1 – Amplitude das Associações entre Empresas
Fonte: Yoshino e Rangan, 1996.

Os administradores envolvidos em Alianças Estratégicas devem satisfazer todos os objetivos de conservar a flexibilidade, proteger as competências vitais, aumentar o aprendizado e maximizar o valor e reconhecer que sua prioridade relativa pode variar de acordo com os diferentes tipos de aliança. De acordo com Yoshino e Rangan (1996, p. 22), a

complexidade de administrar as Alianças Estratégicas é gerada pela necessidade de entender essas contingências situacionais e de avaliar as opções implícitas antes de adotar uma abordagem específica para a gestão da aliança.

Já para Lorange e Ross (1996, p. 15), “uma forma teórica de definir Alianças Estratégicas é examinar a escala contínua entre, de um lado, transações em um mercado livre (“mercado”) e, de outro lado internalização total (“hierarquia”)”. A escala é apresentada na Figura 2.

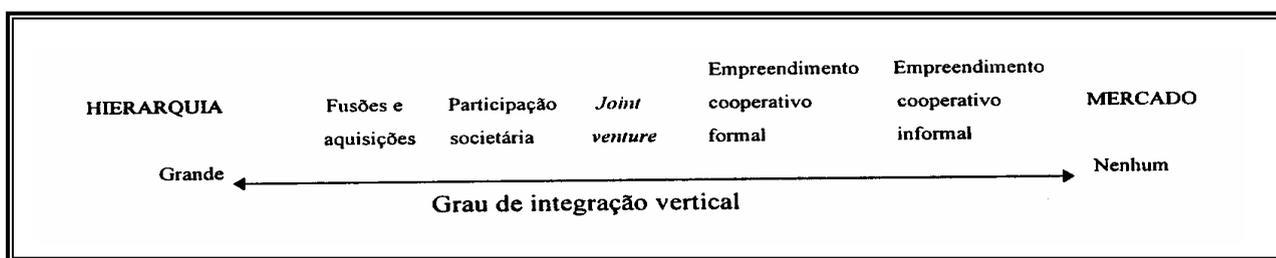


Figura 2 – Opções de Alianças Estratégicas em Termos de Grau de Integração Vertical com a Empresa-mãe

Fonte: Lorange e Roos, 1996.

Considerando a Figura 2, o lado esquerdo da escala representa uma integração total com a empresa-mãe; já no caso de fusão ou aquisição o grau de integração diminui um pouco. À medida que se evolui na escala, diminui o grau de integração vertical, passando por participação ou *joint venture* até empreendimentos cooperativos informais, onde o grau de integração é muito pequeno. No lado extremo à direita, tem-se a total liberdade para se comercializar produtos e serviços, onde não existe qualquer grau de integração vertical com a empresa-mãe.

Para Lewis (1992), as alianças estratégicas podem ser classificadas nos seguintes tipos: Alianças Informais e Contratuais, Alianças de Investimento Minoritário, Empreendimentos Conjuntos e Alianças com Universidades. As *Alianças Informais* caracterizam-se por acordos tácitos de cooperação ou intercâmbios entre empresas, que

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

Nesta seção foram apresentados alguns tipos de Alianças Estratégicas que podem ser constituídas de acordo com os objetivos das organizações envolvidas. De acordo com esses objetivos as empresas irão buscar um parceiro e negociar um tipo de acordo que atenda as necessidades de ambos, sendo também estabelecido a forma de gestão do empreendimento. Esses aspectos relacionados a formação e gestão das Alianças Estratégicas serão detalhados no capítulo 2.

2 O PROCESSO DE FORMAÇÃO E GESTÃO DA ALIANÇA ESTRATÉGICA

Nos anos 90, muitos países em desenvolvimento sofreram modificações em suas economias e no relacionamento com outros países. Entre estes países em desenvolvimento, o Brasil buscou medidas de inserção no mercado global. De acordo com Rodrigues (1999), para pesquisadores em negócios internacionais um processo normal de internacionalização de empresas inicia com exportações, passando a ter uma representação no exterior até chegar o momento de terem uma unidade industrial em outro país, sendo que algumas optam pelo estabelecimento de parcerias ou acordos com outras empresas para alcançar seus objetivos no exterior.

Segundo Rodrigues (1999), é fundamental para o estudo da formação de Alianças Estratégicas analisar a visão dos parceiros, pois é relevante tomar conhecimento das motivações que levaram o negócio a ser estabelecido. Desta forma é possível entender se a Aliança tem condições de ser bem sucedida ou não. Também se considera significativo analisar o planejamento e a negociação da Aliança; porém, ao iniciar o empreendimento, muitas vezes, a empresa cria um processo próprio de resultado pouco previsível.

Baseando-se no contexto exposto, este capítulo irá tratar do processo de formação

e gestão de Alianças Estratégicas entre empresas, buscando apresentar alguns componentes desse processo (Bruno e Vasconcellos, 1996), tais como: motivações, escolha da estratégia e da parceira, negociação, implementação da Aliança e critérios de análise (Matias e Pasin, 2001) dos resultados obtidos pelo empreendimento. Na primeira seção serão descritos alguns modelos de formação de Alianças Estratégicas; na segunda, serão apresentados indicadores de controle de gestão, visando subsidiar a escolha dos critérios de análise da formação e gerenciamento das Alianças Estratégicas a serem usados neste estudo; já na última seção será exposto o marco teórico organizado para atender aos objetivos deste trabalho de dissertação.

2.1 Formação de Alianças Estratégicas

Avaliando empresas por mais de uma década e entrevistando centenas de executivos no mundo todo, Harbison e Pekar Jr. (1999, p. 71) apresentam uma metodologia para a formação de Alianças Estratégicas, a qual se divide nas seguintes etapas: identificação, valorização, negociação e implementação. Para o sucesso de uma aliança, os autores sugerem alguns princípios-chave a serem considerados no seu processo de formação: optar pelo equilíbrio entre as forças, concentrar-se no valor do incremento, construir relacionamentos gradualmente e ser adaptável estruturalmente (Harbison e Pekar Jr., 1999, p.73).

Além dos princípios-chave que orientam o estabelecimento de uma Aliança Estratégica, também há vários modelos de formação de um acordo interorganizacional, ou seja, de uma Aliança. A seguir serão apresentados três modelos de formação de uma Aliança Estratégica, desenvolvidos pelos seguintes autores: Yoshino e Rangan (1996); Lorange e Roos (1996); Harbison e Pekar Jr. (1999) e Bruno e Vasconcellos (1996).

2.1.1 Modelos de Formação de Alianças

O *Modelo de Yoshino e Rangan* (1996) envolve as seguintes etapas: repensar o negócio, modelar uma Aliança Estratégica, estruturar uma Aliança e avaliar as Alianças (veja Figura 3). A primeira consiste em *repensar o negócio* (p. 93). Quando as empresas são pressionadas pelas concorrentes internacionais, geralmente passam a considerar a alternativa estratégica das Alianças como um instrumento de manutenção e de melhoria de competitividade. Nesta fase as empresas reavaliam as estratégias do próprio negócio e estabelecem um papel para as Alianças nas estratégias organizacionais.

A segunda consiste em *modelar uma Aliança Estratégica*. Considerando a aliança como uma maneira “diferente para transacionar” (p. 97), são identificados cinco fases importantes desse transacionar, que envolvem: desintegrar a cadeia de valor, reconfigurar a cadeia de valor, alavancar os recursos internos e dos aliados, criar posições de recuo, conservar as opções estratégicas.

A terceira etapa tem como objetivo *estruturar uma Aliança* (p. 101). Por não existir uma correspondência direta entre ramo de atividade e estrutura da aliança, há necessidade de definir, em primeiro lugar, a importância das estruturas; em seguida, estabelecer um arcabouço para as estruturas aliadas; depois estudar as considerações cruciais para as estruturas das Alianças e, por último, estabelecer o papel da barganha na elaboração da estrutura.

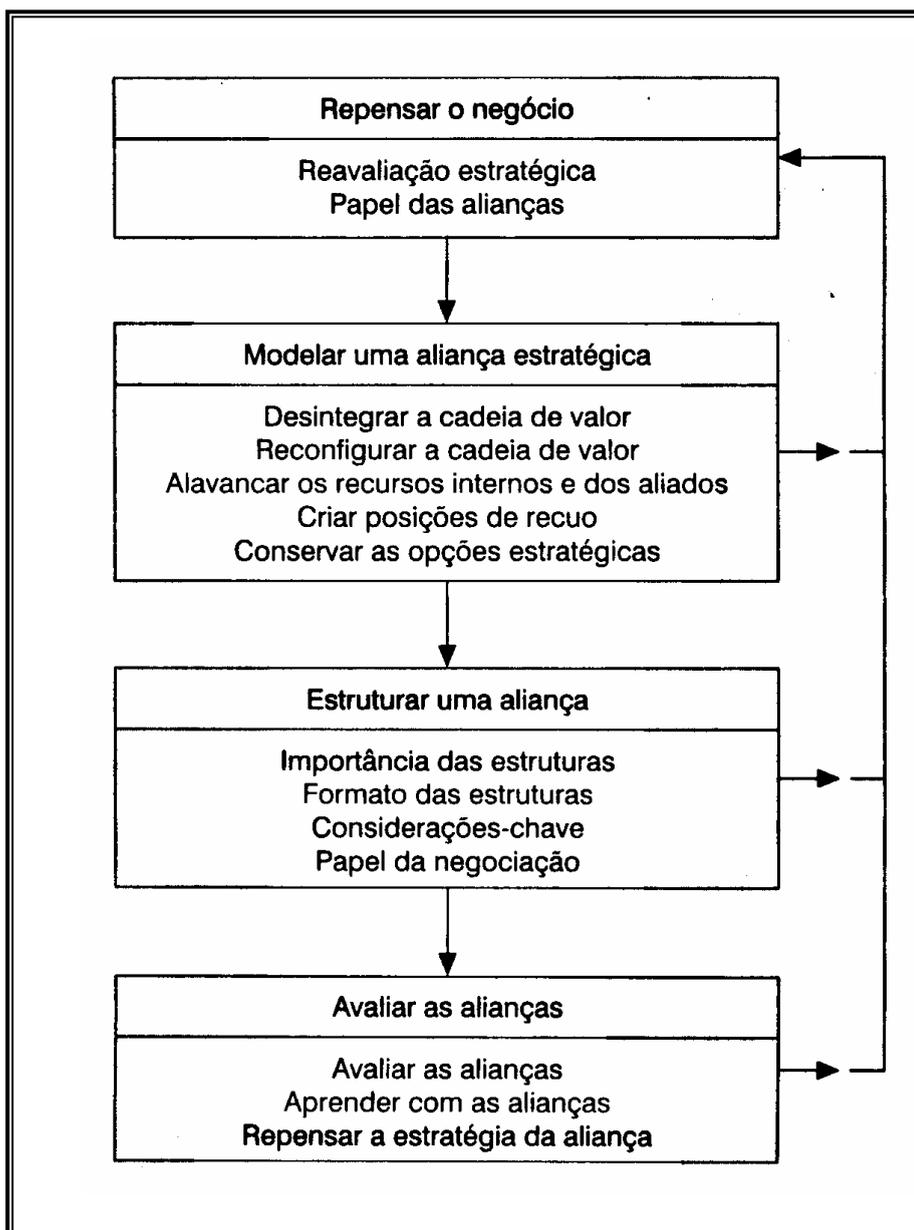


Figura 3 – Roteiro para Formar Alianças
 Fonte: Yoshino e Rangan, 1996.

A quarta e última etapa é dedicada a *avaliar as Alianças* (p. 111). O processo de formação de uma aliança não está concluído com a escolha da estrutura. Esta escolha deve ser vista como fluida e sujeita a alterações derivadas de uma contínua reavaliação. Geralmente esta etapa envolve a avaliação das alianças, o aprendizado a respeito de Alianças e a redefinição estratégica que tem como base a aliança.

O *Modelo de Lorange e Roos* (1996) apresenta as seguintes fases: combinação estratégica, aprovação dos acionistas, plano estratégico, apoio interno e o contrato (veja a Figura 4). A primeira diz respeito à *Combinação Estratégica*. Para os autores “o negócio específico criado pela aliança estratégica deve ser avaliado em termos de seu papel no portfólio global dos negócios das empresas-mães” (p. 38).

A segunda fase refere-se à *Aprovação dos Acionistas*. Neste momento é preciso considerar a natureza das dúvidas apontadas pelos acionistas; entender o comportamento individual e o processo pelo qual se formam e evoluem as coalizões; reestruturar as condições para atingir as metas envolvendo indivíduos e grupos da organização; considerar as tendências dos indivíduos e grupos a usar a manipulação, barganha e coalizões com grupos de interesse para atingirem seus propósitos; obter controle da estrutura da coalizão para administrá-la; determinar o volume de investimento empregado de acordo com a importância da aliança (p. 41).

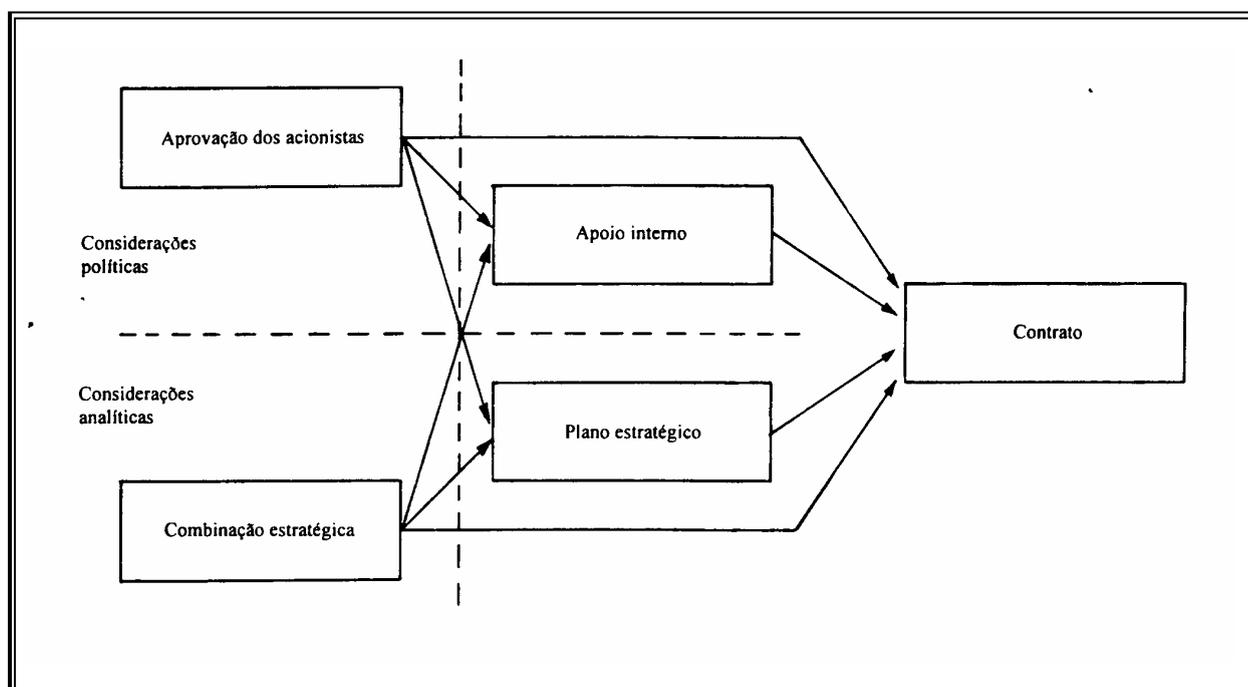


Figura 4 – Modelo do Processo de Formação de uma Aliança Estratégica
Fonte: Lorange e Roos, 1996.

Após a fase inicial superada, é necessário elaborar um Plano Estratégico, que caracteriza a terceira fase, visando traçar a viabilidade da idéia da aliança estratégica quando transposta para o plano de negócios. Para orientar o plano estratégico, os autores propõem as seguintes questões: “Como os sócios em perspectivas vêem o potencial de mercado? Quem eles consideram os principais concorrentes e como desejam enfrentá-los? Qual o pior cenário, principalmente para atingir-se o nível de faturamento planejado? Quais as vantagens competitivas da aliança estratégica?” (p. 43)

O *Apoio Interno* é um assunto de preocupação, geralmente, dos gerentes responsáveis pelas funções operacionais, os quais podem estar particularmente envolvidos numa aliança estratégica. Para essa etapa há sugestão de algumas questões norteadoras, apontadas pelos autores, que podem orientar a busca de apoio interno, tais como “a idéia do negócio foi clara e suficientemente motivada em toda a organização? Foi apresentada com detalhes suficientes para assegurar que todos os envolvidos estão conscientes de suas tarefas e que as vêem como uma oportunidade?” (p. 49). Além dessas são apontadas outras questões nessa mesma direção.

Na quinta fase, o *Contrato*, estando todos os itens anteriores discutidos e analisados, as organizações parceiras oficializam o contrato entre as partes, fixando a responsabilidade de cada um no acordo.

O *Modelo de Harbison e Pekar* (1999) proposto para atingir o sucesso de uma aliança consiste em um roteiro contendo oito passos, sendo os seguintes: definir estratégias e objetivos, selecionar os parceiros, avaliar os fatores negociáveis e a alavancagem, definir as oportunidades, avaliar o impacto sobre os acionistas, avaliar o poder de barganha, planejar a integração e a implementação (veja Figura 5). Inicialmente é preciso *Definir estratégias e objetivos*. As organizações normalmente procuram determinar o que estão buscando. Para isso

devem: chegar a um consenso quanto às razões que as impedem de ter sucesso, bem como delinear os motivos que as levam a preferir suprir as suas fraquezas com as Alianças; saber onde está o valor gerado por uma aliança e quais recursos necessários; identificar os propulsores e características de mercado importantes e o papel que as alianças podem desempenhar; avaliar suas possíveis falhas para viabilizá-la (p. 116).

No segundo passo, *Selecionando os parceiros*, “a seleção, a identificação e a aproximação constituem um dos obstáculos, mais resistentes no processo de construção das alianças” (p. 118). Para superar esses obstáculos, se faz necessário assumir uma posição ativa, e não reativa, pois essas são consideradas como as melhores práticas e as mais importantes nesse processo.

Avaliando os fatores negociáveis e a alavancagem é o terceiro passo. Esta fase caracteriza-se pela determinação dos parceiros quanto ao que têm a oferecer e o que desejam receber. Para isso é preciso: avaliar quais capacidades possuem; definir o que pode ser oferecido, por quem, e como a propriedade está dividida entre os parceiros; entender as vantagens potenciais dos produtos das alianças sobre os produtos existentes (...); quantificar a criação de valor e sua fonte; reconhecer as desvantagens que poderiam resultar dessa aliança (p. 120).

No quarto passo - *definir as oportunidades*, é fundamental quantificar a dimensão da oportunidade para o sucesso na negociação e a implementação de uma aliança (p. 121).

No quinto passo é preciso *Avaliar o impacto sobre os acionistas*. Para a formação de uma aliança se faz necessária, nesta etapa, uma avaliação minuciosa de todos os interesses dos acionistas. A avaliação deve ser ampla, abrangendo as preocupações das partes claramente envolvidas e as preocupações de sindicatos e órgãos reguladores (p. 122).

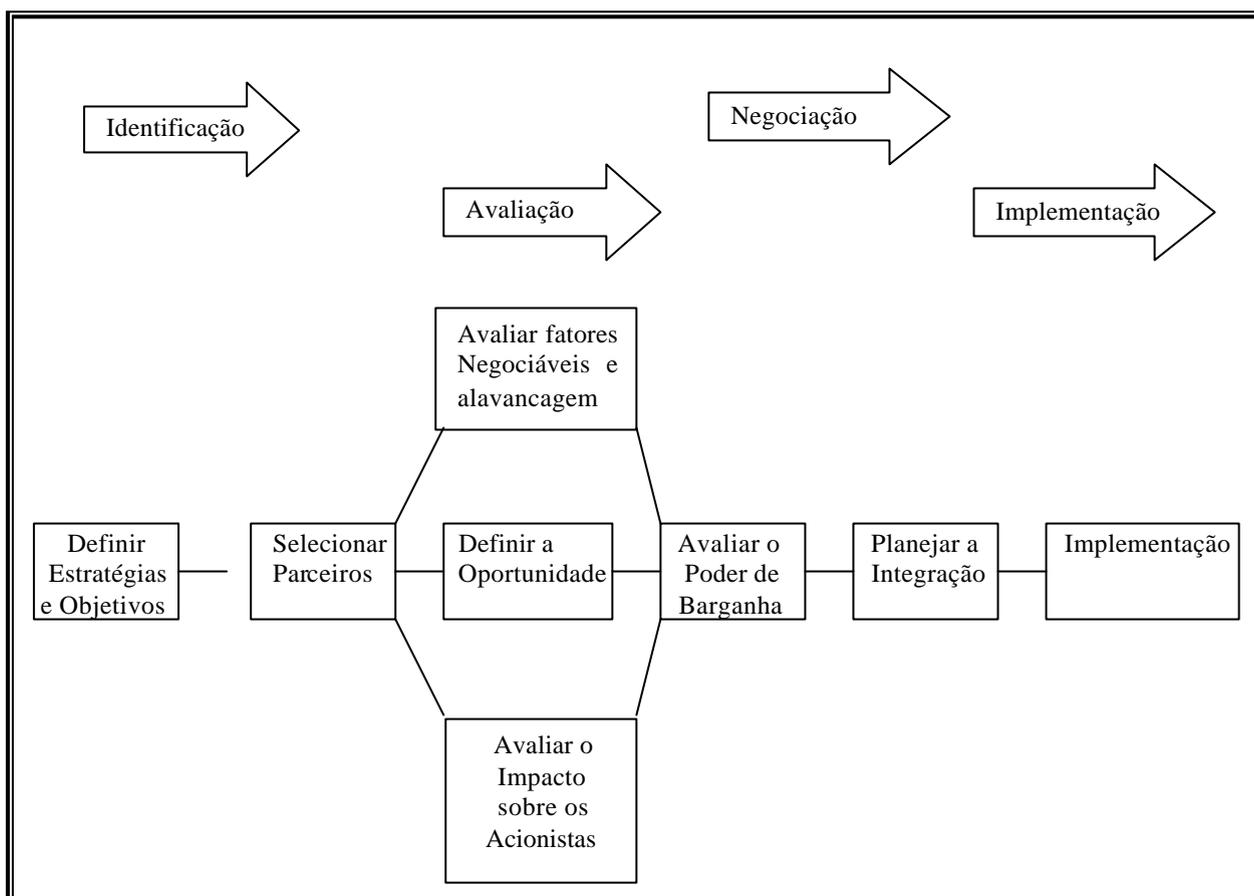


Figura 5 – O Roteiro para o Sucesso em Alianças a ser Seguido
 Fonte: Harbison e Pekar, 1999.

Do mesmo modo, o sexto passo está orientado para *Avaliar o poder de barganha*.

Para o sucesso de uma aliança estratégica, é importante: definir claramente a contribuição das capacidades e dos processos essenciais envolvidos na formação de uma aliança; proteger os recursos centrais da empresa; estudar o estilo de negociação e os antecedentes dos parceiros; saber por que a outra empresa se interessa pela aliança; avaliar o tipo e a dimensão de recursos e o compromisso que o parceiro potencial trará para a aliança (p. 123).

Planejar a integração consiste no sétimo passo. Esta fase se faz necessária para possibilitar que uma aliança inicie seu funcionamento com rapidez. Os autores sugerem: a estruturação da aliança para atender suas necessidades e não a dos parceiros; vincular a

remuneração e o investimento dos resultados designando gerentes competentes para a aliança; ligar os objetivos estratégicos a orçamentos e custos; para casos de desistência de uma das partes é necessário definir procedimentos de dissolução, penalidades e obrigações (p. 127).

O oitavo e último passo é a *Implementação* envolvendo as seguintes práticas: criação de uma estrutura organizacional flexível e enxuta; a estrutura e os processos de alianças devem estar baseados em estratégias de alianças e nos requisitos; acompanhamento do processo em si e das reações dos concorrentes à aliança; programações detalhadas e ferramentas de avaliações devem ser preparadas para revisão periódica; para garantir a flexibilidade na resolução de questões é preciso contar com a comunicação aberta (p. 130).

O *Modelo de Bruno e Vasconcellos* (1996) compõe-se de cinco etapas, sendo elas as seguintes: definição estratégica, escolha da parceira, negociação/definição do projeto, implementação/execução e encerramento (veja Figura 6). Em cada fase do modelo são relacionadas variáveis relevantes para os objetivos de cooperação entre as empresas, sendo classificadas das seguintes forma: MA (mais alto grau/essencial), A (alto grau) e B (menor grau).

A primeira é a *definição estratégica* e depende de algumas variáveis para o sucesso das alianças, quais sejam: compatibilização dos objetivos da cooperação com a estratégia empresarial; clareza e convencimento sobre a necessidade e a importância da cooperação para a estratégia empresarial; e envolvimento da alta administração (p.77).

A segunda etapa consiste na *escolha da parceria*. Ela envolve: qualidade nas relações institucionais e pessoais; convergência de tema de interesse sobre o tema da cooperação, qualidade das competências tecnológicas e gerenciais; disponibilidade de recursos para mobilização e posição consolidada no mercado (p.76).

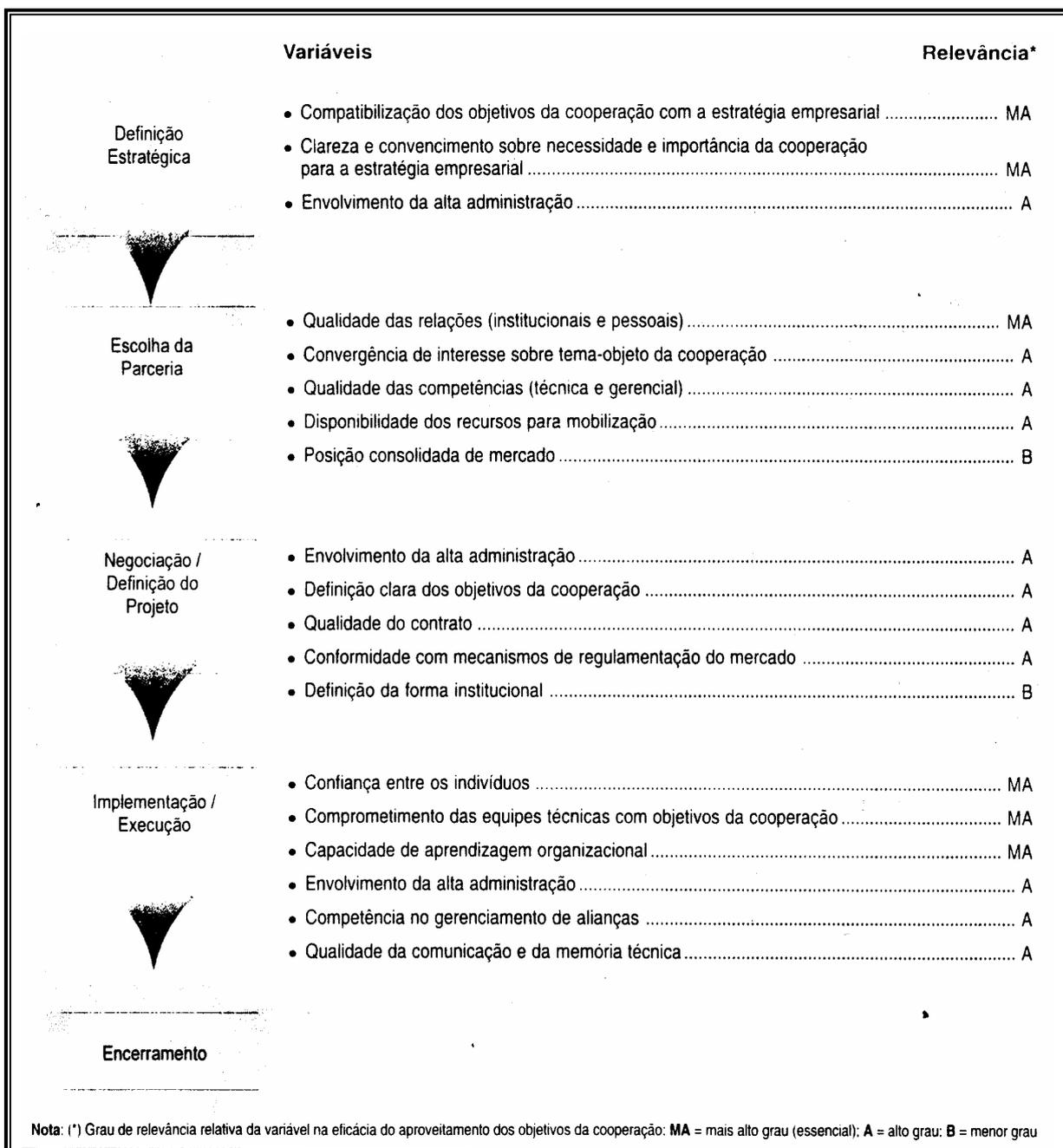


Figura 6 – Eficácia da Aliança Tecnológica: Estudos de Caso no Setor Químico
 Fonte: Bruno e Vasconcellos, 1996.

A *negociação e definição* do projeto caracterizam a terceira etapa e exige: envolvimento da alta administração, definição clara dos objetivos da cooperação; qualidade de contrato; definição da forma institucional; e conformidade com mecanismos de regulamentação do mercado (p.78).

Na quarta etapa encontram-se a *implementação e execução*. Os resultados da aliança dependem de: confiança entre os indivíduos; comprometimento das equipes técnicas com os objetivos da cooperação; envolvimento da alta administração; competência no gerenciamento de alianças; qualidade da comunicação e da memória técnica; e capacidade de aprendizagem organizacional (p. 79).

O *encerramento* caracteriza a última etapa do modelo apresentado. Os autores não apontam um conjunto de variáveis, mas chamam atenção que “a boa saída — o bom encerramento — da aliança é construída em um continuum ao longo do processo” (Bruno e Vasconcellos, 1996, p. 80).

2.1.2 Papel da Alta Administração e da Gerência de Alianças

O bom andamento de uma aliança depende dos papéis exercidos pela alta administração e pela gerência das alianças. Apoiados em vários autores², Yoshino e Rangan (1996, p. 17) destacam diferentes papéis desempenhados nas alianças, quais sejam: a gerência de estratégias cooperativas, consideradas “a onda do futuro”, depende do trabalho para construir relações harmoniosas e, desse modo, aumentar o valor da atividade cooperativa. Devido às alianças estratégicas assumirem uma função central para uma estratégia global eficaz é preciso considerar a harmonia não como um fim em si mesma, mas como um subproduto. Há, também, uma concepção que a atribuição principal dos administradores é aprender com os parceiros da aliança e usar o aprendizado para vencer no mercado, mesmo que seja às custas dos antigos parceiros. Tal concepção, de Hamel, Prahalad e Doz é considerada por Yoshino e Rangan (1996, p. 17) como “uma abordagem maquiavélica para a gestão de alianças”. Ainda, utilizando a metáfora do cavalo de Tróia, há outras concepções

² Perlmutter e Heenan, Ohmae citados por Yoshino e Rangan (1996).

atribuindo um significado negativo às alianças, por considerar que elas “entregam” o futuro da empresa aos estrangeiros (Reich, Makin e Hamell et al , apud Yoshino e Rangan, 1996).

Yoshino e Rangan (1996) ressaltam que “há muita ambigüidade conceitual quanto ao verdadeiro significado das alianças para os administradores” (p.17). Devido a isso, assinalam a necessidade e a importância de estudos a partir de uma perspectiva integrada sobre alianças, contribuindo para a literatura gerencial.

Para Yoshino e Rangan (1996, p. 147), as tarefas primordiais na *Gestão das Alianças Estratégicas* são as seguintes:

“(1) a natureza, o âmbito, a importância e o provável caminho evolutivo da aliança, (2) os aspectos relacionados à proteção e ampliação das competências essenciais da empresa, (3) a necessidade de alterar a mentalidade dos gerentes designados para a aliança, (4) as necessidades de recursos, (5) a necessidade de assegurar a coordenação interfuncional, e (6) o potencial de evolução da rede de alianças e a extraordinária complexidade de coordena-la” (Yoshino e Rangan, 1996, p. 147).

O *Papel da Alta Administração* deve ir além da designação do(s) gerente(s) de Aliança. A participação executiva precisa ir além da formulação de uma estratégia aliada que regule a formação e a estruturação das Alianças, devendo alcançar o envolvimento pessoal no processo de gestão. Desta forma a Alta Administração contribuirá diretamente para o êxito da estratégia baseada em Alianças. De acordo com Yoshino e Rangan (1996), a atuação da Alta Administração abrange duas dimensões importantes e relacionadas, uma externa (“Alta Administração e o parceiro”) e outra interna (“Alta Administração e sua organização”).

A dimensão externa consiste na *Alta Administração e o parceiro*. É representada por diversos itens de interesse e de compromisso dos administradores graduados das empresas parceiras, tais como: promoção da reciprocidade organizacional; aprofundamento do

compromisso pessoal em todos os níveis e afirmação do compromisso organizacional; exploração de novas oportunidades estratégicas; realização de revisões estratégicas e também reavaliações e decisão pelo término das alianças.

Já a dimensão interna refere-se à *Alta Administração e sua Organização*. A mensagem que é enviada pela Alta Administração aos seus próprios gerentes e pessoal de linha é tão crucial para o êxito da aliança quanto a mensagem que é enviada à alta administração dos parceiros, sendo as ações adotadas as seguintes: escolha do gerente de alianças; alocação de recursos para as alianças; formação de um objetivo estratégico conjunto; remodelação dos sistemas de gratificação; catalização da reforma cultural.

Por sua vez, Yoshino e Rangan (1996) definem que o *Papel do Gerente de Aliança* assume uma grande importância na parceria estabelecida, pois o gerente, ou o grupo de gerentes, pode contribuir diretamente na implementação vitoriosa da Aliança Estratégica. Para que as ações sejam bem sucedidas o gerente da Aliança Estratégica deve cuidar de cinco tarefas básicas: fixar o tom correto entre os parceiros, isto é, estabelecer o clima correto entre as empresas-parceiras é a tarefa mais importante na gestão das alianças (p.157); monitorar as contribuições dos parceiros, isto é, avaliar periodicamente se os parceiros estão cumprindo as metas estabelecidas em conjunto (p. 159); reconhecer a importância do fluxo de informações, captando, retendo, reformulando e usando as informações entre as empresas (p. 162); reavaliar a viabilidade estratégica, pois, quando da assinatura do acordo, as empresas possuem uma posição estratégica e com o passar do tempo estas posições podem se modificar e gerar uma alteração na Aliança Estratégica (168); e reconhecer a importância das relações internas entre as empresas (p.171).

Segundo Lorange e Roos (1996, p. 191-192), as Alianças Estratégicas são organizações difíceis de ser administradas com sucesso, e o maior desafio para os

administradores é não cair em armadilhas que possam ser evitadas facilmente, desde que as dificuldades sejam solucionadas antecipadamente, *obstáculos e desafios das Alianças Estratégicas* a serem enfrentados pelos executivos são os seguintes (Lorange e Roos, 1996): superar a relutância de uma sócia em dar autonomia sobre seus próprios recursos estratégicos; iniciar as atividades operacionais; lidar com a necessidade de manter a atenção sobre o ambiente externo, por exemplo, concorrência e consumidores, evitando-se problemas de atritos internos; evitar atividades desnecessárias; manter a energia organizacional para a obtenção de ganhos contínuos através da operação; aumentar o interesse dos executivos e funcionários pela aprendizagem; evitar que certas pessoas criem gargalos nas alianças estratégicas.

Nesta seção foi exposta a importância da Alta Administração e da Gerência da Aliança para o bom andamento da Aliança estabelecida entre empresas, mas, para o controle das ações implementadas pelas Alianças, são necessários medidas ou indicadores que propiciem o seu monitoramento. A próxima seção trata dessas medidas ou indicadores de controle para a gestão da Aliança.

2.2 Indicadores de Controle de Gestão

2.2.1 Indicadores de Controle de Alianças Estratégicas

Esta subseção é fundamentada num artigo de Callahan e MacKenzie (1999) que apresenta um modelo de controle de *feedback* de produção desenvolvido para Gestão de Alianças (veja Figura 7). Segundo os autores esse modelo permitiu revisar um processo de Aliança e definir métricas para esta revisão, baseado nos problemas de gestão que estão sob a responsabilidade de um gerente de alianças. Eles desenvolveram o Modelo e as métricas a

partir de um estudo sobre a Aliança implementada entre um grande fabricante de sistemas eletrônicos com vários pequenos fornecedores estratégicos de tecnologia.

Na Figura 7³, é apresentado o modelo elaborado por Callahan e MacKenzie (1999), que originou as métricas de controle de gestão. O modelo de controle da aliança é um sistema de avaliação de *feedback* fechado sob a responsabilidade do gerente da aliança. Segundo Callahan e MacKenzie (1999) o gerente é o responsável pela responsabilidade de assegurar o sucesso da aliança. O modelo de Controle da Aliança mostra que depois de definida a estratégia corporativa e estabelecida a estratégia de aliança são estruturados três componentes internos que completam o sistema, sendo esses componentes os seguintes: estrutura de aliança, processo de desenvolvimento e revisão da aliança. Durante o processo de aliança o gerente monitora as expectativas dos sócios, faz ajustes na estrutura, acompanha o processo de desenvolvimento e analisa resultados obtidos. O gerente da aliança também monitora os problemas de 1ª ordem, que podem ser caracterizados por: conflitos de canal de mercado, comunicação desconectada, enganos executivos que afetam a aliança, problemas com fornecedores, etc. O gerente da aliança também tem um papel importante no monitoramento dos resultados do empreendimento, pois baseando-se nessas informações irá subsidiar as novas decisões sobre: os efeitos do aprendizado, revisão da aliança, o processo de desenvolvimento, estrutura e estratégia da aliança e os problemas de segunda ordem.

