

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

ANÁLISE DO DESEMPENHO DE
UMA ALIANÇA ESTRATÉGICA:
UM ESTUDO EXPLORATÓRIO DE EMPRESA BRASILEIRA E ARGENTINA

ISMAEL MAURI GEWEHR RAMADAM

ORIENTADOR: PROF. DR. PAULO ANTÔNIO ZAWISLAK

Porto Alegre, Outubro de 2001.

AGRADECIMENTOS

Ao Prof. Dr. Paulo Antônio Zawislak, por compartilhar seus conhecimentos, pelo incentivo e pela preciosa orientação.

À Prof^a Dr^a Edi Fracasso e ao Prof. Dr. Carlos Alberto Vargas Rossi que gentilmente aceitaram o convite para comporem a banca de defesa da dissertação e pelas valorosas observações e sugestões feitas trazendo uma grande contribuição a esse estudo.

Ao colega e amigo Sérgio Mendes Muniz que foi meu companheiro na primeira fase do mestrado, onde juntos atravessamos semanalmente o estado percorrendo cerca de 40.000 Km.

Aos meus pais pelos eternos ensinamentos, principalmente lutar por aquilo que se deseja, independente dos obstáculos.

E, de um modo especial, à minha esposa pelo incentivo, ajuda, amor e principalmente paciência durante esse período.

SUMÁRIO

RESUMO	5
ABSTRACT	
INTRODUÇÃO.....	
2. OBJETIVOS.....	18
2.1 Objetivos Gerais.....	18
2.2 Objetivos Específicos.....	18
3. COMPETITIVIDADE, ESTRATÉGIAS E ALIANÇAS ESTRATÉGICAS	19
3.1 Estratégias Competitivas	19
3. 2 Estratégias de Parcerias	21
3.2 Alianças estratégicas	21
3.3.1 <i>Joint Ventures</i>	27
3.3.2. <i>Mercosul</i>	30
4. GESTÃO E MONITORAMENTO DE UMA <i>JOINT VENTURE</i>	37
4.1 Formação de <i>Joint Venture</i>	38
4.2 Gestão de uma <i>Joint Venture</i>	44
4.3 Monitoramento de Alianças Estratégicas	46
4.3.1 <i>Tecnologia</i>	47
4.3.2 <i>Mercado</i>	48
4.3.3 <i>Finanças</i>	49
4.3.4 <i>Recursos Humanos</i>	49
4.3.5 <i>Planejamento Geral</i>	49
4.3.6 <i>Produção</i>	51
4.3.7 <i>Cultura</i>	
5. METODOLOGIA.....	54
5.1 ESCOLHA DO MÉTODO DE PESQUISA	54

5.2 VARIÁVEIS DE ESTUDO	55
5.3 PROCEDIMENTO DE COLETA DE DADOS.....	
5.4 ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS	
6. VESUBIO DO BRASIL LTDA: UM CASO DE ALIANÇA ESTRATÉGICA NO MERCOSUL	61
6.1 INFORMAÇÕES GERAIS	
6.2 FORMAÇÃO DA VESUBIO DO BRASIL LTDA	
6.2.1 Informações Gerais.....	
6.2.2 Formação sob a ótica da Vesubio e Indústrias Integradas Ltda.....	
6.3 GESTÃO DA VESUBIO DO BRASIL LTDA	
6.3.1 Vesubio do Brasil.....	
6.3.2 Gestão sob a ótica da Vesubio e Indústrias Integradas Ltda	
6.4 MONITORAMENTO DA VESUBIO DO BRASIL LTDA	
6.4.1 Avaliação da Aliança Estratégica entre as empresas	
6.4.2 Reflexões sobre o desempenho da aliança	
7. CONCLUSÃO	
Implicações do Estudo	
Limitações do Estudo	
BIBLIOGRAFIA.....	
ANEXO.....	65

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1: Contínuo Estratégico

FIGURA 2: Opções de alianças e grau de integração vertical entre empresas

FIGURA 3: Metodologia para formação de alianças

FIGURA 4: Desempenho por Fator

FIGURA 5: Nivel de Desempenho da Aliança Estratégica

LISTA DE TABELAS

TABELA 1: Algumas Medidas Parciais de Desempenho Típicas

TABELA 2: Instrumento de Monitoramento

TABELA 3: Resultados do Instrumento de Monitoramento

FIGURA 4: Desempenho por Fator

FIGURA 5: Nivel de Desempenho da Aliança Estratégica

RESUMO

Em um mundo de intensa competição global, as alianças estratégicas tornam-se essenciais na busca por uma eficiência nos negócios. Aquelas empresas que conseguirem tirar proveito das parcerias podem alcançar o sucesso, pois podem alcançar um desempenho competitivo superior. Porém, a dificuldade está em gerir este negócio em conjunto, visto que, um elevado percentual de parcerias fracassam. Um sistema eficiente de monitoramento das questões mais importantes podem auxiliar em uma melhor gestão.

O objetivo deste trabalho é avaliar o desempenho e as características de uma aliança estratégica entre empresa argentina e brasileira. Para tanto, foi utilizado um método de monitoramento da parceria, envolvendo sete variáveis: tecnologia, mercado, finanças, recursos humanos e planejamento geral, produção e cultura. A presente investigação ocorreu entre os meses de março e maio de 2001. O estudo apresenta resultados individuais e comparativos da empresa argentina Vesubio, da brasileira Industrias Integradas e da *Joint Venture* Vesubio do Brasil.

Por fim são apresentadas implicações do estudo que poderiam ser aprofundadas em novas pesquisas na área de relacionamentos em mercados internacionais.

ABSTRACT

INTRODUÇÃO

A competitividade de uma empresa está relacionada a uma estratégia adequada que ela venha a desenvolver e aplicar no mercado em que atua. Esta estratégia, por sua vez, está atrelada às identificações de oportunidades que podem ser encontradas no ambiente e as competências que a empresa possui. Em um mundo onde a globalização da economia se acelera cada vez mais, com significativos reflexos na competitividade das empresas, a simples adoção de estratégias individuais torna mais difícil a obtenção dos resultados almejados. É a partir daí que surgem os empreendimentos em conjunto ou alianças estratégicas.

O crescimento e a intensidade das alianças estratégicas são evidentes nos últimos anos, como por exemplo: SLC e John Deere, Albarus e Dana Corporation, Brahma e Muller, Antártica e Anheuser-Bush, Brahma e Antártica, entre outras.

Na realidade, as alianças estratégicas ou parcerias são projetos em conjunto, por dois ou mais parceiros, que têm por objetivo a soma das partes, a supressão e as carências pode ser compensadas por uma busca de complementariedade e sinergia. Por isso, as Alianças Estratégicas têm sido consideradas como uma nova forma de organização industrial e de estratégia empresarial, sendo amplamente utilizadas nos mais diversos setores, regiões e países.

Face a um contexto dificultado pelas rápidas mudanças e pela abertura econômica, as empresas estão tendo de rever seus modelos de gestão com o objetivo de tornarem-se mais competitivas.

As alianças têm se mostrado, então, uma alternativa concreta. Segundo pesquisa realizada nos Estados Unidos, o número de fusões de empresas a cada ano vem aumentando. No entanto, o que parece ser a nova estratégia competitiva das empresas tem um alto índice de fracasso, o qual chega a 57 % em uma amostra de 300 fusões (PORQUE..., 1997, p. c-1).

Segundo Bruno & Vasconcellos (1996), para o sucesso de uma aliança, as resoluções custo-benefício devem ser atraentes para ambos, sob pena de ruptura da parceria. O rendimento esperado depende do elevado grau de coerência entre as estratégias dos parceiros e os objetivos da parceria. Baseados em tais necessidades de gestão de uma aliança estratégica, a qual sofre modificações e adaptações ao longo do tempo, é importante que os gestores estabeleçam procedimentos de monitoramento com o objetivo de êxito dessa parceria.

Os fracassos entre alianças possuem um percentual significativo. E o modo como se dá esta gestão é muito importante, pois envolve questões diversas das empresas, como estratégias, objetivos e modo de gerir seus negócios. Deste modo, para administrar de uma maneira compatível, necessitamos de um sistema que monitore e saiba como está sendo o rendimento desta aliança, ou seja, avalie o desempenho da aliança estratégica. O objetivo desta avaliação é fornecer subsídios para que seus administradores possam trazer mais eficiência e eficácia nas tomadas de decisão.

Diante deste novo panorama, para que se possa fazer uma análise de alianças estratégicas, cabem algumas questões:

Qual a relação entre competitividade e alianças estratégicas? Como se dão os processos de formação de alianças estratégicas? Como é a gestão de uma aliança? Quais os objetivos que as empresas têm? Como se dá o monitoramento desta aliança?

E mais: Como saber a situação da aliança? Qual a percepção das empresas envolvidas quanto a investimentos em recursos humanos, tecnologia, planejamento estratégico, etc.? Ou ainda, como evitar que uma aliança fracasse no futuro?

A intensa competição global, que vem se intensificando nos últimos anos em todos os países, tem forçado as empresas a adotarem estratégias diferenciadas e que possam se fortalecer. Essa competição traz à tona a imperiosa necessidade das organizações estarem presentes nos múltiplos mercados com produtos atualizados frente à rápida mudança tecnológica. Com isso, a Aliança Estratégica é uma forma que elas encontram para conseguirem competir ou ampliar seu alcance. Porém, para que esses relacionamentos tenham êxito e continuidade é necessário uma monitoração eficaz de sete fatores essenciais para a gestão: tecnologia, mercado, recursos humanos, finanças, planejamento geral, produção e cultura.

Esta pesquisa trata de um estudo de caso aplicado à empresa Indústria de Fogões Vesubio do Brasil Ltda, com sede em Uruguaiana, a qual é resultado da aliança estratégica entre a empresa brasileira Indústrias Americanas Integradas Ltda e a

empresa argentina Indústria de Fogões Vesubio S.R.L. Essa parceria foi formada em 1999 com o objetivo de produzir fogões e aquecedores para abastecer os mercados argentino, brasileiro e chileno. A empresa argentina tem uma grande tradição neste ramo, sendo líder em mercado naquele país. A empresa brasileira tem um conhecimento bem consistente no mercado nacional. Este trabalho de avaliação do desempenho da aliança estratégica possibilita rever aspectos significativos da parceria e também um incremento de informações à aliança. O objetivo é avaliar as características e o desempenho da aliança estratégica entre as empresas. Diante disso, possibilita investigar como se formou a aliança, os objetivos de cada empresa, e a percepção das variáveis anteriormente mencionadas. Na dissertação a empresa argentina é designada como Vesubio, a brasileira como Indústrias Integradas e a resultante da parceria, Vesubio do Brasil.

O método proposto para realizar uma avaliação da aliança é o de Vasconcellos e Waack (1995). Esse instrumento, adaptado, está baseado em sete variáveis, que são consideradas chave para se alcançar o sucesso e a longa vida da aliança, que são: tecnologia, mercado, recursos financeiros, recursos humanos, planejamento geral, produção e cultura.

Wilson (1995) aponta que o próprio estabelecimento de um relacionamento entre parceiros permite a criação de valor através da combinação de forças, possibilitando que cada parceiro ganhe a partir dessa relação. O valor é criado através de tecnologias, acesso a mercados e informações. As empresas que não buscarem esses relacionamentos correm o risco de não disporem de todos os recursos e competências necessários para vencer a batalha competitiva do Século XXI. Essas possivelmente não conseguirão

criar o diferencial competitivo exigido para protegerem suas posições no mercado face à acirrada competição externa e para fazerem frente às emergentes oportunidades do mercado ampliado.

Diante desse novo cenário mundial, cabem as seguintes indagações:

Quais as alternativas estratégicas de relacionamentos (parcerias) entre organizações que podem ser utilizados nos mercados internacionais? Como monitorar a gestão de uma parceria sob o ponto de vista dos sete fatores já mencionados?

A questão central de pesquisa desta dissertação poderia ser resumida da seguinte forma:

Como monitorar o desempenho de uma Aliança Estratégica entre empresas do Mercosul através de uma relação argentina e brasileira?

A resposta também implica na análise das Alianças Estratégicas para o ingresso em mercados internacionais à disposição das empresas. A decisão por uma ou outra estratégia deve levar em conta algumas dimensões cruciais, principalmente em relação aos recursos e às capacidades da firma, as necessidades de investimento, os riscos que a administração está preparada para assumir, grau de controle sobre os processos e o potencial lucro.

As Alianças Estratégicas surgem como uma alternativa estratégica para as empresas do Mercosul permanecerem competitivas frente às mudanças no cenário

internacional acirrada nos últimos anos. Essas parcerias são tidas como forma de aumentar o sucesso do negócio e assegurar uma estabilidade maior.

O estudo sobre Alianças Estratégicas tem tido um desenvolvimento bem intenso nos últimos anos no meio acadêmico e profissional. Porém, o referencial teórico sobre esse assunto está praticamente desenvolvido sob a ótica dos países desenvolvidos. Nesse sentido, Dunning (1994) argumenta que os países em desenvolvimento poderiam ingressar na globalização através de suas firmas nacionais e que constituiriam redes domésticas ou alianças regionais com empresas de outros países em desenvolvimento. Dessa maneira, parece importante uma melhor compreensão das parcerias em um contexto como o Mercosul.

O motivo principal do estudo desta pesquisa é avaliar o desempenho de uma parceria, ou seja, as empresas desejam tornar-se mais competitivas, com a utilização de relacionamentos concretos em mercados cada vez mais exigentes. Esse relacionamento cria um valor adicional ao produto/serviço que se oferece.

A importância da presença do capital estrangeiro na formação de alianças estratégicas vem aumentando, principalmente devido à abertura da nossa economia. O relatório Price Waterhouse (1996) revelou que, em 1995 as parcerias se dividiram da seguinte forma:

- 62 % empresa nacional e empresa multinacional;
- 22 % empresa nacional e empresa nacional;
- 16 % empresa multinacional e empresa multinacional.

Ao analisarmos como se deu o desenvolvimento do Mercosul, temos de analisá-lo sob a ótica política em que esses países estavam inseridos até meados dos anos 80. Os regimes militares tinham uma visão totalmente contrária a esse tipo de processo e não permitiam a criação de um ambiente favorável à integração, ficando muito evidente, pois não permitiam que grandes empresas se instalassem em um limite de até 200Km da fronteira com esses países. Com a redemocratização dos países, esses paradigmas mudam completamente e surgem decisões favoráveis para uma integração entre os países iniciados por Brasil e Argentina. Com isso, desde então, vem-se estimulando um processo de ajuste industrial, ou seja, uma maior racionalidade produtiva, menores custos e mais eficiência econômica. Igualmente, incentivou as empresas brasileiras a iniciarem um processo de expansão de suas atividades para os mercados externos, proporcionando dessa forma que o setor produtivo brasileiro se internacionalize em maior medida, de um maior exposição à concorrência externa, da criação de estratégias de inserção através de parcerias com empresas estrangeiras (Florêncio e Araujo, 1996). Notadamente isto se dá através do estreitamento de laços entre os setores privados dos quatro países, que é mais complexo e profundo do que a simples troca de mercadorias. O estabelecimento de *Joint Venture* e outros tipos de associações interempresariais, os novos investimentos para atender o mercado ampliado e a redistribuição das etapas do processo produtivo em diferentes países criam uma grande interdependência entre o parque produtivo dos quatro países e, conseqüentemente, excelentes oportunidades de negócios (Florêncio e Araujo, 1996).

A questão geográfica foi um importante fator para a criação do Mercosul. São quatro países vizinhos, com uma fronteira viva, onde a proximidade da população está no dia-a-dia das pessoas desses países. Há fronteiras extremamente permeáveis, fazendo

com que o comércio flua com relativa facilidade através de um sistema de transporte que assegura um bom fluxo de mercadorias.