³ A Figura 7 é uma adaptação do modelo criado por Callahan e MacKenzie (1999), pois combina o modelo de controle da Aliança com o papel do Gerente da Aliança, a fim de demonstrar o modelo de forma mais ampla.

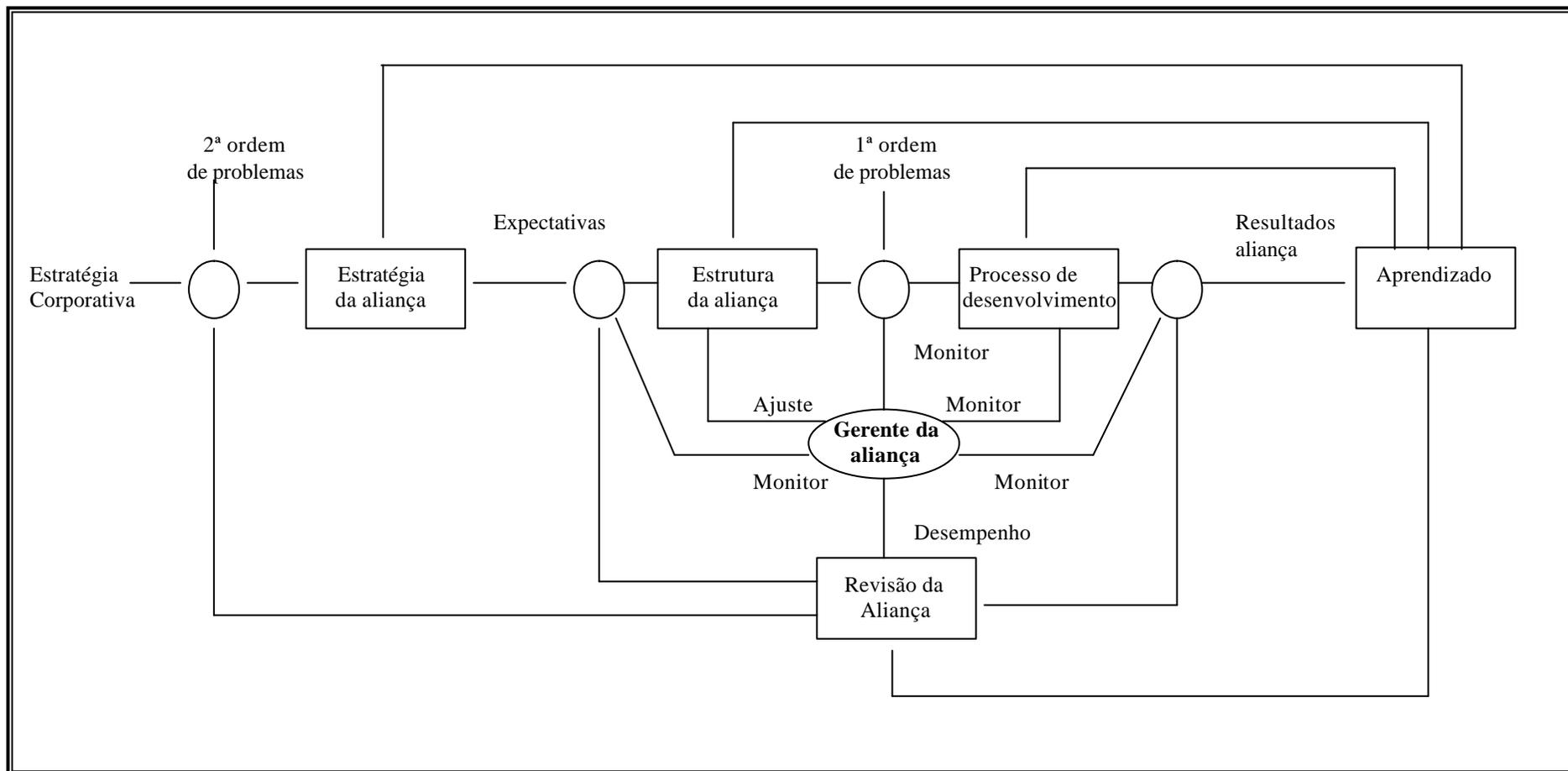


Figura 7 – Modelo de Controle da Aliança

Fonte: Adaptada de Callahan e MacKenzie, 1999, p. 374.

De acordo com os autores, o gerente da aliança é o responsável por implementar mecanismos de controle, e os principais aspectos de interesse são os seguintes: os motivos do sócio na aliança, as capacidades do sócio, seus recursos, seu desenvolvimento de processos; e sua cultura. A partir desses aspectos de interesse do gerente e do Modelo de controle da Aliança (Figura 7) foram desenvolvidas por Callahan e MacKenzie (1999) as métricas de controle de gestão.

Abaixo serão expostos cada um dos interesses do gerente de alianças e as respectivas métricas de controle de gestão⁴:

- Motivos

Segundo os autores com muita frequência os motivos da Aliança não são claros entre os sócios; por isso, uma das preocupações dos gerentes da aliança é aumentar a clareza dos motivos dos sócios e divulgá-los entre as equipes da empresa. Outros aspectos importantes a considerar em relação aos motivos são os seguintes: incerteza, pois os sócios podem mudar os motivos devido a perturbações externas; compromisso dos sócios com os objetivos do negócio; e a congruência de motivos entre os sócios. Para Callahan e MacKenzie (1999), os motivos dos sócios muitas vezes mudam e a congruência entre os mesmos são o principais aspectos monitorados pelos gerentes da aliança. Os gerentes das alianças devem buscar manter uma relação “ganha-ganha” entre os sócios a fim de atender as expectativas da Aliança.

Exemplos de métricas relativas à motivos: clareza dos motivos dos sócios,

⁴ As métricas para controle de Alianças Estratégicas, desenvolvidas por Callahan e MacKenzie estão apresentadas na sua íntegra no Anexo5.

compromisso dos sócios, congruência dos motivos e conflitos em canais de distribuição.

- Capacidades

De acordo com Callahan e MacKenzie (1999), para o desenvolvimento de uma Aliança, as capacidades dos sócios requeridas são as competências técnicas e de design. Normalmente o grau dessas competências são muito importantes para a decisão inicial dos sócios, embora possam mudar ao longo do tempo. O gerente da aliança deve monitorar o desenvolvimento dos trabalhos para verificar se as capacidades exigidas são plenamente atendidas, se existe uma congruência entre as capacidades dos sócios.

Exemplos de métricas relativas a capacidades: conveniência de capacidades, complementaridade, acesso às capacidades exigidas, mapa de habilidades dos sócios (habilidades críticas).

- Recursos

Os autores comentam que outros recursos relevantes para o gerente da aliança são os gerenciais e financeiros. Caso o sócio tenha gerentes com experiência em Alianças, isso pode melhorar as habilidades no processo da Aliança ou os gerentes podem adquirir experiência fora e serem aproveitados na Aliança. Os recursos financeiros são relacionados diretamente com os motivos da parceria que foi estabelecida.

Exemplos de métricas relativas aos recursos: recursos gerenciais, rotatividade gerencial e recursos financeiros.

- Processo de Desenvolvimento

Segundo os autores as características do processo de desenvolvimento tecnológico são aspectos muito importantes para o gerente da aliança monitorar.

Exemplos de métricas relativas ao processo de desenvolvimento: estabilidade, maturidade, conveniência, congruência, complementaridade, interação no início do desenvolvimento.

- Cultura

Para Callahan e MacKenzie (1999), a combinação de culturas organizacionais é considerada um aspecto importante para aumentar a probabilidade de uma aliança prosperar, embora seja pouco provável que as culturas mudarão durante o curso da aliança.

A avaliação das culturas organizacionais utilizando medidas/escalas é bem desenvolvida por diversos autores. Cooke e Rousseau (apud Callahan e MacKenzie, 1999) construíram uma escala que identifica 12 estilos culturais em torno de três temas, sendo os seguintes: a satisfação das pessoas na organização (realização, auto-atuação, ajuda humanística e afiliação); como as pessoas lidam com outras (evitação, dependência, convencionalismo, aprovação); como eles conduzem as tarefas (oposição, poder, competitividade, competência/perfeccionismo).

De acordo com Callahan e MacKenzie (1999) o estilo cultural relacionado à condução de tarefas pode ser explicado da seguinte forma: a oposição é descrita como organizações nas quais os confrontos vencem e o pessimismo é premiado; o poder é descrito como organizações estruturadas a partir de autoridade inerente às posições dos sócios; a

competitividade descreve organizações nas quais vencer é um valor e são recompensadas as pessoas que se destacam; a competência/perfeccionismo é descrito em organizações que valorizam a persistência e o trabalho duro. Os autores consideram que as diferenças culturais entre organizações podem gerar inúmeros problemas para a aliança estratégica, tais como: suposições erradas sobre pessoas e indivíduos, enganos sobre significados de palavras e ações, etc.

O papel do gerente da aliança é monitorar as diferenças culturais entre os sócios e gerenciar os conflitos e efeitos negativos que isto possa gerar.

Exemplos de métricas relativas a cultura: não-inventado-aqui⁵, oposição à aliança, valores centrais, velocidade de decisão, aproximação/condução das tarefas.

Portanto, algumas dessas métricas foram utilizadas para compor o conjunto de indicadores de gestão que fazem parte do marco teórico organizado nesta dissertação, apresentado na seção 2.3.

2.2.2 Indicadores de Controle em Processo de Transferência de Conhecimento

Esta subseção é baseada num artigo de Simonin (1999) que apresenta um estudo sobre o processo de transferência de conhecimento em alianças estratégicas. Esse estudo é o resultado de uma pesquisa⁶ realizada em empresas que estabeleceram alianças estratégicas e apoiado em uma metodologia de equação estrutural. Essa pesquisa⁷ investiga os efeitos

⁵ No anexo 2 – roteiro de entrevista 2 : gerência da aliança, o pesquisador utilizou nas entrevistas uma tradução livre da expressão “*not-invented-here*” como bairrismo.

⁶ Pesquisa do tipo *Survey* envolvendo 147 empresas multinacionais (50% da amostra tinha vendas anuais superior a US\$ 350 milhões e mais de 2.500 funcionários) que mantivessem uma Aliança Estratégica há mais de um ano ou tivessem encerrado uma Aliança há menos de 3 anos.

⁷ O questionário elaborado por Bernanrd L. Simonin é apresentado na integra no anexo 6.

simultâneos da ambigüidade do conhecimento e seus antecedentes (“tacitez”, especificidade de recursos, experiência anterior, complexidade, “protetividade” do sócio, distância cultural e distância organizacional) na transferência do conhecimento (veja Figura 8).

O modelo teórico sobre a ambigüidade no processo de transferência tecnológica apresenta sete variáveis que se correlacionam com o tema da pesquisa, sendo para cada uma delas Simonin (1999) estabeleceu uma hipótese que foi testada por um programa estatístico. Foram analisados no modelo teórico como efeitos moderadores da ambigüidade os seguintes itens: conhecimento colaborativo, capacidade de aprendizado e a duração da aliança. Esse programa testou o modelo teórico apresentado na Figura 8, através de uma equação estrutural que permitiu uma interação entre teoria e dados pesquisados, visando um melhor entendimento do mundo real.

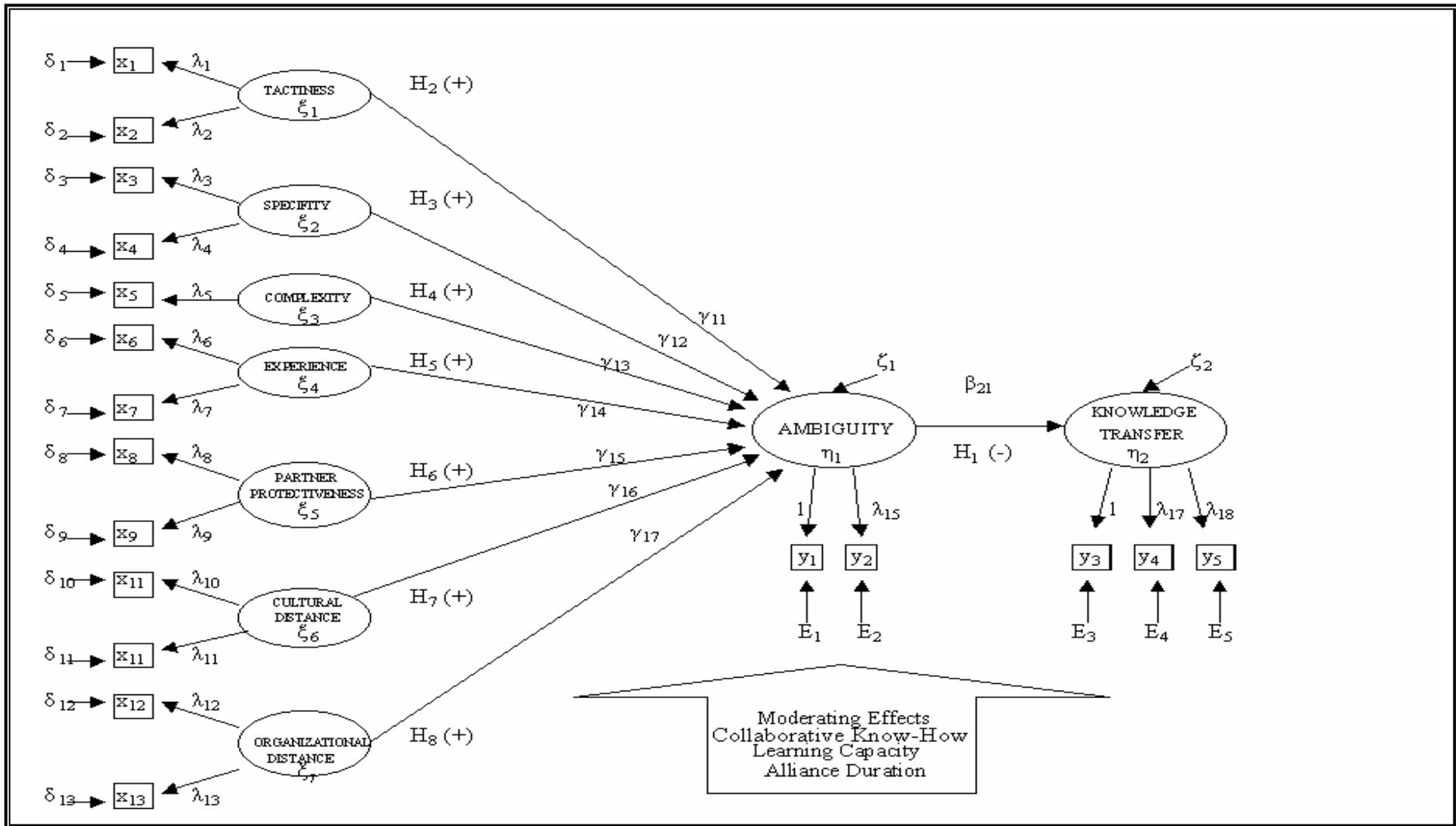


Figura 8 – Modelo Conceptual: Ambigüidade e o Processo de Transferência de Conhecimento em Alianças Estratégicas
 Fonte : Simonin, 1999, pg. 598

A seguir serão apresentadas as idéias centrais das variáveis investigadas por Simonin no processo de transferência de conhecimento em Alianças Estratégicas, são as seguintes: ambigüidade causal e a transferência do conhecimento, “tacitez”, especificidade, complexidade, experiência, “protetividade” do sócio, distância cultural e distância organizacional.

- Ambigüidade causal e transferência do conhecimento

Para Attewell (apud Simonin,1999), a transferência das tecnologias do criador para o usuário não é facilmente transmissível, pois o conhecimento enfrenta barreiras e está relativamente imutável. Esta posição também é compartilhada por outros autores⁸. De acordo com Hamel et al. (apud Simonin, 1999), a transferência do conhecimento depende de como ele é transmitido, interpretado e absorvido. Já Hedlund e Zander (apud Simonin,1999), enfatizam a necessidade de considerar alguns aspectos mais tênues em relação ao conhecimento, tais como: a ambigüidade, a resistência em tornar clara a comunicação, seu contexto e sua idiosincrasia. Simonin (1999) comenta que, para uma *joint venture* viabilizar suas estratégias de aprendizagem, é necessário superar a ambigüidade associando as habilidades dos sócios às suas.

De acordo com os estudos de Simonin (1999), a ambigüidade do conhecimento ou simplesmente a ambigüidade está relacionada com as dificuldades ou a pouca aplicabilidade na transferência do conhecimento, sendo apoiado pelas idéias de diversos autores⁹. Para Simonin (1999), a ambigüidade causal traduz a idéia de falta de entendimento

⁸ Tiemessen et al., 1997 (apud Simonin, 1999).

⁹ Ambigüidade (Hedlund e Zander, 1993; Crossan e Inkpen,1995), ambigüidade causal (Reed e DeFillippi,1990; Mosakwski,1997), dificuldade para imitar (Foss et al.,1995), retidão de conhecimento (Kogut e Zander, 1992; Porter,1994), aderência interna (Szulanski,1996), informação aderida (von Hippel, 1994), e transferibilidade (Grant, 1996).

da associação lógica entre ações e resultados, contribuições e produções, e causas e efeitos que são relacionados aos processos tecnológicos. Reed e DeFillipi (apud Simonin, 1999) explicam que a ambigüidade causal aplicada no desenvolvimento de recursos são fontes de vantagens competitivas e criam barreiras à imitação. Considerando o contexto de alianças estratégicas, um sócio tem baixa propensão em aprender com o outro sócio. No caso de um sócio possuir competência, mas existir um alto grau de ambigüidade no processo tecnológico, as possibilidades de ocorrer a absorção e o compartilhamento do conhecimento são limitadas.

- “Tacitez”

Reed e DeFillipi (apud Simonin, 1999) definem Tacitez como algo implícito e uma acumulação de habilidades não-codificáveis que são produto do aprendizado diário (aprender fazendo). Já para Nonaka (apud Simonin, 1999), o conhecimento tácito é altamente pessoal, não podendo ser facilmente compartilhado ou comunicado, e é profundamente arraigado nas ações e no envolvimento das pessoas dentro de um contexto específico.

Em relação à tacitez, Kogut (apud Simonin, 1999) diz que as *joint ventures* substituem mercados basicamente por causa da necessidade de repetir o conhecimento empírico que é difícil de compreender, sendo que a troca não será sem problemas ou desafios. De acordo com BoZys e Jemison (apud Simonin, 1999), no contexto de organizações híbridas, é reconhecido o impacto da tacitez na instabilidade de acordos de cooperação tecnológica, pois os acordos de transferência tecnológica baseados na troca de conhecimento e habilidades tácitas possuem maior risco de terem problemas, do que aqueles baseados em troca de tecnologia formalizada.

Zander e Kogut (apud Simonin, 1999) estabelecem empiricamente que na

realidade, o grau de codificação e aprendizagem das capacidades industriais influenciam significativamente a sua velocidade na transferência para as empresas.

- Especificidade

Williamson (apud Simonin, 1999) comenta que a idéia de especificidade relaciona-se ao conceito de custo de transação, como por exemplo: investimentos duráveis que são empreendidos em defesa de transações particulares. Já para Englander (apud Simonin, 1999) a questão não está relacionada ao volume dos investimentos fixos, mas a qual nível de especialização dos investimentos realizados. Segundo Simonin (1999), apoiado em outros autores¹⁰, a especificidade de recursos não é importante somente na determinação da condução dos negócios, pois isso pode ser aprendido no dia-a-dia. De acordo com Williamson (apud Simonin, 1999) existem quatro tipos de especificidade de recursos: local, recurso físico, recurso dedicado e recurso humano. No modelo de Simonin (1999) a especificidade de recursos é considerada principalmente como uma fonte de ambigüidade e uma barreira para a transferibilidade, não apenas como um seguro contra a imitação ou internalização dos conhecimentos.

- Complexidade

Simonin (1999) comenta que a complexidade se refere ao número de tecnologias interdependentes, rotinas, indivíduos e recursos associados a um recurso de conhecimento particular. Reed e DeFillipi (apud Simonin, 1999) expõem que, quanto maior a complexidade humana ou os sistemas tecnológicos, maiores serão os níveis de ambigüidade e, conseqüentemente, restringe a imitação dos processos tecnológicos da empresa. A natureza

difundida do recurso empregado entre funcionários e unidades de negócios comparam e reforçam o efeito da protetividade em ambigüidade. A complexidade corresponde a uma característica inerente do recurso ou seu desenvolvimento pelo sócio, ao contrário da protetividade, que captura o estado pretendido e consciencioso das informações depuradas.

- Experiência

Para Hamel (apud Simonin, 1999), se a distância de conhecimento entre os sócios for muito grande, o aprendizado torna-se praticamente impossível. Já Grant (apud Simonin, 1999) comenta que os benefícios da integração do conhecimento estão associados com o conhecimento especializado de indivíduos diferentes. Desta forma, se duas pessoas possuírem o mesmo nível de conhecimento, não existe nenhum ganho na integração, embora, se as pessoas tiverem bases de conhecimento totalmente diferentes, não pode acontecer integração além do nível mais primitivo. Simonin (1999) diz que, o aprendizado é limitado ao grau de experiência do investigador do conhecimento. Segundo o autor deste artigo, no contexto de transferência de conhecimento entre sócios a implicação é direta. Quanto maior é o nível de experiência do investigador do conhecimento com o âmbito da tecnologia subjacente, menor é a ambigüidade do conhecimento a ser transferido.

- Protetividade do Sócio

Para Hamel (apud Simonin, 1999), no contexto de alianças estratégicas, alguns sócios podem conseguir também ser menos transparentes ou abertos que outros. Simonin (1999), apoiado em diversos autores¹¹, explica que esta transparência ou permeabilidade da

¹⁰ Ver Klein, 1989; Anderson e Coughlan, 1987.

¹¹ Doz, Hamel, e Prahalad, 1986; Inkpen e Beamish, 1997.

membrana organizacional entre sócios pode ser alcançado por meios efetivos, tais como: adoção de políticas rígidas ou desenvolvimento de mecanismos para proteger competências fundamentais. De acordo com Winter (apud Simonin, 1999), a transferência de conhecimento tácito exige ensino, isto é, a protetividade do sócio deveria ser mais baixa. Já Szulansk (apud Simonin, 1999), também identifica a falta de motivação da fonte do conhecimento (protetividade) como uma fonte provável de aderência interna¹². Segundo Lyles e Salk (apud Simonin), a protetividade contribuirá para o surgimento de conflitos inter culturais e outros problemas entre sócios, que também foram postulados para impedir a transferência de conhecimentos. Essa protetividade pode irromper durante o processo da aliança ou ser algo crônico.

- Distância Cultural

Conforme Simonin (1999) a distância cultural tem efeitos prejudiciais sobre várias facetas da colaboração entre empresas, bem como: negociações entre empresas de países diferentes, desempenho de *joint ventures*, fracasso de negócios conjuntos, etc. De acordo com Olk (apud Simonin,1999), em alianças estratégicas internacionais, as diferenças culturais geram dificuldades e desafios adicionais aos gestores que necessitam dedicar mais tempo nas comunicações, organização de rotinas de trabalhos compatíveis, desenvolvimento de aproximações administrativas comuns, etc. Meschi (apud Simonin, 1999) argumenta que a maioria dos problemas encontrados em empreendimentos conjuntos internacionais podem ser considerados de natureza cultural, sejam eles relacionados à nacionalidade ou organizacionais. Simonin (1999) enfatiza que a distância ou assimetria cultural não cria dificuldades apenas para identificar oportunidades de mercado e entender os seus

¹² Aderência interna é definida por Szulanski como a dificuldade de transferir conhecimento dentro da organização.

mecanismos, mas também aumenta as barreiras de comunicação entre os sócios e para o entendimento da natureza das suas vantagens competitivas. Finalmente Pucik (apud Simonin, 1999), evidencia que a falta de habilidades inter culturais na exposição e compreensão de um sócio prejudicará ambos na capacidade de aprender e exercitar o controle da aliança.

- Distância Organizacional

Para Tyebjee (apud Simonin, 1999), as diferenças entre sócios vão além das diferenças de nacionalidades. Também incluem as diferenças de cultura organizacional. Simonin (1999) comenta que, correlacionada com a distancia cultural, a distância organizacional representa o grau de não similaridade entre as práticas de negócios dos sócios, a herança institucional e a cultura organizacional. Mosakowski (apud Simonin, 1999) comenta que duas culturas organizacionais diferentes em uma aliança pode resultar em níveis aumentados de ambigüidade para cada sócio. Concluindo, segundo Choi and Lee (apud Simonin, 1999), quanto maiores as diferenças entre sócios em termos corporativos, de nacionalidade, práticas profissionais e cultura organizacional, maiores serão as dificuldades de transferir conhecimento para relacionamentos cooperativos interorganizacionais.

Baseando-se no Modelo Conceptual de Simonin, algumas dessas variáveis foram consideradas para compor o conjunto de indicadores de gestão que formam o marco teórico organizado nesta dissertação, apresentado na seção 2.3.

2.2.3 Fatores de Sucesso em Alianças Estratégicas

Esta subseção é baseada num artigo de Whipple e Frankel (2000) que apresenta

um estudo sobre os fatores de sucesso em alianças estratégicas. O estudo¹³ examinou a prática de alianças dentro dos setores industriais de alimentação e artigos de saúde e buscava identificar como as empresas estão administrando o processo da aliança para apoiar o sucesso a longo prazo.

Abaixo serão comentadas os cinco principais fatores identificados na pesquisa, sendo os seguintes: confiança, apoio da gerência sênior, habilidade para satisfazer as expectativas de desempenho, metas claras e compatibilidade com o sócio.

- **Confiança:** deve existir em uma aliança desde que cada parceiro dependa do outro para satisfazer seus objetivos comuns. A confiança deve estar presente para os sócios compartilharem informações críticas sobre o gerenciamento da aliança e para acreditar na satisfação das suas necessidades a longo prazo. (Moore, apud Whipple e Frankel, 2000).

- **Apoio da Gerência Sênior :** provê o encorajamento e recursos (pessoal, viagens, tecnologia, etc) para os indivíduos diretamente envolvidos na atividades da aliança. Sendo que na pesquisa de Whipple e Frankel (2000) foram analisados o apoio nas áreas estratégicas (decisões e ações de longo prazo) e operacionais (planejamento de curto prazo e desempenho do dia-a-dia) das alianças.

- **Habilidade para satisfazer as expectativas de desempenho:** é a habilidade para conhecer as preocupações e expectativas de desempenho, a execução e avaliação de metas da aliança como também as metas individuais. Segundo Whipple e Frankel (2000) este item focaliza a razão central de uma Aliança: melhorar a posição competitiva de cada empresa no mercado.

¹³ Amostra pesquisada : 104 compradores de 41 empresas, sendo que obteve uma taxa de 93% de respostas válidas.

- Metas Claras: o sucesso de uma aliança depende dos sócios terem uma visão comum do futuro (Spekman et al., apud Whipple e Frankel, 2000). O sucesso da aliança requer o estabelecimento e execução de metas claramente definidas, e para alcançar estas metas, os procedimentos devem ser claramente definidos, além de ser comunicados aos gerentes envolvidos com a aliança.

- Compatibilidade com o Sócio: refere-se a habilidade de planejar e trabalhar em conjunto em produtividade e maneira de solução-orientada. Para Whipple e Frankel (2000) a compatibilidade está relacionada diretamente a dois assuntos : avaliação e filosofia operacional e estilo, e cooperação e habilidade de resolver problemas.

2.2.4 Indicadores de Geração de Sinergia e Rentabilidade em Fusões e Aquisições

Matias e Pasin (2001) apresentam um estudo sobre a sinergia que ocorrem nos processos de fusões e aquisições de empresas e sobre os impactos na rentabilidade dos negócios. Os autores utilizam os seguintes indicadores para analisar os resultados das empresas: evolução do percentual do custo do dos produtos vendidos sobre receitas líquidas (CPV/RL) e evolução do percentual das despesas administrativas e gerais sobre receitas líquidas (DA/RL).

Abaixo serão apresentados os conceitos desses indicadores :

- Evolução Percentual do Custo dos Produtos Vendidos sobre Receitas Líquidas

(CPV/RL): O objetivo é verificar se as empresas analisadas apresentam economias de escala que adquiriram maiores porte e poder de negociação e de mercado. Essas economias podem também ser oriundas de maior pressão sobre os fornecedores, do *global sourcing* e da reorganização das corporações.

- Evolução Percentual das Despesas Administrativas e Gerais sobre as Receitas

Líquidas

(DA/RL): O objetivo é verificar se a integração gerou redução de despesas administrativas e gerais, provavelmente oriundas da integração administrativas das empresas, ou se a reestruturação não foi bem feita e as estruturas das empresas não foram conjugadas. Tais reduções também podem ser decorrentes de melhor gestão da empresa e de maior eficiência.

Para utilizar corretamente os indicadores propostos por Matias e Pasin (2001) é necessário recorrer a alguns conceitos básicos de contabilidade, bem como receita líquida (RL), custo dos produtos vendidos (CPV), despesas operacionais (DO).

A Receita Líquida (RL) , segundo Matarazzo (1998) é obtida pela receita bruta menos as deduções de abatimentos e devolução, menos os impostos incidentes sobre vendas , como ICMS, ISS e menos os encargos diretamente proporcionais às vendas, como PIS e COFINS. Para Silva (1997), a Receita Operacional Líquida, é , afetivamente , a parte que ficará para a empresa cobrir seus custos e despesas e para gerar lucro. Em resumo , a receita operacional bruta, menos devoluções, abatimentos e impostos incidentes sobre vendas , gera a receita operacional líquida.

O Custo dos Produtos Vendidos (CPV), segundo Matarazzo (1998) é obtido através da soma do estoque inicial e do custo de produção do período, deduzido do estoque final. Sendo que o custo de produção do período é calculado pela soma dos materiais consumidos, mão-de-obra direta e custos indiretos de fabricação.

As Despesas Operacionais (DO), para Iudícibus, Martins e Gelbcke (1994) constituem-se das despesas pagas ou incorridas para vender produtos e administrar a empresa,

sendo que , dentro do conceito da Lei no. 6.404, abrange também as despesas líquidas para financiar suas operações; os resultados líquidos das atividades acessórias da empresa também são consideradas operacionais. Compõem as despesas operacionais: de vendas, administrativas, resultados financeiros líquidos, outras receitas e despesas operacionais.

2.3 Formação e Gestão da Aliança Estratégica: Marco Teórico

Esta seção apresenta o marco teórico (veja Quadro 1) que foi organizado para analisar o processo de formação e gestão de Alianças Estratégicas que é o objetivo desta dissertação, além de explicar como o mesmo foi estruturado. Esse marco teórico foi fundamentado nos vários autores utilizados na revisão teórica desta dissertação, os quais serão descritos logo a seguir.

Inicialmente, buscou-se um modelo objetivo que abordasse todas as fases da formação e gestão de Alianças Estratégicas. Após estudar alguns modelos teóricos, identificou-se o modelo de Bruno e Vasconcellos (1996) que, além de objetivo (o que facilitaria o levantamento de dados junto à empresa), era um modelo que contemplava todas as fases do processo em estudo e continha variáveis que permitiriam analisar a formação e a gestão das alianças estratégicas. Baseando-se em Bruno e Vasconcellos (1996), neste momento o marco teórico contemplava as seguintes fases:

- 1^a. Definição da Estratégia: variáveis: compatibilização de objetivos, clareza e convencimento da alta administração e nível de envolvimento da alta administração e motivos (variável que foi adicionada em função dos objetivos específicos da dissertação).
- 2^a. Escolha da Parceira: variáveis: qualidade das relações institucionais, convergência de interesses, complementaridade/equilíbrio de competências técnicas e

gerenciais, disponibilidade de recursos técnicos e financeiros e posição de mercado das sócias.

- 3^a. Negociação / escolha do projeto: variáveis: nível de envolvimento da Alta Administração, definição clara de objetivos, qualidade do contrato, mecanismos de mercado e forma institucional.
- 4^a. Implementação / execução: variáveis: nível de confiança, comprometimento das equipes técnicas, capacidade de aprendizagem organizacional, envolvimento da alta administração, gerenciamento da aliança e nível de comunicação.
- 5^a. Avaliação / encerramento: nesta fase, Bruno e Vasconcellos (1996) não definiram variáveis específicas.

Analisando o marco teórico e os objetivos da dissertação, identificou-se a necessidade de detalhar o referencial teórico para atender aos propósitos do trabalho. Desta forma considerou-se significativa a contribuição de Yoshino e Rangan (1996) em diferenciar o papel da Alta Administração do papel da Gerência da Aliança, evidenciando suas preocupações e importância no contexto de Alianças Estratégicas. A partir desses conceitos de Yoshino e Rangan (1996), criaram-se duas grandes categorias analíticas no marco teórico, chamadas de Dimensões Organizacionais: o Papel da Alta Administração e o Papel da Gerência da Aliança.

Quadro 1 – Marco Teórico: O Processo de Formação e Gestão de Alianças Estratégicas

Fases Dimensões Organizacionais	Etapa Formação			Etapa Gestão	
	1ª Fase Definição Estratégica	2ª Fase Escolha da Parceria	3ª Fase Negociação/Escolha do Projeto	4ª Fase Implementação/Execução	5ª Fase Encerramento/Avaliação
Papel da Alta Administração (A. A.)	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Motivos ➤ Compatibilização de Objetivos ➤ Clareza e Convencimento de A.A. ➤ Nível de Envolvimento 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Qualidade das Relações Institucionais/Pessoais ➤ Convergências de Interesses ➤ Complementaridade /Equilíbrio das Competências Técnicas/Gerenciais ➤ Disponibilidade Recursos Técnico/Financeiro ➤ Posição Mercado das Sócios 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Nível de Envolvimento da A.A. ➤ Definição Clara dos Objetivos ➤ Qualidade do contrato ➤ Mecanismos de Mercado ➤ Forma Institucional 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Nível de Confiança ➤ Comprometimento das Equipes Técnicas ➤ Capacidade de Aprendizagem Organizacional ➤ Envolvimento da A.A. ➤ Gerenciamento da Aliança ➤ Nível de Comunicação 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Tempo Previsto A.E. ➤ Resultados da A.E. <ul style="list-style-type: none"> ▪ Fatores de Sucesso ▪ Geração de Sinergia e Impacto na Rentabilidade
Papel da Gerência da Aliança	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Motivos ➤ Clareza dos Objetivos p/ sócios ➤ Compromissos dos Sócios ➤ Congruência dos Objetivos ➤ Divergência/ Conflitos sobre Canais de Distribuição 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Capacidade dos Sócios <ul style="list-style-type: none"> ▪ Principais Habilidades/ Capacidades ▪ Acesso a Novas Tecnologias ➤ Recursos dos Sócios <ul style="list-style-type: none"> ▪ Recursos Gerenciais ▪ Transferência da Equipe Gerencial ▪ Recursos Financeiros 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Qualidade do Contrato ➤ Forma Institucional 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Ambigüidade ➤ Processo de Desenvolvimento Tecnológico ➤ Transferência do Conhecimento ➤ Especificidade e Experiência ➤ Aspectos Organizacionais 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Tempo Previsto A.E. ➤ Resultados da Aliança <ul style="list-style-type: none"> ▪ Fatores de Sucesso

Fonte: Fundamentado a partir dos seguintes autores:

Bruno e Vasconcellos (1996)	Matias e Pasin (2000)
Yoshino e Rangan (1996)	Wipple e Frankel (2000)
Callahan e Mackenzie (1999)	Callahan e Mackenzie (1999) com Simonin (1999) -
Simonin (1999)	Variáveis que Combinam estes Autores

Para a dimensão Papel da Alta Administração as variáveis de Bruno e Vasconcelos (1996) foram consideradas adequadas ao estudo proposto, mas, para o Papel da Gerência da Aliança, considerou-se mais conveniente pesquisar outras variáveis que apoiassem os objetivos específicos.

Após a realização de pesquisa bibliográfica, identificaram-se estudos que poderiam complementar o marco teórico para a realização desta dissertação, sendo selecionados artigos dos seguintes autores: Simonin (1999), Callaham e MacKenzie (1999), Whipple e Frankel (2000) e Matias e Pasin (2001).

Para complementar o marco teórico na dimensão Papel da Gerência da Aliança, foram selecionadas variáveis para as fases do processo de Aliança Estratégica.

- Na fase 1 – Definição Estratégica, do artigo de Callaham e MacKenzie (1999) foram selecionadas as seguintes variáveis: motivos, clareza dos objetivos para os sócios, compromissos dos sócios, congruência dos objetivos e divergência/conflitos sobre canais de distribuição.

- Na fase 2 – Escolha da Parceira, do artigo de Callaham e MacKenzie (1999) foram selecionadas as seguintes variáveis: capacidade dos sócios (principais habilidades e acesso a novas tecnologias) e recursos dos sócios (recursos gerenciais, transferência da equipe gerencial, recursos financeiros)

- Na fase 3 – Negociação / escolha do projeto – do artigo de Bruno e Vasconcelos (1996), foram selecionadas as seguintes variáveis: a qualidade do contrato e a forma institucional.

- Na fase 4 – implementação / execução: Nesta fase dois artigos fizeram parte

desta categoria analítica, sendo os seguintes: Simonin (1999) e Callaham e MacKenzie (1999). Do artigo de Simonin (1999) foram selecionadas as seguintes variáveis: ambigüidade, processo de desenvolvimento tecnológico, transferência do conhecimento, especificidade e experiência e aspectos organizacionais (distância organizacional e cultural, cooperação e capacidade de aprendizado). Do artigo de Callaham e MacKenzie, foram identificadas as seguintes variáveis : aspectos organizacionais (distância cultural, oposição à aliança, processo decisório e execução de tarefas).

- Na fase 5 – Encerramento / Avaliação: Nesta fase dois artigos fazem parte desta categoria analítica. São os seguintes: Simonin (1999) e Whipple e Frankel (2000). Do artigo de Simonin (1999) foi utilizada a variável tempo previsto da Aliança; já do artigo de Whipple e Frankel (2001) foram considerados os fatores de sucesso da aliança.