Em particular, esta região do Rio Grande do Sul, a Fronteira Oeste, que inclui Uruguaiana, Itaqui, São Borja, Alegrete e outros municípios tem uma particular vivência no que se refere à integração. Ela é o centro geográfico dos quatro países onde vive-se a integração há muitos anos. Porém, o reflexo do desenvolvimento desse bloco acarreta novas visões para essa região. Uma das grandes esperanças para seu progresso é a instalação da Usina Termoelétrica para Uruguaiana que vem sanar um problema histórico, que é a falta de energia elétrica para as indústrias aqui se instalarem.

Sendo assim, este trabalho é oportuno, uma vez que possibilita identificar tendências e problemas observados quanto ao desempenho da aliança que possibilitará à empresa Vesúbio do Brasil Ltda, resultado da parceria, acrescentar informações e subsídios para uma tomada de decisão dos administradores das empresas.

O desenvolvimento do tema proposto realizar-se-á em seis capítulos: após esta introdução, são destacados os objetivos do trabalho; no terceiro capítulo estão os conceitos referentes à competitividade, estratégias de parcerias e as alianças estratégicas; o quarto capítulo, como um complemento teórico, refere-se à formação e gestão de uma aliança estratégica, bem como pode se dar um processo de monitoramento de um empreendimento em conjunto; o quinto descreve o método utilizado no trabalho e, no sexto, estão os resultados da pesquisa com a descrição e análise dessa relação. Por último, apresenta-se a conclusão do trabalho.

2. OBJETIVOS

Tendo em vista a pesquisa mencionada, são apresentados os objetivos desta dissertação.

2.1 OBJETIVO GERAL

Caracterizar e avaliar o desempenho da aliança estratégica entre empresas do Mercosul.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Investigar como se deu o processo de formação desta Aliança Estratégica.

- Identificar os objetivos de cada empresa dentro do processo de parceria.

- Investigar, através do apoio do método de monitoramento, a percepção quanto às variáveis a serem analisadas: tecnologia, mercado, recursos financeiros, recursos humanos, planejamento geral, produção e cultura.

3. COMPETITIVIDADE, ESTRATÉGIAS E ALIANÇAS ESTRATÉGICAS

Em uma economia globalizada, a questão da competitividade tem influenciado as empresas que desejam manter-se em condições de competir com sucesso. Competitividade refere-se ao desempenho alcançado por uma empresa no ambiente em que compete. O êxito competitivo de uma empresa depende da criação e sustentação de vantagens competitivas, onde cada empresa se esforça para obter um ou mais atributos que a diferenciem das demais. Para Coutinho e Ferraz (1994), a competitividade é a capacidade de a empresa formular e implementar estratégias concorrenciais que lhe permitam conservar, de forma duradoura, uma posição sustentável no mercado.

3.1. Estratégias Competitivas.

Como *Porter* (1992) afirma, a estratégia competitiva é a busca de uma posição competitiva favorável em uma indústria. A base fundamental para determinar o posicionamento da empresa, dentro da indústria, como acima da média é a vantagem competitiva sustentável, que pode ser de dois tipos básicos: **liderança em custos e diferenciação**. Ser tudo para todos é uma receita para a mediocridade estratégica e para um desempenho abaixo da média, pois normalmente significa que uma empresa não tem

absolutamente nenhuma vantagem competitiva (*Porter*, 1992). Neste sentido, é importante entendê-las uma a uma.

Na estratégia baseada na **liderança no custo**, a empresa que a adota decide tornar-se o produtor de mais baixo custo na sua indústria. Geralmente essas empresas vendem um produto básico e dão ênfase à obtenção de vantagens de custos e de escala. Uma metodologia sistemática para a análise do custo passa a ser uma ferramenta essencial para alcançar bons resultados. Entretanto, uma empresa que adote essa estratégia não pode negligenciar a diferenciação, pois se seu produto não for considerado comparável ou aceitável pelos compradores, estes terão que ser consideravelmente baixos para ganhar vendas. A segunda estratégia competitiva baseia-se na **diferenciação** do produto oferecido pela empresa, que busca ser a única em sua indústria em uma dimensão que seja detectada como importante para seus consumidores. Pela regularidade com que atende a essas dimensões, essa empresa cobra um preço-prêmio. As empresas que escolhem a estratégia da diferenciação não podem perder de vista o controle dos custos em áreas que não afetam a diferenciação, sob risco de tornar o preço de seus produtos excessivamente altos devido a atividades que não acrescentam valor para seus clientes.

A diferenciação é uma estratégia viável para obter retornos acima da média em uma indústria, porque ela cria uma posição defensável para enfrentar as cinco forças competitivas. A diferenciação proporciona isolamento contra a rivalidade competitiva devido à lealdade dos consumidores com relação à marca, como também a conseqüente menor sensibilidade ao preço. Dentro dessa estratégia, a empresa deve escolher diferenciar-se em atributos distintos dos escolhidos por seus rivais, de forma a garantir

que seu produto seja realmente único. O enfoque na diferenciação visa focalizar um determinado grupo comprador, um segmento da linha de produtos, ou um mercado geográfico. A estratégia diz que a empresa é capaz de atender seu alvo estratégico estreito mais efetiva e eficazmente do que os concorrentes que estão competindo de forma mais ampla.

Não só as estratégias de diferenciação são importantes com também uma estratégia de parceria entre empresas podem ser uma maneira de se atingir um vantagem competitiva para as empresas.

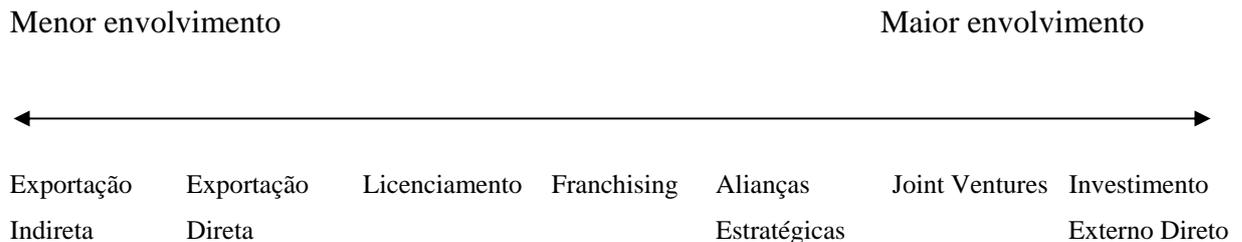
Os relacionamentos através de Alianças Estratégicas poderão permitir acesso rápido a mercado e tecnologias e, conseqüentemente, à divisão dos custos de capital necessários.

3.2. Estratégias de Parcerias

De acordo com Dwyer, Schurr e Oh (1987), a gestão de relacionamento pode propiciar vantagem competitiva e sobrevivência a longo prazo às organizações. Com isso, pode-se perceber a tendência de que essas parcerias se tornem mais freqüentes, bem como seus estudos e pesquisas. Porém a literatura ainda é deficiente no que diz respeito aos relacionamentos a longo prazo nos mercados internacionais. Conforme Hamel e Prahalad (1995), a globalização da economia vem ocorrendo em uma velocidade impressionante, exigindo que as organizações se aglutinem para chegar primeiro aos mercados e, mais ainda, serem as primeiras a chegar aos mercados globais.

Para Hamel e Prahalad (1995), há formas de baixo custo para ter acesso aos mercados globais e chegar na frente dos concorrentes, principalmente através do uso de parcerias de distribuição.

FIGURA 1: Contínuo Estratégico



O contínuo apresentado parte da premissa de que a dimensão envolvimento é derivada do conjunto de dimensões relevantes, anteriormente citadas, para a escolha da opção estratégica de ingresso nos mercados internacionais.

Em um extremo do contínuo, tem-se as estratégias de ingresso que indicam um menor nível de envolvimento com o mercado externo, através das exportações, as quais podem ser realizadas por via indireta ou direta. Este tipo de abordagem mostra um menor interesse estratégico da empresa quanto ao desenvolvimento de determinado mercado ou uma menor disposição para o risco. No outro extremo, tem-se aquela estratégia que denota um grande interesse estratégico da organização por um mercado externo e, portanto, necessita de um grande envolvimento por parte da mesma. Evidentemente, esta posição pressupõe uma maior disposição da empresa a assumir riscos. Neste extremo, está a estratégia de investimento externo direto, em que a organização decide instalar uma operação de fabricação, montagem ou de marketing em um mercado externo. Entre os extremos há uma série de estratégias combinadas ou

formas mistas de ingresso em mercados externos. Estas formas mistas combinam características que vão desde a exportação indireta até o investimento externo direto.

No meio do contínuo verificam-se estratégias como o licenciamento, o *franchising*, as alianças estratégicas e as *Joint Ventures*. Todas estas formas mistas estão relacionadas com o estabelecimento de relacionamentos colaborativos entre empresas nacionais e estrangeiras (Cateora, 1996). São relacionamentos que buscam benefícios mútuos para as organizações (Hunt e Morgan, 1994). Assim, cada organização adotará a estratégia mais apropriada a suas condições, ou seja, utilizando seus recursos e capacidades internos, à luz da análise do ambiente externo competitivo. É desse modo que as alianças estratégicas entram como uma forma de as empresas crescerem competitivamente.

3.3. Alianças Estratégicas

As grandes mudanças que vêm ocorrendo ultimamente nas empresas e seu ambiente, tornam as Alianças Estratégicas de importância vital para as empresas manterem e ampliarem suas posições nos mercados, ou seja, para serem mais competitivas. Mas o que são as Alianças Estratégicas?

Varadarajan e Cunningham (1995) afirmam que as alianças estratégicas são uma manifestação das estratégias de cooperação interorganizacionais, implicando a união das habilidades e dos recursos dos parceiros para atingir um ou mais objetivos estratégicos das empresas que estão cooperando.

Segundo Arbeláez e Culpan (1995), as alianças estratégicas são uma categoria de relacionamentos colaborativos, adotados como uma maneira de reforçar as fraquezas e aumentar as potencialidades de uma organização. Vasconcellos e Waack (1995) afirmam que as alianças estratégicas são uma arma poderosa na guerra por mercados, pois combinam as forças das empresas parceiras, aumentando a velocidade de inovação e dividendo, os custos e riscos inerentes à competição. As alianças estratégicas são um projeto em conjunto, por dois ou mais parceiros, que tem por objetivo a soma das partes, onde a supressão de carências destas são compensadas por um espírito de parceria e uma visão a longo prazo. Uma forma teórica de definir alianças estratégicas é examinar a escala contínua entre, de um lado, transações em mercado livre e, de outro, a internacionalização total (“hierarquia”), conforme a seguinte escala, proposta por Williamson (1975).

Uma questão de suma importância dentro de uma aliança estratégica são os recursos humanos das empresas envolvidas. Segundo Lorange e Roos (1996), a administração de recursos humanos é, muitas vezes, no contexto das alianças estratégicas, bem diferente quando comparada às empresas independentes. Além disso, é diferente em cada modelo de aliança.

O que é abordado nesta dissertação são os relacionamentos entre empresas nos mercados internacionais, mais especificamente no Mercosul. A literatura aborda sob várias formas o estabelecimento de parcerias entre empresas no mercado externo. Webster (1992) identifica um contínuo, afirmando que, inicialmente, (1) a real parceria é aquela em que cada firma assume total dependência em relação à outra em uma área

particular de atividade, e a confiança mútua substitui as suposições adversárias. Em um estágio subsequente, o autor identifica (2) as Alianças Estratégicas, que são definidas como a formação de um novo empreendimento em que cada parceiro se move em direção ao alcance de uma meta a longo prazo. Como características importantes, cita a participação nos objetivos e o comprometimento de recursos de ambas as partes. No que se refere às (3) *Joint Venture*, essas têm como característica a formação de uma nova empresa. Finalmente, tem-se as organizações em rede ou (4) *networks*, que são estruturas corporativas que resultam de múltiplos relacionamentos, parcerias e alianças estratégicas.

Reichheld (1996) entende que os relacionamentos duradouros do tipo parceria serão muito importantes no futuro. A gestão baseada na lealdade refere-se ao desenvolvimento e à administração de relacionamentos que compreendem um sistema de negócios. Envolve parcerias de participação de valor, nas quais distribuidores, fornecedores, comunidade, compartilham o valor que ajudam a criar.

De acordo com Reichheld (1996), um relacionamento forte com o cliente é fundamental para o sucesso do negócio, e fazer negócios com pessoas que se conhece, e nas quais se confia, é mais previsível e eficiente, ou seja, é melhor negociar com pessoas conhecidas. Conforme o autor isso irá refletir também no comportamento e no desempenho dos próprios funcionários, pois estes sentem-se mais confortados em atender pessoas que conhecem e sabem o que desejam, e com isso desenvolvem uma relação de lealdade com a empresa. Para Reichheld (1996), a lealdade possui três dimensões: a lealdade do cliente, a lealdade do funcionário, e a própria lealdade do investidor, que são abrangentes e interdependentes.

Segundo Spekman e Johnston (1986), as empresas buscam alianças de longo prazo como forma de desenvolver esforços conjuntos para vencer a batalha competitiva no mercado, aumentando o valor de transação e gerando vantagem competitiva.

A idéia básica da troca relacional é que beneficie as duas partes, e seja baseada na confiança recíproca e ao longo do tempo. De acordo com Wiersema (1996), a confiança não é algo que se desenvolve por si só, deve existir honestidade e abertura entre as partes, e a vontade de se conhecer os pontos fracos e fortes de cada um, compartilhando informações. A definição de confiança segundo Mohr e Spekman (1996), é a crença de que a palavra de uma das partes do relacionamento é confiável, e que irá cumprir com suas obrigações, agindo de maneira esperada e justa. Eles também mencionam que em matéria de alianças, a coordenação e o compromisso são essenciais, pois parcerias de sucesso são caracterizadas pela coordenação de ações direcionadas para atingir objetivos mútuos, explicitados entre os parceiros. Para Morgan e Hunt (1994), o compromisso e a confiança são duas características-chave no relacionamento, uma vez que: (1) trabalham no sentido de preservar os investimentos na relação, através da cooperação dos parceiros; (2) fazem com que se resista a alternativas atrativas de curto prazo, em favor dos benefícios esperados a longo prazo pelos parceiros; (3) fazem com que os parceiros de troca não ajam de maneira oportunista, isto é, o compromisso e a confiança levam a comportamentos cooperativos que conduzem as parcerias a um sucesso.

Alianças entre empresas, certamente, têm mantos de dificuldades e de divergências, por melhores que sejam esses relacionamentos. Segundo Hunt e Morgan

(1994), a questão é verificar se os parceiros percebem esses desentendimentos como uma forma de trazer os problemas à tona, ou se estão dispostos a brigar, fervorosamente, começando a procurar outros parceiros. Os autores afirmam que quando existe uma confiança mútua na relação, as partes vêem os desentendimentos ou conflitos de uma maneira positiva e trabalham para resolver os problemas conjuntamente. A resolução de problemas de forma conjunta é um ponto importante nas trocas relacionais, e quando questões complexas são discutidas de forma aberta entre as partes, há um fortalecimento da relação entre elas. Os fornecedores e clientes não hesitarão em discutir desta forma, pois isso tende a solucionar o problema mais rapidamente. Dwyer, Schurr e Oh (1987) asseguram que o exercício do poder não coercitivo é ponto fundamental na determinação do sucesso de uma troca relacional.

Dentro da perspectiva de relacionamento em negócios internacionais, para *Robinson* (apud *Anderson e Coughlan*, 1987), a questão fundamental é a decisão entre “fazer ou comprar”. Em termos de expansão das operações internacionais da empresa para os mercados internacionais, “fazer” significa entrar em um mercado externo através de uma estratégia independente. Por outro lado, “comprar” compreende acesso a este mercado através da utilização de um canal de distribuição integrado, ou seja, através de uma Aliança Estratégica.

Segundo *Sheth* (1996), há uma mudança de foco nas práticas de suprimentos, isto é, a ênfase recaindo sobre a troca relacional, tendo esta função assumido um caráter global. Na verdade, a função fornecimento passa a ser mais estratégica, sendo uma competência central. Assim, para que seja desenvolvida uma parceria bem sucedida entre empresas, deverá haver comprometimento e confiança entre os parceiros. A busca

de uma maior competitividade global pode gerar vantagens competitiva. Para que consiga atingir isso, o fundamental está na criação, no desenvolvimento e na manutenção de relacionamentos nos mais diferentes países.

Jain (1993) afirma que, freqüentemente, empresas internacionais procuram colaboração estrangeira para ter acesso a mercados internacionais. Nesse sentido se dá o fortalecimento do poder competitivo de uma empresa, pois de acordo com Hamel e Prahalad (1995), os vencedores serão aqueles competidores que se comprometeram em criar e oferecer um saber superior, baseado em suas próprias habilidades e competências distintas. Entretanto, o desenvolvimento de um valor superior se dará, sempre que possível, através de parcerias e Alianças Estratégicas.

Existem transações que não possuem quase nenhuma dependência entre os membros, porém em outras, a dependência resultará em benefícios conjuntos através da cooperação entre eles.

3.3.1. *Joint Ventures*

De acordo com Hagedoorn (1990), *Joint Venture* é uma nova empresa estabelecida por dois ou mais sócios, fazendo com que ocorra uma mudança na estrutura de mercado existente e os acordos de licenciamento, os quais regulam a transferência de tecnologia e regulamentam as taxas de retorno, definitivamente, diminuem as conseqüências para as empresas envolvidas na parceria. As *Joint Ventures* são associações em que as empresas juntam o que têm de melhor para atuar no mercado, com liberdade de desfazer negócios quando melhor lhes convier.

Joint Venture é um dos tipos mais importantes de relacionamento colaborativo e que claramente mais tem crescido durante os últimos 20 anos (Cateora, 1996). Minervini (1991) afirma que as *Joint Ventures* são uma das formas de maior crescimento na abordagem ao mercado externo, sendo uma iniciativa de colaboração entre dois ou mais parceiros com um ou mais objetivos de mercado. As *Joint Ventures* servem como um meio de reduzir os riscos políticos e econômicos dos parceiros do empreendimento e fornecem menos riscos de entrada em mercados que possuem barreiras legais e culturais para a aquisição de uma companhia existente.

O autor ainda coloca que as principais motivações para a formação de *Joint Ventures* são (1) a busca de parceiros para conseguir economias de escala; (2) a complementação técnica e comercial; (3) o acesso rápido à tecnologia, visando produzir com custos inferiores; (4) a criação de mercados cativos; (5) a neutralização da concorrência ; e (6) a redução do impacto da legislação legal sobre o investimento estrangeiro. Por outro lado, Cateora (1996) coloca que existem cinco principais motivações para a formação desse tipo de parcerias: (1) permite a uma empresa utilizar as habilidades especializadas de um parceiro local; (2) permite a uma organização o acesso ao sistema de distribuição local de um parceiro; (3) entrar em um mercado onde uma total propriedade das atividades são proibidas; (4) permite acesso a mercados protegidos por tarifas e quotas; e (5) capacidades escassas de pessoal e capital para expandir operações internacionais.

De acordo com Keegan e Green (1999), uma *Joint Ventures*, através de um sócio local, possibilita uma forma vantajosa de expandir seu mercado. As vantagens dessa

estratégia, na qual os sócios compartilham a posse, inclui a divisão dos riscos e a capacidade de combinar diferentes pontos fortes da cadeia de valor.

Kotler (1994) afirma que a empresa estrangeira pode não possuir os recursos financeiros, físicos ou gerenciais para administrar o negócio sozinha ou o governo pode exigir a formação de um empreendimento conjunto como condição de entrada no país. Neste caso, uma *Joint Ventures* com uma empresa local poderia ajudar a minimizar os sentimentos nacionais contra o ingresso de empresas estrangeiras.

Hagedoorn (1990) analisa as principais vantagens da formação de *Joint Ventures*, a saber: distribuição dos riscos e incertezas; divisão dos custos fixos; obtenção de economias de escala; acessos a novos mercados; reposicionamento competitivo e divisão dos efeitos de pesquisas. As potenciais desvantagens apontadas pelo autor são: divisão dos lucros; potenciais conflitos; imposição de restrições por parte de um dos sócios; políticas governamentais e redução da competitividade.

Por fim, Hagedoorn (1990) considera cinco fatores explicativos que têm influenciado o crescimento dessas parcerias:

1. A internacionalização dos mercados e a formação de blocos econômicos, os quais buscam reunir forças para se fortalecerem e enfrentarem a concorrência;

2. A velocidade, complexidade, inter-relação e incertezas do desenvolvimento tecnológico, ou seja, altos custos de P&D. A elaboração entre as empresas propicia uma redução do peso destes elementos no processo de inovação. Desta forma, a cooperação permite um desenvolvimento de um novo produto e/ou processo, o qual é, muitas vezes, inviável de ser obtido por uma única empresa;

3. Os gastos elevados com desenvolvimento e infra-estrutura tecnológica. A utilização e colaboração conjunta de recursos e equipamentos propicia as empresas uma considerável economia de custos;

4. A necessidade das grandes empresas de monitorarem um espectro de tecnologias;

5. A escassez de recursos humanos qualificados. Os acordos cooperativos minimizam este problema, muito significativo nos países em desenvolvimento.

O número de parcerias desse gênero tem crescido muito nos últimos anos, Anderson (1990) aponta entre as principais razões para isto: (a) dificuldade de as empresas individualmente manterem-se competitivas em ambientes cada vez mais complexos; (b) revolução tecnológica no setor das comunicações e a queda nos custos de transportes, que têm possibilitado que as empresas distribuam etapas de sua produção entre vários países, centralizando apenas a montagem final, expandindo assim o universo de países onde empresas multinacionais realizam investimentos diretos; (c) a formação de blocos econômicos como NAFTA, EU (União Européia), MERCOSUL, que procuram, por meio da união das potencialidades das empresas dos demais países componentes, manterem-se competitivas perante os demais; (d) o desejo de países de economias emergentes de atrair investimentos externos, o que tem resultado na liberalização de legislações nacionais em relação à entrada de tais investimentos. Em muitos países tais legislações oferecem vantagens às empresas que possuam capital majoritariamente nacional, fazendo com que as empresas estrangeiras prefiram entrar nesses países por meio de formação de *Joint Ventures*, aproveitando assim essas vantagens.

Em pesquisa realizada com trinta e três *Joint Ventures* instaladas no Brasil, Vasconcellos e Henriques (1988) apontam como os principais motivos que levam as empresas estrangeiras a associarem-se com empresas brasileiras a possibilidade de elevar a lucratividade por meio de venda de tecnologia e habilidade gerencial, o acesso a canais de comercialização já estruturados e o conhecimento de mercado, da legislação e das práticas administrativas locais. E o que leva as empresas brasileiras a se associarem às estrangeiras, segundo os autores, é a obtenção de tecnologia, obtenção de vantagens competitivas em face dos concorrentes locais e a exploração de vantagens ligadas à propriedade de tecnologias.

Um aspecto importante referente às alianças são questões referentes a quanto dinheiro e recursos a serem colocados e seus retornos. Dada essa colocação de suma importância dentro de alianças empresariais, Lorange e Roos (1996) sugerem uma estrutura formada por quatro modelos de alianças estratégicas, conforme a Figura 2.

sociedades gera um processo intenso de trocas simbólicas entre os agentes vinculados a estas organizações de dimensão cultural. Quer uma aliança estratégica esteja sendo formada com um parceiro doméstico ou internacional tem de ser levado em conta esse fator. Cabe citar que a maior luta interna possível em uma aliança é o conflito entre as culturas corporativas. A química cultural é o fator mais importante para a duração da aliança. A incompatibilidade cultural pode levar ao colapso completo das operações e parcerias. Os parceiros têm de estar dispostos a criar uma "cultura da aliança", ao mesmo tempo que retêm suas identidades empresariais.

Desta forma, ao desenvolver uma Aliança Estratégica, os parceiros devem entender não tão-somente as questões de ordem técnica e econômica. Rodrigues (1999) comenta que o sucesso na penetração em um novo mercado não depende unicamente de cálculos técnicos e econômicos, é preciso também compreender a racionalidade contextual, ou seja, o processo e o comportamento pelo qual organizações preservam instituições e tradições.

3.3.2. MERCOSUL

Com a acirrada competitividade internacional por novos mercados e tecnologias que se encadeou desde o período pós-guerra, e que nos últimos anos teve um agravamento maior, como já foi comentado, os países se viram em uma situação em que a melhor alternativa para que suas economias fossem competitivas era unirem-se em blocos regionais e fortalecendo assim suas potencialidades. Isso reflete nas estratégias das empresas, onde encontra-se uma tendência de abolir as fronteiras geográficas, contornar os entraves protecionistas e unirem-se através de acordos de cooperação.

Nesse contexto, o Mercosul constitui-se no processo de integração econômica que inclui Argentina, Brasil, Paraguai e Uruguai, constituído formalmente em 1991.

Conforme Florêncio e Araujo (1996), um processo de integração econômica é um conjunto de medidas de caráter econômico que tem por objetivo promover a aproximação e a união entre as economias de dois ou mais países. Esta aproximação se inicia através de reduções nos níveis tarifários existentes no comércio entre os países que fazem parte da integração. Além disso, também são reduzidas as barreiras não tarifárias ou técnicas, ou seja, outras restrições que limitam o intercâmbio entre as nações. Na verdade o Mercosul objetiva a construção de um Mercado Comum.

O primeiro objetivo do Mercosul, a eliminação de barreiras tarifárias e das restrições não tarifárias entre os parceiros, foi conseguida, com algumas exceções, em fins de 1994. Houve a livre circulação de produtos dentro do Mercosul sem a incidência de restrições. A Tarifa Externa Comum (TEC) também foi atingida, igualmente com exceções, ao final de 1994, consolidando o Mercosul com uma União Aduaneira.

Para que o Mercosul se torne um Mercado Comum, outros objetivos devem ser alcançados como a coordenação de políticas macroeconômicas e a livre circulação de serviços, trabalhadores e capitais entre os países participantes. Com referência à política macroeconômica de um país, Florêncio e Araujo (1996) afirmam que esta divide-se em três principais esferas: cambial, monetária e fiscal. Esses autores afirmam que para sua existência é necessário que haja uma coordenação macroeconômica ficando evidente quando se considera a questão do câmbio. Na inexistência dessa coordenação, um país pode, a qualquer momento, decretar uma maxidesvalorização de sua moeda, o que

poderá causar desequilíbrios na balança comercial em desfavor dos parceiros, como ocorreu quando o Brasil desvalorizou sua moeda no início de 1999.

Com o advento do Mercosul, esse mercado geográfico expandiu-se para incluir os países membros. Conforme afirma Rodrigues (1999), algumas empresas utilizam as bases brasileiras como de exportação. De qualquer maneira, as tecnologias de produção e boa parte das tecnologias gerenciais usualmente vêm dos países de origem dessas empresas, onde estão localizados os centros de decisão e de P&D responsáveis pela geração de tais tecnologias. Sendo assim, essas organizações que associam-se às brasileiras para a formação de *Joint Ventures* internacionais não estão buscando acesso à tecnologia, e sim conhecimento do ambiente institucional e do mercado. Conforme aponta em seus estudos, Rodrigues (1999), o investidor estrangeiro, primeiramente testa seu produto no novo mercado por meio de alianças que representam um comprometimento provisório que pode ser facilmente retirado caso a situação não seja favorável, antes de partir para um investimento mais definitivo que envolva a criação de novas fábricas ou novas empresas. Assim, um dos principais motivos das transnacionais que investem hoje no país pode ser enquadrado nessa categoria mas, provavelmente, apostando num mercado de futuro.

Esta é a formação básica para que uma aliança estratégica possa ter bons resultados, porém uma gestão eficiente é que pode trazer estes, de modo eficiente.

4. GESTÃO E MONITORAMENTO DE UMA *JOINT VENTURE*

Um dos aspectos fundamentais de uma Aliança Estratégica são as questões que envolvem a sua formação, pois esta etapa é de fundamental importância tendo em vista que é neste momento que são formuladas as características da nova parceria. Assim como deve-se ter uma compreensão sobre a forma de gerir essa parceria e seu monitoramento.

4.1 FORMAÇÃO DE UMA *JOINT VENTURE*

Qualquer processo de parceria e de união deve começar com a intenção das partes em buscar o êxito, não só individual, mas também da própria união para que realmente tenha êxito. A intenção estratégica é muito importante, mesmo que não seja a mesma, e muitas vezes não a é, porém devem ser complementares.

De acordo com Lorange e Roos (1996), para se formular uma aliança estratégica bem sucedida é necessário que em todas as fases de negociação haja considerações políticas e analíticas dessas etapas, ou seja, deve haver um intenso esforço de clareza dos parceiros referente a objetivos, capacidades e também um compromisso com longo prazo.

Segundo Bruno & Vasconcellos (1996), o processo de formação de alianças estratégicas envolve cinco etapas: definição estratégica; escolha do parceiro; negociação e definição do projeto; implementação e execução; encerramento da aliança.

Na etapa de **definição estratégica**, a clareza e o convencimento sobre a necessidade e a importância da aliança para a estratégia empresarial, em conjunto com a compatibilidade dos objetivos das empresas, são as variáveis mais importantes para o sucesso da parceria.

Na segunda etapa, que é o processo de **escolha do parceiro**, deve-se, segundo os autores mencionados, entre outras considerações, primar pela qualidade nas relações, convergência dos objetivos, capacidade gerencial e técnica, disponibilidade de recursos, posição consolidada no mercado. Essas devem formar o perfil do parceiro escolhido.

Seguindo as etapas, **negociação e definição do projeto**, deve-se considerar a definição dos objetivos da aliança; o envolvimento da alta administração; a conformidade com os mecanismos de regulação do mercado; a definição da forma como será constituída; e a qualidade do contrato.

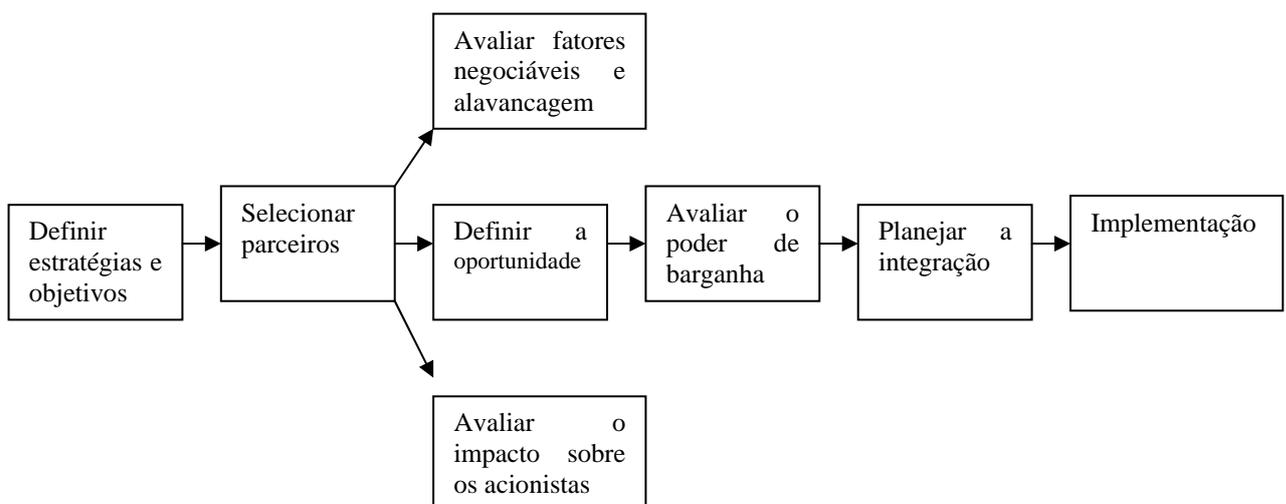
Na etapa de **implementação e execução**, as variáveis relevantes são: confiança entre os parceiros; comprometimento das equipes técnicas com os objetivos da aliança; capacidade de aprendizagem organizacional; envolvimento da direção, competência no gerenciamento da aliança; e qualidade na comunicação.