Depois de ser estruturada a dimensão papel da Gerência da Aliança, foi observado que as variáveis utilizadas na fase 5 poderiam completar a dimensão Alta Administração. Desta forma a fase 5 (encerramento/Avaliação) da Alta Administração ficou estruturada assim:

- Do artigo de Simonin (1999) foi utilizada a variável tempo previsto da Alianças, já do artigo de Whipple e Frankel (2001) foram considerados os fatores de sucesso da aliança.

- Também foram incluídos os indicadores de geração de sinergia e impacto na rentabilidade do artigo de Matias e Pasin (2001), visando contribuir para a análise de resultados.

Com o marco teórico estruturado foi possível elaborar os roteiros de entrevista, sendo os seguintes: Roteiro 1 – Dimensão Alta Administração (veja Anexo1) e Roteiro 2 –

Dimensão Gerência da Aliança (veja Anexo 2).

Concluindo o marco teórico, durante o início da análise das entrevistas com os executivos das empresas estudadas no caso, identificou-se que seria mais adequado aos objetivos da dissertação a divisão do processo de Aliança Estratégica em duas grandes categorias analíticas: Etapa de Formação e Etapa de Gestão.

3 METODOLOGIA DE PESQUISA

Os capítulos relativos a fundamentação teórica desenvolvidos anteriormente subsidiaram a realização desta pesquisa, que teve por finalidade responder a questão: Como se caracteriza o processo de formação e gestão de Alianças Estratégicas numa empresa do setor automotivo da Região Sul ?

Com o objetivo de explicitar a metodologia adotada para a execução da pesquisa apresenta-se neste capítulo: as perguntas de pesquisa, a definição das categorias analíticas utilizadas, o delineamento da pesquisa e a unidade de análise, o instrumento utilizado para a coleta de dados, o procedimento de análise de dados e as limitações deste estudo. Assim, inicia-se apresentando as questões de pesquisa.

3.1 Definição das Categorias Analíticas

A definição das categorias analíticas foi dividida em duas partes: a primeira refere-se a definição das categorias constitutivas, as quais tiveram como objetivo estruturar o marco teórico utilizado na pesquisa. Já, a segunda, denominada de definição das categorias operacionais permitiu analisar detalhadamente o caso em estudo.

3.1.1 Definição das Categorias Constitutivas

- Etapa de Formação da Aliança Estratégica: frente a “pressões e ameaças apresentadas pelas concorrentes internacionais”, a empresa procura oportunidades de “melhorar a posição competitiva”, através de alternativas como as alianças estratégicas. Para isso se faz necessário seguir uma determinada rota, a fim de compor a aliança desejada (Yoshino e Rangan, 1996, p.93), constituindo o processo de Formação da Aliança Estratégica. Neste estudo, a referida etapa foi detalhada em três fases, as quais serão explicitadas no item a seguir.

- Etapa de Gestão da Aliança Estratégica: constitui-se no processo de controlar e coordenar as perspectivas multidimensionais entre as empresas parcerias visando atingir os objetivos propostos (Yoshino e Rangan, 1996). Para a constituição dessa etapa foram elaboradas duas fases, ambas descritas nas definições operacionais.

- Dimensões Organizacionais: A partir dos estudos de Yoshino e Rangan (1996), foram definidas para esta pesquisa duas dimensões com o objetivo de descrever e analisar o processo de Formação e Gestão de Alianças Estratégicas: o papel da alta administração e o papel da gerência da aliança. Cada uma faz etapas do processo é estudada considerando essas duas dimensões organizacionais.

3.1.2 Definição das Categorias Operacionais

- Etapa de Formação da Aliança Estratégica: Tendo como base os estudo de Bruno e Vasconcellos (1996) e Callaham e MacKenzie (1999) esta etapa foi composta pelas seguintes fases: definição estratégica, escolha da parceria e negociação /escolha do projeto.

Cada uma dessas fases compreende um conjunto de variáveis, as quais estão explicitadas no marco teórico do processo de Formação e Gestão de Alianças Estratégicas (Vide item 2.3).

- Etapa de Gestão da Aliança Estratégica: A partir das pesquisas de Bruno e Vasconcellos (1996), Simonin (1999), Wipple e Frankel (2000), Matias e Pasin (2001), Callahan e MacKenzie (1999) foram organizadas duas fases: implementação/ estrutura da aliança e avaliação/revisão da aliança. Como mencionado na etapa anterior, cada uma das fases inclui um conjunto de variáveis, as quais são descritas no item 2.3.

3.2 Delineamento da Pesquisa e Unidade de Análise

A presente pesquisa constitui-se em um estudo de caso qualitativo que, a partir das categorias analíticas descritas anteriormente, possibilitou analisar como se caracteriza o processo de formação e gestão de Alianças Estratégicas em uma empresa do setor automotivo da Região Sul.

Para Stake (1994, p. 245) “o propósito do estudo de caso não é representar a todas as situações, mas representar o caso em particular”. Já Yin (1994, p.13) caracteriza o estudo de caso como “uma pesquisa empírica que investiga fenômenos contemporâneos em um contexto da vida real, especialmente onde as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidas”. De acordo com Gil (1991, p. 58), o estudo de caso pode ser definido como “estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira que permita o seu amplo e detalhado conhecimento”. Os autores citados anteriormente, bem como Bruyne *et al.* (1982), Lüdke e André (1986) e Triviños (1987), consideram este tipo de pesquisa um estudo qualitativo que pressupõe uma riqueza de dados descritivos, um plano de pesquisa aberto e flexível e que situa a realidade em sua estrutura complexa e contextualizada.

Devido a seus pressupostos qualitativos, o estudo de caso torna-se amplamente utilizado pelos pesquisadores nas Ciências Sociais.

O estudo de caso qualitativo foi considerado um tipo de pesquisa adequado para este projeto de pesquisa, tendo em vista que ele contempla algumas características. A primeira diz respeito à possibilidade de apreender os elementos novos que podem emergir durante o processo da coleta de dados, não previstos inicialmente, mas que se tornam significativos com o avanço da pesquisa. A segunda está relacionada ao contexto onde está inserido o objeto de estudo. De acordo com Lüdke e André (1986, p. 18), “para uma apreensão mais completa do objeto, é preciso levar em conta o contexto em que ele se situa”. Isto permitiu relacionar os dados com as transformações atuais, o processo de globalização e redefinição das organizações no atual momento econômico.

A possibilidade de realizar a pesquisa utilizando várias técnicas de coleta de dados pode ser considerada como a terceira característica necessária para este estudo. Tanto Lüdke e André (1986), quanto Bruyne (1982) destacam, que para a apreensão da totalidade de uma situação, deve-se recorrer a uma variedade de técnicas de coleta de informações tais como entrevistas, análise de documentos, observações. Considerando a perspectiva dos autores utilizou-se neste estudo a combinação dessas técnicas, as quais oportunizam o cruzamento de informações, permitindo confirmar ou rejeitar uma conclusão preliminar, descobrir novos dados ou propor questionamentos alternativos aos inicialmente previstos.

A descrição, mesmo que breve, destas características permite delinear que a pesquisa desenvolvida como estudo de caso se distingue de outros tipos de pesquisa por tratar o objeto de estudo de forma singular centrando as análises na sua profundidade longitudinal.

O estudo de caso, na concepção de Yin (1994), apresenta três estratégias de pesquisa: explanatória, exploratória e descritiva. A presente pesquisa caracterizou-se como

um estudo descritivo. Sendo assim seu desenvolvimento foi marcado por três fases: exploratória, sistemática e analítica.

A fase exploratória permitiu um delineamento mais claro à medida que o pesquisador teve contato com o objeto de estudo. As questões iniciais, na medida em que foram desenvolvidas, puderam ser redimensionadas ou substituídas. Após a identificação dos elementos prioritários do problema pode-se estabelecer a fase sistemática. Ela está relacionada com a coleta de dados e informações através dos instrumentos e técnicas selecionados a partir das características próprias do objeto. O conjunto de informações apreendidas foram relacionadas e analisadas com as categorias escolhidas para o estudo, caracterizando a fase analítica. Com isto produziram-se resultados, apresentados aqui na forma de uma dissertação que pode oportunizar a avaliação de múltiplos e diferenciados aspectos da organização em estudo. Assim, nesta pesquisa houve o objetivo: de estudar sobre Alianças Estratégicas e contribuir, mesmo que modestamente, por meio de uma análise teórico-empírica, para a ampliação das reflexões da área de estratégia/alianças no setor automotivo.

Na realização deste trabalho várias fontes foram utilizadas para evidenciar os dados, processo esse denominado de triangulação. Para Stake (1994, p. 241), “a triangulação tem sido geralmente considerada o processo de uso de múltiplas percepções para tornar claras as idéias, verificando a recorrência das observações ou interpretações”. Desse modo a triangulação foi composta pelos dados primários, dados secundários da empresa pesquisada e a bibliografia selecionada para organização das categorias analíticas e da própria análise, esta última descrita na seção anterior. Os dados primários e secundários são descritos na seção seguinte.

3.3 Coleta de Dados

Nos estudos realizados para a elaboração desta pesquisa, particularmente sobre Alianças Estratégicas, havia vários aspectos importantes a serem considerados, tais como: transferência de conhecimento, acesso a novos mercados, capitalização da empresa, dentre outros. Na fase exploratória, quando se iniciaram os contatos com a empresa para a execução da pesquisa, o Vice-Presidente da mesma evidenciava, na descrição do processo e forma de consecução da Aliança Estratégica, a relevância do aspecto da transferência de conhecimento dentre os demais. A partir desses contatos procurou-se buscar subsídios teóricos sobre os processos de Alianças Estratégicas priorizando a transferência de conhecimento. Esses subsídios tornaram-se significativos para a elaboração do instrumento de pesquisa e para a organização das categorias analíticas.

Os estudos teóricos constituem uma parcela das ações desenvolvidas para concretizar o objetivo proposto. Além deles houve a coleta de dados que contou com vários procedimentos:

- *Entrevista semi-estruturada em profundidade* (Vide roteiros de entrevistas Anexos +1 e 2) – consistiu no principal instrumento utilizado para a coleta de dados. Para Yin (2001, p.112) “uma das mais importantes fontes de informações para um estudo de caso são as entrevistas”. Consideradas assim, as entrevistas semi-estruturadas propiciaram coletar dados primários junto aos executivos do Grupo Brasileiro e da Fábrica de Motores. Compõem o Grupo Brasileiro dois diretores, sendo que foi entrevistado um deles: o Presidente da Diretoria Executiva do Grupo Brasileiro. Além dele, também foi realizada uma entrevista com o Vice-Presidente do Conselho de Administração, um dos acionistas principais do Grupo Brasileiro. Já a Fábrica de Motores é composta por dez diretores, sendo que três deles foram entrevistados, quais sejam: o Presidente, o Diretor de Recursos Humanos, o Diretor

Financeiro. Além deles, também entrevistou-se o Gerente de Projetos da Fábrica de Motores. As entrevistas ocorreram no segundo semestre de 2001, entre os meses de setembro e novembro, tendo duração mínima de uma hora e máxima de três horas. As entrevistas foram realizadas nas próprias empresas pelo pesquisador. Para a realização das mesmas houve agendamento prévio e obteve-se autorização dos entrevistados para a gravação das entrevistas. Posteriormente, todas foram transcritas literalmente.

- *Pesquisa documental* – este procedimento prioriza o estudo e análise de documentos para “corroborar e valorizar as evidências oriundas de outras fontes” (Yin, 2001, p. 109). Os dados secundários desta pesquisa foram buscados em vários documentos disponibilizados pela empresa. Na revista da Fábrica de Motores puderam ser extraídos dados para organizar o histórico das empresas, bem como a obtenção das informações cronológicas sobre a aliança. No *site* da Fábrica de Motores, do Grupo Brasileiro e do Grupo Americano buscaram-se alguns dados históricos das organizações e, também, as informações cronológicas do desenvolvimento da aliança. Em especial, no *site* do Grupo Americano encontrou-se uma posição oficial da empresa sobre os resultados da aliança. Tais dados tiveram relevância devido ao não acesso aos executivos do Grupo Americano para entrevistá-los. Assim o *site* da empresa possibilitou a complementação de dados, mesmo que parcial, do Grupo Americano. Por sua vez, os Organogramas do Grupo Brasileiro e do Grupo Americano contribuíram para a análise das variáveis organizacionais. Já o Demonstrativo Financeiro e o Relatório Anual do Grupo Brasileiro subsidiaram a análise dos resultados da aliança.

- *Observações* – são consideradas úteis por propiciar informações complementares sobre o caso em estudo (Yin, 2001; Triviños, 1987). Para a pesquisa as observações ocorreram em forma de uma visita técnica para conhecer a linha de produção da empresa. Tal visita, acompanhada pelo Técnico de Processos da Fábrica de Motores,

propiciou a observação das mudanças tecnológicas da nova unidade, em comparação com as duas unidades anteriores existentes na empresa. A nova unidade foi resultado da aliança realizada.

3.4 Análise de Dados

As entrevistas semi-estruturadas, a pesquisa documental e as observações permitiram coletar os dados necessários e analisá-los qualitativamente, sob a forma descritivo-interpretativa. Godoy (1995) sugere esta como uma forma adequada para analisar os dados coletados por considerar que todos os pontos de vista são importantes, merecendo ser examinados para a compreensão do fenômeno estudado, na sua complexidade. Para tanto, a análise descritivo-interpretativa dos dados realizou-se a partir do seguinte processo:

- Organização de um *corpus* empírico formado a partir dos materiais coletados desde o início da realização do processo de pesquisa na empresa;
- Transcrição literal das entrevistas e da visita técnica realizada nas unidades da empresa, totalizando 147 páginas e formando assim o principal material de estudo utilizado na pesquisa;
- Levantamento, organização e transcrição de dados significativos encontrados na pesquisa documental, nas entrevistas e nas observações realizadas nas empresas aqui estudadas;
- Categorização das variáveis que compõem o processo de formação e gestão de alianças estratégicas identificadas nas entrevistas, nos documentos sobre as empresas e nas observações realizadas na visita técnica;

- Descrição e análise das variáveis identificadas, a partir da fundamentação teórico-empírica selecionada neste estudo. Com o objetivo de evidenciar a interpretação dos dados destacaram-se vários trechos das entrevistas utilizadas na presente pesquisa.

4 CARACTERIZAÇÃO DAS EMPRESAS ENVOLVIDAS NA ALIANÇA

Na realização deste estudo tornou-se necessário caracterizar as empresas envolvidas na aliança. Alguns dados relativos ao início de seu funcionamento, especificação de sua atuação, organogramas das empresas contribuíram para facilitar o entendimento do caso em estudo. Para tanto, o presente capítulo tem por objetivo descrever, mesmo que sucintamente, cada organização, ou seja, o Grupo Brasileiro, o Grupo Americano e a Fábrica de Motores¹⁴.

4.1 Grupo Brasileiro

O Grupo Brasileiro¹⁵ teve início em 1918, quando empresários gaúchos começaram suas atividades no ramo madeireiro, sendo que, ao longo do tempo diversificou suas operações para o setor financeiro e posteriormente industrial. Nos anos 90 o grupo concentrou sua atuação no segmento industrial, tendo investido nas indústrias automotivas, implementos agrícolas e de equipamentos ferroviários. Desde 1984 o Grupo Brasileiro é uma empresa de capital aberto, tendo atualmente como principais acionistas: um banco federal, um

¹⁴ As organizações estudadas nesta pesquisa são citadas desta forma para resguardar suas identidades, visando atender a solicitação das mesmas

¹⁵ As informações descritas nesta seção são baseadas em dados constantes no *site* do grupo.

grande banco brasileiro e a companhia *holding* pertencente à família dos empresários-fundadores dos grupos.

Hoje, o Grupo Brasileiro controla quatro empresas com atuação nos setores de autopeças e ferroviário, fabricando rodas e chassis, componentes para carros de passageiros, colunas de direção e equipamentos ferroviários, tendo um total de 4.076 funcionários. A administração das empresas do grupo é descentralizada, tendo um diretor-superintendente responsável pelos resultados de cada unidade de negócios (Vide Figura 9). O parque industrial do grupo é formado por quatro unidades localizadas em Contagem (MG), Belo Horizonte (MG) e Cruzeiro (SP), totalizando 128.000 m² de área construída. O escritório central do Grupo Brasileiro fica localizado na cidade de São Paulo.

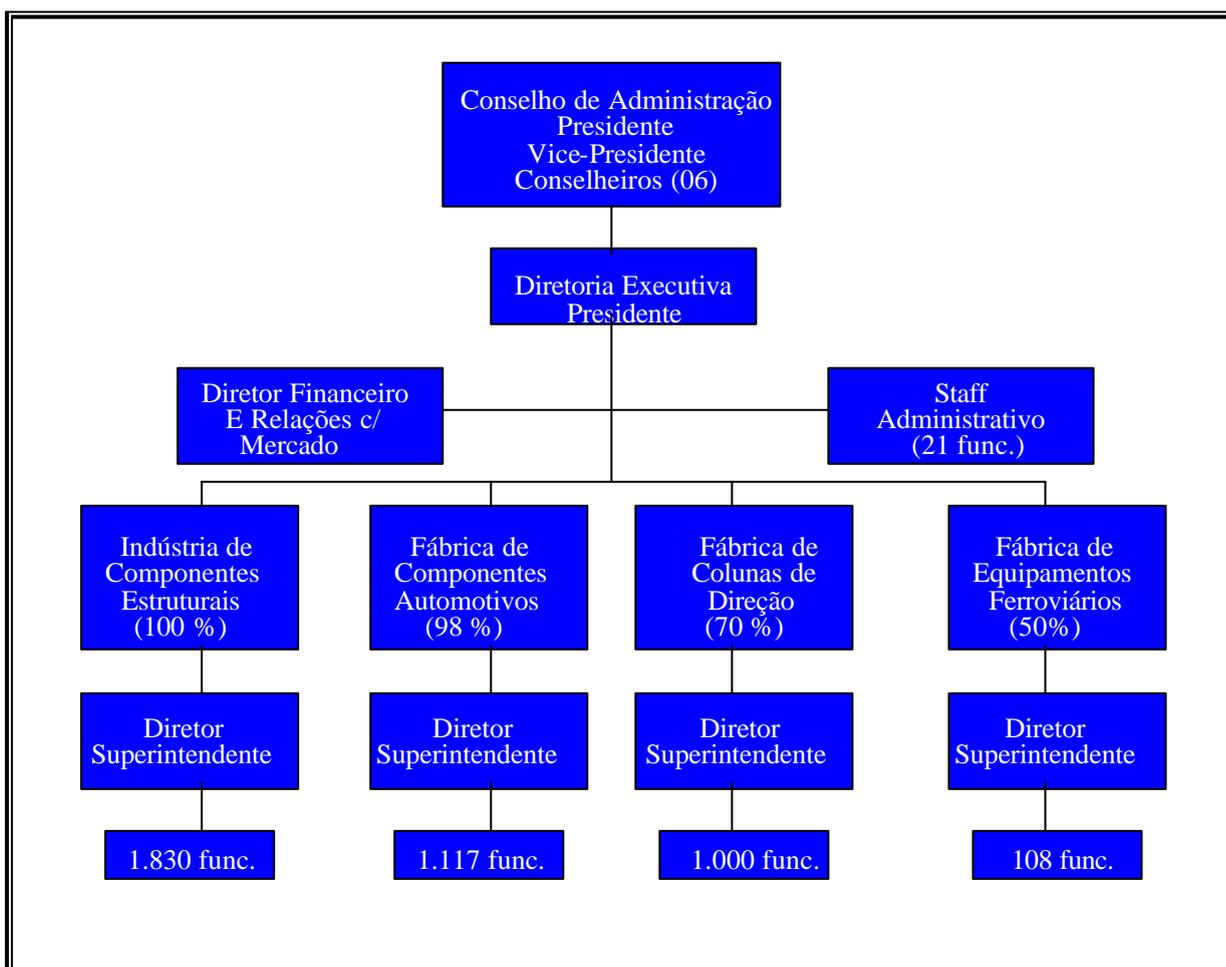


Figura 9 - Organograma Atual do Grupo Brasileiro
Fonte: Site do Grupo Brasileiro

O cenário econômico brasileiro dos anos 90 gerou no Grupo Brasileiro profundas transformações, devido principalmente ao novo patamar de competição, entrada de novos concorrentes e utilização freqüente das montadoras do *follow source*¹⁶. Este novo quadro econômico acarretou, para o Grupo Brasileiro, resultados operacionais negativos, aliado a endividamento crescente e aumento de despesas financeiras. No final de 1997, a empresa resolveu adotar uma nova estratégia com a finalidade de abandonar o ciclo de resultados negativos. Assim, houve uma readequação da sua estrutura de capital através da formação de *joint ventures*, visando aporte de capital, suporte tecnológico e desenvolvimento de novos mercados. Como decorrência desta nova estratégia o Grupo Brasileiro firmou três alianças com empresas estrangeiras¹⁷, obtendo o aporte financeiro necessário e desenvolvendo novos mercados. No ano de 2000 o grupo brasileiro obteve um faturamento líquido consolidado de R\$ 624 milhões e um lucro bruto de R\$ 115,7 milhões. O caso estudado neste trabalho refere-se a *joint venture* da fábrica de motores, que iniciou em março de 1999 e encerrou em janeiro de 2001, com a aquisição total da empresa pelo Grupo Americano.

4.2 Grupo Americano

O Grupo Americano¹⁸ é um conglomerado de empresas voltado ao setor automotivo, atuando nos segmentos de motores, caminhões e ônibus escolares. Segundo Ranking de revistas e jornais norte-americanos (*Business week*- top 50; *Wall Street* – Top 10) o Grupo Americano está entre as maiores empresas do País. A sua história pode ser caracterizada em três grandes fases: o Início, o Crescimento e a Reestruturação.

¹⁶ Prática de gestão industrial que privilegia os fornecedores com capacidade de atendimento global.

¹⁷ Alianças Estratégicas do tipo *joint ventures*: fábrica de motores (50%-50%), fábrica de colunas de direção (70% Grupo Brasileiro – 30% sócio estrangeiro), fábrica de equipamentos ferroviários (50% -50%).

¹⁸ As informações desta seção estão baseadas nos dados de revistas e *sites* da empresa.

As atividades iniciaram em 1831, quando Mr. Cyrus inventa uma máquina de colheita de grão em Virgínia, sendo que, este invento dá origem a uma Fábrica de Máquinas de Colheita. Em 1847, Mr. Cyrus transfere a empresa para Chicago. Em 1871, o grande incêndio de Chicago destrói a fábrica, sendo posteriormente reconstruída no mesmo local. No ano de 1902, Mr. Cyrus e outros quatro amigos formam uma sociedade para criar uma grande indústria de máquinas (sendo o embrião do Grupo Americano), tendo, já no primeiro ano de atividade faturado US\$ 54 milhões e empregado 25.000 pessoas. A partir de 1908, passa a ter ações ofertadas na Bolsa de Nova York, sendo negociadas 600.000 ações ordinárias e 600.000 ações preferenciais. Em 1916 a empresa passa a fabricar ônibus escolares.

A fase de Crescimento da empresa dá-se a partir de 1921, quando a empresa cria a planta industrial de Springfield - Ohio, para a produção exclusiva de caminhões. Já em 1929, é inaugurada a unidade de Fort Wayne para testar produtos rodoviários. Em 1933, a empresa desenvolve o seu primeiro motor a diesel, sendo construída, anos depois, uma unidade em Indianápolis para produzir motores. No seu 38º aniversário (1940) a empresa já faturava US\$ 247 milhões e empregava 52.000 pessoas. Entre 1941-1945, durante a 2ª Guerra Mundial, a empresa concentra suas atividades na fabricação de veículos e componentes automotivos militares. No ano de 1949, é criada uma companhia de crédito que dá início à futura divisão de negócios financeiros. Em 1951, a empresa atinge o faturamento de US\$ 1 bilhão. Nos anos 60, a companhia desenha seu primeiro motor de média potência a diesel, e as vendas de caminhões ultrapassam o valor de US\$ 1 bilhão. Em 1977, é iniciada a produção de uma nova série de caminhões utilizando novos conceitos industriais, sendo a primeira indústria do setor a utilizar robôs na linha de produção.

A fase de Reestruturação tem início em 1986, quando a companhia altera a antiga nomenclatura e adota um novo nome, passando à denominação “Grupo Americano”. A partir daí, os acionistas majoritários aprovam a reestruturação do grupo (criação de divisões de

negócios – Vide Figura 11) e a constituição de uma *holding company* (Vide figura 10). Em 1990, o grupo adquire uma grande fábrica de ônibus escolar em Conway - Arkansas. No ano de 1998, sai da linha de produção o primeiro caminhão da Planta de Escobedo, México. Em 1999, o grupo estabelece uma *joint venture* (50%/50%) com o Grupo Brasileiro numa Fábrica de Motores na região sul do Brasil. Neste mesmo ano, inicia o projeto de unificação global do Grupo Americano sob uma única marca envolvendo suas três divisões de negócios (Motores, Caminhões e Financeira). No ano de 2001, o Grupo Americano adquire os 50% restantes do controle da Fábrica de Motores no Brasil.

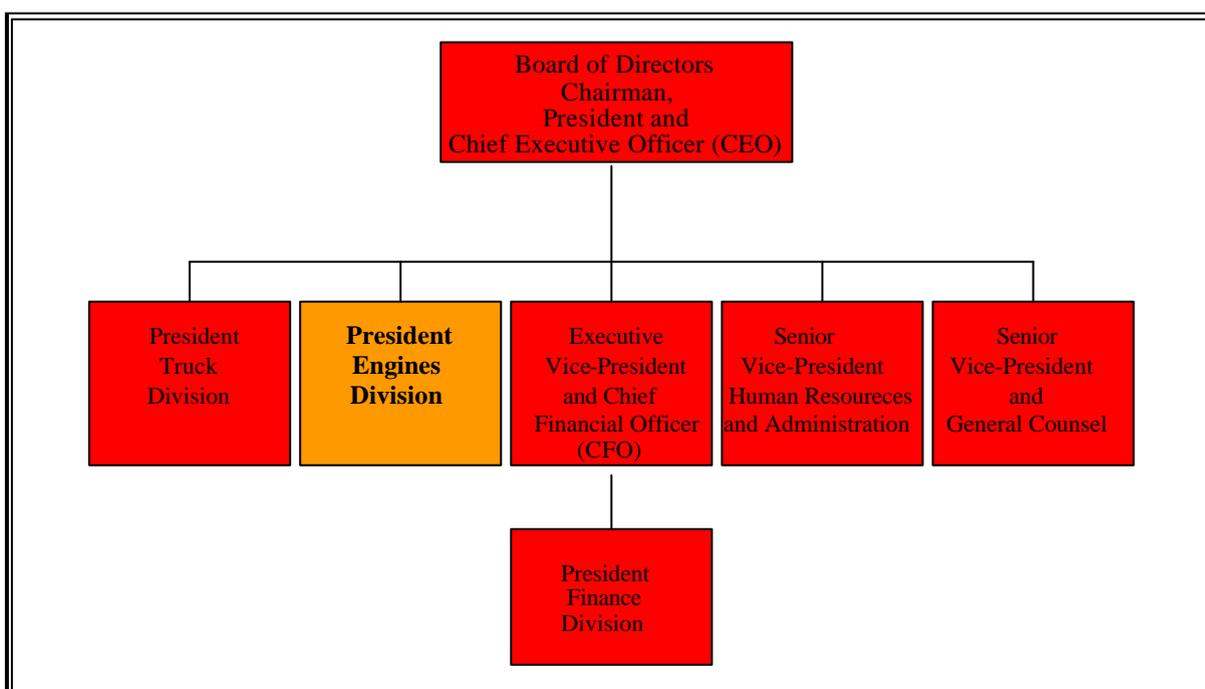


Figura 10 - Organograma Geral do Grupo Americano

Fonte: *Site* do Grupo Americano

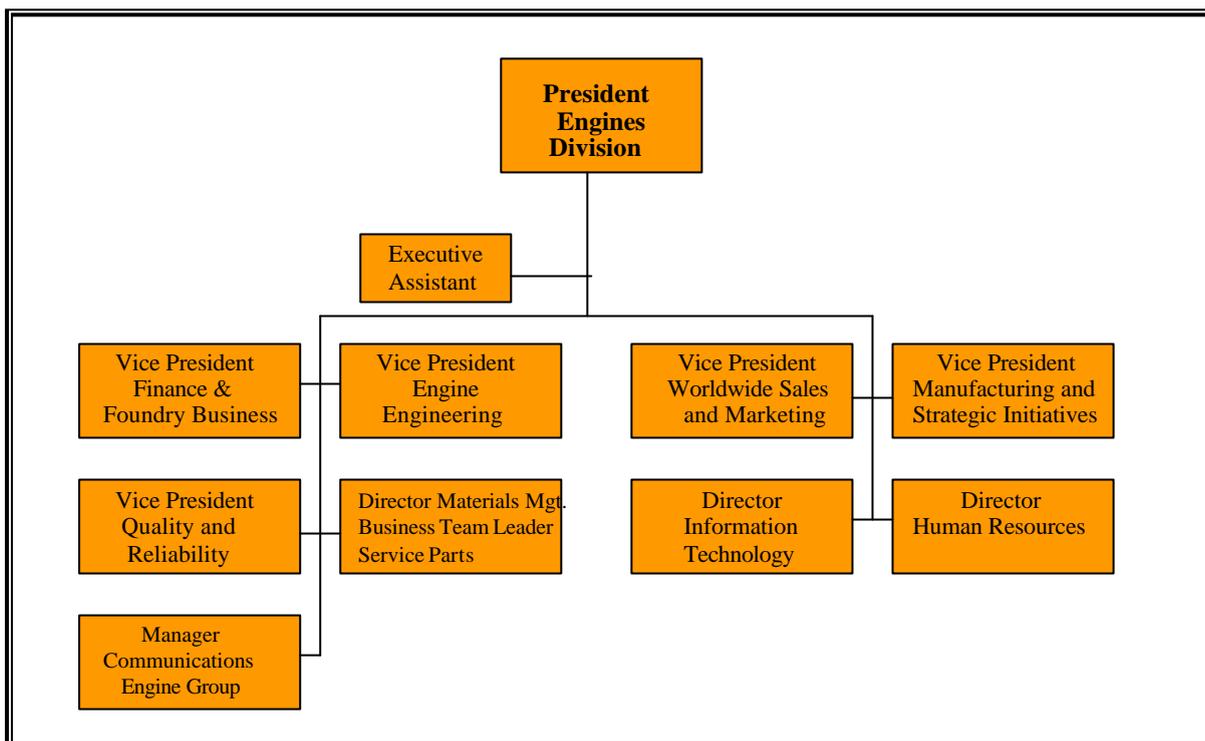


Figura 11 - Organograma Grupo Americano – Divisão Motores (Estrutura Resumida)

Fonte: Fábrica de Motores

Atualmente o Grupo Americano fatura mais de US\$ 8 bilhões e é líder mundial no desenvolvimento e produção de motores diesel na faixa de 160 a 300 cavalos de potência, além de deter ainda 28,5% de participação do mercado norte-americano de caminhões de médio e grande porte e 62% do segmento de ônibus escolares nos EUA. Possui unidades no Canadá (Chatham e Hamilton), no EUA (Chicago, Melrose, Conway, Fort Wayne, Indianápolis, Springfield, Waukesha), no México (Escobedo e cidade do México), no Brasil (Canoas, Porto Alegre) e na Argentina (Córdoba).

4.3 Fábrica de Motores¹⁹

O principal objeto de estudo nesta pesquisa é uma fábrica de motores de veículos, agrícolas e industriais, com unidades industriais na região sul do Brasil e Argentina, um centro de pesquisas em São Paulo, tendo sua administração central localizada na grande Porto Alegre. A organização possui atualmente 870 empregados, 50.000 m² de área construída e capacidade instalada para produzir 135.000 motores/ano, além de estar certificada em todas as suas unidades pela ISO 9.000 e pela QS 9.000.

A empresa foi fundada em 1959, tendo sua sede e unidade fabril inicialmente localizada em São Paulo, e o controle dividido por uma empresa brasileira e uma inglesa. Ao longo destes quarenta e um anos de atuação, a empresa sofreu diversas alterações acionárias em nível nacional e internacional. No final dos anos 80, a maioria das ações da Fábrica de Motores²⁰ foi adquirida pelo Grupo Brasileiro, sendo que, o pacote da negociação incluía a unidade fabril na região Sul.

A evolução tecnológica da Fábrica de Motores nos seus quarenta anos de existência apresenta quatro períodos distintos, sendo os seguintes: da sua criação até o início dos anos 70, dos anos 70 aos 90, década de 90 e de 1999 até o presente. De 1959 até o início dos anos 70, o foco de atuação da empresa concentrou-se na produção de motores agrícolas e industriais, além de motores para caminhões leves e médios. Dos anos 70 até o início dos 90, a Fábrica de Motores manteve o foco, mas estendeu sua gama de aplicações para picapes. A

¹⁹ A Fábrica de Motores, empresa objeto de estudo dessa pesquisa, pertencia, inicialmente, ao Grupo Brasileiro, sendo negociada com o Grupo Americano e transformando-se em *joint-venture*. Posteriormente, foi adquirida totalmente pelo Grupo Americano. Para fins desse trabalho, a empresa será denominada de Fábrica de Motores, visando resguardar a identidade da empresa.

²⁰ As informações desta seção estão baseadas nos dados de revistas internas e *sites* da empresa.

organização obteve um grande salto tecnológico no final dos anos 80, quando a equipe de engenharia de motores desenvolveu no Brasil, com exclusividade, a série de rotação média (MS), em conjunto com uma empresa austríaca. Em 1994, a empresa objeto deste estudo assumiu a postura de antecipar-se às necessidades do mercado, assinando um acordo de transferência tecnológica com uma empresa inglesa, dando início a uma nova fase. Devido a esse acordo, a Fábrica de Motores desenvolveu o primeiro motor diesel de alta rotação produzido no Brasil, o que levou a empresa a explorar com maior agressividade o segmento de comerciais leves, tendo, como objetivo estratégico de vendas, o Mercosul.

A quarta fase da empresa iniciou em março de 1999, com a *joint venture* firmada com o Grupo Americano, visando a utilização de tecnologia eletrônica agregada aos motores e com o direcionamento para a conquista do mercado global. Até o final de 2000 a empresa investiu US\$ 30 milhões no desenvolvimento de novos produtos, sendo que isto foi possível devido a transferência de tecnologia em motores eletrônicos da parceira na *joint venture*. A Aliança Estratégica entre o Grupo Brasileiro (50%) e o Grupo Americano (50%) na Fábrica de Motores constituiu um passo significativo para a expansão dos negócios do Grupo Americano no mercado latino-americano, pois a mesma já é líder mundial no desenvolvimento e produção de motores na faixa de 160 a 300 cavalos de potência, além de deter 28,5% de participação no mercado norte-americano de caminhões de médio e grande porte e possuir 62% do segmento de ônibus escolares nos USA.

A atual estrutura organizacional (Vide Figura 12) da Fábrica de Motores é composta pela Presidência, Recursos Humanos, Engenharia de Qualidade, Materiais, Engenharia de Planejamento do Produto, Planejamento e Controle, Peças, Controladoria, Vendas & Marketing e Manufatura. Durante o processo de Aliança Estratégica a estrutura não foi alterada, nem houve alterações na equipe gerencial.

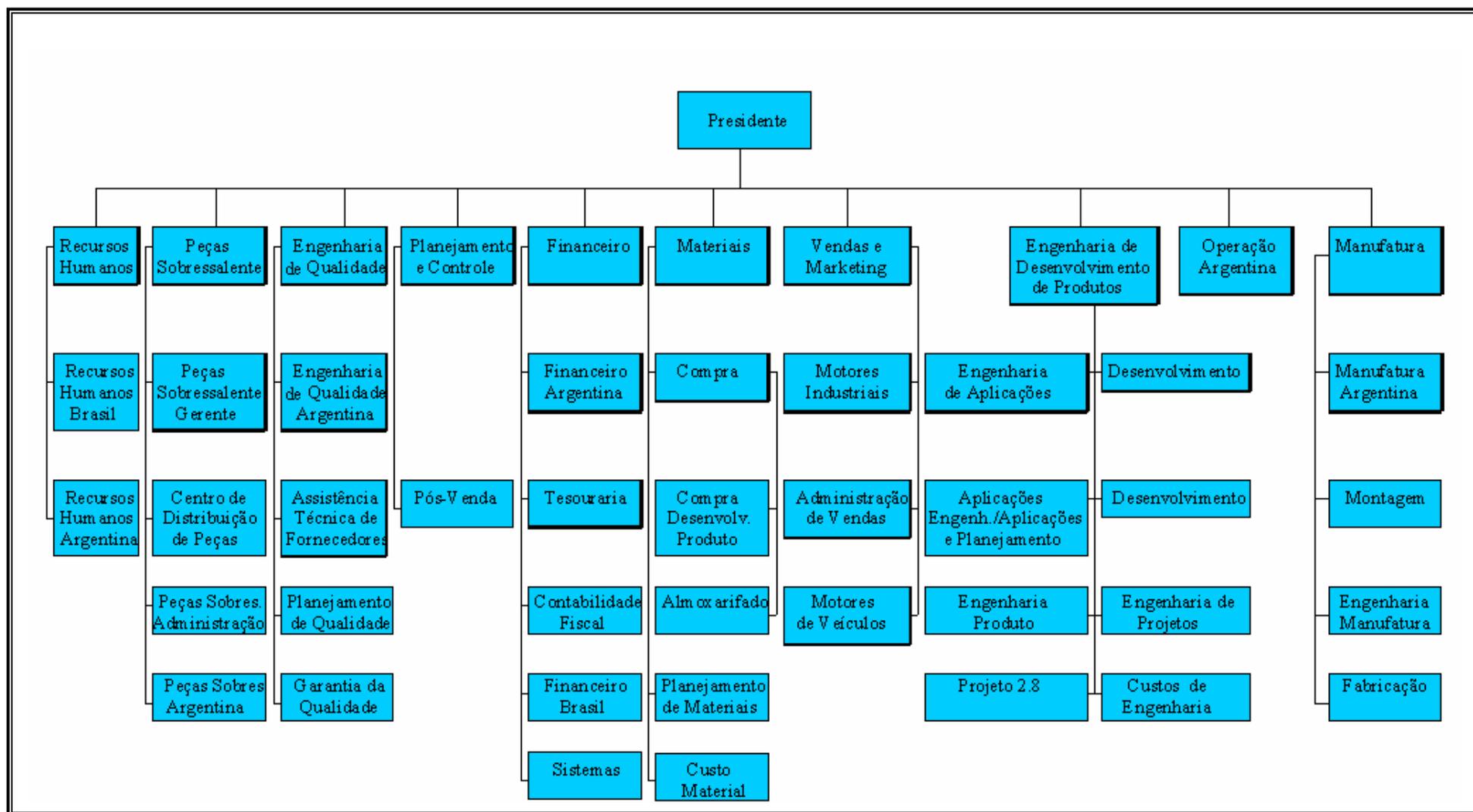


Figura 12 - Organograma da Fábrica de Motores
 Fonte: Fábrica de Motores

A empresa utiliza as seguintes políticas de gestão: Qualidade, Recursos Humanos e Benefícios, Kaizen, Programas de Idéias e Incentivos, Projetos Sociais, Programa 5S's e de Segurança no Trabalho. A Fábrica de Motores tem, nos seus distribuidores, o seu canal essencial de vendas, contando com uma rede de 32 no Brasil, 3 na Argentina, 2 no Uruguai e 2 no Paraguai.