A etapa de **encerramento da aliança** é também considerada, pois segundo os autores saber encerrar uma parceria é tão importante quanto constituí-la e operá-la .

Segundo Harbison e Pekar Jr. (1999), as melhores alianças são formadas visando a objetivos para o futuro e é essencial que não sejam vistas como acordos estáticos.

Ao examinarmos uma aliança devemos definir objetivos e estratégias, pois estes conceitos são interrelacionados e isso gera uma complexidade muito grande, pois as empresas, muitas vezes, têm diferentes objetivos, e por isso diferentes estratégias individuais. No que se refere a uma parceria devem concatenar estes objetivos e estratégias em algo que seja comum e do interesse de ambos. Traçar os objetivos implica rever e compreender a missão da organização e, em seguida, estabelecer objetivos que traduzam essa missão em termos concretos.

FIGURA 3: Metodologia para formação de alianças



Fonte – Harbison & Pekar Jr. (1999)

Desse modo, para alcançar o sucesso em uma aliança deve-se ter um processo de formulação adequada entre as partes.

4.2 GESTÃO DE UMA *JOINT VENTURE*

A gestão de uma aliança estratégica compreende um processo organizado que lida com atitudes e ações que conduzem a relações duradouras, visando a obtenção de benefícios mútuos, ao alcance de objetivos compartilhados e à transferência de tecnologia, conforme Goron e Luce (1994).

Segundo Vasconcellos e Waack (1995), as chances de sucesso aumentam se um processo de evolução contínuo, no qual os problemas são detectados, é implementado na empresa, permitindo aos parceiros estarem de acordo com os problemas antes de regularizarem um contrato em definitivo.

A estagnação dos processos e modelos de gestão de uma empresa podem levá-la ao fracasso, pois as questões ambientais sempre estão mudando, exigindo assim uma contínua adaptação desta com os objetivos traçados. Para Lorange e Roos (1996), uma aliança estratégica deve fazer sentido para todos e estar organizada de forma racional, onde são colocados alguns problemas, como:

- superar a resistência no tocante à limitação da autonomia sobre os recursos estratégicos;

- atingir o momento operacional, ou seja, ambos os lados devem ter boas razões para unirem-se, o plano de ação deve ser claro e objetivo, deve-se fazer o estudo da alocação dos recursos necessários dos dois lados, e indicar claramente os líderes e suas atribuições;
- evitar focos de atrito interno, através da manutenção do foco no cliente, de rotinas de controle estratégico, com a resposta do consumidor, e reação dos concorrentes;
- evitar politicagem desnecessária, através da rejeição das tentativas de se criarem divisões. A cúpula das empresas envolvidas deve estar na retaguarda.

Entretanto, deve-se ressaltar um ponto que ocorre em todas as organizações, porém devemos ter uma atenção especial à *Joint Ventures*, que são os conflitos. Isso se justifica, pois quando envolve empresas diferentes fica mais difícil resolvê-los. Segundo Rodrigues (1999), é fácil identificar os pontos geradores de conflitos em *Joint Ventures*, a saber, os interesses dos parceiros e as diferentes culturas nacionais e organizacionais dos profissionais envolvidos em seu gerenciamento. Conforme o autor, usualmente firmam-se acordos-base em que são estabelecidos os direitos e deveres de cada parte. Um procedimento bastante comum na elaboração de tal acordo é relacionar as decisões relativas às *Joint Ventures* que podem ser tomadas somente quando houver acordo entre os parceiros independente da participação acionária. Um dos objetivos desse acordo é evitar o surgimento de conflitos entre os parceiros em questão considerados fundamentais para a sobrevivência do empreendimento.

O outro fator apontado como gerador de conflito são as diferenças culturais dos profissionais das empresas participantes. Culturas diferentes têm maneiras diferentes de se organizar, e cada vez mais observa-se que não existe uma maneira certa para isso. Diante desse fator uma questão importante em um empreendimento dessa natureza, pois ocorre que, segundo Rodrigues (1999), de uma maneira natural cada indivíduo tende a acreditar que a sua maneira é a melhor. Tendo em vista tal risco, tornado realidade em diversas empresas que contam com equipes multiculturais, autores têm alertado para a importância de gerentes internacionais estarem imbuídos de uma "sensibilidade cultural", a fim de poderem compreender os possíveis conflitos e tentar solucioná-los de maneira que faça sentido para todos.

Para subsidiar uma boa gestão deve-se avaliar seus desempenhos em diversas áreas, de modo que se reduza os riscos de fracasso que as parcerias possam ter, esse controle se dá através do monitoramento.

4.3 MONITORAMENTO DE ALIANÇAS ESTRATÉGICAS

Para que uma aliança entre empresas possa ter resultado positivo, entre outras coisas deve-se ter um sistema de análise e supervisão que possa ser aplicado ao gerenciamento de uma aliança estratégica. Vasconcellos e Waack (1995) propõem um modelo que tem por objetivo analisar os fatos, com base nos fatores identificados e de que maneira ocorre a interação entre eles.

O monitoramento, adaptado dos referidos autores, proporciona uma geração de informações de modo a proporcionar subsídios para enfrentar problemas da própria aliança e de aspectos tecnológicos, organizacionais e mercadológicos das estratégias adotadas.

Dentro de uma análise da gestão de uma aliança estratégica, conforme proposta adaptada de Vasconcellos e Waack (1995), deve-se levar em conta sete fatores fundamentais para realizar uma monitoração: tecnologia, mercado, recursos humanos, finanças, planejamento geral, produção e cultura.

4.3.1. Tecnologia

O fenômeno da globalização tem muito a ver com a tecnologia empregada pelos países e, em consequência, suas empresas. De acordo com Zawislak (1996), para ser competitiva, uma empresa deve ter flexibilidade com relação às exigências do mercado, velocidade ao atendimento desse mercado e, principalmente, disposição e domínio de uma tecnologia adequada. Isso demonstra a importância da tecnologia em empresas, onde pode resultar em uma redução de custos, acesso a novos mercados ou divisão dos riscos.

A avaliação da variável tecnologia dentro de uma aliança estratégica é tratada por uma auditoria tecnológica, onde deve-se considerar tópicos como: nível de sensibilidade para a tecnologia; adequação entre a estratégia tecnológica e a da empresa; nível de capacitação tecnológica; integração entre P & D e as demais áreas da empresa;

capacidade de percepção de ameaças e oportunidades tecnológicas; sistemas de informações tecnológicas.

Segundo Zawislak (1996), a cooperação tecnológica tem aparecido como um redutor das dificuldades de adequação tecnológica.

O termo tecnologia aqui empregado é utilizado em seu modo mais amplo, de forma a não se limitar às tecnologias de produção industrial e científica, mas também para incorporar *know-how* gerencial e organizacional.

A busca de tecnologia conjuntamente reduz os riscos financeiros e aumenta a probabilidade de sucesso, uma vez que ocorre a junção de recursos e habilidades (Mc Kenna, 1993; Hamel e Prahalad, 1995). A rapidez com os novos produtos precisa estar presente nos mercados globais tendo com isso, cada vez mais, levado a esse tipo de aliança.

4.3.2. Mercado

De acordo com Johansson (1995), no mercado internacional há grandes motivações para a formação de alianças no compartilhamento de atividades de distribuição, manufatura, pesquisa e desenvolvimento. No que se refere às alianças em distribuição, o motivo fundamental é a possibilidade de um parceiro complementar sua capacidade e aumentar sua linha de produtos, enquanto o outro parceiro consegue acesso rápido, e com menores custos, ao mercado do primeiro. Portanto, a

complementaridade de ativos e os parceiros podem focalizar-se naquilo que eles fazem melhor.

Segundo Lorange e Roos (1996), os benefícios de uma aliança resultam da produção de sinergias que favorecem ambas as partes. O trabalho conjunto de pesquisa e desenvolvimento, ou a produção coordenada, possibilita uma vantagem de ganho de escala, com maior capacidade conjunta. O custo, baseado em volume, e os ganhos de capital se obtêm pelos investimentos compartilhados. O desempenho mercadológico cresce à medida que se combinam esforços no sentido de coordenar os sistemas de distribuição, desenvolver atividades conjuntas de vendas, ou combinar as linhas de produtos dos parceiros. O fortalecimento de uma empresa no mercado possibilita o compartilhamento de custos, sua presença mais dominante, rápidos ganhos nos mercados principais, e maior habilidade para atender aos consumidores.

Assim como a variável tecnologia, a variável mercado necessita de uma avaliação sistemática e periódica, a fim de determinar áreas-problema e oportunidades, e recomendar um plano de ação para melhor desempenho da empresa. O controle gerencial sobre a operação internacional varia grandemente em função da alternativa de operação. A auditoria em Marketing, segundo Kotler (1994), aborda tópicos como: macroambiente; microambiente; missão; objetivos e metas de Marketing; estrutura; sistemas de informação; estratégia, planejamento e controle; lucratividade; e produto, propaganda, distribuição e preço.

Com isso, o monitoramento fornece informações mercadológicas que podem ser analisadas pelos parceiros, e seu valor dentro da aliança.

4.3.3. Finanças

Essa variável tem grande importância, pois é através dela que pode-se obter as vantagens de divisão dos custos, riscos e incertezas do mercado, captação de recursos, porém deve-se dividir também os benefícios. O controle e planejamento financeiro de uma empresa são fundamentais para sua sobrevivência e, em uma aliança, têm importância maior ainda, pois envolve diferentes proprietários.

No sistema proposto por Vasconcellos e Waack (1995), são abordadas questões referentes aos recursos financeiros do parceiro; mercado acionista; divisão de resultados; viabilidade de investimento tecnológico; mercado acionista; taxa interna de retorno; e outros.

4.3.4. Recursos Humanos

A importância dos recursos humanos dentro das organizações tem crescido rapidamente, tendo em vista que as empresas necessitam cada vez mais de pessoas capacitadas. De acordo com Hamel e Prahalad (1989), os recursos humanos são recursos estratégicos que devem ser administrados de maneira explícita e proativa, pois as pessoas representam as competências principais que precisam ser identificadas e cultivadas. O sucesso de uma aliança estratégica é moldada por indivíduos, e a escolha de pessoas para as posições-chave é uma etapa vital no planejamento da parceria.

Segundo Bruno e Vasconcellos (1996, p. 81), parcerias são implementadas por pessoas e não por empresas. Deste modo, a qualidade das relações está muito atrelada à confiança e ao comprometimento entre os parceiros. A questão dos recursos humanos em uma empresa tem uma grande importância, pois, conforme Lorange e Roos (1999), para assegurar a longo prazo o futuro estratégico do esforço cooperativo, deve-se desenvolver os recursos humanos das empresas.

Questões como motivação dos funcionários, redes de informações, clima de cooperação, cultura, compromisso e confiança dos funcionários, índice de *turnover*, delegação, etc..., integram o sistema de monitoramento a ser aplicado.

4.3.5. Planejamento Geral

Realizar um planejamento em uma empresa é uma das tarefas mais árduas que se pode exigir de seus administradores, visto que envolve muitas variáveis, e quase sempre incontroláveis. Os processos de planejamento podem ajudar a desenvolver e formular uma aliança estratégica, elaborando a necessidade de metas coerentes com as possibilidades e realidades, informações, ações corretivas e conciliar interesses.

Porém deve-se realizar um monitoramento que, segundo Vasconcellos e Waack (1995), apresenta quatro importantes aspectos: sistemas de informações sobre a aliança; nível de efetividade dos monitoramento; clareza do contrato e seu cumprimento; e nível de efetividade da estrutura organizacional da aliança. Essa etapa do monitoramento avalia se as empresas envolvidas utilizam métodos de monitoramento da aliança; as

estratégias globais da aliança; processos de decisão; responsabilidade entre os parceiros; e contrato de cooperação.

4.3.6. Produção

A área de Produção de uma empresa é muito importante, pois segundo Bommer et al. (1991), o papel da manufatura deve ser transformado de reativo e com foco no curto prazo para ativo e com enfoque estratégico. A não-utilização da manufatura nesta nova concepção enfraquece a posição da empresa na sua área competitiva, uma vez que os competidores podem estar usando todos os recursos disponíveis. Vários autores, entre os quais Skinner (1969, 1985) e Buffa (1984), têm enfatizado a importância da estratégia de manufatura no fortalecimento competitivo e nos resultados das organizações. Esses autores defendem que a produção deve ser integrada com todas as áreas da organização, facilitando dessa forma a sua eficiência e eficácia.

Conforme Slack (1999), o desempenho sob a ótica de cinco objetivos: qualidade, velocidade (rapidez), confiabilidade, flexibilidade e custo, dá uma visão parcial sobre o rendimento da produção da empresa, e muitos se sobrepõem em função das informações que incluem, conforme a Tabela 1.

TABELA 1: Algumas medidas parciais de desempenho típicas

Objetivo de desempenho	Algumas medidas típicas
<u>Qualidade</u>	Número de defeitos por unidade Nível de reclamação de consumidor Nível de refugio Alegações de garantia Tempo médio entre falhas Escore de satisfação do consumidor
<u>Velocidade</u>	Tempo de cotação do consumidor Lead-time de pedido Frequência de entregas Tempo de atravessamento real versus teórico Tempo de ciclo
<u>Confiabilidade</u>	Porcentagem de pedidos entregues com atraso Atraso médio de pedidos Proporção de produtos em estoque Desvio médio de promessa de chegada Aderência a programação
<u>Flexibilidade</u>	Tempo necessário para desenvolver novos produtos/serviços Faixa de produtos ou serviços Tempo de mudança de máquina Tamanho médio de lote Tempo para aumentar a taxa de atividade Capacidade média/capacidade máxima Tempo para mudar programações
<u>Custo</u>	Tempo mínimo de entrega/tempo médio de entrega Variação contra orçamento Utilização de recursos Produtividade da mão de obra Valor agregado Eficiência Custo por hora de operação

Para qualquer organização ser bem sucedida a longo prazo, a contribuição da produção é fundamental. Segundo Slack (1999), isso é possível através dos cinco objetivos de desempenho. Qualidade significa "fazer certo as coisas", mas as coisas que a produção precisa fazer certo variam de acordo com o tipo de operação. Velocidade significa quanto tempo os consumidores precisam esperar para receber seus produtos ou serviços. Confiabilidade significa fazer as coisas em tempo para os consumidores receberem seus bens ou serviços quando foram prometidos. Flexibilidade significa ser capaz de mudar a operação de alguma forma. Pode-se alterar o que a operação faz,

como faz ou quando faz. Custo significa que para as empresas que mais concorrem diretamente em preço, seu custo de produção será seu principal objetivo, pois quanto menores seus custos menor poderá ser seu preço. Aquelas empresas que concorrem em outros aspectos que não o preço, estarão interessadas em baixar os custos, pois isso repercutirá diretamente no lucro da organização.

4.3.7. Cultura

Avaliar a cultura dentro de uma aliança entre empresas é algo muito complexo devido ao número elevado de variáveis que se relacionam. Segundo Shein (1985), a cultura organizacional é o conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com problemas de adaptação externa e integração interna, e que funcionaram bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinar a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas.