Os principais clientes da Fábrica de Motores são Ford, Mercedes-Benz, Land-Rover, AGCO e GMC. Os motivos apresentados inicialmente para a Aliança Estratégica com o Grupo Americano foram: acesso à tecnologia de ponta (desenvolvimento conjunto de novos produtos), ampliação do mercado (pedido inicial do sócio estrangeiro na ordem de US\$ 100 milhões) e possibilidade de tornar a empresa uma *World Class Company*. Em janeiro de 2001, o Grupo Americano adquiriu os 50% restantes do Grupo Brasileiro, completando a aquisição da Fábrica de Motores.

É o processo de formação e gestão dessa Aliança Estratégica — tipo *joint-venture* — que constitui o foco central da pesquisa realizada e será apresentada mais detalhadamente no próximo item.

5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS

O presente capítulo compõe-se da apresentação e da análise do processo de formação e gestão da Aliança Estratégica. Inicialmente encontra-se um relato cronológico dos principais fatos relativos ao processo da aliança estratégica. A seção 5.2 está dividida nas etapas do processo de Aliança Estratégica, tendo a seguinte estrutura:

- Etapa de Formação

1ª Definição da Estratégia

2ª Escolha da Parceria

3ª Negociação / Escolha do Projeto

- Etapa de Gestão

4ª Implementação / Execução

5ª Encerramento / Avaliação

Nesta seção são apresentados os dados do estudo de caso e a sua respectiva análise detalhada.

5.1 Cronologia do Processo de Aliança Estratégica²¹

Etapas	Mês/ Ano	Evento
Formação da Aliança Estratégica	1997	Contatos da Fábrica de Motores com Grupo Americano sobre tecnologia.
	1998	Grupo Brasileiro encontrava-se com situação econômica - financeira difícil, devido a alto índice de endividamento.
	01/1998 (início da etapa)	Contatos iniciais do Grupo Brasileiro com o Grupo Americano
	03/1998	Início das negociações entre os grupos para a formação da <i>Joint Venture</i> .
		Executivos da Fábrica de Motores preparam um plano operacional para próximos cinco anos, com a finalidade de o Grupo Americano avaliar capacidade de venda e capacidade de resultados.
		Executivos do Grupo Americano fazem visitas a Fábrica de Motores para auditar aspectos técnicos, financeiros (ativo / passivo), tributários, trabalhistas e jurídicos em geral.
		Executivos do Grupo Americano visitam clientes da Fábrica de Motores.
	10/1998	Estabelecida uma carta de intenções entre os Grupos Brasileiro e Americano.
		Desvalorização do REAL, conjuntura econômica que dificultou o fechamento do contrato, gerando novos ajustes e revisão do acordo.
Gestão da Aliança Estratégica	01/1999	Assinado o protocolo geral da Aliança entre os Grupos Brasileiro e Americano.
	03/1999 (início da etapa)	Constituída formalmente a <i>Joint Venture</i> (50% / 50%) entre o Grupo Brasileiro e Americano, sendo pago US\$ 55 milhões pelos 50% do capital da Fábrica de Motores.
	04/1999	Criada uma equipe multi-disciplinar (manufatura, engenharia do produto, qualidade, logística, finanças, RH, pós-venda) coordenada por dois <i>Project Managers</i> (um da Fábrica de Motores e um do Grupo Americano) com a finalidade implantar a nova linha de motores (7.3 eletrônico).
	12/1999	Inauguração da linha de motores 7.3L eletrônico em Canoas.
	2000	Marca de 1.500.000 de motores produzidos.
		Recorde de produção anual: 75.400 unidades.
		Início de fornecimento do motor 7.3L à Ford para o programa Austrália.
	12/2000	Grupo Americano comunica ao Grupo Brasileiro que decidiu exercer a opção de compra dos 50% restantes do capital da Fábrica de Motores.
	01/2001 (encerramento)	Grupo Americano assume 100% da Fábrica de Motores, pagando US\$ 80 milhões ²² ao Grupo Brasileiro.
		Lançamento do motor 2.8L.

²¹ Esta seção foi estruturada baseando-se em informações das entrevistas, *sites* e revistas internas das empresas, e relatório anual 2000 do Grupo Brasileiro.

²² Existe uma divergência quanto ao valor pago pela fábrica de motores, enquanto o Diretor Financeiro fala em US\$ 80 milhões, outros executivos falam algo em torno de US\$ 70/75 milhões, e dos dados do Relatório Anual do Grupo brasileiro informa o valor de US\$ 83,5 milhões pago pelo Grupo Americano. Para fins desta dissertação será considerado as informações do Diretor Financeiro devido ao seu papel de *Controller* da fábrica de motores

5.2 Processo da Aliança Estratégica

Nesta seção é descrito o processo de desenvolvimento e a Aliança formado entre o Grupo Brasileiro e o Grupo Americano, envolvendo a sua formação (definição da estratégia, escolha da parceira e negociação do projeto) e a sua Gestão (implementação / execução e o encerramento/ avaliação), de acordo com o modelo teórico adotado nesta pesquisa. O início deste processo deu-se entre meados de 1998 e foi concluído no princípio de 2001, quando o Grupo Americano adquiriu os 50% restantes do controle acionário da Fábrica de Motores.

5.2.1 Etapa de Formação da Aliança Estratégica

Nesta sub-seção será descrito e analisado o processo de formação da Aliança Estratégica, envolvendo suas diversas fases (Definição Estratégica, Escolha da Parceria, Negociação / Escolha do Projeto) e as conclusões preliminares desta etapa do estudo. A análise de cada fase da Aliança Estratégica é desenvolvida através da identificação das variáveis que integram as dimensões Alta Administração e Gerência da Aliança.

5.2.1.1 Definição da Estratégia (1ª Fase)

Nesta primeira fase do processo buscou-se identificar as variáveis que levaram o Grupo Brasileiro a optar pela estratégia de Aliança ou parceria com uma organização internacional, dentre outras opções estratégicas.

Na **Dimensão Alta Administração**, foram analisadas as variáveis: *motivos, compatibilização de objetivos, clareza e convencimento da Alta Administração e o nível de envolvimento*. Segue abaixo uma explanação sobre cada uma das variáveis identificadas no

processo em estudo.

- Motivos

O estudo deste item possibilita destacar os seguintes aspectos importantes para a formação da Aliança Estratégica: acesso à tecnologia de ponta, necessidade de capitalização do Grupo Brasileiro e busca de novos mercados. Embora em todas as entrevistas a necessidade de tecnologia de ponta tenha sido o item mais citado, as dificuldades de capitalização foram citadas pelos dois principais executivos do Grupo Brasileiro, destacando a sua significativa importância. Os exemplos a seguir revelam tais motivos:

E1: “Eu citaria vários... três fatores principais: em primeiro lugar, que, a associação sendo meio a meio, houve uma entrada de caixa – que é muito importante capitalizar a empresa – é uma venda de ativos, em última análise; segundo lugar, o aspecto de motores. Um motor está ligado fundamentalmente ao aspecto tecnológico. Ora, pela escala de motores que são produzidos aqui no Brasil, seja qualquer empresa, ela não tem condição de desenvolver maiores pesquisas tecnológicas porque isso é caríssimo e isso tem que... isso aí tem que haver um volume de motores – uma escala muito grande – pra poder ser compatível a esse gasto.(...) Porque uma coisa é tu exportares aqui pro Mercosul, pro mercado interno brasileiro... agora, outra coisa é se tiver uma ponta de exportação, que é o que o Grupo Americano tinha.”

E2: “...Então a nossa empresa que é uma empresa que fabrica motores que esteve que sempre se utilizou de contratos de *licensing* e os contratos de *licensing* quando eu comprava tecnologia pra fazer motores me limitavam o mercado isso quer dizer estabeleciam que eu só podia. (...) Então a saída pra essa equação foi na verdade buscar um parceiro mundial com tecnologia que nos desse tecnologia e ao mesmo tempo nos desse algumas oportunidades de mercado e isso se viabilizou com o Grupo Americano.”

E6: “Bom,(...)início de mil novecentos e noventa e oito o Grupo Brasileiro, naquele momento tava bastante complicado, e num momento econômico-financeiramente muito complicado: endividamento muito elevado. (...) Nós sabíamos que dar tecnologia, eles... não atrairia. E dar o passo de comprar, pra cultura do Grupo Americano, também era um pouco difícil. Então eles focaram, já desde o início, a idéia de *joint venture*.”

- Compatibilização de Objetivos

De acordo com as informações obtidas nas entrevistas, esta variável corrobora os motivos apresentados para a Aliança Estratégica, sendo que se pode destacar os seguintes aspectos: a busca de parceiros internacionais para as empresas do Grupo Brasileiro, que aportariam tecnologia e novos mercados, e a necessidade de capitalização. Este último foi o item mais enfatizado pelo presidente do Grupo Brasileiro (principal negociador do lado brasileiro na Aliança). Analisando a realidade do Grupo Americano identificam-se os seguintes interesses: expandir as operações mundiais no qual o seu principal cliente tivesse grandes operações.

E1: “a empresa brasileira passou a contar com a tecnologia de altíssimo desenvolvimento e também, ao mesmo tempo, com um mercado para exportação que antes não tinha. (...) E que a única forma, como eu já falei, de se ter tecnologia é se associando. Esse negócio de comprar tecnologia não funciona.”

E2: “Grupo Brasileiro naquele momento estava buscando então um parceiro nas suas diversas áreas (...) logo após concluir esta *joint venture* conosco e com a área de motores uma outra divisão que é a divisão de fundidos ferroviários também sofreu um processo semelhante quer dizer a estratégia do Grupo Brasileiro naquele momento foi buscar parceiros internacionais(...)”

E6: “a compatibilização do objetivo de cooperação ... era sobreviver e, naquele momento, pra você ter uma idéia, se a Fábrica de Motores viesse abaixo, a Fábrica de Motores era quase metade do Grupo Brasileiro, o Grupo Brasileiro viria abaixo junto em janeiro de noventa e oito. A Fábrica de Motores não tinha dinheiro pra pagar fornecedores... era uma situação muito complicada.(...)”

- Clareza e Convencimento da Alta Administração

Os dados dos executivos entrevistados revelam que houve clareza e convencimento dos membros da Alta Administração em relação à Aliança Estratégica e que

os argumentos apresentados estão relacionados diretamente à variável *Motivos*. Mas, foi identificada existência de uma dificuldade inicial de convencimento que num segundo momento transformou-se em uma unanimidade favorável.

E1: “Houve unanimidade! Primeiro com o aspecto da tecnologia; segundo, aspecto de mercado. E também o aspecto financeiro (...)”

E2: “acho que é todos estavam absolutamente convencidos que, ou se partia para uma parceria com um forte fabricante mundial, ou certamente nós estávamos condenados a morrer aqui na região nós não conseguiríamos oferecer pros clientes locais tecnologia de ponta e conseqüentemente não conseguiríamos alavancar novos negócios, conseqüentemente não conseguiríamos fazer novos investimentos isso é um círculo vicioso e que nos levou a esta situação.”

E6: “Foi bem difícil no início. Os primeiros dois, três meses... Até que a gente apresentou pra eles a... a realidade das coisas (...) O caixa acabou. O cliente tá querendo ir embora... nós vamos ficar com o esqueleto. Então, não tem opção: temos que nos mover? E eles foram bastante ... apoiaram bastante tinha uma visão idílica de velho *action* que a gente teve que botar na realidade com técnicas modernas (...) Então, depois que se acertou os parâmetros, o pessoal apoiou e se... seguramente se envolveu.”

- Nível de Envolvimento

Examinando as informações constantes nas entrevistas, observou-se que a definição da estratégia envolveu a diretoria executiva e o conselho de administração do Grupo Brasileiro. A partir daí, pode-se deduzir o seguinte processo: no primeiro momento, o principal executivo do Grupo identificou a necessidade de alterações da estratégia da Fábrica de Motores a partir de seus resultados; num segundo momento, foi discutido amplamente no conselho de administração a realidade econômico-financeira da Fábrica de Motores e optou-se pela *joint venture* ou venda total da empresa; posteriormente, quando iniciaram as negociações com o Grupo Americano foi incluída a alternativa de *joint venture* com opção de compra. Logo abaixo, estão pequenos exemplos que ilustram esta variável:

E2: “Como eu disse a você a alta administração junto com o acionista trabalharam bastante forte, bastante focado na busca de um parceiro Grupo Americano”.

E6: “No primeiro momento a gente disse: olha ou você compra tudo ou a gente faz uma *joint venture*. (...) foi definido então fazer a *joint venture* com o Grupo Americano, já numa condição em que o Grupo Americano poderia comprar a totalidade da empresa. Então, todo esse deslanche aí que houve, já tava programado desde o início.

Segue abaixo um quadro-resumo do Papel da Alta Administração na Definição da Estratégia.

1ª Fase – Definição da Estratégia	
<u>Motivos:</u>	- Tecnologia, - Novos Mercados, - Capitalização
<u>Compatibilização de Objetivos:</u>	- Adequado: - Tecnologia de Ponta, Mercado, Parceria Internacional e Necessidade Financeira
<u>Clareza e Comprometimento da A.A.:</u>	- Início difícil (divergências sobre situação da empresa), após unanimidade baseada nos motivos para aliança.
<u>Nível de Envolvimento da A.A.:</u>	- Foi conduzida diretamente pelo principal executivo, primeiro no convencimento da compra também/e, depois na negociação

Figura 13 - Quadro do Papel da Alta Administração na Definição da Estratégia.

Na **Dimensão Gerência da Aliança**, foram estudadas as variáveis: *motivos, em relação aos objetivos (Clareza, congruência e compromisso entre os sócios) e a divergências / conflitos sobre canais de distribuição*. A seguir, são descritas as variáveis identificadas no processo da Aliança Estratégica:

- Motivos

A partir das entrevistas com os executivos da Fábrica de Motores, observa-se que o principal motivo para Aliança foi a necessidade de tecnologia de ponta para atender as demandas de mercado, seguido além do problema de capitalização insuficiente para atender a exigência tecnológica. Há alguns exemplos que corroboram estas considerações:

E5 : “Bom, o grande motivo que levou a buscar uma aliança, um novo parceiro, digamos assim, pro negócio, foi que esse mercado em que nós estávamos inseridos, que é o mercado automotivo, ele requer um nível de investimento tecnológico muito grande, então tu precisa ter... duas coisas, tu precisa ter tecnologia.(...) E tu precisa ter aporte financeiro pra conseguir ter essa tecnologia. (...)E isso, realmente, quando tu olha pra uma empresa nacional, que nem era o caso do Grupo Brasileiro naquele momento, não tinha essas duas condições.”

E4: “isso foi a busca de nova tecnologia, novos motores, tecnologia de motores eletrônicos... acredito que essa tenha sido a principal... um dos objetivos, da aliança”

- Clareza dos Objetivos para os Sócios

Considerando as declarações dos entrevistados, percebe-se que havia clareza quanto aos objetivos entre os sócios, sendo que os itens apontados foram: o tipo de negócio definido pelas empresas, envolvendo inclusive o estilo de gestão e a convergência de interesses entre os parceiros. Cabe salientar que o gerente de projetos brasileiro não soube comentar com exatidão esta variável. A seguir são transcritos comentários que exemplificam este item:

E5: “eu acho que houve até é... pela escolha do parceiro, tanto daquele que buscava a empresa como daquele que foi ... que nós escolhemos para... digamos assim... que nós escolhemos para fazer essa parceria. Não só a questão do objetivo, em termos do quê que tu

quer com o negócio, mas o estilo da gestão do negócio também foi muito avaliado.”

E3: “Então, nós tínhamos aí o Grupo Brasileiro interessado em capital, interessado em tecnologia, e tínhamos o Grupo Americano interessado em globalizar-se, em ampliar-se, estender-se à América do Sul (...)”

- Compromisso dos Sócios

Analisando as entrevistas, observa-se que houve compromisso entre os sócios pois a Aliança era importante para ambos. Do lado americano significava a entrada no Mercosul e, do lado brasileiro, uma parceria internacional forte.

E5: “Ah, eu acho que sim, tanto pelo próprio Grupo Americano que queria entrar no mercado Sul-americano, quanto pelo próprio Grupo Brasileiro, que ela precisava, realmente ter uma aliança forte pra assumir a existência do negócio, então eu acho que, desde o início, houve na própria negociação a tendência de fechar o negócio.”

E4: “A percepção que chegava até a manufatura, os dois tinham sempre muita boa intenção, em todos os trabalhos conjuntos que eu participei.”

- Congruência dos Objetivos

Os dados fornecidos nas entrevistas com os executivos, indicam que houve convergência de interesses entre os sócios. Ambos desejavam a Aliança, pois para o Grupo Americano não era um negócio ocasional e sim algo que fazia parte de uma estratégia corporativa e para o Grupo Brasileiro uma decisão estratégica de longo prazo. Estas considerações são corroboradas pelas variáveis anteriores (motivos e clareza para os sócios).

E5: “Com certeza, os dois querendo fazer uma aliança, isto era transparente. Não era assim... não era uma aquisição de ocasião? Era um negócio realmente... era um negócio, quer queira quer não queira... A própria Fábrica de Motores também tinha ainda como sobreviver alguns anos mais, mas, por esta decisão o mais longo prazo, ela tomou a atitude de realmente antecipar isso e fazer mais rapidamente possível”

- Divergência / Conflitos sobre Canais de Distribuição

De acordo com as informações dos executivos, não houve divergência ou conflito nos canais de distribuição, identificando-se até um aprendizado mútuo entre os sócios. Outro aspecto evidenciado é que não existiu concorrência de mercados, pois o Grupo Brasileiro fabricava motores de baixa potência, e o Grupo Americano, motores de média e grande potência.

E5: “Hoje, se tu olhar a própria... houve um aprendizado eu te diria e não divergência. Houve um aprendizado de duas... das duas partes (...) Grupo Americano trabalhava de cento e sessenta hp pra cima (...) Não tinha motores de baixa potência, que é o caso que nós temos, então isso... houve uma facilidade, que não houve produtos de sobreposição, então que não tinha aquele produto competindo com outro produto (...) eram faixas diferentes , no mercado”.

Segue abaixo um quadro-resumo do Papel da Gerência na Definição da Estratégia.

1ª Fase – Definição Estratégia	
<u>Motivos:</u>	<ul style="list-style-type: none"> - Tecnologia, - Capitalização
<u>Objetivos:</u>	<ul style="list-style-type: none"> - Clareza para Sócios: <ul style="list-style-type: none"> - GB: Tecnologia e Capitalização - GA: Ampliação dos Mercados - Compromisso dos Sócios: <ul style="list-style-type: none"> - GB: Buscava Parceiro Internacional - GA: Buscava entrar no Mercosul - Congruência de Objetivos: <ul style="list-style-type: none"> - Sim - GB: Decisão de Longo Prazo - GA: Estratégia Corporativa
<u>Divergência / Conflitos:</u>	<ul style="list-style-type: none"> - Não, aprendizado mútuo <ul style="list-style-type: none"> - GB: Atuava em mercado de Motores Baixa Potência - GA: Atuava em mercados de Motores de média e grande potência.

Figura 14 - Quadro Papel da Gerência na Definição da Estratégia

5.2.1.2 Escolha da Parceira (2ª Fase)

Na segunda fase do processo buscou-se caracterizar as variáveis mais importantes para o Grupo Brasileiro escolher a empresa que seria a parceira na *joint venture* na Fábrica de Motores.

Na **Dimensão Alta Administração**, foram pesquisadas as seguintes variáveis: qualidade das relações institucionais/pessoais, convergência de interesses, complementaridade/equilíbrio das competências técnicas/gerenciais, disponibilidade de recursos técnico/financeiros e posição de mercado das sócias.

- Qualidade das Relações Institucionais/Pessoais

Com relação a esta variável foi enfatizado que as empresas não possuíam relações comerciais ou pessoais; porém, ao iniciarem as negociações surgiram fatores que facilitaram o processo: a sinergia de mercados, a convergência de interesses e a transparência do Grupo Brasileiro em relação a suas operações. As citações a seguir ilustram estas informações.

E1: “nunca houve contato anterior. (...) essa juntava as duas coisas. Tinha tecnologia e mercado. E para eles, qual foi o interesse maior? É a idéia que eles fazem do Mercosul.”

E2: “nós passamos a buscar um parceiro de primeiro mundo com tecnologia diesel de ponta e que pudesse, na nossa operação, ter uma sinergia em termos de clientes que nós tínhamos aqui que ele eventualmente tivesse no exterior então o Grupo Americano ela é um grande fornecedor da Ford nos Estados Unidos e nós somos um grande fornecedor da Ford no Mercosul”.

E6: “não havia antes. Ela começou ali em noventa e oito e foi muito boa, houve uma empatia (...) Foi as duas coisas: a vontade de fazer e a transparência. Quer dizer, nós queríamos fazer, eles queriam fazer, então, não havia impedimento nesse sentido. E tinha uma transparência, que eu acho que foi uma ordem nossa pra turma de baixo, digo ó: vamos sem frescura, conta como é, leva no cliente de cara, vamos junto no cliente. Aí, o cliente diz ó tô puto com a Fábrica de Motores.”

- Convergência de Interesses

Examinando as entrevistas com os executivos, verifica-se que houve convergência de interesses entre os futuros parceiros no negócio, pois o Grupo Brasileiro precisava de tecnologia de ponta, e o Grupo Americano buscava expandir suas operações para o Brasil/Mercosul. Também o presidente do Grupo Brasileiro enfatizou a complementaridade de mercado e de linhas de produtos entre as duas empresas. A seguir, tem-se exemplos destas informações:

E2: “Sem dúvida alguma o objetivo era complementar a minha linha de motores; fornecer tecnologia esse era o objetivo da nossa empresa aqui. O objetivo do Grupo Americano era expandir suas operações no planeta, de preferência em local onde o cliente dela – leia-se Ford – também tivesse uma operação grande. Então o Grupo Americano queria vir pro Mercosul porque é uma região no setor automotivo que tá tendo um desenvolvimento fantástico e nós queríamos ao mesmo tempo fabricar motores com uma tecnologia de ponta pra poder oferecer à Ford essas duas coisas se juntaram.”

E6: “Eu acho que, como eu tô dizendo, quer dizer, foi chave porque ele olhava e dizia pô o cara tem um bom domínio lá, é uma empresa meio trêmula, mas ele tem um bom domínio do mercado brasileiro. E nós olhávamos daqui e dizíamos: pô esse cara é o maior fabricante de motor diesel grande dos Estados Unidos, então como é que eu não vou?! Então também é bom, quer dizer, provavelmente vai dar pra ele mandar motor pra cá, eu mandar motor pra lá.”

- Complementaridade/Equilíbrio das Competências Técnicas/Gerenciais

Ao analisar esta variável, identifica-se que existiu uma complementaridade de competências entre as empresas, com o Grupo Americano, principalmente via aspecto técnico e trazendo tecnologia de ponta que pode ser estendida para toda linha de produtos do Grupo Brasileiro. Este aspecto foi favorecido pela sinergia existente entre a linha de produtos das duas empresas. Da parte do Grupo Brasileiro, este trouxe para *joint venture* o seu conhecimento sobre o mercado da região. Entretanto, foi enfatizado pelo Vice-Presidente do Conselho do Grupo Brasileiro que no aspecto gerencial não houve preocupação com a complementaridade / equilíbrio das competências. Mas houve aceitação da forma brasileira e gerenciamento, não havendo nenhuma interferência do sócio americano.

E1: “Acho bem claro. Aspecto técnico, houve uma adição, uma contribuição do Grupo Americano muito grande. Na área administrativa eles absolutamente não interferiram em nada e não interferem também. Eles acham que a empresa tá bem conduzida”

E2: “o Grupo Americano é uma empresa focada em motores

diesel e nós somos focados em motores diesel eles são líderes no mercado Norte Americano em motores que vão acima de cento e oitenta cavalos motores de grande porte e nós somos líderes no Mercosul com motores abaixo de cento e oitenta cavalos então naturalmente houve uma complementaridade de forma que os motores deles vieram a complementar nossa linha e toda a tecnologia deles passou a ser estendida às demais famílias de motores que a gente fabricava aqui e de uma certa maneira é nós, como eu disse, pelo conhecimento que tínhamos da região e do mercado, viemos a complementar uma falta de conhecimento que eles tinham dessa região.(...)”

- Disponibilidade de Recursos Técnico/Financeiros

Analisando as informações obtidas sobre esta variável, observa-se que a operação de *joint venture* foi financiada pelo BNDES e lastreada por um contrato de exportação com o México por quatro anos, da ordem de US\$100 milhões anuais. Em relação ao aspecto tecnológico, já foi amplamente abordando nas variáveis anteriores.

E2: “Sem maiores dificuldades nós... conseguimos. Como nosso projeto foi destinado à exportação, quer dizer, nós fizemos a *joint venture* e um dos projetos dessa *joint venture* era passar a exportar vinte e cinco mil motores pro México, nós juntos conseguimos viabilizar o capital necessário pra fazer os investimentos e desenvolver esse projeto é esse capital foi feito... foi obtido num programa via BNDES e eu diria pra você que a garantia deste negócio é um contrato de mais de quatrocentos milhões de dólares em quatro anos cem milhões de dólares e pouco mais por ano é pra exportar motores para os Estados Unidos isso tá ... é o que lastreia todo o *funding* que foi feito pra financiar o projeto.”

- Posição de Mercado das Sócias

De acordo com os entrevistados, o Grupo Americano tem a liderança do segmento diesel nos EUA e o Grupo Brasileiro é líder no Mercosul. Com a realização da Aliança ambos tornaram-se líderes do segmento de motores diesel, menores de 180cv e maiores de 180cv. A

importância deste fator, segundo o presidente da Fábrica de Motores, é a sinergia e a similaridade no nível de competitividade das empresas nos seus respectivos mercados.

E2: “Como eu disse o Grupo Americano é líder, nos Estados Unidos, no segmento diesel nós somos líderes no Mercosul, também no segmento diesel. Nós temos ao redor de trinta por cento do Mercosul, quer dizer de cada três motores, quatro motores fabricados, um somos nós que fabricamos. (...) Então, ambos são líder líderes em seus respectivos mercados e a importância desse fator pra aliança ser estabelecida é que, eu acho, que quando você é líder, você é... tem um nível de competitividade de agressividade de resultados parecidos, então de novo isso facilitou a similaridade entre as duas empresas.”

Tem-se a seguir um quadro-resumo do Papel da Alta Administração na Escolha dos Parceiros.

2ª Fase – Escolha de Parceiros	
<u>Qualidade das Relações:</u>	- Não existia anteriormente, mas surgiu afinidade durante o processo (Interesse pelo Negócio e Transparências)
<u>Convergências de Interesses:</u>	- Complementaridade da Linha de Produtos. <ul style="list-style-type: none"> • GB – Tecnologia • GA – Entrar no Mercosul
<u>Complementaridade das Competências:</u>	- Sinergia na linha de Produtos - Conhecimento de Mercado e Região (GB)
<u>Disponibilidade de Recursos:</u>	- Financeiros: BNDES iria financiar a operação
<u>Posição de Mercado:</u>	- GA: Líder no USA - GB: Líder no Brasil

Figura 15: Quadro Papel da Alta Administração na Escolha dos Parceiros.

Na **Dimensão Gerência da Aliança** foram examinadas as seguintes variáveis: capacidades dos sócios (principais habilidades/capacidades e acesso a novas tecnologias) e

recursos dos sócios (recursos gerenciais, transferência da equipe gerencial e recursos financeiros).

- Capacidade dos Sócios

⇒ Principais Habilidades / Capacidades

Examinando esta variável observa-se que as capacidades mais importantes para a Aliança Estratégica foram a capacidade tecnológica que seria aportada pelo sócio americano e a capitalização gerada pela concretização do negócio. Os recursos financeiros iriam permitir aos sócios sanear a Fábrica de Motores e a tecnologia do Grupo Americano propiciaria a implantação de uma nova linha de produtos, o motor diesel V8 eletrônico. O Gerente de Projetos ressaltou a complementaridade entre as tecnologias dos sócios, pois o Grupo Brasileiro possuía experiência na fabricação de motores de baixa potência com baixo volume e com um *mix* diversificado; já o Grupo Americano tinha experiência em manufatura de motores de grande potência em alto volume.

E3: “Ele trouxe duas coisas pra nós. Primeiro que ele, através da aquisição, ele acabou injetando recursos dentro do Grupo Brasileiro e, por sua vez, o Grupo Brasileiro, em conjunto com o próprio Grupo Americano, puderam capitalizar a empresa (...) um outro aspecto que foi fundamental e que... e que acabou corroborando também o que eu disse a gente passou a fazer parte da estrutura estratégica de manufaturas do Grupo Americano e isto trouxe pra nós, então, um novo produto: o V8. Nós construímos uma fábrica nova, uma linha de fabricação nova. Quando se fala que fábrica nova, não é que foi um {pavilhão novo. Uma linha nova dentro do nosso pavilhão e essa linha já nasceu com volume e... e venda, e venda acertada para o México”

E4: “eles tem uma capacidade de produção, uma experiência de alto volume bem maior do que a nossa. (...) E isso fez com que eles aplicassem tecnologias diferentes da nossa, pro negócio deles. Então, por contrapartida, nós estamos acostumados a trabalhar com pequeno volume.(...) Então, essas duas diferenças, esses dois *expertise* de

negócio, foram importantes para ambos os lados, nós aprendemos como se faz uma fábrica com alto volume (...) e eles aprenderam também, na integração, como se faz uma fábrica com baixo volume e diferentes *mix* de produtos. (...) Mais diversificado... (...) É. Mais diversificado. E, também, nós aprendemos o primeiro motor eletrônico... (...) Diesel, que nós estamos fabricando no Brasil.”

⇒ Acesso a Novas Tecnologias

A análise desta variável corrobora o item anterior, identificando-se que o Grupo Brasileiro, através da *joint venture* que seria firmada, teria acesso à tecnologia para fabricação de motor diesel V8 eletrônico e possibilitaria a implantação de uma nova linha de fabricação. Um aspecto relevante sobre esta variável é que, segundo um executivo da Fábrica de motores, a empresa conhecia esta tecnologia disponível no mercado só que não possuía recursos financeiros para adquiri-la.

E4 : “Mas o negócio aqui foi montado pra trazer o motor novo (...) Motor V8, ... 7.3 litros e eletrônico, já é uma tecnologia”

E5: “Nós tínhamos uma tecnologia de fora, mas talvez não tão sofisticada como a deles... Porque a tecnologia maior pertencia a eles, de certa forma? Então, o que tinha de melhor em termos de tecnologia eles já tinham acesso. (...) Porque eles eram detentores da tecnologia maior? Então ele nos propiciou o acesso a essa tecnologia... Não que nós não tivéssemos – olha que troço interessante – o nosso pessoal de desenvolvimento de engenharia tinha acesso a... quer dizer, tinha conhecimento disto. Não conseguia acessar porque não tinha aporte financeiro”

- Recursos dos Sócios

⇒ Recursos Gerenciais

O estudo desta variável mostra que o Grupo Americano possuía experiência deste tipo; porém, em operações de menor porte e concentradas na América do Norte, tendo conhecimento em implantação de unidades fabris e gestão de projetos. Cabe salientar que o

sócio Americano teve uma boa impressão da gestão da Fábrica de Motores, inclusive, confirmando o corpo de executivos nos postos que ocupavam. Os executivos da Fábrica de Motores informaram que houve a incorporação de algumas práticas de gestão do Grupo Americano, gerando melhoria dos procedimentos, tais como: planejamento de cinco anos, conferência anual de líderes, procedimentos contábeis americanos para consolidação de relatórios econômico-financeiros, etc.

E3: “Porque, as outras experiências deles, normalmente, não era um negócio assim. Muito menores ou coisas novas que partiam do zero? Então é diferente. Aqui ele comprou uma operação que tava há quarenta anos no mercado (...) acho que eles não esperavam realmente encontrar aqui uma operação que eu vou te dizer eu digo sem nenhum receio, e até porque não vem... não é eu que tô dizendo, são eles que dizem, a... a nossa fábrica, por exemplo é muito mais organizada e muito mais limpa que a deles, a nossa fábrica tem programas de participação, ... de melhoria contínua, que envolve todos os empregados, que eles não têm lá.”

E5: “como eu te digo que a administração ela foi endossada a que tá aqui. Ela referenciou a forma gerencial que está sendo adotada aqui. (...) Vou te dar um exemplo: por exemplo a questão do *five years plan*, que é um troço dum plano de cinco anos. A gente está acostumado a fazer um plano estratégico, mas a forma do plano de cinco anos foi um pouco ... trazido por eles a *leadership conference*, que é uma reunião anual que é feita com todos os supervisores, gerentes e diretores, onde as áreas apresentam quais são os seus planos pro futuro.”

⇒ Transferência da Equipe Gerencial

Em relação a esta variável, descobriu-se que houve uma interferência muito pequena do Grupo Americano na gestão da Fábrica de Motores, pois apenas dois executivos americanos foram transferidos para o Brasil, sendo: um na área financeira, sem uma função executiva, com um papel de acompanhar o processo, participar de projetos, analisar oportunidades de negócios, trazer a cultura de reporte financeiro do Grupo Americano; e outro executivo lotado na área de manufatura, ocupando a posição de *Project Manager* junto a

um par brasileiro, cujo papel era coordenar a implantação da nova linha de produção, tendo permanecido no Brasil por dois anos. Durante o processo de implantação da nova linha de produção, houve visita de alguns técnicos que assessoram o trabalho. Cabe ressaltar que nenhum executivo brasileiro foi substituído por executivos do Grupo Americano.

E4: “Sim, tanto que aconteceu. Até hoje nós temos uma pessoa Grupo Americano, da área de controladoria (...) Durante o projeto, várias pessoas permaneceram aqui um tempo. Um... o meu... o meu... o lado *project manager* do Grupo Americano ficou aqui durante dois anos, então ficou eu como *project manager* do lado (da) Fábrica de Motores”.

⇒ Recursos Financeiros

Com relação a esta variável, identifica-se que o total de recursos investidos pelo Grupo Americano foram US\$ 135 milhões, sendo divididos em duas fases : 1ª formação da *joint venture* (US\$ 55 milhões), e 2ª aquisição dos 50% restantes do capital (US\$ 80 milhões). Porém o investimento conjunto dos dois sócios na Fábrica de Motores foi de US\$ 40 milhões. De acordo com as informações, a expectativa de retorno do Grupo Americano era em torno de cinco anos, mas já no primeiro ano de operações da *joint venture* os resultados excederam as expectativas.

E3: “(...) ele é 55 (na 1ª fase) e 80 milhões (...) na segunda, Porque esses valores. eles tinham que ser adequados também com o nível de endividamento mas acho que o que você quer saber que é o importante é qual foi a capitalização (...) No total, entre o que o Grupo Brasileiro e o Grupo Americano participaram, foi quarenta milhões de dólares, foi de recurso novo que entrou na companhia (...) Grupo Americano em geral, ela... ela enxerga retornos de investimento da ordem de quinze por cento ao ano? Ou seja, isso ... te dá aí *pay backs* em torno de cinco, seis, sete anos, tá? ... É o tempo normal, eu diria assim (...) a verdade é que, no ano dois mil, nós já pagamos dividendos ... no total de dezenove milhões para os dois acionistas”

Segue abaixo um quadro-resumo do Papel da Gerência da Aliança na Escolha dos Parceiros.

2ª Fase – Escolha de Parceiros	
<u>Capacidades:</u>	<ul style="list-style-type: none"> - Principais Hab. / Capacidades: <ul style="list-style-type: none"> - GB: <ul style="list-style-type: none"> - Prod. Pequeno volumes - Mix diversificado - GA: <ul style="list-style-type: none"> - Produção em grandes volumes - Tecnologia motores elétrico diesel - Acesso Novas tecnologias: <ul style="list-style-type: none"> - Tecnologia para fabricar novo motor eletrônico 7.3 L V8
<u>Recursos dos Sócios:</u>	<ul style="list-style-type: none"> - Recursos Gerenciais: <ul style="list-style-type: none"> - GB: adotava um modelo de gestão adequado, mas passaria a utilizar alguns procedimentos do sócio americano - GA: possuía experiência em implantação da Fábrica - Transf. Equipe Gerencial: <ul style="list-style-type: none"> - Interferência seria mínima do sócio americano (2 executivos) - Recursos Financeiros: <ul style="list-style-type: none"> - R\$ 55 milhões (Form. JV) - Investimento na Fab. Motores: R\$ 40 milhões

Figura 16: Quadro Papel da Gerência da Aliança na Escolha dos Parceiros.

5.2.1.3 Negociação do Projeto (3ª Fase)

Na terceira e última fase do processo de formação da Aliança Estratégica, procurou-se caracterizar a negociação entre os grupos brasileiro e americano e identificar as principais variáveis envolvidas no processo.

Na **Dimensão Alta Administração**, foram estudadas as variáveis: nível de

envolvimento da A. A., definição clara dos objetivos, qualidade do contrato, mecanismos de mercado e forma institucional. A seguir apresenta-se cada uma das variáveis identificadas no processo em estudo:

- Nível de Envolvimento da Alta Administração

Considerando as informações dos entrevistados, identifica-se que a negociação foi conduzida pelo presidente executivo do Grupo Brasileiro, assessorado por um executivo da *holding*, e por uma equipe de quinze executivos do Grupo Americano, assessorados por cinco especialistas do Chase Manhattan Bank e um grupo de advogados. É importante salientar que, embora os executivos da Fábrica de Motores não tenham participado da negociação, eles desempenharam um papel importante no lado do Grupo Brasileiro, prestando suporte com informações financeiras, análises de produtividade, aspectos tecnológicos e atendimento às visitas de auditoria do Grupo Americano. Os contatos iniciais do Grupo Brasileiro com o Grupo Americano estabeleciam duas opções de negócio: a compra total da Fábrica de Motores ou a *joint venture*, porém no desenvolvimento das negociações surgiu a proposta da opção de compra, alternativa esta que foi escolhida e efetivada. O processo de negociação envolveu no total doze meses; porém, as negociações efetivas duraram aproximadamente oito meses, sendo alongadas / dificultadas no fechamento do negócio pela desvalorização do REAL. Foram selecionados trechos das entrevistas que ilustram alguns aspectos da negociação:

E2: “é foi um processo de oito meses com a desvalorização do real no meio.”

E6: ‘Nós tínhamos que vender e era... era o que nós tínhamos que vender era motores, metade ou um todo, mas nós precisávamos fazer o negócio. Quer dizer, se ele tivesse dito, lá atrás, em noventa e nove, noventa e oito *eu quero comprar tudo eu não faço joint venture*, nós teríamos seguido. Porque nós botamos uma carta inicial, que eu escrevi, que tinha lá as alternativas: um: não faz nada, dois: *joint venture*, três: compra tudo (...) É, e eu acho que eles não compraram

de cara porque aí o investimento seria o dobro e ele pensou pôxa, com a opção eu... com a opção eu sempre posso comprar a segunda parte, vai custar um pouco mais caro, mas tudo bem, eu sei que posso comprar a segunda parte e, se eu me arrepender, eu só gastei metade”

- Definição Clara dos Objetivos

Os dados desta variável corroboram as informações prestadas na fase de definição estratégica. Examinando esta variável verifica-se que houve uma clara definição dos objetivos por parte dos sócios, pois o Grupo Brasileiro buscava um forte parceiro internacional que aportasse tecnologia de ponta, capital e mercado. Já o Grupo Americano interessava-se em ingressar no Mercosul, preferencialmente com um parceiro local que conhecesse bem o mercado. Desta forma, a opção pela *Joint venture* foi a alternativa mais viável para ambos os grupos. A análise desta variável corrobora aspectos já identificados na 1ª fase do processo de formação da Aliança Estratégica.

E2: “Sim, desde o início era fazer uma *joint venture* cinquenta/cinquenta, onde cada lado contribuía com aquilo que eu lhe comentei: um lado com tecnologia com oportunidades de exportação o outro lado com o conhecimento do mercado local, com a liderança aqui no Mercosul com o bom entrosamento com o cliente principal que era a Ford tudo isso é que facilitou o negócio.”

- Qualidade do Contrato

De acordo com as informações, o contrato estabelecido entre as partes teve uma qualidade adequada para os sócios, pois, durante sua vigência, nunca foi questionado pelos parceiros. Outro aspecto é que, embora cada sócio tivesse 50% de membros no conselho de administração, nunca houve necessidade de reunir o conselho para deliberar sobre assuntos da sociedade, pois as decisões normalmente eram encaminhadas pela diretoria da Fábrica de

Motores ao Presidente do Grupo Brasileiro, que discutia com o Grupo Americano buscando um consenso sobre as decisões. Com relação ao Contrato da Aliança Estratégica, de acordo com o Presidente do Grupo Brasileiro, eram na realidade quatro contratos, um da Aliança Estratégica (*joint venture*), um da Opção de Compra, um de Tecnologia e um de Exportação de motores para o México, que envolviam as seguintes principais cláusulas: critério de capitalização da empresa (*joint venture* 50% / 50%), instâncias decisórias da sociedade (níveis de autonomia da diretoria, conselho de administração e assembleia de acionistas), como seria a administração da empresa, periodicidade das reuniões operacionais de controle de resultados, critérios de distribuição de dividendos, plano de investimentos, opção de compra de até cinco anos (regras definidas para o cálculo progressivo ano a ano), cessão de tecnologia, operacionalização do projeto da nova linha de produção, uso de marcas e patentes, e venda de motores para o México (contrato de quatro anos).

E1: ‘Foi e a melhor característica é que nunca foi olhado o tal do contrato depois. Quando não se usa o contrato, é um bom sinal. Quando tem que usar o contrato, já a coisa aí... é melhor cair fora?’

E2: ‘Muito claro. Muito claro. Tava bem definido, tava definido como é que seria administrada a companhia, quais seriam as reuniões operacionais para controle dessa operação, até que nível cada administrador da empresa podia tomar decisões, acima de que nível precisava de encaminhar para os acionistas para aprovação, o grau de dividendos que seria distribuído ao final de cada exercício, o volume de investimentos que cada lado estaria disposto a fazer nesse período.’

- Mecanismos de Mercado

Examinando as informações sobre esta variável, identifica-se que a operação de *joint venture* foi realizada dentro dos dispositivos legais e de mercado, tendo sido apreciada

pelo CADE e estabelecido, no contrato da Associação das empresas, as áreas geográficas que a Fábrica de Motores poderia manufaturar e comercializar motores. No contrato também estava estabelecido que o Grupo Brasileiro e o Grupo Americano não poderiam concorrer com a Fábrica de Motores. Já o vice-presidente do Grupo Brasileiro comentou que o mercado não teve qualquer interferência na operação.

E1: “Nada. O mercado não tem norma nenhuma para interferir.”

E2: “Sim, foi. Foi submetida ao CADE, a tudo isso, e tá absolutamente.”

E6: “Sim, não, isso tinha, claro, quer dizer, só a *joint venture* podia fabricar e vender motores diesel no Mercosul. (...) Por exemplo e ela pra sair do Mercosul tinha que ter autorização do Grupo Americano (...) Então, em tese, o Grupo Americano não podia, nem o Grupo Americano nem o Grupo Brasileiro podiam competir com a Fábrica de Motores no Mercosul (...) isso era bem delimitado, ou seja, parte do acordo dos acionistas.”

- Forma Institucional

A forma institucional escolhida pelas empresas foi a de *Joint venture* (empreendimento conjunto 50% / 50%), pois, segundo as variáveis analisadas anteriormente, era o tipo de aliança mais adequado ao interesse das partes. Os motivos expostos pelos executivos corroboram as variáveis anteriores, porém, cada um dos entrevistados tem uma percepção particular sobre a importância da forma institucional escolhida para o negócio, sendo estas percepções complementares. O vice-presidente do conselho do Grupo Brasileiro ressalta a importância da empresa buscar um parceiro tecnológico para ter acesso à tecnologia de ponta, o presidente da Fábrica de Motores justifica a necessidade de um parceiro internacional para atender as demandas do mercado global e manutenção da liderança nos

segmentos de atuação, já o presidente do Grupo Brasileiro enfatiza a necessidade de aporte de capital para sanear financeiramente o Grupo.

E1: “Eu acho que *é* a melhor forma. Eu não acredito – pelo menos *é* a experiência que a gente teve – que a *compra* de tecnologia *não é bom*. Porque *é* um pacote restrito? Lógico, quando tu tens um *parceiro tecnológico*, *aí é diferente*? Claro que essa parceria tem que ser feita na base de tu poderes ter acesso a toda a tecnologia deles e eles te cederem a tecnologia.(...) Eu, pra mim, hoje em dia, com a experiência que nós já tivemos, eu acho a *joint venture* exatamente o negócio que tem que ser feito. Porque *aí, o cara é sócio... Arde no bolso dele também.*”

E2: “Era um momento que a gente precisava sinalizar o mercado que nós deixávamos de ser uma empresa local e passávamos a ser uma empresa global.(...) nos permitiu mostrar ao mercado: “Olha, nós somos os líderes e mais uma vez estamos dando uma demonstração de liderança. Estamos fazendo uma parceria com o maior fabricante mundial de motores diesel.”

E6: “Tinha essa necessidade de grana. Não. Não dava pra fazer algo que não fosse compra. (...) De capital. Não tinha outra opção. Não me servia só tecnologia, não me servia só uma aliança de coope... Precisava naquele momento daquele dinheiro. (...) Então eu só tinha esse caminho: ou vendemos a metade, ou vendemos tudo. ... então, pra mim, foi chave, foi fatal.”

Segue um quadro-resumo do Papel da Alta Administração na Negociação / Escolha do Projeto.

3ª Fase – Negociação / Escolha do Projeto	
<u>Nível de Envolvimento do A.A.:</u>	- GB: Presidente Executivo (com limites de decisão pré-provados pelo conselho); 1 assessor de <i> Holding</i> ; 1 Suporte de dados da Fab. Motores - GA: 15 executivos; 5 assessores financeiros do <i> Chase Manhathan</i> ; Assessoria Jurídica.
<u>Definição Clara de Objetivos:</u>	- Sim
<u>Qualidade do Contrato:</u>	- Sim. - Aliança: 50% / 50%. - Aliança Contratos: Opção de compra, Associação – <i> Joint Venture </i> , Tecnologia, Exportação Motores – México.
<u>Mecanismos de Mercado:</u>	- Contrato de <i> Joint Venture </i> analisado pelo CADE - Delimitação de áreas geográficas para fabricação e comercialização de motores
<u>Formação Institucional: <i> Joint Venture </i></u>	- Negócio mais indicado, devido a experim. negativa com outros tipos de Alianças - Globalização: Parceria Internacional - Capitalização

Figura 17: Quadro do Papel da Alta Administração na Negociação / Escolha do Projeto.

Na **Dimensão Gerência da Aliança**, foram consideradas apenas duas variáveis, devido ao grau de envolvimento e acesso a informações fidedignas. São elas a qualidade do contrato e a forma institucional.

- Qualidade do Contrato

O Diretor de RH considerou como o aspecto mais relevante o contrato de exportação; já o gerente de projetos preferiu não comentar a questão pois teve acesso apenas às cláusulas tecnológicas do contrato.

A qualidade do contrato foi considerada adequada às necessidades dos sócios, sendo que o Diretor Financeiro enfatizou como principais aspectos do contrato os seguintes pontos: as cláusulas que tratavam da compra e venda da participação acionária (formação da *joint venture* – 50%/50%), a constituição do Conselho de Administração (três membros do Grupo Brasileiro e três do Grupo Americano, sendo o presidente e vice alternados anualmente), a opção de compra (com regras de preço de compra, variável ao longo do tempo, tendo um a referência fixa e uma variável, valendo a maior), o contrato de tecnologia do motor V8 e o contrato de exportação de motores. Segue abaixo alguns extratos da entrevista que exemplifica esta variável:

E3: “Eles também determinam que um determinado *board* existiria com participação de membros de lá e de cá. (...) opção de compra existia, ela se te... ela seria uma vez... uma vez declarada, ela teria que ser aceita e executada ... e a regra de preços também era, era preestabelecida ... e, essa regra de preço, ela era uma regra variável ao longo do tempo, ... tendo duas referências, valendo a de, a que fosse de maior valor? (...) Que uma referência mais ou menos fixa, a outra móvel, ... enfim, então ... esses são os pontos mais importantes para o contrato.”

- Forma Institucional

A percepção dos executivos conforme as informações prestadas na dimensão organizacional alta administração. A forma institucional da Aliança Estratégica firmada foi a *joint venture* (50%/50%). Os executivos da empresa a consideraram adequada, apontando os seguintes aspectos: facilitou a convergência de interesses dos sócios, e este tipo de aliança em particular gera um comprometimento das partes com os resultados do negócio, o que não foi observado em outros tipos de parcerias estabelecidas pelo Grupo Brasileiro no passado.

E4: “Facilitou. Os interesses eram mútuos.”

E5: “Eu acho sim, eu te diria que a *joint venture*, qual é a grande vantagem hoje? A *joint venture* faz com que ambos façam parte de, não é uma coisa de eu to te apropriando uma tecnologia só e to só te dando isso aí, então, se der merda, não, tu tá usando mal a minha tecnologia. É quase que pagar um *royalty* pra mim daquilo que tu faz, como foi feito com a Rover no início. (...) Eu acredito dos tipos de aliança feita a *joint venture* é uma das favoráveis a ambos.”

Segue um quadro-resumo do Papel da Gerência da Aliança na Negociação / Escolha do Projeto.

3ª Fase – Negociação / Escolha do Projeto	
<u>Qualidade do Contrato:</u>	<ul style="list-style-type: none"> - Adequado: <ul style="list-style-type: none"> - <i>Joint Venture</i> (50%/50%) - Conselho Administração: 36 B, 36 A - Opção de compra - Contrato Tecnológico – V8 - Contrato Exportação
<u>Forma Institucional:</u>	<ul style="list-style-type: none"> - Facilitaria convergência de Interesse - Geraria um comprometimento com os resultados do Negócio

Figura 18: Quadro do Papel da Gerência da Aliança na Negociação/Escolha do Projeto.

5.2.1.4 Análise Preliminar da Etapa Formação da Aliança Estratégica

No que se refere à Formação da Aliança pode-se afirmar que a mesma atendeu plenamente às necessidades dos parceiros envolvidos. O Grupo Brasileiro obteve acesso à tecnologia, a novos mercados e à capitalização de que não dispunham. Através dessa Aliança, o Grupo Americano pode atender seu principal cliente em nível mundial, complementar sua linha de produtos, além de iniciar sua inserção no MERCOSUL.

5.2.2 Etapa de Gestão da Aliança Estratégica

Nesta subseção é caracterizado e examinado o processo de gestão da Aliança Estratégica tipo *joint venture*, envolvendo suas fases (Implementação/Estrutura da Aliança e Avaliação/Revisão da Aliança) e as conclusões preliminares desta etapa do trabalho. A análise de cada fase (5.2.2.1 e 5.2.2.2) da Aliança Estratégica é desenvolvida através da identificação das variáveis que integram as dimensões Alta Administração e Gerência da Aliança.

5.2.2.1 Implementação/Execução (4ª Fase)

Através desta fase do processo procurou-se caracterizar a gestão da *joint venture* estabelecida entre os Grupos Brasileiro e Americano, bem como estudar como foi o gerenciamento da empresa, identificando os principais componentes e variáveis envolvidas no caso em estudo.

Na **Dimensão Alta Administração**, foram consideradas as variáveis: nível de confiança, comprometimento das equipes técnicas, capacidade de aprendizagem organizacional, envolvimento da A. A. , gerenciamento da aliança e nível de comunicação.

- Nível de Confiança

De acordo com as informações, o nível de confiança entre os sócios foi adequado, porque foi construído baseado na transparência, cooperação de ambos os lados e uma rápida integração. A maior evidência da confiança entre os sócios foi que não houve nenhuma substituição de executivos ou dos membros do *staff* administrativo da Fábrica de Motores.

E2: “Como eu te disse, foi um processo de construção de confiança, eu diria que hoje a confiança é cem por cento, a confiança é total.(...) Total, total. Todo mundo tava batalhando pra esse negócio dar certo, os dois lados, é claro...”

E6: “como eu te falei, eu acho que foi excelente. ... A equipe aqui minha era mínima? Era eu e mais um. A equipe-chave era a equipe de Canoas, da Fábrica de Motores, e a Grupo Americano tinha uma enorme duma equipe. E houve um... um *match* aí, uma integração rápida, uma confiança, grande a transparência... essa que a gente já falou várias vezes... E este foi preponderante, foi chave.(...) Os caras eram muito bons tanto que um enorme dum player mundial de motores vem e autentica, e diz não eu quero esses caras deixa esses caras aí e não mexe com esses caras.”

- Comprometimento das Equipes Técnicas

Com relação a esta variável identifica-se uma posição unânime dos entrevistados afirmando que existiu um grande comprometimento das equipes em relação a *joint venture*. Segundo os membros da Alta Administração, este comprometimento pode ser demonstrado pela cooperação e profissionalismo das equipes envolvidas na implantação da nova linha de produção. A implantação desta unidade foi realizada por uma equipe multifuncional, coordenada por dois gerentes (um brasileiro e um americano), sendo finalizado o projeto no prazo recorde de nove meses.

E2: “foi um comprometimento total pra fazer o projeto mais importante da *joint venture* naquele momento que foi a fabricação do primeiro motor eletrônico diesel no Brasil. Nós nomeamos um *business team leader* do lado de cá brasileiro e um *business team leader* do lado de lá, um americano, e estes dois homens passaram a liderar o projeto de instalar aqui, nessa fábrica de Canoas, uma réplica, um clone, da fábrica que eles tem em Indianápolis, pra fabricar o motor exatamente igual ao motor que a gente fabrica em Indianápolis. Então, esse foi um projeto em tempo recorde, em nove meses, desde (...) fábrica (limpa) até sair o primeiro motor com todas as máquinas e equipamentos.”

- Capacidade de Aprendizagem Organizacional

Com base nas entrevistas, observa-se que as equipes da Fábrica de Motores tiveram uma aprendizagem significativa em relação a uma tecnologia de ponta, a língua inglesa e ao relacionamento funcional com uma grande empresa, embora no caso de aspectos gerenciais não houve grandes modificações. É importante salientar que, os americanos ficaram com uma boa impressão com a rapidez e capacidade de aprendizagem da equipe brasileira. Por outro lado, o Grupo Americano também aprendeu alguns aspectos com a Fábrica de Motores, tais como: a flexibilidade e a rapidez de desenvolvimento de produtos, e a agressividade / qualidade da área comercial (pois nos EUA o Grupo Americano tem um contrato de fornecimento de motores de longo prazo com uma grande montadora de automóveis; desta forma o mercado não exige tanta agressividade comercial).

E1: “O que houve foi o fornecimento de tecnologia deles e assimilação disso pelo corpo técnico. Mas a empresa, no todo, não teve modificação nenhuma. O aspecto administrativo, tudo isso, contábil, enfim, não alterou nada.”

E6: “Teve. Porque tudo isso que a gente tá falando, quer dizer, língua, e as pessoas aprendem. É relacionamento funcional com os Estados Unidos, quer dizer, por exemplo no Grupo Brasileiro / Fábrica de Motores, eu sou o ponto de contato (...) desse escritório aqui, que tem doze funcionários, essa é o Grupo Brasileiro. Doze pessoas. Eu vou todo mês nas unidades, então eu ia lá na motores, então todo mundo falava com o Dan. (...) Então isso foi um aprendizado: cada um tinha um par, cada um de repente tinha que trabalhar com um outro cara, com mais de um chefe, com relações confusas, matriciais, geográfica, funcional (...) Mas, por outro lado também, ... teve um monte de coisas, não de desenvolvimento tecnológico, mas de como fazer desenvolvimento, do ponto de vista de barato e de econômico, de rápido e de ágil, ser mais flexível, que eles também chuparam muito daqui.”

- Envolvimento da Alta Administração

Nesta variável identificam-se três níveis diferentes de envolvimento com a Gestão da Aliança: o conselho de administração do Grupo Brasileiro não teve nenhum envolvimento; a diretoria executiva do Grupo Brasileiro teve um acompanhamento inicial mais intenso a fim de evitar erros de comunicação com o Grupo Americano; porém, diminuindo gradativamente sua participação até participar apenas de reuniões mensais com a Fábrica; a diretoria da Fábrica de Motores fez um acompanhamento em nível estratégico e operacional para garantir implementação da nova tecnologia no parque fabril, o que representaria um avanço tecnológico muito grande. Apesar de haver um envolvimento menor existia uma preocupação de controle e cumprimento do *timing*, prazo e qualidade do projeto de implementação da nova tecnologia.

E1: “Nenhum. Isso aí foi da parte da Diretoria Executiva da própria empresa e da Diretoria Executiva da *holding* que teve contatos, isso aí e tal... Mas basicamente foi um pessoal da própria fábrica”

E6: “Foi cada vez menor. No arranque, eu tava em cima, até nessa questão da linguagem, ... eu tentava ver muitas das mensagens escritas, porque tinha muita – impressionante o que você pode gerar de problema pela má comunicação(...) No início eu fiquei lá bastante tempo e tentei cercar. E um, dois meses depois eu vi que a coisa tava super azeitada e fui tirando o time de campo. Aí ia lá uma vez por mês fazer uma reuniãozinha e, naquilo que alguém precisava de mim”

E2: “Eu diria que o envolvimento estratégico e operacional, nós queríamos ao mesmo tempo que o projeto acontecesse no *timing*, no prazo, na qualidade desejada.”

- Gerenciamento da Aliança

Examinando as informações obtidas nas entrevistas, com relação a esta variável identifica-se que: no aspecto tecnológico houve uma transferência de conhecimento para a fabricação de motores diesel eletrônicos, inclusive com acesso à rede mundial de

computadores para consulta de desenhos em Cad; no aspecto de diferenças culturais, existiu um respeito de ambos os sócios, sendo que foi constatado a adequada integração entre as empresas. De acordo com o presidente da Fábrica de Motores, o Grupo Americano trouxe suas políticas organizacionais, mas dava a opção de adotá-las ou não, desde que as metas fossem atendidas. Esse aspecto tornou-se particularmente importante devido a incentivar a empresa trabalhar com gestão por objetivos. Já o presidente do Grupo Brasileiro enfatiza que no início, o maior desafio foi desenvolver habilidades pessoais na equipe da Fábrica de Motores para contornar problemas de comunicação (língua inglesa) e entendimento das diferenças culturais. Outro aspecto salientado pelo presidente do Grupo Brasileiro é que o acesso total à tecnologia pode ter sido facilitado pela forma institucional da aliança: *joint venture* 50%/50% com opção de compra (regras definidas para cálculo do valor).

E1: “Foi, foi muito adequado. Não houve choque nenhum. Vieram pessoas da área tecnológica pra transmitir esta tecnologia aqui. E na parte administrativa eles não mexeram uma vírgula.”

E2: “Então isso é (...) esses aspectos culturais, os traços culturais, os valores organizacionais, as políticas organizacionais, tudo isso eu acho que houve uma integração até hoje o Grupo Americano não me obriga, não me exige a adotar um procedimento deles, eu adoto se eu quiser, se eu achar que isso vai me ajudar aqui, O Olsen que é o meu chefe, ele diz, pô, faça do jeito, eu quero resultados, quero ver você cumprir as metas que a gente tinha estabelecido conjuntamente, como é um problema teu”

E6: “aí as coisas caminham! Aí, se tem problema, ah tem problema, o fulano não fala inglês então tá se atrapalhando. Pô! Então vai fazer um curso de inglês! Resolve! Ah, teve casos. Ah, dois caras lá se bicaram. Então tira os dois, vamos mudar. Deixa o cara mais pra cá uns dois meses. Por quê que se bicavam? Ah, porque... normalmente era por isso, por língua, por bobagem... Então, aprende, vai, fala!(...) Quando eu digo, por exemplo, que o cara tem medo de uma grande mudança, você tem que entender isso, não adianta ficar dizendo ah, você é um (...), não pode mudar um cronograma.(...) Então, quem sabe, fazer um esforço pra...(...) entender o lado dele! E, quando for mudar, mudar de uma forma bem programada, consistente,

não ficar mudando toda hora.”

- Nível de Comunicação

Analisando esta variável, os dados confirmam alguns aspectos do item anterior. Observa-se que, superados os problemas iniciais de comunicação em função da língua inglesa, o processo de comunicação entre as empresas fluiu, naturalmente possibilitando o acesso à tecnologia de ponta.

E1: “Muito adequado. Tranquilo. Muito adequado... Sem problema... Contato permanente... Sem problema nenhum! (...) O corpo tecnológico, hoje, da empresa é muito mais qualificado do que era... isso aí reverte em benefício da própria Diretoria Executiva da fábrica, dos técnicos da fábrica. Porque eles se tornam pessoas de gabarito mais alto.”

E6: “Fluiu perfeitamente. Muito integrado. Superforte, muita viagem, muita comunicação, participação mútua em reuniões... Sempre foi muito bom.”

Segue um quadro-resumo do Papel da Alta Administração Fase de Implementação / Execução da Aliança Estratégica.

4ª Fase – Implementação / Execução			
<u>Nível de Confiança:</u>	<ul style="list-style-type: none"> - A confiança foi construída ao longo do Processo - Integração e Transparência entre as - Nenhum executivo da FM foi trocado 	<u>Envolvimento da Alta Administração:</u>	<ul style="list-style-type: none"> - Conselho de Administração do GB não teve envolvimento - Pres. Executivo GB teve um acompanhamento - Diretoria FM acompanhamento Estratégico e Operacional
<u>Comprometimento das Equipes Técnicas:</u>	<ul style="list-style-type: none"> - Cooperação e profissionalismo das equipes - Implantação da “Nova linha” de motores em 9 meses (3 meses antes do previsto) 	<u>Gerenciamento da Aliança:</u>	<ul style="list-style-type: none"> - Transferência do conhecimento para fabricação de motores diesel eletrônico - Respeito quanto a diferenças culturais - Desenvolvimento de habilidades pessoais para contornar problemas da língua inglesa - Adoção de planejamento para 5 anos
<u>Capacidade de Aprendizado Organizacional:</u>	<ul style="list-style-type: none"> - GB: Tecnologia, Língua Inglesa, Aspectos Culturais - GA: Flexibilidade, Rapidez de desenvolvimento de Produto, Agressividade Comercial 	<u>Nível de Comunicação:</u>	<ul style="list-style-type: none"> - Superados os problemas iniciais, o processo de comunicação fluiu naturalmente

Figura 19: Quadro Papel da Alta Administração Fase de Implementação / Execução da Aliança Estratégica

Na **Dimensão Gerência da Aliança**, foram estudadas as variáveis: ambigüidade, processo de desenvolvimento tecnológico, transferência do conhecimento, especificidade e experiência e aspectos organizacionais (distância cultural, distância organizacional, oposição à aliança, processo decisório, execução de tarefas, capacidade de aprendizado e cooperação).

- Ambigüidade

Analisando esta variável, identifica-se uma divergência de posicionamento dos executivos em relação ao acesso a tecnologia e do processo de transferência tecnológica. Enquanto dois dos entrevistados comentaram que não houve problemas no processo, o executivo responsável pela nova linha de produção aponta algumas divergências em relação a tecnologia. Os argumentos dos executivos que consideraram a transferência tecnológica tranqüila são os seguintes: a tecnologia do Grupo Americano era totalmente controlada pela empresa, o pessoal americano que veio fornecer treinamento era qualificado tecnicamente em relacionamento interpessoal e existia complementaridade das linhas de produção. Por outro lado, o executivo que era responsável pela implantação da nova linha de produção argumentava que: os aspectos divergentes relacionavam-se aos conceitos de manufatura, devido aos volumes de produção muito diferentes entre o Grupo Americano (automação industrial) e a Fábrica de Motores, sendo necessárias adaptações de conceitos e conhecimento em profundidade da linha de produção norte-americana, através de visitas à fábrica de Indianápolis. Os trechos das entrevistas, a seguir ilustram esses aspectos:

E3: “Sim, porque eram produtos correntes, eram produtos que estavam sendo fabricados em Indianápolis ... o Grupo Americano nos enviou técnicos também, aí, sensacionais, pessoas excelentes para trabalhar (...) Qualificadas, não só tecnologicamente como em relacionamento.”

E5: “Não eu acho que ela é tranqüila porque na verdade o quê

que houve foi uma complementação de linha de produto, nós trabalhávamos numa linha de potência e era diferente da linha de potência que trabalha a Grupo Americano (...)"

E4: "*joint venture*, ela foi feita pra, especificamente, nós montarmos o motor, um modelo de motor do Grupo Americano, que era o motor 7.3 litros, V8. ... As culturas das empresas de manufaturas eram diferentes, completamente diferentes (...) Então, alguns conceitos específicos, muito... muito, muito próprios de manufaturas, foram complicados."

- Processo de Desenvolvimento Tecnológico

Examinando esta variável, identificam-se os seguintes aspectos em relação ao processo: houve conveniência e complementaridade dos processos tecnológicos, pois a Fábrica de Motores produzia uma linha de 90 a 160 HPs, e o Grupo Americano, de 160 a 340 HPs; o sócio americano possuía um domínio da tecnologia e transferiu satisfatoriamente ao sócio brasileiro; o nível de interação e integração das equipes responsáveis pelo projeto da nova linha de produção foi adequado; a equipe de projeto era constituída por dois gerentes de projetos (um brasileiro e um americano), um grupo da manufatura, de materiais, engenharia da qualidade, engenharia de produto, logística, financeiro e RH. A equipe central do projeto (área de manufatura) reunia-se diariamente, e o grande grupo semanalmente, além de existir uma relação de pares do Grupo Americano que mantinham contatos periódicos com a equipe no Brasil e, quando necessário, visitavam a unidade brasileira para prestar assessoramento técnico (por exemplo na área de compras). Também é importante salientar que a equipe brasileira visitou duas vezes o Grupo Americano para assimilação da tecnologia.

E4: "Tá bom, a conveniência e complementaridade é... é bem isso que eu falei antes, as experiências deles foram úteis em algumas aplicações nossas, e a nossa experiência de... do modo de a coisa ser feita no Brasil, agilidade, montar uma fábrica em nove meses, fazer o projeto e instalação em doze, pra eles era algo... eles partiram... quando nós partimos o projeto, eles tavam na cabeça deles que não ia dar certo (...) Montar, pro padrão americano, uma fábrica em nove

meses... então... a agilidade brasileira, e a nossa competência surpreendeu eles, e a fábrica iniciou, e iniciou com qualidade. (...) Eu sentava com mais três engenheiros numa mesma célula, não existia chefe, nível americano... não, eram todos juntos. Tinha uma secretária, engenheiros, técnicos, tudo na mesma sala, todos compartilhavam as mesmas informações.”

- Transferência do Conhecimento

Investigando as respostas dos executivos sobre esta variável, verificam-se os seguintes aspectos: a Fábrica de Motores aprendeu uma nova tecnologia que era a produção de motores eletrônicos V8; ao longo do processo da *joint venture* houve uma assimilação da tecnologia e uma redução da dependência do Grupo Americano, mas também foi comentado que existiu um aprendizado da parte dos sócios; a tecnologia do sócio americano era codificável e utilizada plenamente pela fábrica de motores, pois existiam muitas planilhas de controle, desenhos detalhados devido à organização do sócio americano; o conhecimento era tanto explícito quanto tácito, o que levou à assimilação de experiências transmitidas informalmente pela equipe técnica do sócio americano; e não houve nenhuma restrição ao acesso de tecnologias pelo sócio americano. O aspecto tecnológico tornou-se relevante devido ao contrato de fornecimento de tecnologia da Land Rover para a Fábrica de Motores ter uma validade máxima de dois anos. Em relação ao desenvolvimento de novos projetos baseados nesta nova tecnologia, existe uma divergência de percepções. Enquanto um executivo não sabe ao certo quanto ao lançamento de novos produtos, outro comenta que o uso da tecnologia eletrônica poderá possibilitar o lançamento de quatro três novos produtos. A seguir, tem-se alguns extratos das entrevistas que ilustram essa variável.

E4: “Aprendeu com certeza. Nós não tínhamos a tecnologia do motor eletrônico, então... não só do motor eletrônico, mas também do V8. Fazer um motor em V. era uma tecnologia nova pra nós. (...) Acredito que sim. Sim, existe uma interdependência pela experiência

deles? Muita coisa de dado histórico eles ainda detêm, mas nós conhecemos, hoje, o produto. Houve... houve um crescimento da própria engenharia e da manufatura muito grande.”

E5: “Tem vários outros projetos que estão acontecendo, de características de motor, que são oriundos justamente da sensibilidade que nós tivemos a essas tecnologias, quer dizer, ele alavancou coisas que estavam, eu diria, de certa forma adormecidas, e com o nível de performance agora muito maior, a possibilidade de sucesso é muito maior do que insucesso. (...) Era visível, é tinham manuais, vamos dizer assim, que davam todas as orientações de como entendê-la, de como absorvê-las, sempre foi disponibilizado isto também, não foi fechado, naquilo que eu acompanhei.”

- Especificidade, Complexidade e Experiência

A análise desta variável está relacionada diretamente à tecnologia utilizada na *joint venture*, sendo examinados os seguintes aspectos: o investimento do sócio em tecnologia, a tecnologia aplicada na nova linha de produção da Fábrica de Motores e o nível de conhecimento da nova tecnologia pela fábrica de motores.

Em relação ao investimento feito pelo sócio americano na nova linha de produção, vê-se que os recursos foram aplicados em: equipamentos e linha de montagem, instalações físicas, engenharia de produto e de processos, treinamento nas equipes de produção e manutenção (duração de seis meses: Brasil / USA).

A tecnologia utilizada na nova linha de produção envolvia os seguintes aspectos: engenharia do produto, tecnologia de montagem de motores, desenvolvimento de componentes e também tecnologia de processos. E o último aspecto foi o que necessitou de adaptações a realidade da planta brasileira.

Porém, baseando-se nas informações dos executivos, a tecnologia trazida pelo sócio já era de conhecimento da equipe da Fábrica de Motores. A relevância dessa tecnologia é representada pela adição de um novo produto de alta qualidade no portfólio da empresa.

E4: “Houveram investimentos, houveram investimentos....(.....) Bom, houve principalmente equipamentos de montagem, na linha de montagem, treinamento, gastos com a... instalações físicas da fábrica, reformas fabris... Então foi reforma fabril, equipamento e treinamento, isto é, basicamente, as três áreas que foram gastos o valor aqui em Canoas. (...) A tecnologia, a tecnologia deles era a tecnologia de engenharia do produto, a tecnologia de equipamento, de como montar esse produto, a tecnologia de componentes, o desenvolvimento de componentes e a tecnologia de processo, como montar na seqüência e qual seqüência montar. (...) Sendo que, a última tecnologia de processo, nós adaptamos juntos, nós adaptamos juntos à realidade aqui, com a experiência deles. Então, basicamente, nessas... nesses tópicos, assim era a tecnologia formalizada deles.”

Tem-se, a seguir, um quadro-resumo do Papel da Gerência da Aliança na Implementação / Execução da *Joint Venture*, abordando as seguintes variáveis: ambigüidade, transferência do conhecimento, processo de desenvolvimento tecnológico, transferência de conhecimento, especificidade, complexidade e experiência.

4ª Fase – Implementação / Execução			
<u>Ambigüidade:</u>	<ul style="list-style-type: none"> - Houve divergência de opiniões - 2 executivos consideraram a transferência do conhecimento tranquila devido a: tecnologia era controlada pelo GA, a equipe americana era qualificada para treinar as equipes brasileiras, houve complementaridade das linhas - Executivo resp. pelo projeto de implantação considera que existiu ambigüidade: conceitos de manufatura diferentes e volumes de produção diferente 	<u>Transferência do Conhecimento:</u>	<ul style="list-style-type: none"> - FM aprendeu uma nova tecnologia para a produção de motores eletrônicos - Diminuição da dependência tecnológicas em relação ao GA - Houve aprendizado mútuo entre os sócios - Conhecimento era tanto explícito quanto tácito - Não houve restrição ao acesso da tecnologia - A importância da nova tecnologia: contrato com Land Rover terminava em 2 anos
<u>Processo de Desenvolvimento Tecnológico:</u>	<ul style="list-style-type: none"> - Conveniência e complementaridade dos processos tecnológicos - GA dominava tecnologia e transferiu conhecimento ao sócio brasileiro - Adequado nível de interação e integração das equipes - Equipe de projeto era multidisciplinar, coordenada para 2 executivos (1 brasileiro e 1 americano) - Visitas técnicas da equipe americana na FM e da equipe brasileira Indianápolis (USA) 	<u>Especificidade, Complexidade e Experiência:</u>	<ul style="list-style-type: none"> - Investimentos realizados para implantar nova linha de produção: equipamento, instalação, engenharia de produto e processos de treinamentos. - Tecnologia utilizada na nova linha: eng. de produto, montagem de motores, desenv. de componentes e processos - A tecnologia trazida pelo GA já era conhecida pela FM, mas é relevante a adição de um produto de alta qualidade.

Figura 20: Quadro do Papel da Gerência da Aliança na Implementação / Execução da *Joint Venture*,

- Aspectos Organizacionais

⇒ Distância Cultural

Examinando esta variável, identificam-se os seguintes aspectos: existiam algumas diferenças culturais entre as duas empresas, porém essas diferenças foram harmonizadas pela similaridade na forma de relacionamento / valorização dos empregados e respeito mútuo entre as equipes. Um aspecto citado nas entrevistas foi que o grupo de executivos permaneceu no comando da Fábrica de Motores devido, entre outros motivos, ao conhecimento do mercado brasileiro, o que facilitaria as operações do novo empreendimento. Em relação às diferenças culturais que foram assimiladas, pode-se comentar que a Fábrica de Motores aprendeu a manter mais registros técnicos, controlar mais formalmente os projetos e a formalizar os processos, e o Grupo Americano aprendeu a desenvolver mais atividades simultaneamente. Outro aspecto que contribuiu para evitar choques culturais foi o treinamento recebido pelos executivos americanos sobre a cultura latina, além de que, no sul do País, existe uma influência do tipo de vida europeu e americano. Com relação à dificuldade da língua inglesa existiu uma diferença de percepções. Enquanto o responsável pela nova linha de produção disse que não houve problema algum de linguagem, o executivo de RH comentou que existiu o obstáculo da língua em alguns casos, superados através de treinamento intensivo. Foi consenso entre os executivos entrevistados que não houve conflitos ou posicionamentos tipo “*not-invented-here*”. Em relação ao treinamento intensivo efetuado com membros da equipe da Fábrica de Motores salienta-se, por exemplo, as visitas aos Estados Unidos realizadas para facilitar o aprendizado da língua e a absorção de conhecimentos técnicos.