O conhecimento a respeito da cultura pode ser de dois tipos. Um, é o conhecimento real sobre a cultura que assume um significado adicional quando interpretado dentro de um contexto cultural. Por exemplo, a religião que é cultuada em um país, a prática é a mesma em outro que possui a mesma religião. O outro tipo refere-se ao conhecimento interpretativo, ou seja, aquele que envolve a sensibilidade de um indivíduo ao avaliar determinados eventos no mercado.

Saber trabalhar a cultura dentro de uma organização é muito complicado, pois os padrões que a compõem são enraizados e deles depende grande parcela do sucesso ou insucesso da aliança estratégica.

A probabilidade de se gerarem conflitos em alianças entre empresas é bem acentuada, por isso, para reduzi-los, Lewis (1990) cita alguns itens que devem ser considerados:

- limitar a distância cultural;
- modelar as interações para reduzir conflitos;
- aprender a respeito o parceiro antes de começar;
- tentar compreender o parceiro no contexto dele;
- buscar o entendimento mútuo e derrubar os estereótipos;
- discutir as diferenças culturais;
- conscientizar que o entendimento mútuo é uma responsabilidade de ambos os parceiros;

Conforme o referido autor coloca, existem diferentes níveis através dos quais a cultura de uma organização pode ser apreendida, quais sejam:

- artefatos visíveis, como os produtos visíveis: layout da organização, comportamento das pessoas, os quais são fáceis de serem percebidos, mas difíceis de serem interpretados;
- valores, aqui o autor aponta o problema da diferença existente entre os valores aparentes e os em uso;
- pressupostos básicos, normalmente inconscientes, mas que na realidade determinam como os membros do grupo percebem, pensam e sentem.

Esse instrumento possibilita uma avaliação de alianças estratégicas entre empresas, e demonstra se estão de acordo com as práticas de gestão propostas.

A avaliação desse monitoramento se faz necessária tendo em vista ser uma forma adequada de obter informações a respeito do desempenho da gestão de uma *Joint Venture* e dar subsídios que possam a corrigir algumas distorções ou reorganizar setores ou áreas que possivelmente venha a apresentar algum indício de discrepância. Dessa forma, como foi mencionado anteriormente, utilizou-se o instrumento adaptado para o caso de Vasconcellos & Waack (1995) contendo sete variáveis com pesos e grau de concordância atribuídos pelos responsáveis das empresas, conforme a tabela abaixo:

TABELA 2: Instrumento de Monitoramento

	Peso	Concordância
TECNOLOGIA		
1. O risco do seu parceiro se tornar um forte competidor é baixo.		
2. Os objetivos de absorção de tecnologia estão sendo realizados.		
3. Os gastos com P & D em áreas estratégicas, os quais facilitam a absorção de tecnologia, são adequados.		
4. A empresa tem uma estratégia tecnológica claramente definida.		
5. A divisão dos benefícios gerados por inovações é claramente definida e acordada entre os parceiros.		
6. Uma adequada compensação é feita quando há desequilíbrio nas trocas de tecnologias.		
7. Os direitos de licenciamento são tratados de forma adequada.		
MERCADO		
8. A empresa adquiriu informações valiosas sobre seus clientes e concorrentes.		
9. As reações de clientes, de fornecedores, de outras parcerias e de agente financeiros são positivas.		

TABELA 2 (cont.): Instrumento de Monitoramento

10. O plano de marketing está claro e bem implementado para ambos os parceiros.		
11. Existe um acordo entre os parceiros sobre as tendências de mercado.		
12. A aliança está ajudando a reduzir as incertezas da demanda.		

FINANÇAS

13. Os recursos do seu parceiros satisfazem as expectativas da empresa.		
14. A resposta do mercado de ações é positiva.		
15. Os resultados financeiros são divididos com justiça.		
16. O preço pago pela tecnologia é justo.		
17. A taxa interna de retorno está de acordo com o plano.		
18. O grupo de diretores relevante está convencido que a aliança é atraente do ponto de vista de seus acionistas.		

RECURSOS HUMANOS

19. As pessoas envolvidas estão motivadas.		
20. As pessoas envolvidas têm informações suficientes para verificar as tarefas por realizar e focar suas ações nelas.		
21. A aliança não é vista como uma ameaça pelos empregados.		
22. Existe um clima de cooperação.		
23. O Quadro de pessoal operacional de ambos os parceiros tem estilos complementares, facilitando a comunicação.		
24. Existe uma atitude de confiança (compromisso).		
25. Existe um baixo turnover entre os membros do time.		
26. As decisões são feitas de acordo com os interesses da aliança, ao invés de olhar somente para um dos lados.		
27. Os gestores da aliança são capazes de tratar com as diferentes necessidades dos diretores.		

PLANEJAMENTO GERAL

28. Existe uma clara consistência entre a aliança e as estratégias globais individuais das empresas parceiras.		
29. Existe um adequado sistema de informações sobre a aliança facilitando as tomadas de decisões efetivas.		
30. Existe um sistema de monitoramento que, periodicamente, avalia o desempenho da aliança.		

TABELA 2 (cont.): Instrumento de Monitoramento

31. Esse sistema de monitoramento corresponde às necessidades dos gestores da aliança e das empresas parceiras.		
32. O eventual encerramento da aliança está claramente definido.		
33. O contrato reflete adequadamente os acordos de ambos os lados.		
34. O grau de delegação de autoridade para os gestores da aliança é adequado.		
35. As tarefas e responsabilidades são claramente definidas e combinadas entre os parceiros.		

PRODUÇÃO

36. O nível de aceitação do consumidor é satisfatório quanto à Qualidade do produto.		
37. O tempo de cotação do consumidor e o de entrega da mercadoria está dentro do prazo aceitável.		
38. A empresa trabalha com um percentual baixo de entregas com atraso.		
39. A flexibilidade de produção é adequada.		
40. Os custos de produção são adequados.		

CULTURA

41. Existe uma diferença entre valores dentro da sua empresa acentuada.		
42. A questão cultural está sendo considerada importante para as principais decisões da empresa.		
43. Os valores apregoados pela organização são os adotados.		
44. A relação entre os funcionários é encarada com respeito no que se refere aos aspectos culturais.		
45. Existe uma interação entre todos dentro da organização.		

Finalizando, o objetivo da Aliança Estratégica é atingir vantagem competitiva, estabelecendo associações de longo prazo, mutuamente benéficas. Esse quadro será uma das formas de avaliar o desempenho conforme os métodos a serem apresentados no seguinte capítulo.

5. METODOLOGIA

Um dos principais pontos de um trabalho de pesquisa é, sem dúvida, a escolha adequada do método. Inicialmente, define-se o problema juntamente com os objetivos a serem investigados pela pesquisa. Após, é determinado o método a ser empregado. Essa escolha depende basicamente da natureza do problema a ser analisado.

Segundo Mattar (1996), a classificação do tipo de pesquisa se dá de duas formas: leva-se em consideração, primeiramente, o objetivo e o grau relacionado ao problema de pesquisa e, posteriormente, a natureza do relacionamento entre as variáveis estudadas.

Dessa forma a classificação resultante é a seguinte:

- Pesquisas Exploratórias;
- Pesquisas Conclusivas:
 - Pesquisas Descritivas;
 - Pesquisas Causais;

Segundo o autor, as pesquisas exploratórias são estudos preliminares que visam propiciar um maior conhecimento sobre o tema ou programa de pesquisa. Auxiliam no desenvolvimento de hipóteses de pesquisa para estudo conclusivo. As técnicas empregadas incluem levantamentos de fontes secundárias, levantamento de experiências, estudos de caso solucionados e observação informal. Esse tipo objetiva

dotar o pesquisador de um maior conhecimento sobre o problema de pesquisa. Dessa forma, ela se aplica quando o pesquisador não conhece o problema a ser estudado com clareza suficiente que permita estabelecer hipóteses de pesquisa.

Já as pesquisas conclusivas podem ser divididas em descritiva e causal. A descritiva é utilizada com o intuito de descrever as características de grupos e estimar proporções de elementos de uma população. Já a causal é empregada para identificar a existência de relação entre as variáveis. As técnicas empregadas incluem entrevistas, questionários e observação. A pesquisa descritiva é indicada quando os objetivos do estudo estão bem claros para o investigador, assim como as hipóteses de pesquisa. Enquanto os estudos exploratórios primam por sua flexibilidade.

Uma vez que o objetivo dessa pesquisa é avaliar a forma de gestão de um instrumento de monitoramento, a abordagem exploratória torna-se mais apropriada.

5.1. Escolha do Método de Pesquisa

Tendo em vista ser um estudo de caráter exploratório, esse foi dividido em duas etapas: pesquisa em fontes secundárias e estudo de caso. A primeira consiste em uma revisão da literatura no que diz respeito ao tema investigado. Essa revisão bibliográfica contempla as áreas de competitividade, alianças estratégicas e *joint venture* no contexto do Mercosul. Em um segundo momento, foi utilizado o método de estudo de caso.

Rossi (1993) aponta que o estudo de caso é um método promissor para o pesquisador, uma vez que estuda o fenômeno dentro do contexto no qual ele ocorre.

Ainda o autor menciona que o caráter científico do estudo de caso está não naquilo que é observado nos casos em si, mas no que estes podem sugerir em relação ao fenômeno estudado de um modo geral.

As críticas que são feitas ao método de estudo de caso referem-se a sua falta de objetividade e rigor científico, pois dependem fundamentalmente da intuição do investigador, estando sujeito a sua objetividade. Contudo, o estudo de caso apresenta como vantagem a grande profundidade com que permite explicar o caso em estudo, assim como relacioná-lo com outros casos (Mattar, 1996).

5.2. Variáveis de Estudo

Tendo em vista a pesquisa bibliográfica realizada, levou-se em consideração o modelo proposto por Vasconcellos e Waack (1995), adaptado para esse caso específico. Esse instrumento irá refletir os sete fatores do método proposto pelos referidos autores. Desta forma, serão feitas questões críticas para cada um dos fatores conforme o quadro resumo (ver Roteiro em anexo).

Conforme identificado no protocolo desse estudo, foram questionados os principais executivos das referidas empresas quanto ao monitoramento dessas variáveis.

5.3. Procedimentos de Coleta de Dados

Após a opção pela empresa, foi realizada a coleta das informações com base na pesquisa documental e através de entrevistas em profundidade.

A pesquisa documental realizou-se através da análise de documentos e relatórios internos das empresas investigadas. Entretanto, a maior parte dos dados primários foram coletados através de entrevistas em profundidade com os principais executivos das empresas, tanto das empresas no Brasil quanto na Argentina. Segundo Cavusgil e Zou (1994), a coleta de dados através de entrevistas em profundidade com os executivos diretamente envolvidos nas operações internacionais representa uma alternativa superior ao envio de questionários por correio no que diz respeito à confiabilidade dos dados.

Segundo Mattar (1996), as entrevistas podem ser conduzidas de formas diferenciadas (estruturada e não estruturada) e o disfarce (disfarçadas e não disfarçadas). As entrevistas estruturadas partem de questões padronizadas que devem ser feitas a todos os entrevistados. A não estruturada possui apenas um roteiro com tópicos de discussão, possibilitando uma maior flexibilidade do pesquisador na arguição dos seus entrevistados.

No presente estudo, foi utilizada a entrevista não estruturada, uma vez que foi adotado um protocolo, que é um roteiro a ser empregado nas entrevistas pessoais em pesquisas que adotam o método de estudo de caso. É por seu intermédio que o pesquisador se orienta na condução do estudo de caso, proporcionando uma maior confiabilidade à investigação que está sendo efetuada (Yin, 1990). O protocolo permite a replicação do estudo, indicando os tópicos que foram investigados, reduzindo a possibilidade de erros que o pesquisador possa vir a cometer.

O método de pesquisa e a coleta de dados, através de um questionário é baseado no sistema de monitoramento de alianças estratégicas proposto por Vasconcellos & Waack (1995), que foi mencionado na revisão teórica. Este questionário é construído em uma escala de dez níveis de concordância (1 - total desacordo e 10 - total acordo) para sete variáveis que possuem pesos diferentes (1- baixo e 3 - alto) de acordo com o grau de importância de cada uma para o êxito da aliança, sob o ponto de vista das empresas.

O método de protocolo utilizado nesta pesquisa é apresentado no final deste trabalho (anexo).

Essa pesquisa iniciou com um levantamento de empresas brasileiras que possuíam algum tipo de aliança com empresas argentinas no primeiro semestre de 2000. Esse levantamento deu-se na região da Fronteira Oeste e Missões, tendo em vista que esta pesquisa deveria trazer algum benefício para onde o autor reside. Porém, a dificuldade de conseguir localizar empresas que se enquadrassem nos padrões desta pesquisa e que estivessem dispostas a colocar suas experiências à disposição de uma investigação acadêmica foi muito difícil. As dificuldades de conseguir autorização foi muito grande, principalmente por parte da empresa argentina, onde se comprova com uma visita que havia sido agendada em Buenos Aires, com o Diretor Presidente da Vesúbio. No dia marcado, esse teve um contratempo e não estava na cidade. Chegando lá, não fomos nem recebidos pelos outros diretores tampouco foi possível realizar uma avaliação mais precisa da empresa pois era um assunto que eles não tinham conhecimento.

No mês de março de 2001, foi entrevistado o Diretor Presidente de Vesúbio, Sr. Pedro Bucciero, que relatou o relacionamento de sua empresa com a parceira Indústrias Integradas com relação a *Joint Venture* formada por ambas Vesúbio do Brasil. No mês de abril e maio de 2001, foram entrevistados o Sr. Ermínio Ranquetat Jardim, Diretor Geral da Indústrias Integradas Ltda, após o Sr. Luiz Mendonça, Diretor Geral da Vesúbio do Brasil.

5.4. Análise dos Dados Coletados

A forma utilizada para a análise dos dados foi a construção de explicações, com o objetivo de avaliar a gestão de empresas que realizam uma *joint venture*, através de um sistema de monitoramento. Primeiro, os dados foram analisados individualmente, ou seja, foi descrita a situação diagnosticada através do estudo de caso. Posteriormente, as informações foram comparadas a fim de se verificar semelhanças e diferenças entre as empresas estudadas. A análise combinada das informações possibilitou destacar e comparar aspectos relevantes no relacionamento que se salienta no presente estudo.

6. VESUBIO DO BRASIL LTDA: UM CASO DE ALIANÇA ESTRATÉGICA NO MERCOSUL.

A análise dos resultados da avaliação do desempenho da Aliança Estratégica entre as Vesúbio e a Indústrias Integradas foi realizada em quatro etapas. A primeira apresenta as informações gerais das empresas e os principais aspectos das entrevistas realizadas (seção 6.1.). A Segunda, trata da formação da Aliança Estratégica (seção 6.2.) sob a ótica das organizações envolvidas. Enquanto a terceira, trata da gestão da Vesubio do Brasil (seção 6.3) e por fim, é apresentado o sistema de monitoramento com a respectiva análise dos dados coletados através de instrumentos de avaliação (seção 6.4.). Devendo ressaltar que cada um dos sete fatores (tecnologia, mercado, finanças, recursos humanos, planejamento geral, produção e cultura) são feitos comentários sobre as informações adquiridas.

6. 1 Informações Gerais

Esta primeira etapa trata da análise das entrevistas em profundidade, realizada com os diretores gerais das empresas Vesúbio e Industrias Integradas. Tais entrevistas propiciaram uma coleta valiosa de informações.

Descrição da Empresa Vesúbio

Fundada em 1957 com o intuito de fabricar candeeiros e fogões de uma boca com a marca Vesúbio. Em 1965 a empresa passou por uma reformulação e, vendo uma grande possibilidade de mercado, passou a fabricar uma nova linha de produtos, fogões de quatro e seis bocas. Dois anos mais tarde, passou a produzir aquecedores de ambiente elétricos e à gás.