E5: “naturalmente existia, porque os países são diferentes e tem culturas diferentes (...) porque a forma de gestão do negócio, a forma de tratamento dos empregados, as pessoas elas eram muito parecidas, são muito parecidas.(...) Gerou, gerou – principalmente na

necessidade de formação de gente pra isso? – quer dizer, nós tivemos até que disponibilizar cursos de inglês internamente pras pessoas estarem preparadas pra aceitar, . Mas, sem dúvida nenhuma que as vezes o idioma é um obstáculo.”

E4: “A maneira mais acalorada do latino, de algumas até atitudes, nossas e... eles tiveram treinamento lá, de como lidar com esse novo modo de vida, e... mas não houve, assim, um choque cultural, de barreiras culturais... Nosso modo de vida, ele é um modo de vida europeu e ele é... algumas coisas americanizadas (...)A barreira de língua foi a que menos influenciou. Menos, uma, porque todo mundo aqui fala inglês e, outra, muitos deles quiseram aprender português, um deles, que tá aqui há três anos, fala português fluente. Outros fizeram aulas de português pra tentar aprender, não levaram adiante, mas mostraram interesse. Então, barreira de língua não existiu.”

⇒ Distância Organizacional

De acordo com os entrevistados, podem-se observar os seguintes aspectos: as técnicas de gestão adotadas pelo Grupo Americano apresentavam similaridade com as da Fábrica de Motores, tendo que se respeitar algumas diferenças de legislação entre os dois países; o organograma do “Grupo Americano / divisão motores” apresentava uma estrutura complexa envolvendo vários tipos de departamentalização (funcional, por clientes, por produtos, por região geográfica e por projetos – vide anexo 3), enquanto a Fábrica de Motores apresenta uma estrutura basicamente funcional (Vide Figura 12, p. 69). Essa diferença em relação ao tamanho e à complexidade das estruturas organizacionais das empresas ocasionou alguns problemas no dia-a-dia dos negócios entre os sócios, principalmente em relação a procedimentos operacionais e de comunicação (tempo de resposta para informações) com o Grupo Americano. Para solucionar os problemas causados pelas diferenças de estrutura, logo no início da *joint venture* foram enviados alguns executivos americanos (*Project Manager*, Finanças e Compras) para auxiliar no processo de implantação da nova linha de motores eletrônicos. Outro aspecto evidenciado por um executivo foi que o Grupo Americano sugeriu à Fábrica de Motores a utilização da estrutura corporativa da matriz (assessoria jurídica,

auditoria, consultoria de marcas e patentes, etc), porém delegando a decisão, quanto à utilização ou não, à empresa.

E4: “Afetava um pouco, sim, porque eles, por ene motivos, o volume deles é maior, a organização é maior, eles têm muito mais pessoas trabalhando, a estrutura organizacional deles é mais pesada, a nossa é mais enxuta, (...) Porque, é o lado negativo de fazer três, quatro coisas ao mesmo tempo, uma, tu depende da pessoa, da agilidade dela e da competência dela pra fazer isso e, às vezes, os americanos ficavam nervosos: pô mas como é que esse dado não vem dessa forma que eu tô acostumado a ver não, mas a tua estrutura organizacional permite isso.(...) Algumas vezes era mais lento, algumas vezes era mais lento. Por isso que houveram pessoas que vieram pra cá, porque conheciam o caminho certo de pegar as informações e iam direto. (...)Trocar tecnologia e fazer com que os caminhos fossem mais fácil de obter isso.”

⇒ Oposição à Aliança

Analisando as entrevistas a respeito desta variável, identifica-se uma unanimidade entre os executivos, dizendo que não houve oposição à Aliança estabelecida entre o Grupo Americano e o Grupo Brasileiro. Foi comentado que, de ambos os lados, apoiavam a *joint venture*, sendo que os americanos em serviço na Fábrica de Motores eram mais motivados que os americanos nos USA, embora os resultados apresentados os convenceram plenamente. Outro aspecto salientado, foi que, nas visitas da equipe brasileira aos USA existia uma receptividade muito grande por parte dos colegas norte-americanos.

E4: “Não, não de forma alguma. Não que eu tenha sentido, não que eu tenha participado, nunca, foi tranquilo, foi um negócio aceito pra ambos os lados.”

⇒ Processo Decisório

Investigando esta variável através das informações dos executivos, pode-se caracterizar o processo decisório da seguinte forma: as decisões tomadas pelo grupo brasileiro eram mais rápidas que as do grupo americano, devido a estrutura organizacional brasileira ser mais enxuta, embora isso não tenha gerado problemas na *joint venture*. Outro aspecto sobre essa variável foi salientado por um executivo: que a maioria das decisões eram tomadas no âmbito da Fábrica de Motores através dos representantes dos grupos de acionistas; porém, o nível de autonomia das decisões era menor que as adotadas atualmente após a aquisição total pelo Grupo Americano. Em relação ao processo de implantação da nova linha de produção, o processo decisório era realizado em dois níveis: primeiro, os projetos eram apresentados à diretoria para serem analisados e aprovados; após, no segundo nível decisório, os *project managers* decidiam sobre as operações do dia-a-dia e sobre todos os assuntos relacionados a implantação da nova linha de motores.

E4: “A nível de manufatura, elas eram tomadas assim, em dois níveis, extremamente rápidas, no momento em que o projeto era aprovado, no momento em que as diretrizes eram conhecidas de ambos os lados, claros, e a apresentação pra mesa da presidência (...) A partir daquela data que toda a companhia concordou, a nível de manufatura, a decisão cabia a duas pessoas a mim que é o *project manager* do lado brasileiro e à outra pessoa que é *project manager* do lado americano (...)Aí, era só um diretor da parte financeira aprovava, comparava com o valor que estava especificado no escopo, e ok. Muito rápido.”

⇒ Execução de Tarefas

Estudando esta variável através do depoimento dos executivos, identificam-se as seguintes características: o *modus operandi* do Grupo Brasileiro e do Grupo Americano eram similares, não ocasionando maiores problemas; a gestão da fábrica de motores manteve-se

inalterada após a formalização da *joint venture*, sendo que os americanos que foram enviados ao Brasil ocuparam posições de suporte (única exceção do *project manager*); e não existiram grandes grupos de americanos trabalhando com equipes brasileiras. Em nível de manufatura, quando existiam problemas, naturalmente os americanos lideravam devido ao seu conhecimento técnico do produto. Na equipe do projeto, todos faziam parte do mesmo time, não havendo diferenças de tarefas e, quando surgiam alguns pequenos problemas eram rapidamente solucionados.

E3: “Quando trabalhou junto, no projeto do V8, ... sem dúvida existia uma... no caso da manufatura, existia uma natural ascensão do americano sobre os demais até porque o americano sabia...(...) e os outros não sabiam.”

E4: “Não, não. Era muito claro. Não houve nenhum conflito. Houveram diferenças? Houveram diferenças pequenas que na hora do vamos lá, vamos fazer, essas diferenças desapareciam. Não, não houve.(...) A responsabilidade de montar esta fábrica era do Grupo aqui no Brasil. A responsabilidade dos nossos parceiros americanos era dar apoio naquilo que fosse necessário.”

⇒ Capacidade de Aprendizado

Analisando as informações prestadas pelos executivos, observam-se os seguintes aspectos: houve comprometimento dos empregados da Fábrica de Motores com a Aliança, pois, além de vislumbrarem um futuro para a empresa (e conseqüentemente maior segurança), começaram a acreditar em um futuro profissional; outro aspecto identificado foi o interesse de aprender novos conceitos tecnológicos e também de passar informações aos colegas americanos. É importante salientar que, de acordo com um executivo, houve um aprendizado mútuo entre americanos e brasileiros, corroborando variáveis analisadas anteriormente. Segundo, o executivo de RH, um exemplo que ilustra o comprometimento e a capacidade de aprendizado foi a implantação da nova unidade de fabricação de motores em um prazo

inferior ao projetado pelo Grupo Americano. É relevante também comentar que a nova unidade de motores implantada em Canoas utilizou processos e tecnologias inovadoras (por exemplo: sistema de monitoramento computadorizado de todo o processo produtivo), que servirão de modelo para ser implantado em outras unidades do Grupo Americano.

E4: “E todos vieram a associação com o Grupo Americano como algo que pro futuro seria bom pra companhia e pros profissionais. Então todo mundo quis aprender, todo mundo quis trocar idéias, quis participar do grupo, quis interagir.”

E5: “Essa planta por exemplo, a perspectiva dela de montagem, começar (...) produzindo, era de um ano e meio... ela em oito, nove meses tava pronta, operando, e já gerando o produto. Quer dizer, porque houve cooperação, disposição (...) oferta dos serviços, e disponibilização desses recursos a todos? Então, quer dizer não, não houve nenhum fechamento, pra ter acesso. Inclusive, hoje processos que tem aqui, que são inovadores pra eles lá também.”

⇒ Cooperação

Analisando as informações dos executivos, identifica-se que houve uma colaboração entre as empresas parceiras, o que gerou ganhos para ambos os lados. Podem ser ressaltados os seguintes aspectos: do lado brasileiro considera-se importante a absorção de uma tecnologia de ponta, o aprendizado em atender as exigências de clientes externos (contratos de exportação de valores elevados), aprendizado em lidar com uma organização de cultura diferente; além disso o grupo brasileiro recebeu *feedback* positivo do parceiro sobre o comprometimento, credibilidade, bom nível da gestão e competitividade da empresa. Do lado americano, baseando-se nas informações prestadas, salientam-se os seguintes aspectos positivos: ampliação da sua atuação fora dos mercados da América do Norte, ampliação de sua experiência na gestão de unidades em países de culturas diferentes e a adição a sua linha de produtos motores de baixa potência e comercializá-los no mercado americano.

E4: “Foi desde a troca tecnológica, que a gente falou, do motor novo. Sem dúvida, esta talvez tenha sido a maior delas. Depois a outra, de abrir uma oportunidade de um novo mercado, um novo mercado que foi muito importante pra nós, saber como lidar com um cliente externo. (...) A troca cultural... tá vinculado, uma grande orientação muda a cabeça das pessoas. Seu negócio não fica mais pequenininho, seu negócio fica grande.”

E5: “a tecnologia pra baixo daquilo que eles não tinham acesso, tanto é que os nossos produtos, hoje, como é o caso do dois ponto oito, ele tá... ele vai ser comercializado nos Estados Unidos ”

E3: “pro americano, eu acho que foi uma oportunidade de ele consolidar a sua posição mundial.”

É apresentado, a seguir, um quadro-resumo do Papel da Gerência da Aliança na Implementação / Execução da *joint venture*, contemplando os aspectos organizacionais analisados no caso.

4ª Fase – Implementação / Execução				
Aspectos Organizacionais				
<u>Distância Cultural:</u>	<ul style="list-style-type: none"> - Língua Inglesa (dificuldades iniciais) - Não existiu “NIH” - Similaridade nos modelos de gestão - Respeito mútuo 	<u>Capacidade de aprendizado:</u>	<ul style="list-style-type: none"> - Houve comprometimento / interesse de aprender - Utilização de processos inovadores - Implantação da nova unidade em 9 meses 	<u>Cooperação:</u> <ul style="list-style-type: none"> - Existiu colaboração entre os sócios - GB = Absorção tecnologia de ponta, atender exigências de clientes externos, cultura diferente - GA = ampliação de mercado fora dos USA, desenvolver exp. de gestão de unidades intern. adição de novo produto
<u>Oposição à Aliança:</u>	<ul style="list-style-type: none"> - Não houve 	<u>Distância Organizacional:</u>	<ul style="list-style-type: none"> - Estrutura organizacional do GA > GB - Diferenças de estruturas causaram problemas iniciais - Modelo de gestão similar - FM adotou algum procedimento administrativo americano 	
<u>Execução de Tarefas:</u>	<ul style="list-style-type: none"> - “<i>Modus Operandi</i>” de gestão do GB e GA eram similares - Não houve alteração na equipe gerencia da FM - Não existiram grandes grupos de trabalho com americanos e brasileiros - Em manufatura quando surgiam problemas eram solucionados pelo coord. projetos americanos - Na equipe de projeto não existia diferença na execução de tarefas 	<u>Processo Decisório:</u>	<ul style="list-style-type: none"> - Decisões no GB eram mais rápidas que no GA devido à estrutura organizacional - Decisões em 2 níveis: 1º) Diretoria /Presidência 2º) Nível manufatura - Decisões eram mais limitadas, com menor autonomia 	

Figura 21: Quadro do Papel da Gerência da Aliança na Implementação / Execução da *joint venture*

5.2.2.2 Encerramento/Avaliação (5ª Fase)

Nesta fase do processo buscou-se analisar os resultados da Aliança Estratégica – tipo *joint venture* entre o Grupo Brasileiro e o Grupo Americano, identificando a avaliação dos executivos sobre o negócio e examinando os resultados financeiros da fábrica de motores no período estudado neste trabalho.

Na **Dimensão Alta Administração**, foram consideradas as seguintes variáveis: tempo previsto x realizado da aliança estratégica, resultados da A . L. e indicadores de geração de sinergia e impacto na rentabilidade.

- Tempo Previsto x Realizado da Aliança Estratégica

Em relação a esta variável identificou-se entre os executivos que o tempo previsto para a Aliança Estratégica era por tempo indeterminado, uma vez que o Grupo Americano tinha adquirido 50% do capital da Fabrica de Motores, porém a opção de compra era de cinco anos. Já o contrato de utilização de tecnologia era de quinze anos, após seria necessário renegociar o contrato. Caso o Grupo Americano não exercesse a opção de compra dentro do prazo, numa proposta posterior de aquisição todas as clausulas do contrato deveriam ser negociadas. Outro aspecto importante do contrato era que, a cada ano a opção de compra aumentava 15% em moeda norte americana. Então o período da Aliança Estratégica durou precisamente 1 ano e 10 meses, de março de 1999 a janeiro de 2001.

E6: “Cada ano mudava o valor da opção. Crescia em cinco anos. Tinha um incentivo, se queria comprar, quanto antes melhor. (...) Ele também tinha uma decisão difícil. ele sabia que, quanto mais tempo, mais caro e em cinco anos acabava. (...)Não tem mais opção. Aí tem que negociar na... na barriga na mesa. Aí... aí toda aquela tecnologia, todo aquele negócio vira ao contrário.(...) Vai ficar mais caro, em fevereiro virava. Já que era nos fevereiro que virava, eles,

em janeiro, fechavam.”

- Resultados da Aliança Estratégica

Analisando esta variável, identifica-se uma avaliação favorável dos executivos em relação os resultados obtidos pela *joint venture*, embora cada entrevistado tenha abordado a questão com uma ótica específica. O vice-presidente do conselho do Grupo Brasileiro considera a Aliança Estratégica bem sucedida, pois buscava-se tecnologia de ponta e novos mercados e isto foi atingido, além de aumentar significativamente o volume de produção. O Presidente da Fabrica de Motores avaliou como positivo a Aliança devido a associação ter permitido explorar mais oportunidades no mercado brasileiro e no mercosul, além de servir de base para exportação a vários outros países. Outro aspecto mencionado pelo presidente da Fábrica de Motores foi que a *joint venture* permitiu a viabilidade financeira da empresa. Para o presidente do Grupo Brasileiro o período de existência da *joint venture* foi muito curto para ser classificado como sucesso, mas considera o processo da Aliança como um todo bem sucedido. Essa avaliação do presidente do Grupo Brasileiro está baseada seguintes argumentos: a *joint venture* permitiu a continuidade bem sucedida da fábrica de motores, viabilizou financeiramente o grupo brasileiro e possibilitou ao grupo Americano atender plenamente seu principal cliente nas operações da América Latina.

E1: “Eu acho que foi um sucesso e este sucesso pode ser alcançado em qualquer *joint venture* que venha a se fazer, desde que observados certos quesitos: primeiro – O que o sujeito quer da outra parte? – bom, eu queria tecnologia. Eles têm? Ótimo, então vamos lá! Bom, mercado, eles têm? Ótimo! Então, não tem o que pensar, é o sócio que eu quero!”

E2: “eu no meu entender eu tenho dúvidas se essa empresa estaria de pé se nós não tivéssemos feito essa aliança, e certamente nós teríamos dificuldades pra fazer os investimentos que foram feitos e teríamos dificuldade pra manter os negócios que nós mantínhamos

na época.(...) a *joint venture* do Grupo Americano conosco, ela foi feita pra explorar o mercado brasileiro ou o Mercosul, mas também pra fazer daqui uma base de exportação pra outros países do mundo.”

E6: “Se a aliança fosse bem sucedida, ela não tinha acabado.Ou seja, bem sucedida de todos os aspectos. Os caras tinham algo melhor do que ficar na aliança, que era comprar. E nós tínhamos algo melhor do que ficar com a aliança, que era receber aquele valor e usar em outras coisas. Então porque todos eram satisfeitos. Mas, o processo em que a gente se envolveu desde o início até o final, que envolveu a aliança, foi super bem-sucedido. Quer dizer, de novo, se tu voltar onde a gente começou a conversa, essa empresa, se não tivesse feito essas coisas, a Fábrica de motores, hoje ela não teria clientes. Ela taria acabando de fornecer programas e ia morrer. O Grupo Brasileiro/ Fábrica de Motores ia pro saco. O Grupo Americano não teria atendido o principal cliente dela que é a Ford. Então... teve um... acho que foi bem sucedido.”

Baseando-se nas informações constantes no *site* do Grupo Americano (Anexo 5) pode-se identificar a percepção da empresa quanto aos resultados da *joint venture* estabelecida com o Grupo Brasileiro. Segundo esses dados, a *joint venture* foi considerada um sucesso operacional e financeiro e os aspectos apontados são os seguintes: a Fabrica de Motores atingiu e superou as metas estipuladas, lançou e implementou uma nova linha de motores, gerenciou bem os desafios do mercado Latino Americano e manteve uma posição de liderança no mercado brasileiro.

“Esta aquisição é consistente (sólida) com nosso comprometimento corporativo em investir em negócios que tragam crescimento e retorno aos acionistas...(...)...Nós temos adquirido uma companhia que atinge ou supera nossas metas para retornar vantagens requeridas para assim ser de grande sucesso na nossa indústria no ciclo dos negócios...(.....) ...o time gerencial ligado ao presidente da Fabrica de Motores tem fornecido excelentes resultados durante os 2 últimos anos de existência da joint-venture. Eles têm efetivamente implementado e lançado nova tecnologia de manufatura e gerenciado desafios dentro do mercado Latino-Americano, mantendo assim sua posição de liderança como a maior fabricante de motores diesel no Brasil.”

- Indicadores de Geração de Sinergia e Impacto sobre Rentabilidade

(a) Evolução Percentual do Custo dos Produtos Vendidos sobre Receitas Líquidas

Índice	1998	1999	2000
CPV	256,1	259,8	431,0
RL	293,4	312,3	515,1
%	87,3%	83,2%	83,7%

Analisando o índice (CPV/RL) observa-se que ele se manteve praticamente inalterado. Talvez devido ao curto espaço de tempo da Aliança Estratégica não foi possível obter resultados positivos significativos de economia de escala. Apenas identifica-se uma melhora no índice entre 1998 e 1999, provavelmente devido à implantação da nova linha de produção.

(b) Evolução Percentual das Despesas Administrativas e Gerais sobre as Receitas

Líquidas

Índice	1998	1999	2000
DA	29,0	31,9	41,7
RL	293,4	312,3	515,1
%	9,9%	10,2%	8,1%

Analisando o indicador (DA/RL) percebe-se uma piora nos anos 1998 e 1999, talvez decorrente do processo inicial de implantação da nova unidade de produção. No período de 1999 / 2000 identifica-se uma melhora no índice, provavelmente devido à sinergia gerada pelo processo de Aliança Estratégica.

A seguir é demonstrado o cálculo para obtenção do lucro bruto.

Obs. : (+) RL = 293,4

(-) CPV = 256,1

(=) L. Bruto = 37,3

Nota : CPV = Matéria-prima, mão-de-obra, custos gerais de fabricação

A seguir, tem-se um quadro-resumo do Papel da Alta Administração no Encerramento / Avaliação da Aliança.

5ª Fase – Encerramento / Avaliação	
<u>Tempo Previsto / Duração da Aliança:</u>	<ul style="list-style-type: none"> - Duração da <i>Joint Venture</i> : 1 ano e 10 meses - Opção de compra era de 5 anos (valor aumentava 15% a.a. - Acordo tecnológico
<u>Resultados da Aliança:</u>	<ul style="list-style-type: none"> - GB: <ul style="list-style-type: none"> - Nova Tecnologia - Novos Mercados - Aumento do volume de produção - Viabilidade financeira da empresa - GA: <ul style="list-style-type: none"> - Superou metas financeiras e operacionais - Gerenciou adequadamente os desejos no mercado Latino Americano - Manteve a posição de liderança no mercado brasileiro
<u>Indicadores de Sinergia:</u>	<ul style="list-style-type: none"> - Devido ao curto período de duração da <i>Joint Venture</i> não foi possível identificar variações significativas <ul style="list-style-type: none"> - CPV/RL= praticamente inalterado - DA/RL+ pequena variação positiva

Figura 22: Quadro do Papel da Alta Administração no Encerramento / Avaliação da Aliança.

Na **Dimensão Gerência da Aliança**, foram consideradas as seguintes variáveis: *tempo previsto x tempo realizado e os resultados da Aliança Estratégica*.

- Tempo Previsto x Realizado da Aliança Estratégica

Analisando as entrevistas com os executivos, observou-se que eles não tinham muita precisão quanto ao tempo previsto da Aliança, embora todos tenham comentado que a duração tenha sido de aproximadamente dois anos. Apenas o diretor financeiro da Fábrica de Motores informou que a *joint venture* tinha tempo indeterminado, com uma opção de compra de cinco anos. Estas informações prestadas pelos executivos, embora um pouco imprecisas, corroboram a variável homônima na Dimensão Alta Administração.

- Resultados da Aliança Estratégica

Na visão dos executivos entrevistados o resultado da Aliança Estratégica foi um sucesso, porém cada um apresentou uma percepção específica, que até certo ponto são complementares. Em relação a Fábrica de Motores evidenciou-se os seguintes aspectos positivos: o crescimento de faturamento, o crescimento de produção, penetração em novos mercados e transformou-se de uma empresa instável em uma empresa estável com vocação internacional. Já para o Grupo Americano pode-se considerar a *joint venture* bem sucedida devido a: aquisição foi por um preço justo, obteve um retorno do investimento, o objetivo de implantar uma unidade de motores para fornecer à Ford no México foi plenamente atingido, além de servir de base de exportação para outros países. No caso do Grupo Brasileiro foi considerado positivo devido ao equacionamento dos problemas de caixa e um reposicionamento financeiro.

E5: “o nome da aliança é Fabrica de Motores, sem dúvida nenhuma foi um caso de sucesso. Os números estão aí pra comprovar:

crescimento de faturamento, crescimento de produção, a penetração em mercados, em novos mercados, a posição que nós estamos vivendo hoje. Nesse momento a gente tá tendo uma série de mercados estáveis, em função de uma visão global.”

E4: “Todo o processo, a Grupo Americano conseguiu cumprir com os objetivos e fornecer motores pra planta da Ford no México. Esse era o objetivo a ser cumprido. Isso é o principal? Por quê? Porque sim. O resto aqui apareceu, surgiu porque havia a necessidade de se ter um planta que mexe com motores sete ponto três vê oito. Então, esse foi o maior sucesso. E com qualidade. O cliente ficou satisfeito. E o melhor: o cliente lá é uma montadora: Ford. Então, objetivo atingido! Unido. De curto prazo. Os objetivos de longo prazo...só olhando o planejamento estratégico pra...pra comprovar. Mas os objetivos estabelecidos, foi... um sucesso total!”

E3: “Porque a Grupo Brasileiro resolveu o seu problema. Ela conseguiu ... conseguiu ... reposicionar-se em caixa e... e reposicionar-se na sua questão de volume financeiro.”

A seguir tem-se um quadro-resumo do Papel da Gerência da Aliança no Encerramento / Avaliação da *Joint Venture*.

5ª Fase – Encerramento / Avaliação	
<u>Tempo Previsto / Duração da Aliança:</u>]	<ul style="list-style-type: none"> - Tempo da <i>Joint Venture</i> : Indeterminado - Duração: Aproximadamente 2 anos, com opção de compra de 5 anos
<u>Resultados da Aliança:</u>	<ul style="list-style-type: none"> - FM: <ul style="list-style-type: none"> - Crescimento de faturamento - Crescimento de produção - Novos mercados - Transformou-se em uma empresa estável com vocação internacional - GA: <ul style="list-style-type: none"> - Aquisição p/ preço justo - Obteve retorno do faturamento - Implantação de nova unidade - Atendimento de contrato de exportação p/ México - GB: <ul style="list-style-type: none"> - Equacionamento dos problemas de caixa - Reposicionamento financeiro

Figura 23: Quadro do Papel da Gerência da Aliança no Encerramento / Avaliação da *Joint Venture*.

5.2.2.3 Análise Preliminar da Etapa Gestão da Aliança Estratégica

Em relação ao processo de Gestão da Aliança, dois resultados tornam-se significativos: a implantação da nova linha de produção na Fábrica de Motores deu-se em nove meses, ou seja, três meses antes do projetado, bem como a superação das metas econômico-financeiras. Evidencia-se, com isso, a adequação da forma utilizada para o gerenciamento da Aliança.

CONCLUSÕES

A questão central deste estudo foi verificar como se caracteriza o processo de formação e gestão de Alianças Estratégicas a partir de um estudo de caso numa empresa do setor automotivo da Região Sul. Baseando-se no problema de pesquisa proposto e nos objetivos propostos, um conjunto de conclusões foi desenvolvido, tomando por base os resultados apresentados e discutidos no capítulo 5.

Com referência ao objetivo geral desta pesquisa, verificou-se ser possível, através de uma coleta de dados adequada, identificar, não apenas, as motivações das empresas para a formação da Aliança Estratégica, mas também, caracterizar todo o processo de formação e gestão do empreendimento. Com relação ao alcance dos objetivos específicos elaborados para fins deste trabalho, cabe salientar:

- Identificar os fatores que motivaram a formação da Aliança Estratégica:

Analisando as informações prestadas pelos executivos das empresas envolvidas no caso, percebe-se claramente três fatores importantes para a formação da Aliança entre o Grupo Brasileiro e o Grupo Americano: o acesso a tecnologia de ponta, a capitalização que a aliança estratégica proporcionaria ao Grupo Brasileiro e a possibilidade de penetração em novos mercados. Também foi comentado por um dos executivos que, o processo de

globalização da economia estaria gerando uma pressão muito grande no segmento automotivo e desta forma incentivando as empresas buscarem parcerias internacionais para se fortalecerem nos mercados em que atuam.

Outro aspecto significativo a respeito dos motivos da Aliança é que os fatores referentes a dimensão Alta Administração foram corroborados pela dimensão Gerência da Aliança. Apenas o motivo relacionado a novos mercados não foi mencionado pelos executivos responsáveis pelo dia-a-dia da Aliança. Em relação a este aspecto acredita-se que foi ocasionado fato dos executivos representados na dimensão Gerência da Aliança não terem participado diretamente da negociação do empreendimento.

Considerando os fatores apresentados para a formação da Aliança Estratégica entre as empresas: tecnologia, capitalização e mercado, pode-se dizer que o primeiro e o terceiro motivo são amparados amplamente pela teoria pois, Lorange e Roos (1996) comentam que entre as motivações para empresas formarem alianças estão “o acesso a novas tecnologias e a diversificação em novos negócios” além da “obtenção meios de distribuição e prevenção contra novos concorrentes”. Estes aspectos elencados pelos autores confirmam os motivos apresentados pois, com a aliança a fábrica de motores teria acesso a uma tecnologia de ponta, possibilitando manter a liderança no mercado além de atingir novos mercados (exportação para o México – contrato de US\$ 100 milhões anuais). Já em relação ao fator capitalização, considera-se que através da aliança formada a fábrica de motores aumentou sua competitividade o que é confirmado por Yoshino e Rangan (1996) “as empresas parceiras contribuem continuamente em uma ou mais áreas estratégicas cruciais”.

- Caracterizar o processo de formação da Aliança Estratégica da empresa objeto deste estudo:

Em relação ao processo pode-se considerar que teve uma duração média, pois

iniciou em janeiro de 1998 e foi concluído em março de 1999, em torno de um ano e dois meses. É necessário, também considerar dois aspectos: entre o final de 1997 e início de 1998, a alta administração e acionistas do Grupo Brasileiro discutiram a situação econômico-financeira da empresa e estabeleceram a estratégia de buscar parceria internacional; em outubro de 1998 houve a desvalorização da moeda brasileira (R\$ - Real), gerando um atraso nas negociações. Em virtude destes dois aspectos, principalmente do segundo, talvez, o processo de negociação tivesse se desenvolvido mais rapidamente.

Em relação à clareza e convencimento da Alta Administração quanto a necessidade do negócio, sanadas as dúvidas iniciais, houve total apoio da mesma. A razão do apoio para a Aliança era a sua compatibilidade com os objetivos estratégicos do Grupo Brasileiro e também com os do futuro sócio. O nível de envolvimento da Alta Administração foi de monitorar a negociação, conduzida diretamente pelo principal executivo do Grupo Brasileiro. Um aspecto importante a se considerar é que não houve conflito de canais de distribuição entre a Fábrica de Motores e o Grupo Americano. Além dos aspectos expostos anteriormente, as linhas de produtos se complementavam e a Fábrica de Motores era a líder no Mercosul e o Grupo Americano era o líder nos USA.

Em relação as capacidades considerou-se dois aspectos: os recursos financeiros do parceiro americano seriam necessários para capitalizar a Fábrica de Motores e possibilitaria a implantação de uma nova unidade de manufatura de motores com tecnologia eletrônica. Em relação aos recursos dos sócios aplicados no negócio salienta-se o seguinte: em termos de técnicas gerenciais não haveria grandes novidades, pois a administração da Fábrica de Motores já adotava modernas técnicas de gerenciamento. Porém, na tecnologia de fabricação de motores a diesel haveria inovações com a aplicação da eletrônica na manufatura de motores. Quanto a capacidades dos sócios, Callaham e MacKenzie (1999) enfatizam que para o desenvolvimento de uma Aliança as competências mais relevantes são as técnicas e de *design*,

o que confirma o processo estabelecido entre o Grupo Americano e o Grupo Brasileiro.

Com relação aos recursos financeiros que seriam aplicados na formação da Aliança, o Grupo Americano investiria US \$55 milhões adquirindo 50% da Fábrica de Motores. Destes recursos, US\$40 milhões seriam aplicados pelos Grupos Americano e Brasileiro para implantação de uma nova unidade de motores e na capitalização da Fábrica de Motores. Cabe, também salientar que esses recursos seriam financiados pelo BNDS e lastreados por uma operação de exportação ao México no valor de US\$100 milhões por quatro anos. Quanto a importância dos recursos financeiros investidos em uma *Joint venture* Callahan e MacKenzie (1999) enfatizam que esses recursos estão relacionados diretamente com os motivos da parceria estabelecida.

Em relação a negociação propriamente identificou-se que: o tempo de negociação foi médio, conforme já comentado acima, e no processo foi estabelecido uma *Joint venture* (50% / 50%) com a opção de compra (em até 5 anos) para o Grupo Americano. De acordo com Lewis (1992), essa forma estabelecida pode ser classificada de Empreendimento Conjunto com participação acionária igual. Considerando, também, uma das tipologias apresentadas por Yoshino e Rangan (1996), essa negociação caracteriza-se na forma de uma *Joint venture* podendo ser classificada como uma Aliança Estratégica.

Além disso, ainda em relação a negociação é importante comentar que a equipe do Grupo Brasileiro envolvida no processo era formada apenas pelo Presidente do grupo Brasileiro e um assessor da *holding* com níveis decisórios pré-estabelecidos pelos acionistas. Já a equipe de negociação do Grupo Americano era formada por 15 pessoas, mais cinco assessores financeiros do banco Chase Manhattan e uma assessoria jurídica. Essa diferença de estrutura durante a negociação, também contribuiu para a demora do processo, pois, segundo o Presidente do Grupo Brasileiro, os assessores do banco estavam interessados em depreciar o

valor da compra a fim de aumentar seu comissionamento. Quando os assessores do banco foram colocados em um papel secundário e a negociação passou a ser conduzida diretamente entre o grupo Americano e Grupo Brasileiro o processo evoluiu com maior rapidez chegando a sua conclusão.

Em relação ao contrato da Aliança todos os executivos consideraram que foi adequado e atendia as necessidades da empresa. A *Joint venture* estabelecida envolvia quatro contratos diferentes, sendo eles: a opção de compra pelo Grupo Americano, a associação propriamente dita de *Joint venture*, de transferência tecnológica e a exportação de motores para o México. O contrato de associação de *Joint venture* definia os seguintes aspectos principais: a gestão da Aliança e seus níveis decisórios estabelecidos (o Conselho de Administração era composto por seis membros, três de cada sócio, e Presidente e Vice-Presidente sendo alternados ano a ano). Outro aspecto a considerar diz respeito aos níveis de alçada pré-estabelecidos para decisões do dia a dia na operação da Fábrica de Motores. Para operações até determinado valor poderia ser decidido pelos executivos da Fábrica de Motores, acima de determinado valor deveria ser apreciado pelo Conselho de Administração que representava os acionistas. Outros aspectos relevantes à gestão da *Joint venture* referem-se a: dividendos e investimentos, marcas e patentes, bem como o projeto de implantação da nova linha de produção da Fábrica de Motores.

- Analisar o processo de gestão da Aliança Estratégica no caso em estudo:

Estudando o processo de gestão da Aliança identificam-se os seguintes aspectos: em relação ao nível de confiança foi adequado, e uma evidencia disto é que nenhum executivo da fábrica de motores foi trocado. Quanto ao comprometimento das equipes com a Aliança foi considerado adequado, pois a implantação da nova unidade de motores foi realizada em nove meses, superando em 3 meses a meta estabelecida. Com referência a aprendizagem o aspecto

mais significativo foi a assimilação de uma nova tecnologia fabril. Em relação à aprendizagem, além do conhecimento passado através de documentação, desenhos, manuais, foram extremamente importantes os conhecimentos adquiridos informalmente com os técnicos americanos em visita a Fábrica de Motores e em visitas da equipe brasileira aos Estados Unidos.

Esses aspectos são ressaltados por Simonin (1999), pois o conhecimento tácito é altamente pessoal e muitas vezes difícil de ser compartilhado ou comunicado, além de profundamente arraigado às ações e ao envolvimento das pessoas dentro de um contexto específico. Outro aspecto que evidencia a importância do conhecimento tecnológico transmitido a Fábrica de Motores é comentado por Reed e DeFillipi (apud Simonin, 1999), os quais enfatizam que, quanto maior a complexidade dos sistemas tecnológicos, maiores são os níveis de ambigüidade e conseqüentemente a dificuldade de acesso às novas tecnologias.

Na gestão da Aliança Estratégica, no que se refere ao envolvimento da Alta Administração, o principal executivo do grupo brasileiro fez um monitoramento maior nos três primeiros meses, após diminuiu gradativamente até ficar participando apenas de reuniões mensais. Neste aspecto de gerenciamento da Aliança, também foi ressaltado o processo de comunicação, especificamente relacionado à diferença da língua estrangeira, a qual causou alguns problemas no início, posteriormente superados devido ao empenho da equipe brasileira da Fábrica de Motores. Para Simonin (1999), a distância ou assimetria cultural não cria dificuldades apenas para a identificação das oportunidades de mercado, mas, também, aumenta as barreiras de comunicação entre os sócios. Por isso, houve necessidade das equipes da Fábrica de Motores aprenderem a língua inglesa e assimilarem os procedimentos administrativos empregados pelo Grupo Americano. Ainda, em relação às necessidades de superar as dificuldades da língua inglesa, Callahan e MacKenzie (1999) comentam que diferenças culturais como essas podem gerar inúmeros problemas às Alianças Estratégicas,

bem como suposições erradas sobre pessoas e indivíduos e enganos sobre significados de palavras e ações.

Outro aspecto relacionado ao gerenciamento da Aliança diz respeito as diferenças de velocidade no processo decisório, devido as diferenças de porte do grupo americano para o grupo brasileiro. A importância das dificuldades acima mencionadas terem sido superadas é reforçada pelas idéias de Choi e Lee (apud Simonin), os quais comentam que as diferenças em termos corporativos, práticas profissionais e cultura organizacional geram maiores dificuldades no processo de transferência de conhecimento nos empreendimentos cooperativos interorganizacionais.

Outra característica identificada no processo de gestão é que não houve resistência por partes das equipes brasileiras e norte americanas em relação a Aliança Estratégica estabelecida. Isso mostra que não existiu uma postura descrita por Callahan e MacKenzie (1999) como “*not-invented-here*” (não inventado aqui ou bairrismo), o que segundo os autores dificultaria o gerenciamento da Aliança.

- Analisar os resultados da Aliança Estratégica na empresa estudada:

Em relação aos resultados da Aliança, existe uma opinião generalizada dos executivos que a mesma atendeu as expectativas inicialmente propostas, embora o prazo de existência *Joint venture* foi muito pequeno para ser considerada como um sucesso. Tratando-se dos resultados do empreendimento observou-se uma confiança mútua entre os sócios, o que Whipple e Frankel (2000) evidenciam como um fator de sucesso, pois esse aspecto é crítico no compartilhamento de informações confidenciais e na satisfação de necessidades a longo prazo entre os sócios. Outro aspecto importante identificado em todo o processo foi que existiu metas claras a serem alcançadas pela *Joint venture*, isto é comentado por Spekman *et alii* (apud Whipple e Frankel, 2000) os quais afirmam que o sucesso da Aliança requer o

estabelecimento e execução de metas claramente definidas e, também, comunicadas a todos os gerentes envolvidos na Aliança. Há, ainda, a compatibilidade entre os sócios contribuiu para os bons resultados da Aliança, pois as dificuldades surgidas ao longo do processo foram superadas gradativamente e isto é reforçado por Whipple e Frankel (2000), comentando que a cooperação e a habilidade na solução de problemas relacionam-se diretamente aos fatores de sucesso.

Já o principal executivo do Grupo Americano considerou o negócio como um sucesso operacional e financeiro, pois a nova unidade de motores foi implantada antes do prazo estipulado e as metas financeiras foram também superadas. Apesar das considerações do Presidente do Grupo Americano sobre os resultados da Aliança, analisando os dados financeiros da Fábrica de Motores, identifica-se que houve uma pequena melhora nos índices, mas não houve tempo disponível de análise para observar uma sinergia operacional nos mesmos. Estas considerações são apoiadas pelo índice CPV/RL que não apresentou melhorias significativas no período entre 1999 e 2000 e pelo índice DA/RL que apresentou uma melhora entre 1999 e 2000.

Concluindo, o processo de Aliança Estratégica, estabelecido entre o Grupo Americano e o Grupo Brasileiro, pode ser considerado um empreendimento que apresentou bons resultados, pois proporcionou vantagens competitivas para ambos os sócios. Em relação ao Grupo Brasileiro, a *Joint venture* trouxe capitalização indispensável à condução dos negócios, além de aportar novas tecnologias e novos mercados. Para o Grupo Americano a *Joint venture* possibilitou a complementação da sua linha de produtos em nível mundial, o atendimento a seu principal cliente e iniciar o ingresso no mercado Sul-Americano. Outros aspectos salientados são a implantação em tempo *record* da nova unidade de produção na Fábrica de Motores e a superação das metas de retorno financeiro para o investimento realizado na *Joint venture*.

Provavelmente, o somatório dos fatores relacionado acima incentivou o Grupo Americano a adquirir os 50% restantes do Grupo Brasileiro na Fábrica de Motores. As condições favoráveis do cenário internacional, naquele momento, contribuíram para essa aquisição realizada em março de 2001. Porém, se o Grupo Americano tivesse esperado um tempo maior para exercer a opção de compra, o atentado ao *World Trade Center*, nos Estados Unidos, em 11 de setembro de 2001, poderia ter alterado a sua decisão devido a alteração do cenário internacional.

Com referência a limitações do estudo realizado é importante ressaltar que não foi possível entrevistar um número maior de executivos da Fábrica de Motores devido a localização dos mesmos na cidade de São Paulo e por problemas de agenda. Não foi possível, também, entrevistar executivos do Grupo Americano (Divisão Motores), pois na época da coleta de dados desta pesquisa, eles já haviam regressado à matriz nos Estados Unidos.

Como perspectiva de pesquisa, considera-se importante ressaltar a necessidade de realização de estudos no que tange a Alianças Estratégicas entre empresas brasileiras e empresas internacionais. Também julga-se oportuno a utilização do Marco Teórico organizado nesta pesquisa em outros estudos, visando ampliar a sua aplicabilidade para outros seguimentos empresariais. Além disso, torna-se importante maior número de pesquisas sobre o modelo de gestão em Alianças Estratégicas para serem utilizados em empresas brasileiras, considerando as diferenças culturais e organizacionais existentes no país.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANSOFF, H. I. *Administração Estratégica*. São Paulo: Atlas, 1983.

BRUYNE, Paul de et al. *Dinâmica da Pesquisa em Ciências Sociais: os pólos da prática metodológica*. 2.ed. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1982.

BRUNO, Marcos A. C.; VASCONCELLOS, Eduardo. *Eficácia da Aliança Tecnológica: estudos de caso no setor químico*. Revista de Administração (RAE), SP- v. 31 n2, p. 73/84 – Abril / Junho, 1996.

CALLAHAM, John; MACKENZIE, Scott. *Metrics for Strategic Alliance Control*. R & D Management 24, 4. . 1999 . p 365-377. Blackwell Publishers Ltda.

EISENHARDT, Kathleen. *Building Theories from Case Studez Research*. Acading of Management Review. 1989. Vol. 14, n.º 4, p. 532-550.

GIL, Antônio Carlos. *Como elaborar projetos de pesquisa*. São Paulo: Atlas, 1991.

GODOY, A. S. *Pesquisa Qualitativa: tipos fundamentais*. Revista de Administração (RAE), SP- v. 35 n2, p. 20/39 – Maio / Junho, 1995.

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

HART, Stuart L. *An Integrative Framework for Strategy-Making Process*. *Academy of Management Review* 7, n. 2, 327-351, 1992.

IUDÍCIBUS, Sergio de; MARTINS, Eliseu e GELBCKE, Ernesto R. *Manual de*

contabilidade das sociedades por ações : aplicável as demais sociedades. São Paulo : Atlas, 1994.

KAY, John. *Fundamentos do Sucesso Empresarial: como as estratégias de negócios agregam valor.* Rio de Janeiro: Campus, 1996. Capítulo 21, 365 – 393: Uma Breve História da Estratégia de Negócios.

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

LÜDKE, Menga, ANDRÉ, Marli. *Pesquisa em educação: abordagens qualitativas.* São Paulo: EPU, 1986.

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

MATARAZZO, Dante C. *Análise financeira de balanços : abordagem básica e gerencial.* São Paulo : Atlas, 1998.

MATIAS, Alberto Borges; PASIN, Rodrigo Maimone. *A geração de sinergias e seus impactos na rentabilidade das empresas nos casos de Fusões e Aquisições.* Revista de Administração (RAE) SP – v. 36, n 1 . P 5-13 – Jan / Mar . 2001.

MINTZBERG, Henry. Os 5 Ps Da Estratégia. In : MINTZBERG, Henry e QUINN, James. *O Processo da Estratégia.* Porto Alegre : Bookman, 2001. P. 26 – 32.

MINTZBERG, Henry e QUINN, James B. *O Processo da Estratégia.* Porto Alegre : Bookman, 2001.

_____, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. *Safári de Estratégia.* Porto Alegre: Bookman, 2000.

_____, Henry & SHAKUN, Melvin F. Introducing to a Grouping on Strategy Formulation. *Management Science*, vol. 24, n. 9, 920 – 933. May. 1978.

PORTER, Michel E. *Competição = on competition: estratégias competitivas essenciais.* Rio de Janeiro: Campus, 1999.

QUINN, James Brian, *Estratégias para Mudança.* In : MINTZBERG, Henry e QUINN, James B. *O Processo da Estratégia.* Porto Alegre : Bookman, 2001. P. 20 – 26.

_____, James Brian, MINTZBERG, Henry & JAMES, Robert M *The Strategy Process*, 1988. Capítulos 1, 3 e 5.

RODRIGUES, Suzana B. (Org.) *Competitividade, Alianças Estratégicas e Gerência Internacional*. São Paulo: Atlas, 1999.

RUFFONI, Janaína P. *Características da Estratégia de Cooperação na cadeia de Fornecimento da Indústria Automotiva do Rio Grande do Sul*. Porto Alegre: UFRGS/EA/PPGA, 1999. (Dissertação de Mestrado)

SILVA, Gabriela S. *Processo de formação de Alianças Estratégicas: casos de empresas fornecedoras da indústria automotiva do RS*. Porto Alegre: UFRGS/EA/PPGA, 2000. (Dissertação de Mestrado).

SILVA, José Pereira. *Gestão e Análise de Risco de Crédito*. São Paulo : Atlas, 1997.

SIMONIN, Bernard L. Ambiguity and the process of knowledge transfer in strategic Alliances. *Strategic Management Journal*. 20 : 595-623, Jan., 1999.

STAKE, Robert E. Case Studies. In DENZIN, Norman K. and LINCOLN, Yvonna S. (ed.) *Handbook of Qualitative Research*. London : Sage Publications, 1994

TRIVIÑOS, Augusto N. S. *Introdução à pesquisa em Ciências Sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo: Atlas, 1987.

YIN, Robert K. *Case study research: design and methods*. Londres: Sage, 1994.

YOSHINO, Michael Y., RANGAN, U. Srinivasa. *Alianças estratégicas: uma abordagem empresarial à globalização*. São Paulo: Makron Books, 1996.

WHIPPLE, Judith M.; FRANKEL, Robert. *Strategic Alliance Success Factors*. The Journal of Supply Chain Management – Summer 2000.

ANEXOS

LISTA DE ANEXOS

Anexo 1 – Roteiro de Entrevista – Dimensão - Alta Administração	145
Anexo 2 – Roteiro de Entrevista - Dimensão – Gerência da Aliança	147
Anexo 3 – Organograma – Estrutura Detalhada do Grupo Americano	150
Anexo 4 – Demonstrativo de Resultados da Fábrica de Motores.....	161
Anexo 5 – Métricas para Controle de Alianças Estratégicas de Callahan & MacKenzie	162
Anexo 6 – Questionário sobre transferência de conhecimento em Alianças Estratégicas, de Bernard L. Simonin	164
Anexo 7 – <i>Newsletter</i> do Grupo Americano	167

Anexo 1

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

Roteiro de Entrevista : Dimensão / Alta Administração

Título do Trabalho: **A FORMAÇÃO DE ALIANÇAS ESTRATÉGICAS**: um estudo de caso numa empresa do setor automotivo do Rio Grande do Sul

Mestrando: César Augustus Techemayer

Orientador: Prof. Dr. Eugênio de Ávila Pedrozo

Roteiro de entrevista

1ª. Fase: Definição Estratégica

- Quais os motivos que levaram a empresa / grupo estudar a opção de uma Aliança estratégica com outra empresa?
- Existiu compatibilização dos objetivos da cooperação / aliança com a estratégia de negócios da empresa / grupo?
- Houve clareza e convencimento entre os membros da alta administração sobre a necessidade e importância da cooperação / aliança para a estratégia de negócios da empresa / grupo?
- Qual foi o nível de envolvimento da alta administração na definição da estratégia de Alianças?

2ª. Fase: Escolha da Parceira

- Qual o nível da qualidade das relações institucionais e pessoais entre a empresa e o futuro parceiro?
- Houve convergência de interesses entre os parceiros sobre o tema-objeto da cooperação / Aliança a ser formada?
- Existiu complementaridade / equilíbrio da qualidade das competências técnicas e gerenciais entre os parceiros?
- A disponibilidade dos recursos (técnicos e financeiros) para mobilização da cooperação / Aliança entre os parceiros era adequada?

- Qual a posição consolidada de mercado em nível nacional e internacional de cada parceiro no momento da formação da Aliança? Qual a importância deste fator para a Aliança a ser estabelecida?

3ª. Fase: Negociação / Escolha do Projeto

- Qual o envolvimento da Alta Administração nesta Fase? Quem participou diretamente da negociação? Como foi o processo de negociação?
- Houve definição clara dos objetivos da cooperação / Aliança?
- A qualidade do contrato de Aliança estabelecida foi adequada para os parceiros? Quais os principais aspectos?
- A Aliança estabelecida foi em conformidade com os mecanismos de regulamentação do mercado?
- Qual a definição da forma institucional da Aliança (acordo de cooperação, joint-venture, etc.)? Qual a importância para este fator?

4ª. Fase: Implementação / Execução

- Qual foi o nível de confiança entre as equipes dos parceiros?
- Qual foi o comprometimento das equipes técnicas das empresas com os objetivos da cooperação / Aliança?
- Qual foi o nível de capacidade de aprendizagem organizacional identificado na empresa?
- Qual o nível de envolvimento da Alta Administração nesta fase?
- Como foi o gerenciamento da Aliança em relação a: aspectos técnicos, desenvolvimento tecnológico (transferência de tecnologia), diferenças culturais (valores organizacionais, políticas e procedimentos), integração das equipes das parceiras, mudanças organizacionais (processos/áreas funcionais), recursos financeiros, acesso a novos mercados?
- Qual foi o nível da comunicação entre os parceiros?

5ª. Fase: Encerramento / Avaliação

- Qual era o tempo previsto da Aliança? Qual foi a duração da Aliança?
- Qual a avaliação dos resultados da Aliança (adequados, muito positivos, sucesso)? Por que?

Fontes complementares:

- Demonstrativos financeiros de 98, 99, 00 e 01 (semestral).

Anexo 2

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
 ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
 PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

Roteiro de Entrevista: Dimensão – Gerencia da Aliança

Título do Trabalho: **A FORMAÇÃO DE ALIANÇAS ESTRATÉGICAS**: um estudo de caso numa empresa do setor automotivo do Rio Grande do Sul

Mestrando: César Augustus Techemayer

Orientador: Prof. Dr. Eugênio de Ávila Pedrozo

Roteiro de entrevista

1ª. Fase: Definição Estratégica

- Quais os motivos que levaram a empresa / grupo estudar a opção de uma Aliança estratégica com outra empresa?
- Houve clareza quanto aos objetivos da aliança entre os sócios ?
- Existia compromisso do sócio em relação a aliança ? A aliança a ser estabelecida era crítica / muito importante para o sócios?
- Existia congruência entre os objetivos dos sócios?
- Houve alguma divergência / conflito a respeito das vendas ou canais de distribuição dos produtos dos sócios?

2ª. Fase: Escolha da Parceira

- **Capacidades do Sócio:**
- Quais as principais habilidades / capacidades do sócio na aliança ?
- O sócio traria facilmente novas tecnologias de fora ? Quais?
- **Recursos do Sócio:**
- Os sócios possuíam sólidos recursos gerenciais / instrumentos gerenciais ? Os sócios tinham experiência gerencial em gestão de alianças estratégicas ?
- A aliança estratégica iria gerar uma transferência de membros da equipe gerencial da sócia para a empresa?
- Qual o total de recursos financeiros investidos pelo sócio na Aliança estratégica? O

sócio iria elevar o capital da Empresa ? Em quanto tempo o sócio esperava recuperar o investimento?

3ª. Fase: Negociação / Escolha do Projeto

- A qualidade do contrato de Aliança estabelecida foi adequada para os parceiros? Quais os principais aspectos?
- Qual a definição da forma institucional da Aliança (acordo de cooperação, joint-venture, etc.)? Qual a importância para este fator?

4ª. Fase: Implementação / Execução

- ***Ambigüidade :***
- A experiência tecnológica / processos controlados pelo sócio era algo facilmente transferível para a empresa ?
- A associação entre causas e efeitos, entradas e saídas, aspectos técnicos específicos relacionadas ao processo tecnológico controlado pelo sócio era suficientemente claro ?
- ***Processo de desenvolvimento tecnológico***
- Houve conveniência e complementaridade nos processos tecnológicos desenvolvidos pelos sócios?
- Qual era o nível de maturidade dos processos tecnológicos dos sócios?
- Qual era o nível de interação dos líderes das equipes dos sócios durante o projeto (todo o processo de aliança)?
- Qual foi a composição da equipe do projeto ? Qual a interação das equipes ?
- ***Transferência de Conhecimento***
- A empresa aprendeu muito com a tecnologia controlada pelo sócio?
- A empresa reduziu a sua dependência tecnológica em relação ao sócio, considerando o início da Aliança?
- A tecnologia controlada pelo sócio foi assimilada pela empresa? Esta tecnologia contribuiu para o desenvolvimento de outros projetos desenvolvidos pela empresa?
- A tecnologia do sócio era facilmente codificável (em instruções, formulas, processos) ?
- O processo tecnológico era mais explícito ou mais tácito ?
- O sócio adotou algum tipo de procedimento, rotina, política para restringir o compartilhamento de informações pertinentes ao seu processo tecnológico ?
- ***Especificidade , complexidade e experiência***
- Para desenvolver a tecnologia / processos (que foram transferidos) o sócio necessitou investir significativamente em equipamentos especializado, instalações e recursos humanos qualificado?
- A tecnologia do sócio é o produto de muitas técnicas interdependentes, rotinas, pessoas e recursos?
- Independentemente da Aliança que foi estabelecida, a empresa já possuía um alto nível de competência e experiência neste tipo de tecnologia disponibilizado pelo sócio?
- ***Aspectos Organizacionais***

- Distância Cultural : Existia grandes diferenças culturais (valores, princípios, filosofia empresarial) entre os sócios ? As diferenças de idioma era algum obstáculo para a comunicação entre as empresas? Existia algum tipo de bairrismo (*not-invented-here*) que afetasse a interação dos sócios?
- Distância Organizacional : Os mecanismos empresariais e operacionais do sócio eram parecidos ou diferentes da empresa ? O que afetava positiva ou negativamente?
- Oposição a Aliança : Existiu algum tipo de oposição a Aliança por parte dos sócios (pessoas-chave, membros de equipes) ?
- Processo de Decisão (velocidade): Como eram tomadas as decisões na empresa? Como eram tomadas as decisões no sócio ? Existia diferenças de velocidade ? Existiram problemas derivados de diferenças no processo decisório?
- Execução de Tarefas : Existia diferenças na maneira de execução de tarefas das equipe dos sócios em relação a distribuição de atividades, poder, competição, competências, perfeccionismo, etc? Houve algum problema devido a eventuais diferenças?
- Capacidade de aprendizado : Houve comprometimento da equipe da empresa em relação a Aliança ? Houve comprometimento da equipe da empresa em relação a recursos financeiros, organizacionais, logísticos para apoiar a difusão e o compartilhamento das informações originadas pela Aliança ?
- Cooperação : Houve colaboração entre as empresas na troca de experiências? Quais as mais significativas para cada parte? (negociações, aspectos legais, implicações estratégicas, avaliação tecnológicas, técnicas gerencias, gerenciamento de pessoas, treinamento transcultural, logística etc.)

5ª. Fase: Encerramento /Avaliação

- Qual era o tempo previsto da Aliança? Qual foi a duração da Aliança?
 - Qual a avaliação dos resultados da Aliança (adequados, muito positivos, sucesso)? Por que?
-

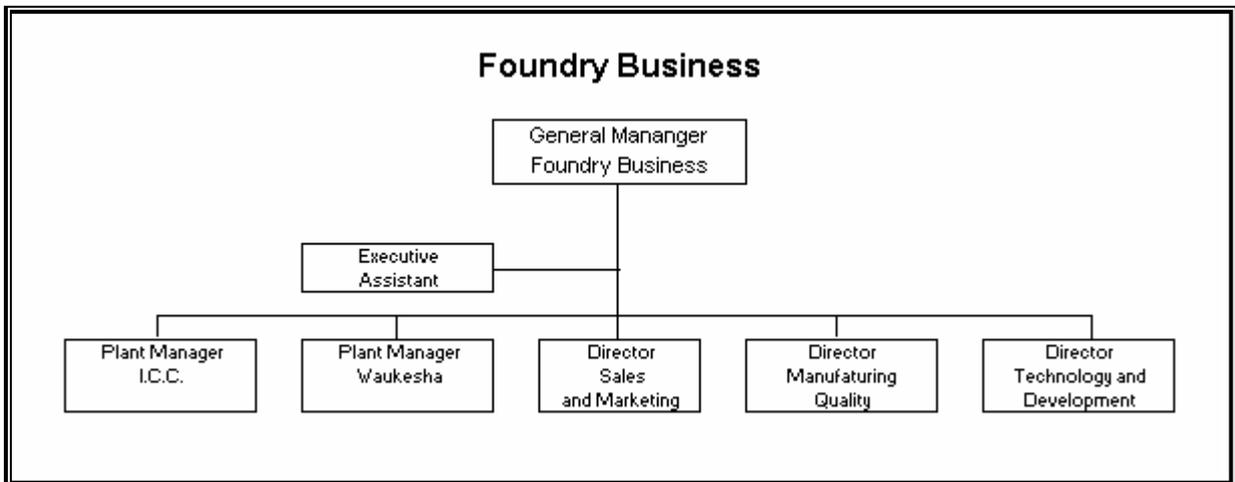
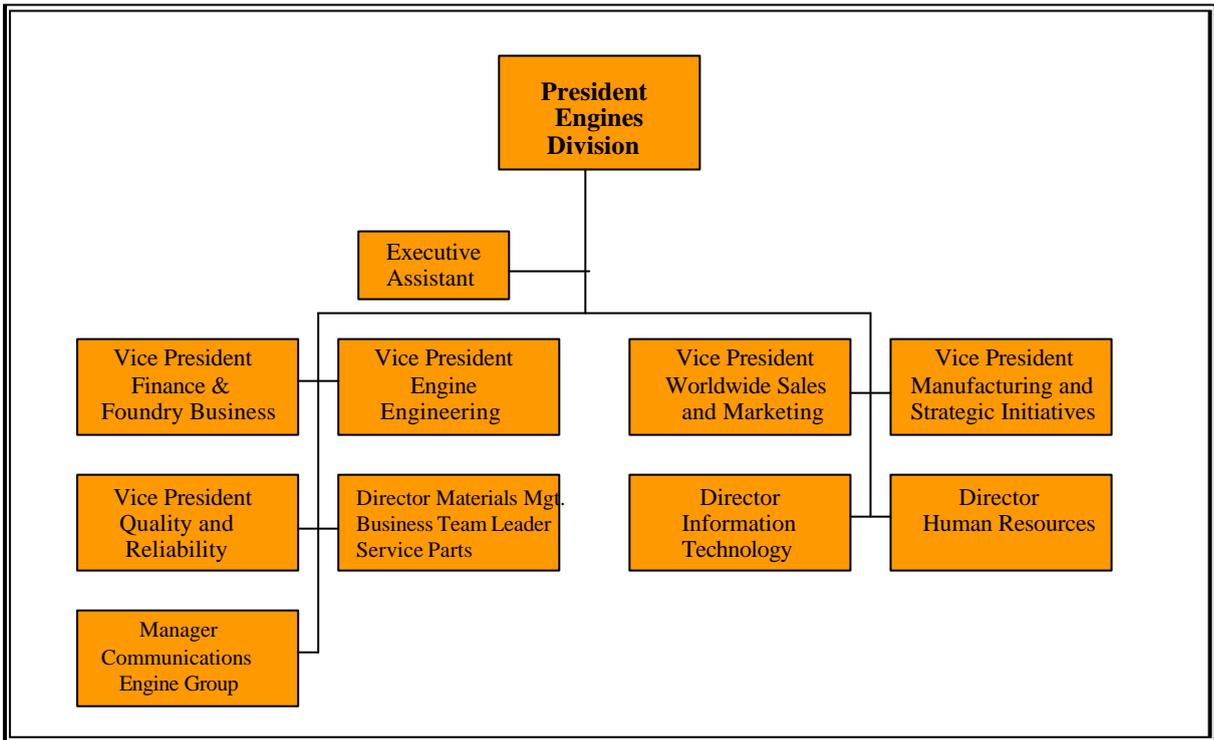
Fontes complementares:

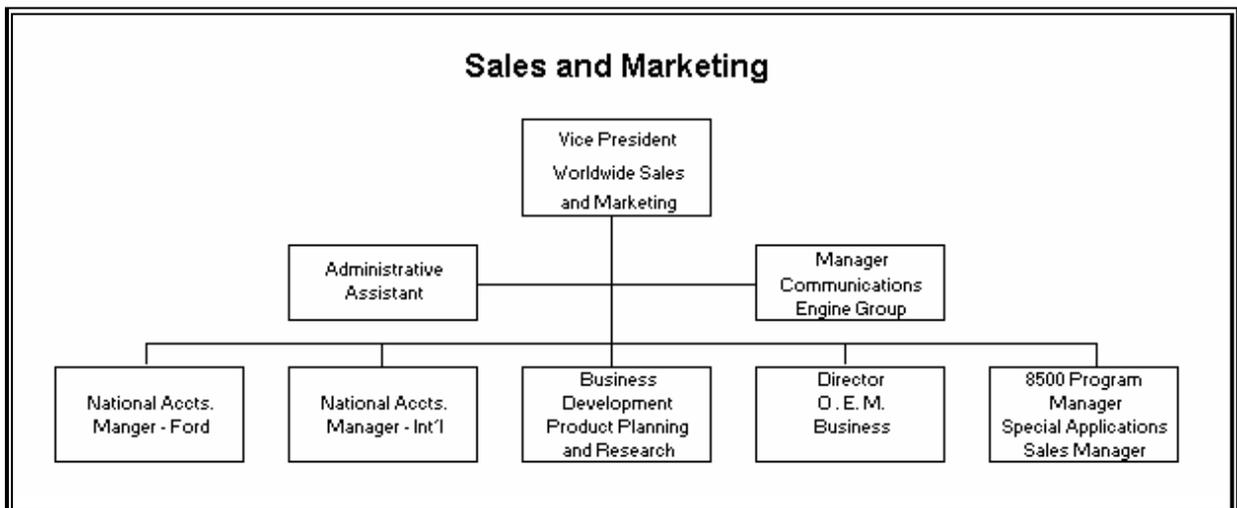
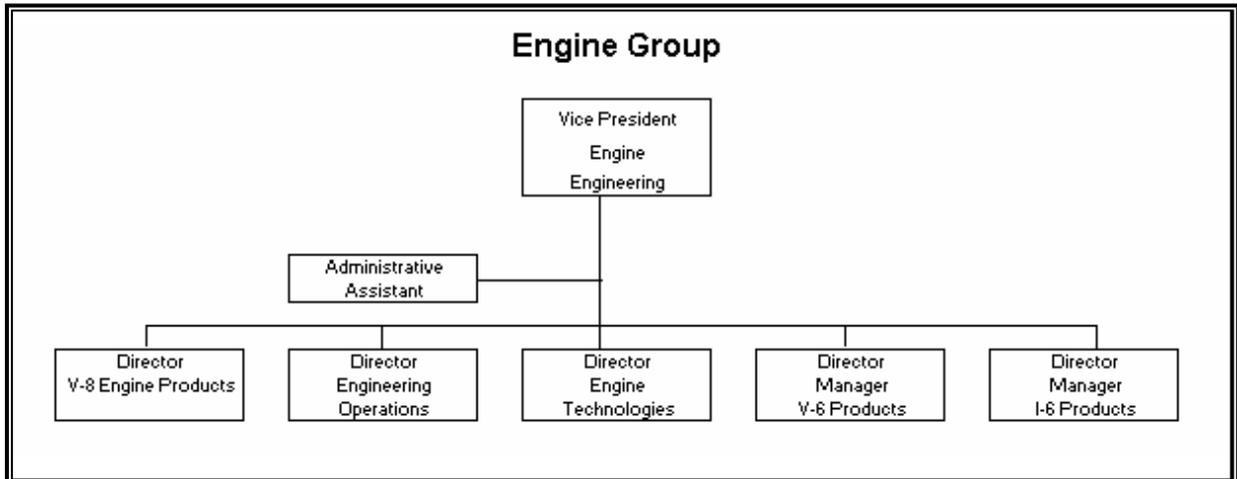
- Organograma da empresa / Projeto

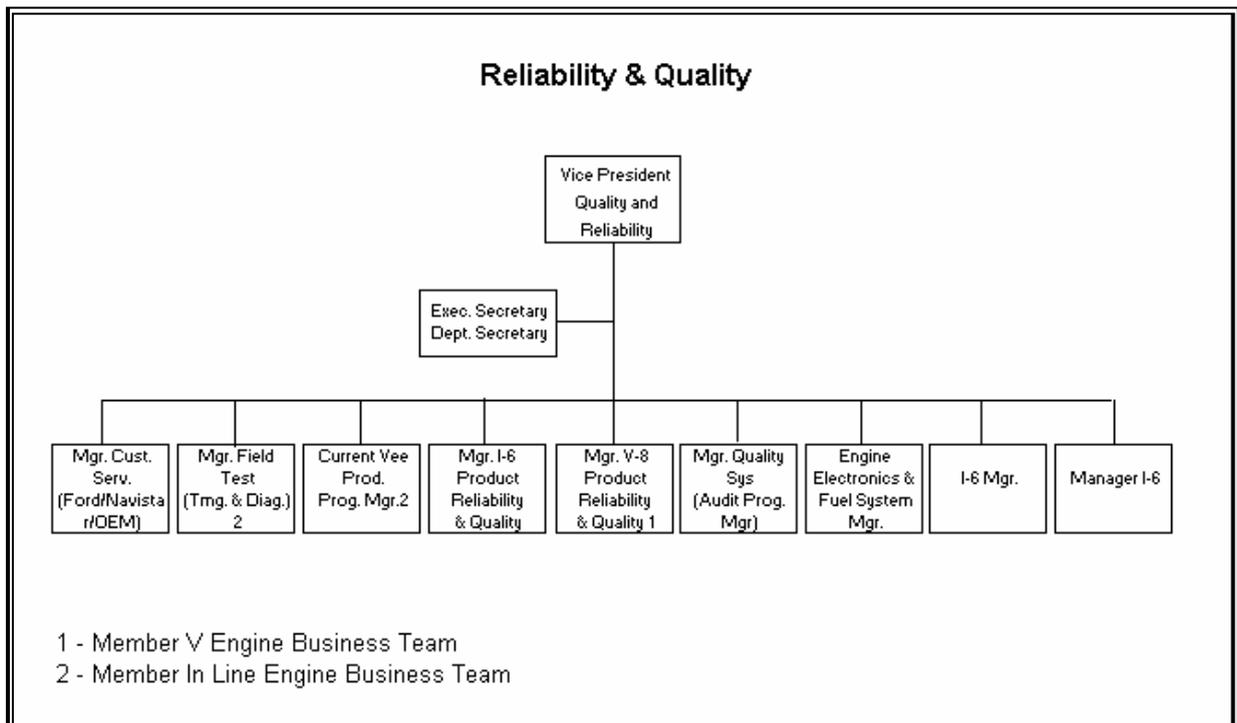
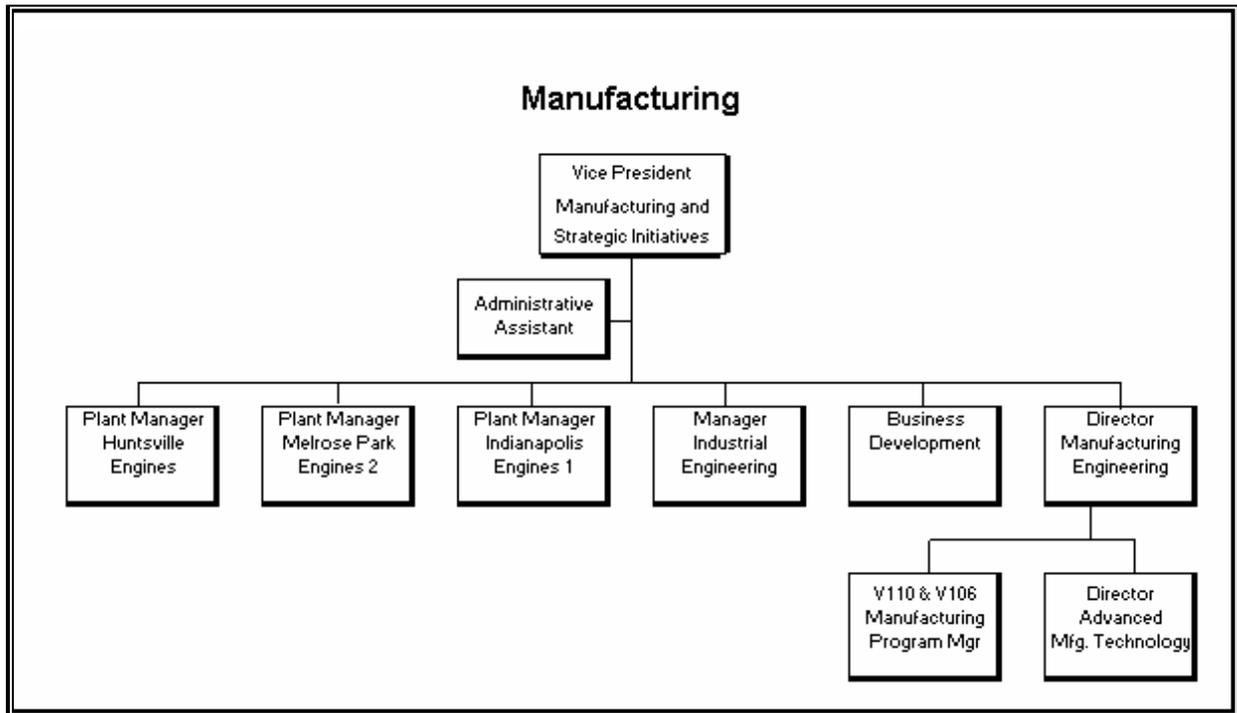
Anexo 3