Na década de 70 a empresa passou por alguns testes como uma maior abertura da economia argentina, isso trouxe uma maior concorrência para a empresa e fez com que ela se visse obrigada a investir em uma melhoria em seus produtos.

Com o advento do Mercosul, a empresa vislumbrou uma grande possibilidade de mercado, visto que possuía produtos de qualidade e com preços competitivos, principalmente para o mercado brasileiro. Em 1987 começou a vender seus produtos para o Brasil através de pequenos representantes, visto que, segundo seu diretor, não tinha condições de montar uma estrutura nesse mercado e também existia um certo clima de incerteza por parte de alguns setores da indústria argentina com relação ao sucesso do Mercosul.

Porém, como a empresa não tinha uma tradição em mercados internacionais e não possuía uma estrutura que pudesse dar maiores subsídios para esse tipo de negócio, enfrentou alguns problemas com seus representantes.

Após, a empresa reduziu essa participação a poucos representantes no Brasil, ou seja, aqueles que mostraram-se com "aptidão e adaptação" para trabalhar com a Vesúbio, conforme seus conceitos.

Atualmente a empresa conta com 88 funcionários e fatura aproximadamente US\$ 4.700.000,00, sendo que desse volume aproximadamente 12% são originários de vendas ao Chile, Paraguai e Uruguai. A Bolívia está sendo estudada e pretende-se ainda neste ano penetrar naquele mercado.

Atualmente a Vesúbio tem como objetivo atingir uma melhor posição no mercado de fogões da Argentina e consolidar sua posição em relação a aquecedores. Com relação ao mercado internacional, pretende realizar um trabalho melhor estruturado e a *Joint Venture* formada no Brasil é fundamental para isso.

A expansão das atividades da Vesúbio para o mercado brasileiro deve-se a várias questões como: 1. potencial lucro desse mercado; 2. possibilidade de se produzir no Brasil e vender em outro mercado.

A escolha do parceiro foi em decorrência de uma aproximação e respeito constituída ao longo de anos de relações de negócios. Com a possibilidade de realizar um investimento em conjunto, tendo em vista ser uma *Joint Venture*, com uma empresa que conhece o mercado brasileiro e também conhece a Vesúbio, tende a facilitar e eliminar várias arestas normais que por ventura venham a existir dentro de qualquer parceria. A Vesúbio tem na Indústrias Integradas um parceiro correto e que tem um bom conhecimento do mercado brasileiro.

Existe uma troca de informações entre as empresas através de um Banco de Dados de mercado, tal como a análise das vendas da concorrência, com informações de como é executada a venda, promoções, aprimoramento do produto. Tem-se claramente que a empresa está envolvida em um processo de relacionamento de longo prazo, no qual há uma preocupação em capacitar o parceiro com o intuito de torná-lo mais competitivo e qualificado.

Descrição da Empresa Indústrias Integradas Ltda.

Fundada em 1985 onde executava as atividades de confecção de componentes para pequenas fábricas da região no ramo de caldeiras. Foi dessa forma que a Vesúbio contratou-a com o intuito de desenvolver alguns componentes que pudessem dar uma maior durabilidade e qualidade aos seus aquecedores e caldeiras.

Em 1989 passou a representar a empresa argentina Vesúbio na venda de aquecedores. Devido ao bom relacionamento e passou a ser um dos principais representantes daquela empresa, visto que passava por algumas dificuldades. A Indústrias Integradas vende para outras empresas argentinas, sendo indicada pelos próprios diretores da Vesúbio, segundo Sr. Erminio Ranquetat Jardim, diretor-presidente da empresa. Esse relacionamento com outras empresas trouxe uma grande oportunidade de vendas ao fornecer componentes para a Coadin S.L.H. Essa empresa é fabricante de jarras e vidros térmicos na Argentina sendo a principal fornecedora para a Walita do Brasil de Jarras Térmicas para cafeteira, onde a Indústrias Integradas tem o importante papel de montá-la e enviar para a empresa compradora.

A relação entre as empresas foi estreitando até que essa passasse a revender seus produtos para o mercado nacional.

A Indústrias Integradas é uma pequena empresa formada por 14 funcionários onde fatura cerca de R\$ 1.700.000,00 / ano, sendo que o negócio da organização é fornecer componentes metálicos para indústrias. A empresa possui uma administração toda centralizada no seu diretor, que é um profissional com boa experiência de mercado, tendo sido representante comercial por um longo período de grandes indústrias.

Na opinião do seu diretor, Sr. Ermínio, a empresa vislumbrou um nicho de mercado extremamente atraente e lucrativo, ou seja um espaço pouco ocupado, pelo menos em épocas de grandes vendas. A motivação para a formação de um relacionamento com a Vesubio foi a oportunidade de se estabelecer em um mercado com uma empresa já conhecida e que há anos já possuem um bom relacionamento.

Segundo o Diretor da Organização, a *Joint Venture* firmada com a Vesúbio inspira as empresas a firmarem um acordo de instalarem uma unidade no Brasil, pois a Coadin vê aqui um mercado promissor. Um dos fatores que vêm trazer essa nova empresa, que está prevista para entrar em operação até maio de 2002, é sem dúvida a Usina Termelétrica, caso contrário nossa região não teria condições de suportar uma indústria desse porte.

O Diretor considerou esse tipo de parceria com empresas argentinas fundamental tanto para sua organização como para o Rio Grande do Sul, pois conforme afirma Sr.

Erminio, que possui contatos com empresas do Mercosul há mais de 20 anos, as questões culturais são muito importantes e a proximidade geográfica traz uma enorme vantagem ao nosso estado.

As aspirações da Indústrias Integradas com relação a essa *Joint Venture* é sem dúvida, segundo seu diretor, vislumbramento de lucro em um mercado de grande potencial; em segundo lugar tecnologia que possa trazer diversificação aos seus negócios.

A instalação dessa parceria se deu por iniciativa da Vesúbio que propôs a Indústrias Integradas a constituição de uma empresa no Brasil que viesse a atender a esse mercado e dos outros países do Mercosul, mais Chile e Bolívia. A proposta inicialmente preocupou o seu diretor, conforme ele afirma, porém após uma análise viu que tratava-se de uma excelente oportunidade. A Indústrias Integradas estava em processo de expansão e construíra novas instalações, onde essas foram colocadas, de forma prioritária, à disposição da Vesúbio do Brasil Ltda.

6.2. Formação da Vesubio do Brasil Ltda

6.2.1. Informações Gerais

Como já foi mencionado anteriormente, a Vesúbio do Brasil é resultado da parceria entre a argentina Vesúbio e a brasileira Indústria Integradas. O processo de constituição dessa empresa decorreu de maneira natural, pois as duas organizações já possuíam um conhecimento mútuo o parceiro. Sendo que os primeiros contatos sobre o referido assunto iniciou em 1998 com uma série de informações sobre o mercado

brasileiro levantada pela Indústria Integradas e repassadas à Vesúbio. Informações essas que variavam desde conhecimento sobre a região e a perspectiva de instalações de uma Usina Termelétrica, até mesmo informações sobre empresas concorrentes no mercado nacional da Vesúbio. Segundo o Diretor da Indústrias Integradas, Sr. Erminio, a intenção da empresa era apenas fornecer mais subsídios para a sua empresa, e também sua parceira. Porém esses dados, ao entender dos executivos da Vesúbio, vislumbraram um excelente mercado a se explorado e uma forma de produzir a um custo mais baixo

A empresa surgiu em 1999 e é comandada por um grupo de diretores oriundos em parte das empresas originárias e também contratados no mercado. Atua na fabricação de fogões e aquecedores, tendo atualmente 27 funcionários.

A Vesúbio sempre teve intenção de ingressar no mercado brasileiro, pois acredita que possui produtos capazes de competir com os produzidos aqui no Brasil. Porém, a grande dificuldade foi o alto investimento e também o desconhecimento do mercado.

Inicialmente, em se tratando de participação em mercados externos, a Vesúbio exportou primeiramente para o Chile e Bolívia, onde competia em pé de igualdade com os líderes de mercado daqueles países. Porém, essa intenção poderia representar um grande desafio e uma excelente oportunidade de negócio para a empresa.

6.2.2. Formação sob a ótica da Vesúbio e Indústrias Integradas Ltda

Para a formação da Vesúbio do Brasil, a Vesúbio decidiu procurar um parceiro com conhecimento do mercado interno brasileiro e experiência em relação dentro do Mercosul.

A Indústrias Integradas , na mesma época, estava procurando um parceiro para incrementar seus negócios. Segundo seu diretor, após várias tratativas e negociações, que duraram cerca de 18 (dezoito) meses, o contrato foi assinado em 1999, marcando o nascimento da Vesúbio do Brasil em Uruguaiana. Esta é, sem dúvida, uma das pioneiras em parcerias desse tipo na região fronteira entre Brasil e Argentina.

O processo de formação de Alianças Estratégicas está baseado, de modo adaptado, no modelo proposto por *Bruno e Vasconcellos* (1996). As etapas do processo são: definição estratégica; escolha do parceiro; negociação da Aliança; implementação e execução da Aliança; e encerramento da Aliança.

Na **primeira etapa, definição estratégica da empresa**, a alta administração deve ter clareza quanto à necessidade e importância da formação de uma parceria para a sua estratégia global.

A Vesúbio teve como estratégia buscar um mercado com melhores oportunidades para um projeto a longo prazo e que pudesse atender a demandas ociosas e cíclicas que por ventura viessem a ocorrer nos mercados argentinos, chilenos, uruguaios e bolivianos, e diante das informações levantadas, transmitidas, e analisadas

que a Indústrias Integradas repassou a Vesúbio resolveu instalar-se no Brasil, porém não sozinha, mas de forma aliada. Segundo seu diretor-presidente, Sr. Pedro Bucciero, a parceria adequada elimina vários erros que uma empresa possa cometer por não conhecer várias particularidades de um determinado mercado e por compartilhar do investimento em uma nova empresa.

Quanto à Indústria Integradas esse negócio não foi planejado de maneira que viesse a resultar em uma parceria ou um empreendimento em conjunto com a Vesúbio, e sim fornecer informações para que as duas empresas pudessem encarar a concorrência de maneira mais eficiente e principalmente aproveitar as oportunidades que viessem a surgir, como já foi mencionado anteriormente. Porém após contato com diretores da Vesúbio a Indústrias Integradas também percebeu que seria um bom empreendimento a instalação de uma fábrica no Brasil. O interesse de seu Diretor por participar desse projeto veio à tona, visto que já aspirava novos negócios para sua organização, porém como sendo uma empresa pequena sempre emperrava na falta de recursos.

Outro aspecto relevante é a definição dos objetivos pretendidos com a formação da Aliança. Estes precisam estar em harmonia com as estratégias da empresa, do contrário é melhor interromper todo o processo, independente do estágio em que se encontra.

A **segunda etapa** do processo consiste na escolha do parceiro. Tal etapa é considerada muito importante para a realização de uma Aliança Estratégica bem sucedida. Para a Vesúbio, isso tornou-se claro devido à experiência fracassada da aliança anterior.

Na tentativa de tornar o processo mais eficiente, a Vesúbio traçou um perfil de potenciais parceiros para sua aliança: ter um bom conhecimento/presença no mercado em que atua. Outro ponto são as tecnologias de gestão empregadas, pois consiste em uma forma de acelerar a competitividade das empresas. Segundo o diretor empresa, "não interessa o porte e a amplitude do mercado em que atua e sim, ter uma gestão eficiente, e que isso resulte em aprendizado para todos na organização".

A escolha do parceiro foi um processo natural, pois devido às grandes afinidades entre as duas empresas, a Vesúbio e a Indústria Integradas viram aproximar suas estratégias e objetivos, onde um parceiro complementava o outro.

Um ponto crucial, segundo os entrevistados, é a confiança no parceiro e articulador da Aliança. Tendo em vista que este exerce papel de intermediar a relação e avaliar se tal união pode compensar, pois é nessa fase que a confiança é considerada essencial para a concretização da parceria.

A **terceira etapa** consiste na negociação e definição do projeto de aliança. Nesta fase, são importantes e vitais a definição clara dos objetivos da Aliança, projeções e avaliações a longo prazo, clareza e atribuições do contrato e definição da forma institucional.

Quanto aos estudos de tendência de mercado, a Vesúbio entende que é uma questão fundamental que o parceiro conheça o mercado brasileiro.

Com relação ao contrato deve ser muito bem discutida, e clara e objetiva das partes envolvidas, o que possa ocorrer na parceria.

O conhecimento do mercado, principalmente o brasileiro, é fundamental conforme o diretor da Vesúbio, pois a possibilidade de crescimento é muito grande e a concorrência é acirrada.

Um dos pontos mais importantes de instalação de um novo empreendimento é sua definição quanto à localização, pois podem variar as projeções financeiras conforme a localização. Inicialmente a Vesúbio estudou na possibilidade de se instalar na região próxima à Porto Alegre, porém mudou de idéia e decidiu-se junto com a Indústria Integradas constituir seu empreendimento na fronteira do dois países e com acesso a outros de maneira eficiente.

A participação acionária da *Joint Venture* é igual entre as empresas (50% - 50%), isso faz com que, segundo os diretores de ambas empresas, não sejam gerados conflitos de autoridade, e haja a intenção provocar um diálogo constante entre os acionistas.

Por essa razão as empresas colocaram, segundo seus diretores, responsáveis por áreas como administração, pessoas experientes e não vinculadas a nenhuma das empresas.

A **quarta etapa** do processo de formação de Alianças é a implementação e execução do projeto de parceria. Após estabelecido o contrato, inicia-se a execução da

nova empresa e a implementação das técnicas de gestão, da transferência de tecnologias, aprendizado organizacional, competências em gerir tecnologias e negócios. Neste momento inicia também a gestão quanto à qualidade da comunicação entre os parceiros, e quanto ao tratamento do aspecto cultural, pois são muito importantes para o sucesso da parceria.

Logo após definida a localização, as empresa partiram para a etapa de constituição(formalização) de um contrato entre as empresas, que estabelecesse um série de direitos e obrigações entre as partes. As empresas entraram com recursos e bens proporcionais, e o restante foi adquirido mediante financiamento junto ao BNDES. O processo de formação da parceria foi relativamente rápido, durando aproximadamente 1 (um) ano. Após, 7 (sete) meses para a implementação da fábrica e seu funcionamento.

A **quinta e última etapa** deste processo diz respeito ao encerramento da Aliança. Esta etapa é constituída ao longo de todo o processo de formação e vigência de uma Aliança Estratégica e, também, está prevista no contrato.

A *Joint Ventures* é considerada como uma forma mais fácil de se encerrar uma parceria, caso ela venha a não ter resultados positivos. Pois, vendendo a parte referente a um dos sócios a relação termina, não afetando os negócios das outras empresas.

Segundo o diretor da Vesúbio, ter consciência da realidade de que um relacionamento pode não dar certo é muito importante, pois somente assim pode-se encerrar algo sem prejudicar nenhum dos parceiros.

6.3 Gestão da Vesubio do Brasil Ltda

6.3.1. Vesúbio do Brasil

Segundo o Diretor da Vesúbio do Brasil, Sr. Luiz Mendonça, a empresa foi constituída para atuar preferencialmente no mercado brasileiro, porém não exclusivamente. Deve atender além do mercado argentino, o chileno, o uruguaio e possivelmente o boliviano. Isso vem ocorrendo, pois a empresa consegue produzir aqui produtos com um custo relativamente menor, não incluindo o transporte, e vendê-lo para a Argentina.

No decorrer da gestão da Vesúbio do Brasil, desde seu processo de formação até sua implementação e funcionamento completo, verificaram-se muitas vantagens. Em primeiro lugar o acesso a novos mercados; em segundo, a transferência de tecnologia; e, somente em terceiro lugar, o aspecto financeiro, pelo fato de as negociações não o considerarem como fator decisivo para o funcionamento do projeto.