ORGANOGRAMAS – Estrutura Detalhada do Grupo Americano

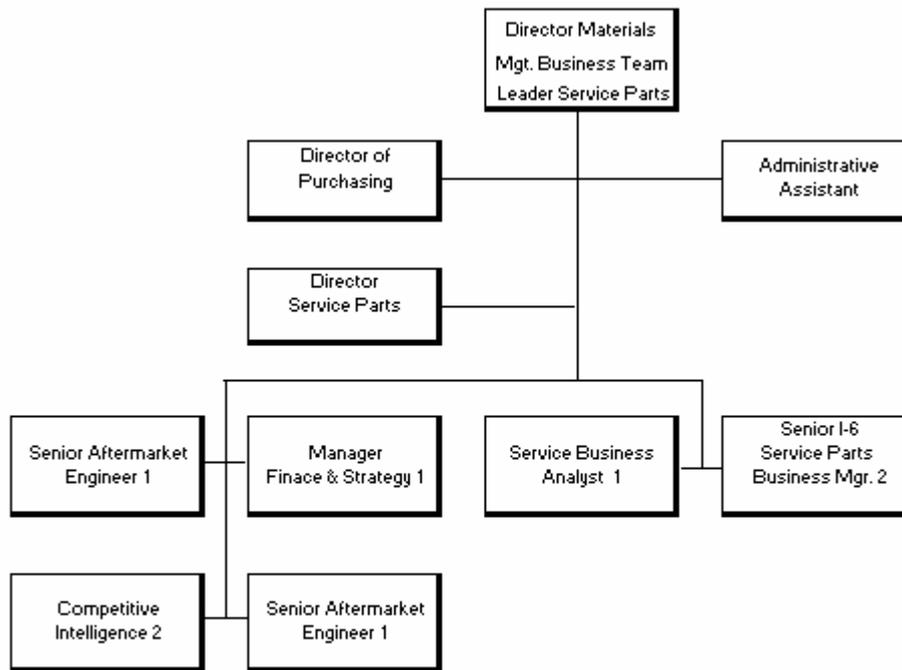
Divisão Motores



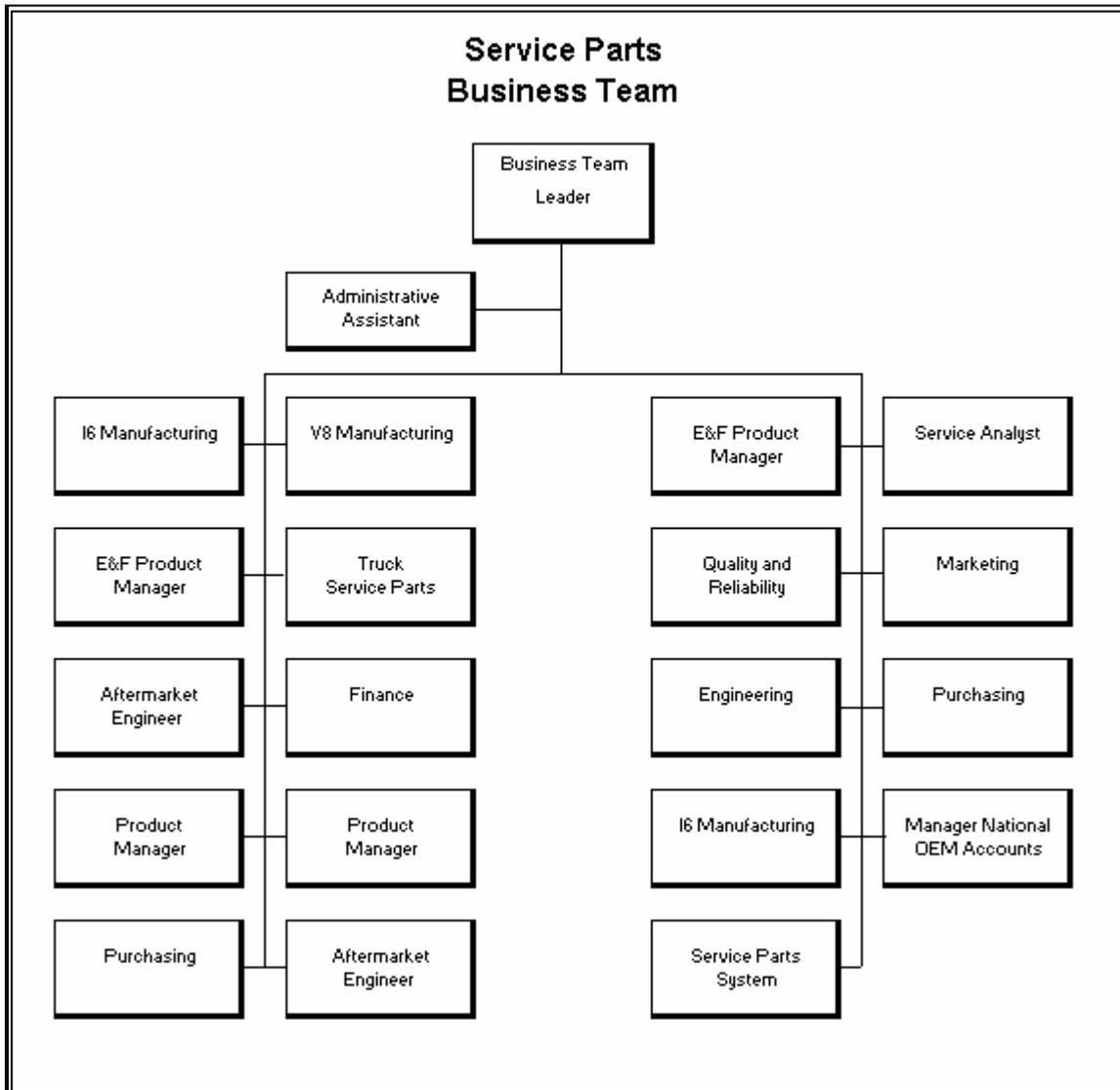


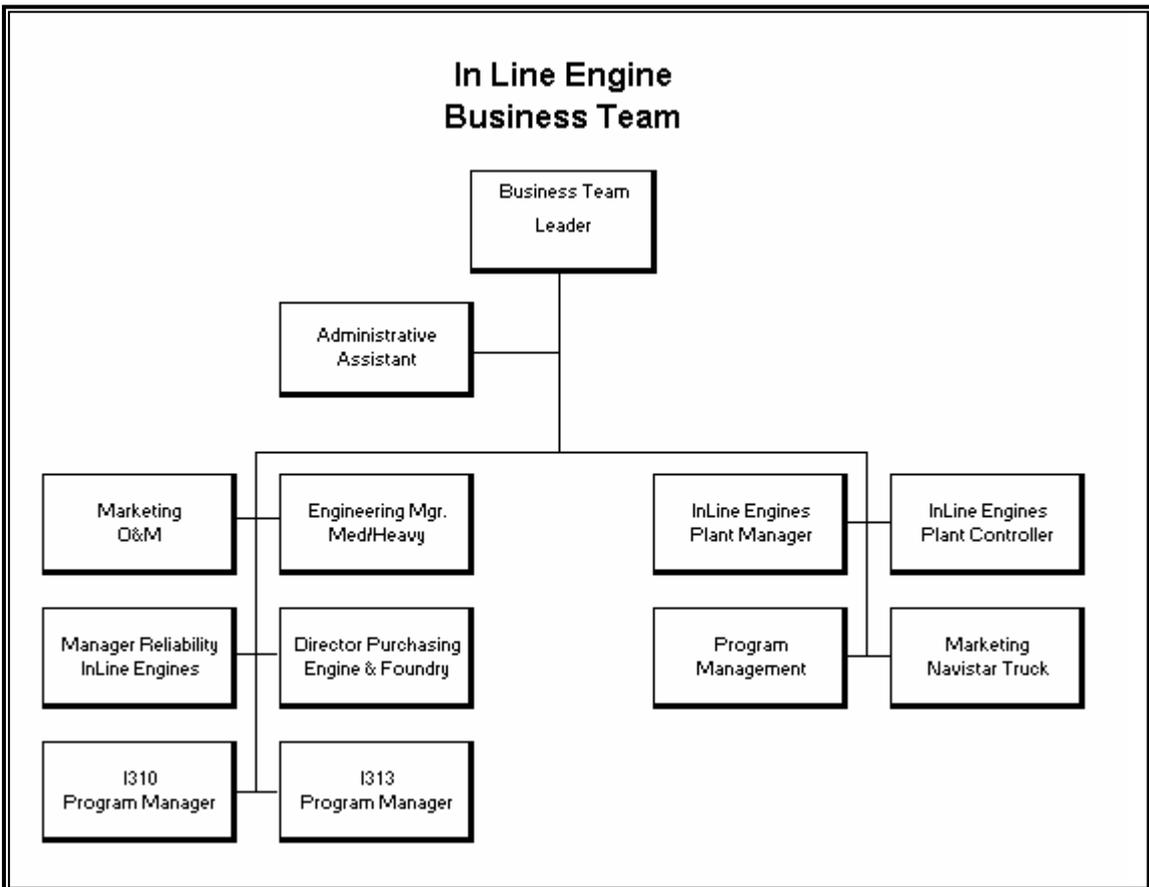
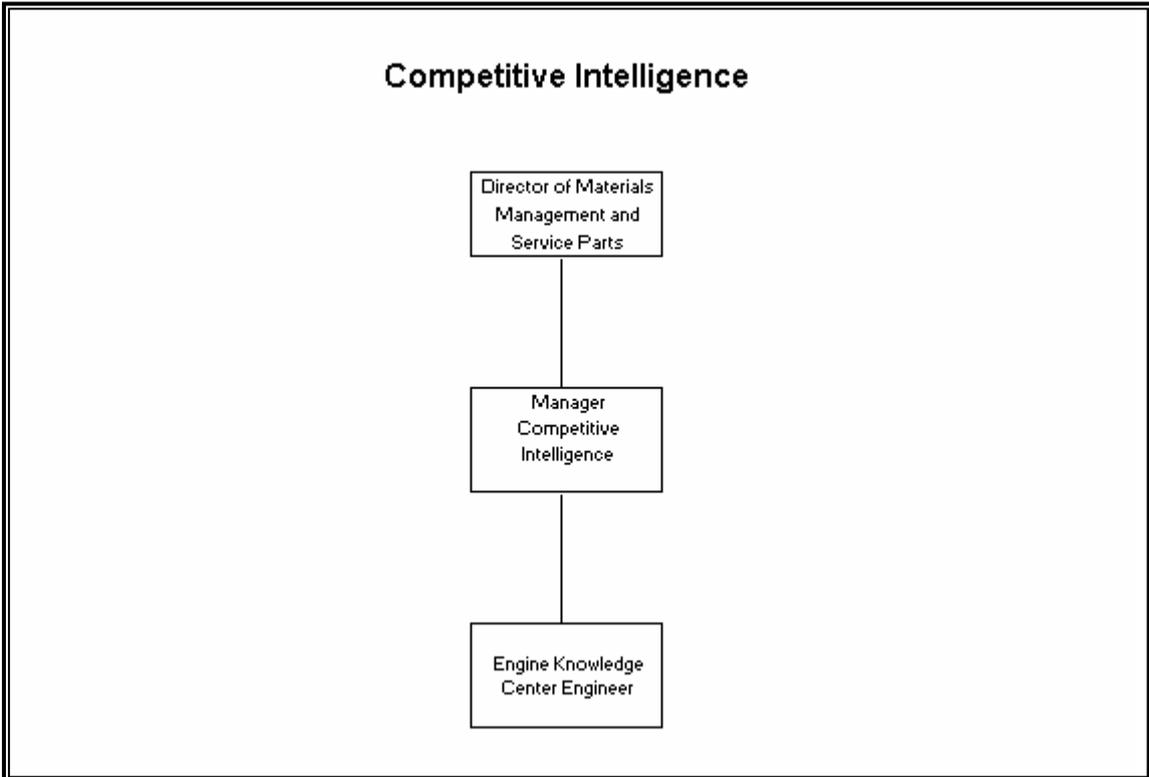


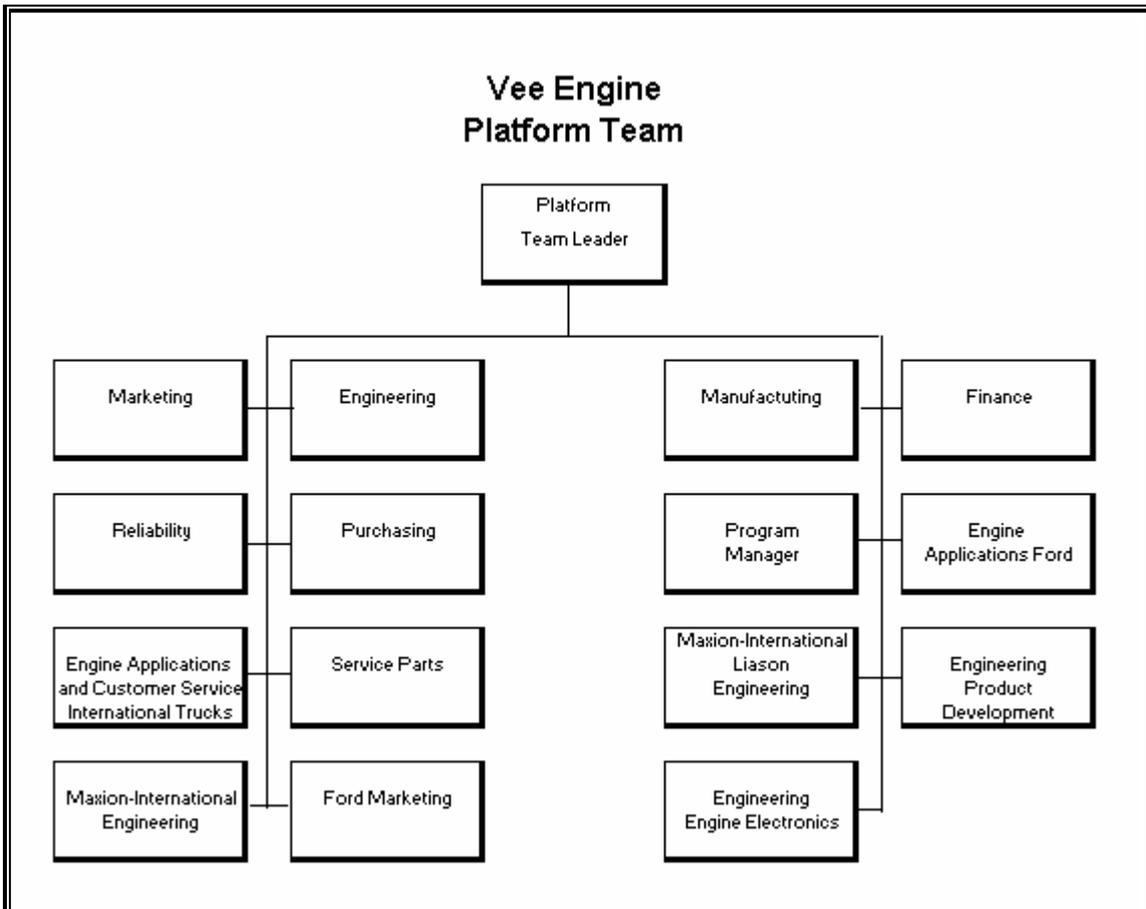
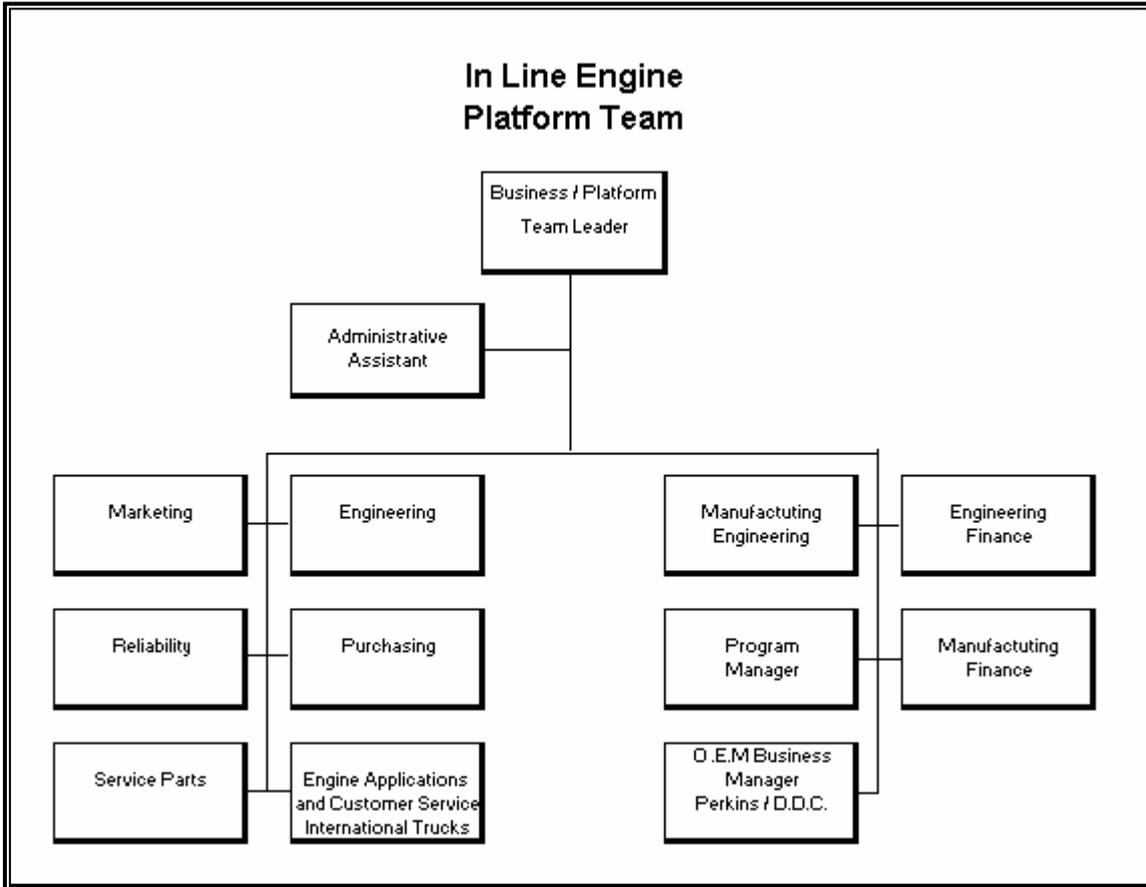
Materials Management and Service Parts

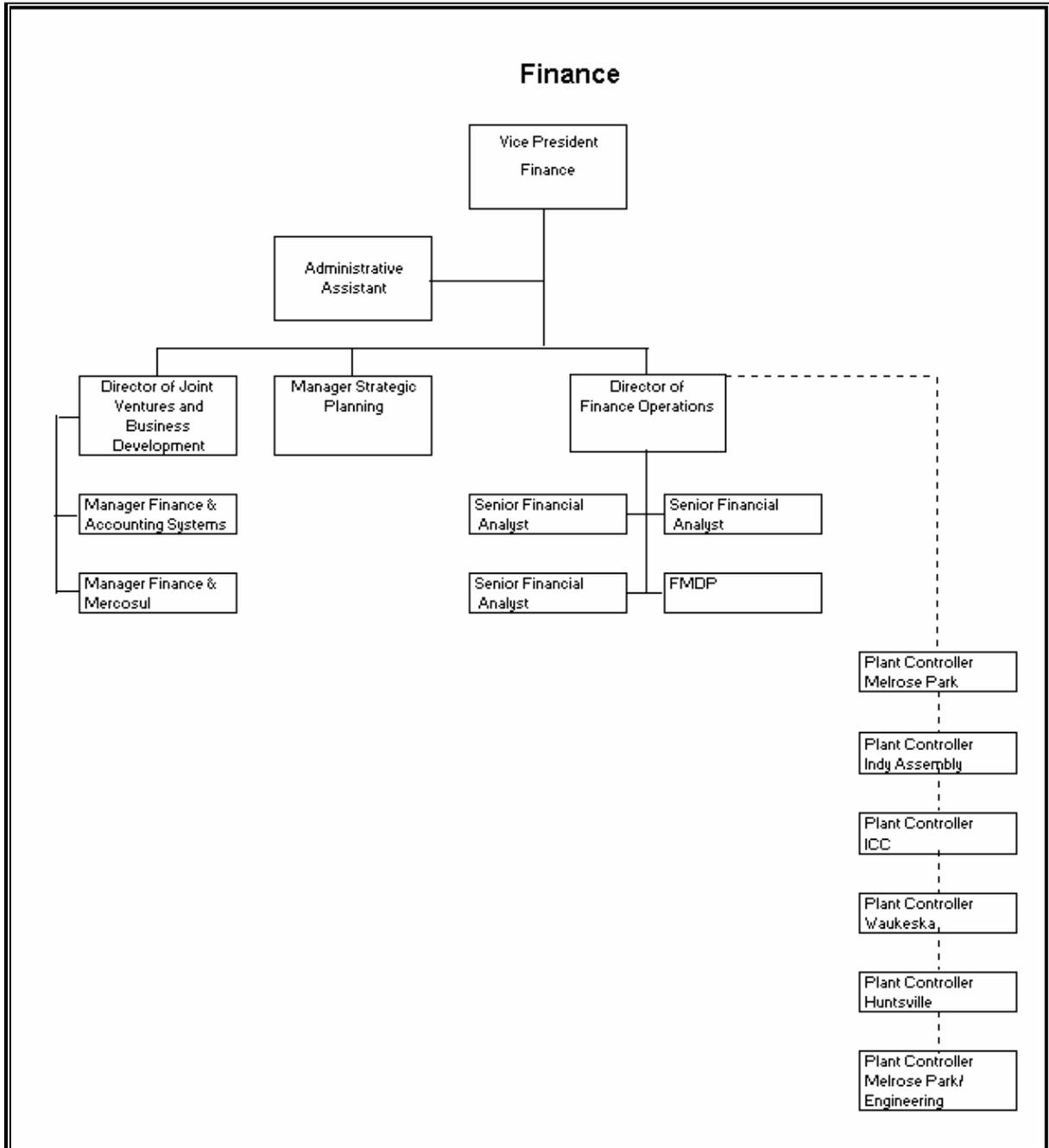


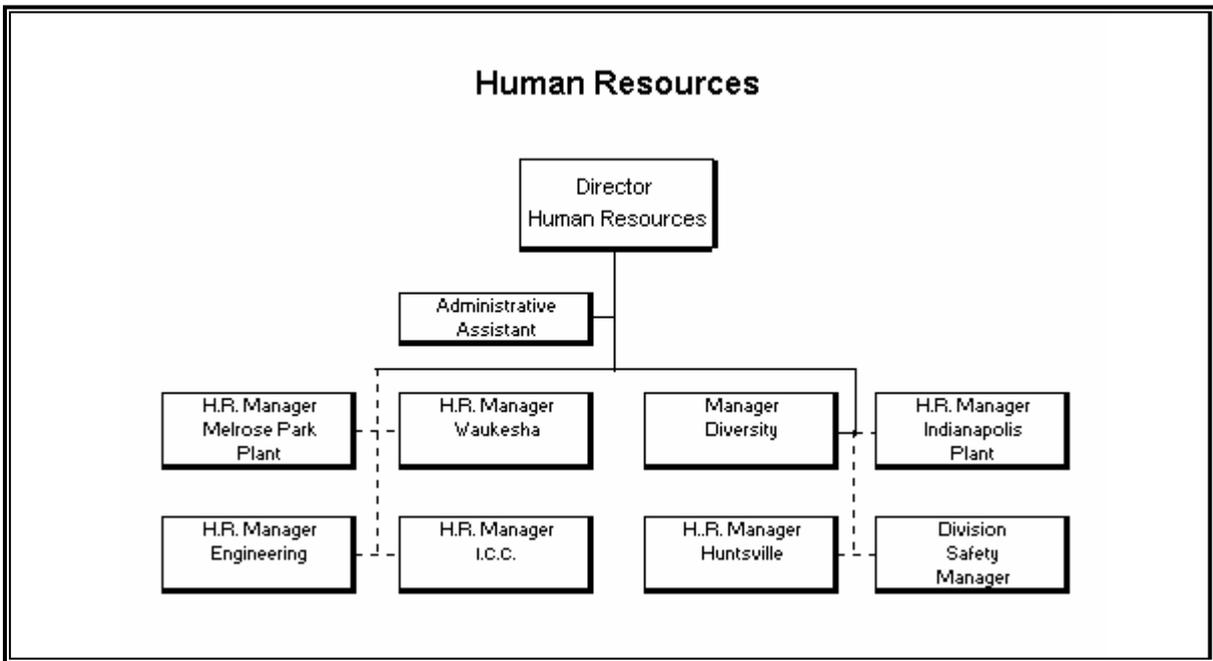
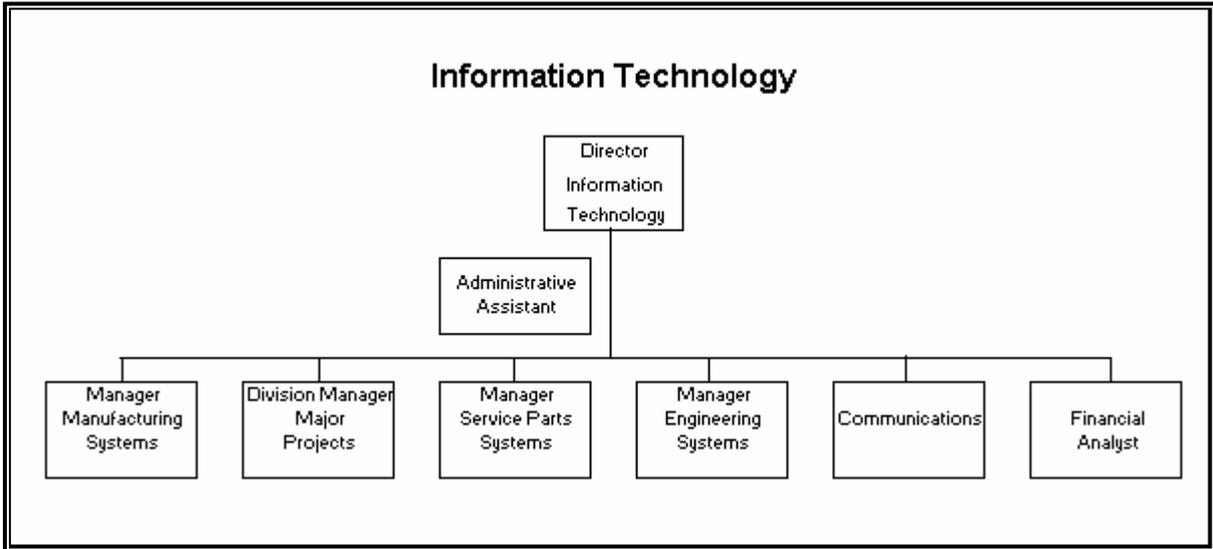
- 1 - Member V Engine Business Team
 2 - Member In Line Engine Business Team

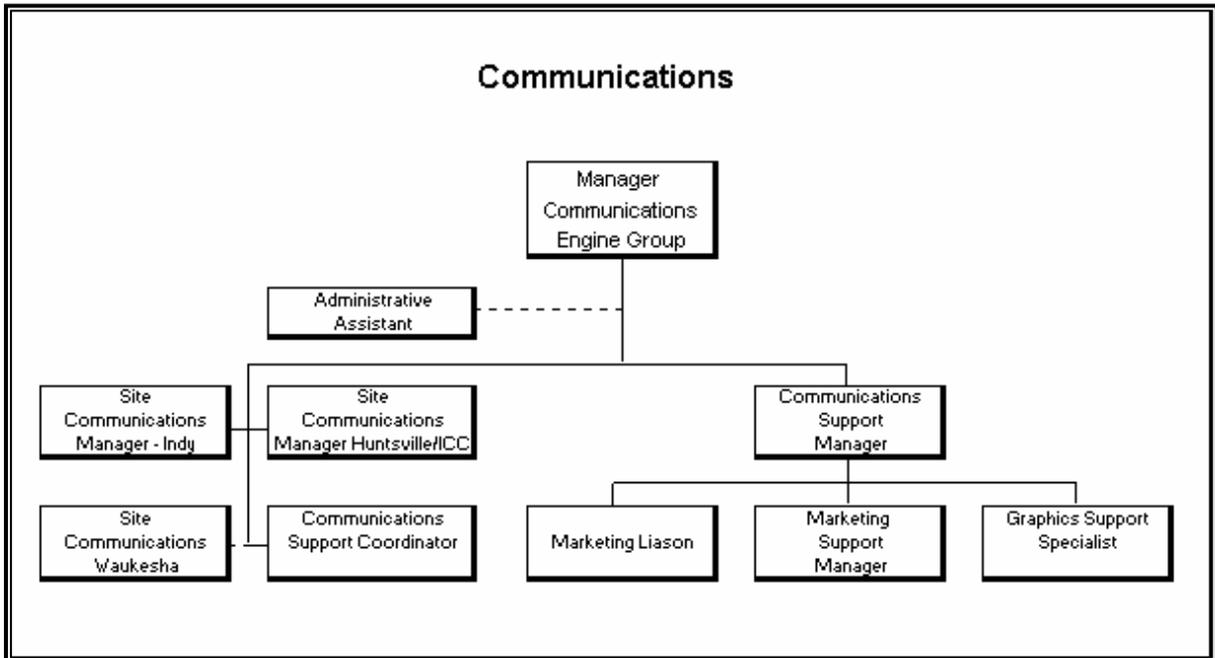




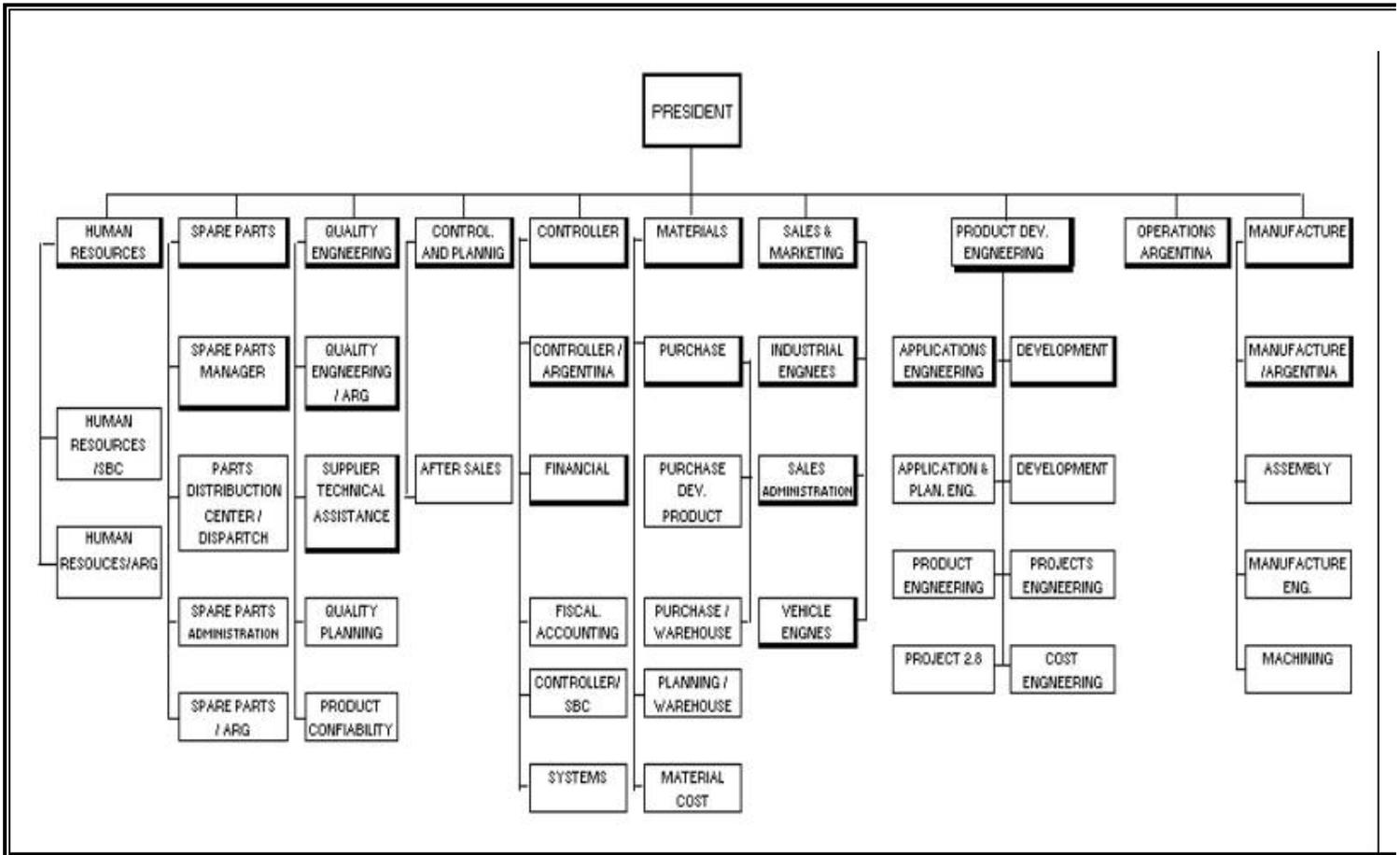








Organograma Fábrica de Motores da Empresa Brasileira



Anexo 4

DEMONSTRATIVO DE RESULTADOS DA FÁBRICA DE MOTORES

R\$ MM	1998	1999	2000
Vendas Líquidas	293,4	312,3	515,1
Lucro Bruto	37,3	52,5	84,1
%	13%	17%	16%
Desp. Operacionais	(29,0)	(31,9)	(41,7)
%	-10%	-10%	-8%
Resultado Operacional (EBIT)	8,3	20,6	42,4
%	3%	7%	8%
Rec.(desp.) Financ. Líq.	(17,2)	(36,2)	(13,2)
Lucro(Prej.) antes Fdo Com.	(8,9)	(15,6)	29,2
Amortiz. Fdo Comércio/Ágio	(4,3)	-	-
Resultado não Operacional	(1,3)	(7,3)	0,1
Resultado antes do IR/CS	(14,5)	(22,9)	29,3
IR/Contr. Social	(0,7)	30,1	(11,7)
Lucro Líquido	(15,2)	7,2	17,6
EBITDA	21,9	39,3	67,4

Anexo 5

a. Partner Motives

(i) clarity of partner motives

How clearly do we understand our partner's motives for the alliance?

How clearly does our partner understand our motives for the alliance?

(ii) partner commitment

How committed is our partner to the alliance?

How critical is the alliance for the partner?

(iii) motive congruence

How well do our partnering motives fit with those of our partner?

(iv) motive conflict

Now many customers will both our sales organization and that of our partner pursue?

What conflicts will there be in the distribution channels both we and our partner use?

b. Partner Capabilities

(i) appropriateness of capabilities

Does the partner have the skills to deliver?

(ii) capability complementarity

Do our partner's skills compliment our own?

(iii) access to required capabilities

Can our partner easily access outside skills.

(iv) metrics related to a skill map of partner team

individual	skill 1	skill 2	skill 3	skill n
a	X		X		X
b		X	X		
c					
.....					
z					X

Are critical partner skills held by only one (two, etc.) person?

What has been the recent partner personnel turnover by skill category?

c. Partner Resources

(i) managerial resources

Does the partner have deep managerial resources? Do partner managers have experience in similar alliances?

(ii) managerial turnover

Has there been recent management turnover in the partner team?

What management turnover is likely in the partner team?

(iii) financial resources

What is the total cash flow of partner?

What cash flow will accrue to partner as result of alliance? When?

Can the partner raise new capital? How much? What are the partner's cash reserves in months?

d. Development Processes

(i) appropriateness

Are the partner's development processes appropriate for the task?

(ii) complementarity

Do our development processes fit well with those of the partner?

(iii) maturity

What level of maturity are the partner's processes?

(iv) interaction of development primes

How well do the individuals charged with development in each organization interact?

e. Organizational Cultures

(i) not-invented-here

What is the level of 'not-invented-here' in our team? What is the level in the partner team?

(ii) opposition to the alliance

Do the key players in each organization accept the alliance?

What parts of the partner organization are against the alliance?

What parts of our organization are against the alliance?

(iii) core values

What are the core values in our organization? What are the core values in the partner organization?

How different are these core values? (iv) decision speed

How fast do important alliance decisions get made in our organization?

How fast does the partner make them? How different are the decision speeds?

What alliance problems derive from the difference in speeds?

(v) approach to tasks

In the partner organization, to what extent do individuals approach their tasks on the basis of opposition, power, competition, and competence/perfectionism?

In our organization, to what extent do individuals approach their tasks on the basis of opposition, power, competition, and competence/perfectionism? How different are the approaches to task in the two organizations?

Anexo 6

APPENDIX: Questionnaire Items	Strongly disagree							Strongly agree						
Ambiguity (a = 0.079)														
Y ₁ . The technology/process know-how held by your partner is easily transferable back to your company.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
Y ₂ . The association between causes and effects, inputs and outputs, and actions and outcomes related to the technology/process know-how held by your partner is clear.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
Knowledge transfer (a = 0.070)														
Y ₃ . Your company has learned a great deal about the technology/process know-how held by your partner.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
Y ₄ . Your company has greatly reduced its initial technological reliance or dependence upon the partner since the beginning of the alliance.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
Y ₅ . The technology/process know-how held by your partner has been assimilated by your company and has contributed to other projects developed by your company.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
Tactiness (a = 0.72)														
X ₁ . Your partner's technology/process know-how is easily codifiable (in blueprints, instructions, formulas, etc.).	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
X ₂ . Your partner's technology/process know-how is more explicit than tacit.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
Specificity (a = 0.89)														
X ₃ . To develop its technology/process know-how, your partner had to invest significantly in specialized equipment and facilities.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
X ₄ . To develop its technology/process know-how, your partner had to invest significantly in skilled human resources.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
Complexity														
X ₅ . Your partner's technology/process know-how is the product of many interdependent techniques, routines, individuals, and resources.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
Experience (a = 0.93)														
X ₆ . Independently from the alliance, your company has a high level	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7

of expertise with your partner's technology/process know how.
 X₇. Independently from the alliance, your company has a high level of experience with your partner's technology/process know-how.

	1	2	3	4	5	6	7
--	---	---	---	---	---	---	---

Partner protectiveness ($\alpha = 0.77$)

X₈. Your partner has intentional procedures, routines, and policies to restrict the sharing of relevant information concerning its technology/process know-how.
 X₉. Your partner is very protective of its technology/process know-how.

	1	2	3	4	5	6	7
--	---	---	---	---	---	---	---

Cultural distance ($\alpha = 0.86$)

X₁₀. The national culture of your partner greatly differs from yours.
 X₁₁. Language differences are a major obstacle in communicating with, and understanding your partner.

	1	2	3	4	5	6	7
--	---	---	---	---	---	---	---

Organizational distance ($\alpha = 0.85$)

X₁₂. The business practices and operational mechanisms of your partner are very similar to yours.
 X₁₃. The corporate culture and management style of your partner is very similar to yours.

	1	2	3	4	5	6	7
--	---	---	---	---	---	---	---

Collaborative know-how ($\alpha = 0.92$)

In order to be successful in its collaborations, your firm needs collaborative know-how (i.e., experience and expertise in interfirm cooperation). Please rate your company know-how in the following areas:

	No know-how			Extensive know-how			
a. Partner identification	1	2	3	4	5	6	7
b. Partner selection	1	2	3	4	5	6	7
c. Negotiations	1	2	3	4	5	6	7
d. Legal aspects	1	2	3	4	5	6	7
e. Understanding asset values and future cash flows	1	2	3	4	5	6	7
f. Technological assessment	1	2	3	4	5	6	7
g. Estimating strategic implications of collaborating	1	2	3	4	5	6	7
h. Tax aspects	1	2	3	4	5	6	7
i. Closing the deal	1	2	3	4	5	6	7
j. Staffing (recruiting, training, rewarding, rotating)	1	2	3	4	5	6	7
k. Managing alliance-parent company relations	1	2	3	4	5	6	7
l. Building trust with the partner	1	2	3	4	5	6	7
m. Conflict resolutions	1	2	3	4	5	6	7
n. Renegotiating initial agreement with partner	1	2	3	4	5	6	7
o. Logistics and resource transfer	1	2	3	4	5	6	7
p. Cross-cultural training	1	2	3	4	5	6	7
q. Knowledge/skills acquisition	1	2	3	4	5	6	7

- | | | | | | | | |
|-----------------------------------|---|---|---|---|---|---|---|
| r. Knowledge/skills safeguarding | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| s. Profit or capital repatriation | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| t. Existing from the alliance | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

Learning capacity (a = 0,81)

Strongly disagree	Strongly agree
----------------------	-------------------

- | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| a. Your company has committed a lot of personnel to this alliance | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| b. Your company committed a lot of physical, financial, organizational, and logistical resources to support the seeking, diffusion and sharing of information originating from this alliance. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

Alliance duration

- a. Year in which the alliance was formed: _____

Anexo 7

AMERICAN CORPORATION COMPLETES ACQUISITION OF LARGEST DIESEL ENGINE MANUFACTURER IN BRAZIL

Two- Year-Old Joint Venture Has Proven To Be An Operational And Financial Success;

Funding To Be Financed By Cash Flows

BRAZIL - January 26, 2001 – American Corporation, parent company of the producer of brand engines, trucks, and buses, announced today that it has finalized arrangements to become the sole owner of Fábrica de Motores.

Fábrica de Motores produces a full line of diesel engines ranging from 95 to 275 horsepower for use by original equipment manufacturers in Brazil and Argentina and exports a 7.3-liter diesel to Mexico and Australia. Customers include Ford Motor Company, General Motors Corporation, Mercedes Benz and Land Rover in the automotive markets and AGCO in the industrial market.

Dan Ustian, president of the American Group Engine Division, said the experience of the joint venture has been both an operational and financial success, exceeding expectations. The change in ownership was accomplished by having Fábrica de Motores acquire and retire the shares of other shareowners. The acquisition of shares was funded by a loan from a Brazilian financial institution. Principal and interest on the loan will be supported by cash flows from export shipments by Fábrica de Motores to customers outside of Brazil.

"This acquisition is consistent with our corporate commitment to invest in businesses that provide growth and return to shareowners," Ustian said. "We have acquired a company that meets or exceeds our target for return on assets required to be successful in our industry over the business cycle."

American Group acquired its initial 50 percent interest from Brazilian Group in March of 1999. After the purchase, a joint venture company, Fábrica de Motores was formed.

"Our acquisition of Fábrica de Motores provides American Group with the leading diesel engine company in the Mercosul and fits with our business strategy to be the diesel technology leader, growing with our high volume customers," Ustian said. "We intend to provide the Mercosul market, other countries in South America and other export markets with high-technology engine products that deliver clean diesel power, performance and durability for the world community."

Since American Group's initial purchase, Fábrica de Motores has broadened its product lineup with the addition of the International 7.3 liter diesel technology and placed stronger emphasis on product development, quality and delivery performance to help its customers grow.

Fábrica de Motores has manufacturing facilities located in Brazil and Cordoba, Argentina.

Mr Waldez, will continue as managing director of Fábrica de Motores. According to Ustian, the management team headed by Mr. Waldez has provided excellent stewardship during the past two years of the venture's existence They have effectively implemented and launched new manufacturing technology and navigated economic challenges within the Latin

American markets, maintaining their leadership position as the largest manufacturer of diesel engines in Brazil.

American Corporation is the parent company of Truck and Engine Corporation, a leading producer of mid-range diesel engines, medium trucks, school buses, heavy trucks, severe service vehicles, and parts and service sold under the International brand. The company also is a private label designer and manufacturer of diesel engines for the pickup truck, van and GUV markets. With world headquarters in Chicago, American Group had 2000 sales and revenues of \$8.5 billion.