Segundo seu diretor a empresa possui uma gestão moderna, simplificada e desburocratizada, o que desencadeou um organização com cultura própria. A Vesubio do Brasil está formada por quatro gerências: administrativo e financeiro, produção, mercado e recursos humanos.

Nesta associação as empresas de origem disponibilizaram, em comum acordo, um gerente cada, para que , na visão de seus administradores, viessem a ter um maior

aproveitamento de seus pontos fortes, sendo a Produção com a Vesubio e Mercado com Indústrias Integradas.

O aprendizado dos recursos humanos é considerado, praticamente, uma consequência do processo. No caso da Indústrias Integradas seus funcionários não encaram a *Joint Venture* como uma ameaça, e sim, como uma oportunidade de crescimento e aprendizado para todos.

Frente a um mercado competitivo, as informações tem que ser rápidas a fim de que se possa agilizar o processo de tomada de decisão na empresa

No que se refere à estratégia de produtos, os departamentos de produção e principalmente de marketing têm uma boa aproximação e relacionamento com os respectivos departamentos da Vesúbio e da Indústrias Integradas.

Os principais fatores que levaram à instalação da Vesúbio do Brasil no Brasil, segundo o diretor da organização, foram:

- proximidade geográfica;
- capacidade de lucro do mercado brasileiro; e
- utilização e venda do produto tanto no mercado brasileiro quanto em outros países.

A política de preços é estabelecida pela Vesúbio do Brasil com total autonomia, ou seja, são realizadas pesquisas de mercado permanentemente com o objetivo de obter

informações relevantes para a formulação de suas estratégias de preço para o mercado brasileiro e até mesmo para outros mercados.

No que diz respeito à comunicação, é de responsabilidade da própria empresa, de seu departamento de marketing e de uma empresa de publicidade contratada com o objetivo de executar os projetos. Segundo seu diretor, Sr. Mendonça, a empresa está investindo em revendedores e distribuidores, participando de feiras, e contatos diretos com os varejistas. A empresa ainda não investiu em mídias que visem alcançar o cliente final de modo mais intenso devido aos escassos recursos.

No departamento de marketing da Vesúbio do Brasil existe um setor especializado em operações de comércio exterior, que trabalha em parceria com a Indústrias Integradas e tem por objetivo coordenar as atividades internacionais. Essa estrutura é importante para a empresa pois o mercado de atuação é o Brasil, e também o Mercosul e a Bolívia.

Há uma troca de informações permanente entre a *Joint Venture* e suas formadoras. Esse contato se dá principalmente pelos departamentos, nos quais cada uma tem mais familiaridade, e também a empresa realiza toda sexta-feira, no almoço, reuniões que visam integrar o grupo. As reuniões com a Vesúbio e Indústrias Integradas se dão com o objetivo principal de resolver problemas operacionais.

6.3.2. Gestão sob a ótica da Vesúbio e Indústrias Integradas Ltda

O envolvimento das empresas com relação à *Joint Venture* se dá desde o nível executivo principal até pessoas encarregadas de tarefas operacionais. A administração da aliança por parte das empresas se dá a nível de diretores da Vesúbio e Diretor-Presidente e gerentes da Indústrias Integradas. As áreas de maior envolvimento são as de produção e de marketing. Porém a de finanças igualmente tem tido, conforme os diretores das duas empresas, um excelente relacionamento, principalmente quanto a questões envolvendo importação e *drawback*.

Os relacionamentos entre as partes são freqüentes através de fax, e-mail e especialmente telefone. Geralmente há um contato direto entre as partes uma vez por mês através de reunião com o intuito de avaliar a relação, onde são abordadas desde questões estratégicas até operacionais.

Apesar dessa reuniões percebe-se um estilo de administração informal que parece fazer parte da cultura de ambas as empresas. Neste relacionamento são trocadas informações em nível operacional para que não ocorram problemas na operação. Percebe-se que não há troca de informações em um nível mais estratégico, ou seja, cada empresa preocupa-se quase que exclusivamente com o seu produto. Não existe um planejamento formal entre as partes, o que se percebe são adaptações de produtos aos respectivos mercados.

A Vesúbio vem evoluindo em seus sistemas de informações, preparando sua empresa para uma nova etapa, onde consiga integrar as informações industriais,

administrativas e a comunicação com o mundo. A empresa vem migrando de uma estrutura de informações centralizado e de difícil acesso para uma distribuída e de fácil interação com os usuários. Com essa evolução no ambiente tecnológico de hardware e software, a Vesúbio passa a disponibilizar às empresas com as quais tem parcerias, fazendo com que o acesso, processamento e administração da informação tornem-se mais ágeis e com melhor qualidade.

Com esses recursos em rede, cria-se uma infra-estrutura necessária para adotar novos e modernos sistemas de gestão empresarial, acompanhar as inovações e possibilidades introduzidas por recursos como a multimídia e a Internet. Nessa nova rede de informações, estarão disponíveis instrumentos como intranet, correio eletrônico e distribuição eletrônica de documentos.

A confiança e a competência técnica de cada parceiro em termos de conhecimento de mercado e de sua tecnologia, acrescido do aspecto cultural, são fundamentais para o êxito de uma Aliança, segundo seu Diretor.

A Vesúbio considera fundamental para uma gestão eficaz da Aliança os seguintes aspectos: em primeiro lugar a correspondência dos objetivos, pois de nada adianta se estes não estão alinhados e com a mesma direção; em segundo lugar, a confiança, pouco importa a tecnologia e o conhecimento se a sua falta desestrutura a relação; o terceiro aspecto refere-se à afinidade cultural.

O compartilhamento de informações existe quando as firmas buscam uma solução ou adequação de produto. A tomada de decisão se dá basicamente de maneira

independente. Cada parte no relacionamento é responsável pela formulação e pela implementação das estratégias em seus mercados. Segundo os diretores das empresas os conflitos entre as partes são em resolvidos de forma conjunta através do diálogo.

O contrato formal entre Vesúbio e Indústrias Integradas não estabelece uma cláusula de exclusividade na comercialização dos produtos Vesúbio, porém com o passar dos anos essa relação acabou se fortalecendo, fazendo com que a empresa argentina acabasse optando por trabalhar somente com a Indústrias Integradas na região sul e sudeste, e distribuidores menores em outras regiões.

Os eventuais conflitos que surgem no relacionamento entre as partes são resolvidos através de negociação entre os diretores das empresas. Percebe-se que a Vesúbio tem um maior poder dentro da relação, isso talvez se justifica devido ao porte da organização, *know-how*, tradição na linha de produto e outras características, porém não caracteriza algo impositivo, pelo contrário, nota-se que a Vesúbio tem o maior respeito pela Indústrias Integradas e seus dirigentes, e caracteriza a interdependência funcional entre elas.

A avaliação do desempenho mensal da relação é verificada através de relatórios que são cruzados entre as partes, contendo volume de vendas/compras por produto e relatórios contábeis.

Ambas as partes expressam que existe forte vínculo de confiança entre as empresas. Um fator importante alcançado com isso é o relacionamento pessoal entre os executivos de ambas as empresas, que na visão destes é básico para alcançar o sucesso.

Com isso pode-se inferir que o elevado grau de comprometimento e confiança entre as partes na relação resulte na percepção da Vesubio e Indústrias Integradas de que mesmo com ações isoladas é possível construir uma parceria de valor como é o caso da Vesúbio do Brasil.

O sistema de monitoramento é outro ponto considerado essencial na gestão de uma Aliança.

6.4. Monitoramento Vesubio do Brasil Ltda

O sistema de monitoramento é uma ferramenta essencial para o sucesso e continuidade de uma parceria, onde tem-se como objetivos principais a avaliação de desempenho destas e a identificação de seus problemas.

6.4.1. Avaliação da Aliança Estratégica entre as Empresas

O instrumento e o questionário foram respondidos pelo Diretor de Produção e pelo Diretor Geral da Vesúbio. Pela empresa Indústrias Integradas foi consultado o Diretor Geral e o Gerente de Mercado. Por parte da Joint Venture responderam o Administrador e o Gerente de Mercado da Vesúbio do Brasil.

Este monitoramento da Aliança Estratégica tem por objetivo avaliar o desempenho da parceria em questão. Tal instrumento já foi descrito no referencial teórico e na metodologia, porém convém lembrar que este método, proposto por *Vasconcellos e Waack* (1995) e adaptado para tal pesquisa, tem o enfoque voltado para

a avaliação dos seguintes fatores: tecnologia, mercado, finanças, recursos humanos, planejamento, produção e cultura.

Os resultados estão primeiramente colocados em um quadro (Tabela 3), seguidos das considerações gerais sobre a Aliança. Após, são comentados o desempenho de cada fator analisado: Tecnologia (6.4.1.1.); Mercado (6.4.1.2.); Finanças (6.4.1.3.); Recursos Humanos (6.4.1.4.); Planejamento (6.4.1.5.); Produção (6.4.1.6.); e Cultura (6.4.1.7.). E finalizando, são apresentadas reflexões a respeito desta Aliança.

Tabela 3: Resultados do Instrumento de Monitoramento

FATORES DE AVALIAÇÃO	VESÚBIO		INDUSTRIAS INTEGRADAS		VESÚBIO DO BRASIL	
	Peso	Concord	Peso	Concord	Peso	Concord
TECNOLOGIA						
1. O risco do se parceiro se tornar um forte competidor é baixo.	1	5	1	5	1	8
2. Os objetivos de absorção de tecnologia estão sendo devidamente realizados.	3	8	3	9	3	8
3. Os gastos com P&D em áreas estratégicas, os quais facilitam a absorção de tecnologia, são adequados.	3	8	2	7	2	8
4. A empresa brasileira tem uma estratégia tecnológica claramente definida.	3	10	2	9	2	9
5. A divisão dos benefícios gerados por inovações é formalmente definida entre os parceiros.	2	10	2	8	2	8
6. Uma adequada compensação é feita quando há desequilíbrio nas trocas de tecnologias.	2	9	2	9	2	9
7. Os direitos de licenciamento são tratados de forma adequada.	3	10	2	9	3	9
MERCADO						
8. A empresa adquire informações valiosas sobre seus clientes e concorrentes.	2	9	3	10	3	10
9. As reações de clientes, de fornecedores, de outras parcerias e de agentes financeiros são positivas.	3	10	3	10	3	9
10. O plano de marketing está claro para ambos os parceiros e está bem implementado.	2	9	3	10	2	9

11. Existe um acordo entre os parceiros sobre as tendências de mercado.	1	8	2	8	1	8
12. A Aliança está ajudando a reduzir as incertezas da demanda.	1	8	1	9	2	8

FINANÇAS

13. Os recursos do seu parceiro satisfazem as expectativas da empresa.	2	9	3	10	2	9
14. Os resultados financeiros são divididos com justiça.	2	9	3	9	3	8
15. O preço pago pelas tecnologias são justos.	3	9	3	8	3	9
16. A taxa interna de retorno está de acordo com o plano.	2	8	3	8	3	8
17. O grupo de gestores da Aliança está convencido que esta é atraente do ponto de vista de seus acionistas.	2	9	3	9	3	9

RECURSOS HUMANOS

18. As pessoas envolvidas estão motivadas.	2	9	3	9	3	10
19. As pessoas envolvidas possuem informações suficientes para verificar que todos vêem as tarefas por realizar e focam suas ações nelas.	2	8	2	9	2	9
20. Os empregados não vêem a Aliança como uma ameaça.	1	9	2	9	2	9
21. Existe um clima de cooperação entre os funcionários das empresas parceiras.	2	10	2	9	2	9
22. O quadro de pessoal operacional de ambos os parceiros tem estilos complementares, facilitando a comunicação.	2	9	2	9	2	9
23. Existe uma atitude de confiança (compromisso).	3	10	3	9	3	10
24. Existe um baixo turnover entre os membros do time.	1	8	1	9	1	8
25. As decisões são feitas de acordo com os interesses da Aliança, ao invés de olhar somente para um dos lados.	3	10	3	9	3	9
26. Os gestores da Aliança são capazes de tratar com as diferentes necessidades dos diretores.	3	10	2	9	3	9

PLANEJAMENTO GERAL

27. Existe uma clara consistência entre a Aliança e as estratégias globais individuais das empresas parceiras.	3	9	2	9	2	9
28. Existe um adequado sistema de informações sobre a Aliança facilitando as tomadas de decisões efetivas.	3	8	3	9	2	9
29. Existe um sistema de monitoramento que avalia o desempenho da Aliança.	2	9	2	9	3	9
30. Esse sistema de monitoramento corresponde às necessidades dos gestores da Aliança e das empresas parceiras.	2	8	2	8	2	10
31. O eventual encerramento da Aliança estabelecida está claramente definido.	2	9	2	9	2	9
32. O contrato reflete adequadamente os acordos da aliança estratégica.	3	9	3	8	2	9
33. O grau de delegação de autoridade para os gestores da Aliança é adequado.	2	8	2	9	3	8

34. As tarefas e responsabilidades são claramente definidas e combinadas entre os parceiros.	3	9	3	10	2	8
--	---	---	---	----	---	---

PRODUÇÃO

35. O nível de aceitação do consumidor é satisfatório quanto à qualidade do produto.	3	10	3	9	3	10
36. O tempo de cotação do consumidor e o de entrega da mercadoria está dentro do prazo aceitável.	3	8	2	8	2	9
37. A empresa trabalha com um percentual baixo de entregas com atraso.	2	9	2	9	2	9
38. A flexibilidade de produção é adequada.	3	8	3	8	2	7
39. Os custos de produção são adequados.	3	9	3	9	2	8

CULTURA

40. Existe uma diferença entre valores dentro da sua empresa acentuada.	2	9	2	9	3	9
41. A questão cultural está sendo considerada importante para as principais decisões da empresa.	2	8	2	8	2	8
42. Os valores apregoados pela organização são os adotados.	3	10	2	9	2	9
43. A relação entre os funcionários é encarada com respeito no que se refere aos aspectos culturais.	3	10	3	10	3	8
44. Existe uma interação entre todos dentro da organização.	3	10	3	8	3	9

Os resultados desta avaliação da *Joint Venture Vesúbio do Brasil* são muito positivas. Apesar do tempo de atuação desta parceria, pode-se dizer que seu desempenho é satisfatório, e que os problemas são contornáveis. Como podemos observar nos valores atribuídos às pesquisas e também em entrevistas com os administradores, a Aliança apresenta um bom desempenho até o momento.

Porém deve-se verificar com mais detalhe cada um dos fatores mencionados.

6.4.1.1. Tecnologia

A Vesúbio considera de bom desempenho para a parceria, atribuindo peso 3 (três) para as seguintes questões:

- a realização dos objetivos de absorção da tecnologia;
- gastos com pesquisa e desenvolvimento em áreas estratégicas;
- direitos de licenciamento; e
- definição clara da estratégia tecnológica.

Os aspectos de importância intermediária, peso 2 (dois), são:

- a divisão dos benefícios é clara;
- é feita uma compensação quando há desequilíbrio de tecnologia.

Quanto ao peso 1 (um), ou seja, pouca importância foi atribuído aos itens risco do parceiro se tornar um competidor e grau de concordância médio.

A Indústrias Integradas considerou alto grau de concordância a seguinte questão:

- a realização dos objetivos de absorção da tecnologia.

Com importância intermediária os seguintes aspectos:

- os gastos com pesquisa e desenvolvimento em áreas estratégicas;
- a definição da estratégia tecnológica;
- a divisão dos benefícios gerados por inovação;
- é feita uma compensação quando há desequilíbrio de tecnologia;
- o direito de licenciamento.

O item pouco importante considerado pela Indústrias Integradas foi o seguinte:

- risco do parceiro se tornar um forte competidor;

A Vesúbio do Brasil considerou alto grau de concordância as seguintes questões:

- realização dos objetivos de absorção da tecnologia;
- tratamento quanto aos direitos de licenciamento.

Com importância intermediária os seguintes aspectos:

- os gastos com pesquisa e desenvolvimento em áreas estratégicas;
- a definição da estratégia tecnológica;

- a divisão dos benefícios gerados por inovação;
- é feita uma compensação quando há desequilíbrio de tecnologia;

O item pouco importante considerado pela empresa foi risco do parceiro se tornar um competidor.

Quanto à questão do parceiro tornar-se um forte competidor, o posicionamento da Vesúbio e Indústrias Integradas é semelhante, existindo um certo receio de ambos os lados, ao contrário da empresa Vesúbio do Brasil que não vê tantos problemas à respeito dessa questão.

Uma questão gerada que são os gastos em P&D em áreas estratégicas, a Vesúbio atribui total satisfação, enquanto a Indústria Integradas e a Vesúbio do Brasil não possuem esta total concordância, isso deve ser analisado com maior profundidade, visto que a Indústria Integradas não possui um investimento em P&D, somente a Vesúbio.. Questão semelhante é atribuída aos benefícios gerados por inovações, é claramente definida e acordada, podendo gerar dúvidas e divergências futuras.

A indústria Integradas tem uma preocupação maior de absorção de tecnologia, fato esse justificável pois essa tem uma carência maior com relação a esse fator.

A definição clara da estratégia tecnológica somente possui uma concordância total por parte da Vesúbio, isso pode justificar-se por essa empresa ter uma predominância maior quanto a este fator, porém é necessário uma compreensão por parte das outras, caso contrário pode gerar discordância a longo prazo.

Com relação à divisão dos benefícios gerados, apesar de todos apresentarem uma importância intermediária, somente a Vesúbio concorda totalmente, a Indústria Integradas e a Vesúbio do Brasil concordam relativamente. Isso se justifica pois os investimentos pesados em tecnologia se dão pela Vesúbio, e essa obtém um retorno maior com isso.

Com relação à compensação quando há desequilíbrio de tecnologia as três empresas têm as mesmas opiniões. Segundo o diretor da Indústrias Integradas essas questões estão bem claras no contrato das empresas.

De modo similar, a questão de direitos de licenciamento está bem fundamentada no contrato, onde a Indústrias Integradas atribui uma importância intermediária, pois essa está buscando tecnologia na Vesúbio.

6.4.1.2. Mercado

Em relação à variável mercadológica, a Vesúbio considera muito importante para o desempenho da aliança:

- as reações dos clientes, fornecedores, outras parcerias e agentes financeiros são positivas.

Com uma importância intermediária estão as seguintes questões:

- informações adquiridas sobre seus clientes e concorrentes; e
- clareza e implementação da estratégia de marketing.

Quanto às questões pouco importantes consideradas pela empresa foram relacionados os seguintes itens:

- acordo entre parceiros sobre as tendências de mercado; e
- quanto à aliança reduzir as incertezas de demanda.

A Indústrias Integradas considera como importante as seguintes questões:

- as informações sobre seus clientes e concorrentes;
- as reações positivas dos clientes, fornecedores, de parceiros e de agentes financeiros;
- clareza e implementação da estratégia de marketing.

Como peso intermediário está a questão quanto:

- ao acordo entre os parceiros sobre as tendências de mercado.

E questão pouco importante é:

- quanto a aliança está ajudando a reduzir as incertezas da demanda.

Já a Vesúbio do Brasil considera como aspecto importante as seguintes questões:

- as informações adquiridas sobre seus clientes e concorrentes; e
- as reações positivas dos clientes, fornecedores, de parceiros e de agentes financeiros.

Com uma importância intermediária considera-se as seguintes questões:

- clareza e implementação da estratégia de marketing; e
- quanto à aliança reduzir as incertezas da demanda.

E a questão considerada pela Vesúbio do Brasil com pouco importante é quanto:

- ao acordo entre os parceiros sobre as tendências de mercado.

Um ponto observado é que as empresas Indústrias Integradas e Vesúbio do Brasil estão totalmente satisfeitas quanto a informações de seus clientes, não ocorrendo o mesmo grau de satisfação com a empresa Vesúbio.

Quanto à reação dos clientes, fornecedores, de outras parcerias e agente financeiro são, de maneira geral, positivas, as empresas Vesúbio, indústrias Integradas estão totalmente satisfeitas, porém a Vesúbio do Brasil não está. No que diz respeito aos planos de marketing somente a Indústrias Integradas está totalmente satisfeita, talvez em decorrência de esta conhecer melhor o mercado.

Em uma questão importante que é um acordo sobre a tendência de mercado, as três empresas não estão totalmente satisfeitas (grau oito), apesar de terem diretores e profissionais bem informados sobre o mercado dos países do Mercosul. Esta questão tem praticamente o mesmo grau de satisfação da qual a Aliança ajuda a reduzir as incertezas de demanda.

A respeito de informações referentes a clientes e concorrentes é de se estranhar que a Vesúbio não considere de total importância, pois segundo seu diretor a empresa trabalha orientada para o mercado.

Quanto à reação dos clientes, fornecedores e outros, está de acordo com a afirmação citada acima. Com relação à não concordância total da Vesúbio do Brasil é justificado por estar numa fase inicial e isso pode acarretar certos impedimento e atritos.

Com relação ao plano de marketing, a Vesúbio do Brasil não o sente suficientemente claro e bem implementado, devendo ter uma atenção especial das três empresas, pois isso pode gerar futuros conflitos.

Outras questões preocupantes são quanto ao acordo sobre as tendências de mercado e se a aliança ajuda a reduzir incertezas, as empresas colocaram-nas com uma importância baixa e não concordam em absoluto. Isso é relevante pois essas questões são importantes para as empresas e darão um subsídio muito forte para a *Joint Venture* alcançar uma posição de destaque no mercado.

6.4.1.3. Finanças

Com relação à variável Finanças, a Vesúbio considera como importante para o desempenho da aliança a questão:

- preço pago pela tecnologia.

Com grau de importância intermediária considera as seguintes questões:

- recursos financeiros do parceiro;
- divisão justa dos resultados financeiros;
- taxa interna de retorno de acordo com o plano da aliança; e
- se a aliança é atraente para os acionistas.

Enquanto a Indústrias Integradas considera basicamente de alta importância os seguintes itens:

- preço pago pela tecnologia;
- recursos financeiros dos parceiros;
- divisão justa dos resultados financeiros;
- taxa interna de retorno com o plano da aliança;
- a aliança deve ser atraente para os acionistas.

Já a Vesúbio do Brasil considera itens de alta importância os seguintes:

- divisão dos resultados financeiros;
- o preço pago pela tecnologia;
- a taxa interna de retorno de acordo com o plano da aliança; e
- a aliança deve ser atraente para os acionistas.

E com um grau de importância intermediária a empresa considerou a seguinte questão:

- os recursos financeiros do parceiro.

Com relação a esse fator deve-se iniciar a observação que somente a Indústrias Integradas está totalmente satisfeita quanto à questão dos recursos dos parceiros satisfazem as expectativas da empresa. A questão de divisão dos recursos não satisfaz por completo nenhuma das três empresas pesquisadas. Quanto ao preço pago pela tecnologia a Indústrias Integradas se diz menos satisfeita que as outras. Quanto à Taxa Interna de Retorno está de acordo com o plano, as três empresas têm a mesma opinião, onde demonstram não estarem totalmente satisfeitas, o mesmo ocorrendo com a questão

de que a Aliança é atraente para seus acionistas, porém com uma satisfação pouco mais elevada.

Essa é uma questão importante tendo em vista que a *Joint Venture* possui uma composição acionária de 50% para cada uma das empresas.

Quanto à Taxa Interna de Retorno, a Vesúbio considera uma questão de importância intermediária, supostamente devido às condições mais favoráveis que as outras empresas e pela visão a longo prazo que essa vislumbra em seus negócios.

Porém a questão referente se a Aliança é atraente para os acionistas, não existe uma satisfação total e isso deve ser melhor observado, pois o retorno financeiro do empreendimento não é o esperado. Vale salientar que é um empreendimento recente.

6.4.1.4. Recursos Humanos

Com relação à variável Recursos Humanos a Vesúbio considera grau alto de importância, para o bom desempenho da aliança, as seguintes questões:

- confiança entre os parceiros;
- acordo mútuo nas decisões da aliança;
- capacidade de se lidar com as diferentes necessidades dos gestores da aliança.

Com um grau de importância intermediária assinalou as seguintes questões:

- motivação das pessoas envolvidas;

- as informações são suficientes para verificar a realização das tarefas;
- clima de cooperação (compromisso); e
- o estilo complementar do quadro de pessoal facilitando a comunicação.

E com um grau pouco importante constata-se:

- o fato de a aliança não se vista como uma ameaça pelos funcionários; e
- o índice de turnover.

Já a Indústria Integradas considera como grau alto de importância as seguintes questões:

- motivação das pessoas envolvidas;
- acordo mútuo nas decisões da aliança;
- confiança entre os parceiros.

Com grau de importância intermediária estão as seguintes questões:

- as informações são suficientes para verificar a realização das tarefas;
- o fato de a aliança não ser vista como uma ameaça pelos funcionários;
- clima de cooperação (compromisso);
- capacidade de se lidar com as diferentes necessidades dos gestores da aliança; e
- capacidade de lidar com as diferentes necessidades dos gestores da aliança.

E com grau pouco importante a empresa colocou o seguinte item:

- índice de turnover.

Já a Vesúbio do Brasil considerou alto grau de importância as seguintes questões:

- motivação das pessoas envolvidas;
- confiança entre os parceiros;
- o acordo mútuo nas decisões da aliança; e
- capacidade de se lidar com as diferentes necessidades dos gestores da aliança.

Com grau intermediário de importância a empresa considerou as seguintes questões:

- as informações são suficientes para verificar a realização das tarefas;
- o fato de a aliança não ser vista como uma ameaça pelos funcionários;
- clima de cooperação (compromisso); e
- capacidade de lidar com as diferentes necessidades dos gestores da aliança.

E com baixo grau de importância:

- índice de turnover.

Quanto à questão de informação suficiente para execução de tarefas, a Vesúbio do Brasil mostra-se totalmente satisfeita. Quanto a visão de que a Aliança não é uma ameaça pelos empregados não há uma total concordância por nenhuma das três empresas. Somente a Vesúbio está totalmente satisfeita com o clima de cooperação entre as empresas. A questão de confiança é atribuído o mesmo valor de satisfação às três empresas.

Com relação à motivação das pessoas envolvidas, a Vesúbio considera que necessita uma atenção maior. A relação com esse tópico é um nível de desempenho razoável quanto à questão de informações suficientes para execução de tarefas, pois igualmente o desempenho é aquém da Indústrias Integradas e Vesúbio do Brasil.

Quanto ao clima de cooperação entre os funcionários somente a Vesúbio concorda totalmente, porém nessa questão as três empresas atribuíram um grau de importância intermediária. Isso é preocupante pois a base dessa relação é a cooperação. Talvez isso se deva ao fato de ser uma parceria muito recente, porém as empresas devem dar uma maior atenção a essa questão.

Como já foi afirmado que a confiança é fundamental para que uma parceria tenha sucesso, parece que as empresas perceberam o valor disso e atribuíram uma grande importância a essa questão.

Quanto à capacidade dos gestores tratarem com as diferentes necessidades dos diretores, a Vesúbio e a Vesúbio do Brasil estão com elevado grau de satisfação e a Indústrias Integradas não valoriza muito essa questão. Isso deve ser melhor trabalhado pois pode afetar a relação em um momento difícil.

As questões referentes às decisões da Aliança são de acordo mútuo e os gestores tratam de modo adequado com as diferentes necessidades, somente a Vesúbio está totalmente satisfeita.

6.4.1.5. Planejamento Geral

Os itens considerados de alta importância pela Vesúbio quanto à variável Planejamento Geral são:

- a clareza entre os objetivos da aliança e as estratégias individuais das empresas parceiras;
- o sistema de informações referente à aliança para agilizar a tomada de decisões;
- contrato reflete os acordos das partes; e
- a definição das responsabilidades do parceiro.

Com uma importância intermediária coloca-se as seguintes questões:

- o sistema de monitoramento;
- a eficiência do sistema de monitoramento em corresponder às necessidades da aliança;
- definição do encerramento da parceria; e
- o grau de delegação de autoridade entre os gestores da aliança.

Enquanto a Indústrias Integradas considera de alta importância as questões:

- o sistema de informações para agilizar a tomada de decisões referente à aliança;
- contrato reflete os acordos das partes; e
- definição das responsabilidades do parceiro.

Com uma importância intermediária coloca-se as seguintes questões:

- a clareza entre os objetivos da aliança e as estratégias individuais das empresas parceiras;
- o sistema de monitoramento;
- a eficiência do sistema de monitoramento em corresponder às necessidades da aliança;
- definição do encerramento da aliança;
- o grau de delegação de autoridade entre os gestores da aliança.

Já a empresa Vesúbio do Brasil considera dentro da variável planejamento geral como alto grau de importância as seguintes questões:

- o sistema de monitoramento; e
- o grau de delegação de autoridade entre os gestores da aliança.

E com uma importância intermediária coloca-se as seguintes questões:

- clareza entre os objetivos da aliança e as estratégias individuais das empresas parceiras;
- o sistema de informações para agilizar a tomada de decisões referente à aliança;
- a eficiência do sistema de monitoramento em corresponder às necessidades da aliança;
- definição do encerramento da aliança;
- contrato reflete os acordos das partes; e
- definição das responsabilidades do parceiro.

A principal observação a ser feita é quanto ao sistema de monitoramento, onde somente a Vesúbio do Brasil está totalmente satisfeita. Outra questão é quanto a tarefas e responsabilidades bem definidas e claras entre os parceiros, somente a Indústrias Integradas concorda totalmente. Nas outras questões observa-se que não há total satisfação, resultando uma análise e talvez discussões para evitar problemas futuros.

A primeira questão a se observar é se existe uma clara consistência entre a Aliança e as estratégias individuais. Somente a Vesúbio atribui um elevado grau de importância a essa questão, as demais consideram de importância intermediária. Isso não significa que as empresas devam abandonar suas estratégias, pelo contrário, é fundamental que uma organização tenha-as bem definidas. O que é importante é a integração e afinidade desse planejamento entre as organizações.

Quanto ao sistema de monitoramento somente a Vesúbio do Brasil atribui uma importância maior, talvez por ser uma organização em conjunto e que necessita de um controle maior, ou pelo fato de ser uma empresa nova, porém o sistema de monitoramento por elas empregado é baseado em informações, por vezes, não muito claras.

6.4.1.6. Produção

Os itens considerados de alta importância pela Vesúbio quanto à variável Produção são:

- O nível de aceitação do consumidor é satisfatório quanto à qualidade do produto;

- O tempo de cotação do consumidor e o de entrega da mercadoria está dentro do prazo aceitável;
- A flexibilidade de produção é adequada;
- Os custos de produção são adequados.

Com uma importância intermediária está a seguinte questão:

- A empresa trabalha com percentual baixo de entregas com atraso.

Enquanto a empresa Indústrias Integradas considera alto grau de importância as seguintes questões:

- Nível de aceitação é satisfatório quanto à qualidade do produto;
- Flexibilidade de produção adequada;
- Custos de produção adequados;

Com uma importância intermediária estão as seguintes questões:

- Tempo de cotação do consumidor e prazo de entrega é aceitável;
- Percentual baixo de entregas em atraso.

Já a Vesúbio do Brasil considera alto grau de importância a seguinte questão:

- Nível de aceitação é satisfatório quanto à qualidade do produto.

Com um nível intermediário de importância, foram consideradas as seguintes questões:

- Tempo de cotação do consumidor e prazo de entrega é aceitável;
- Percentual baixo de entregas em atraso;
- Flexibilidade de produção adequada;

- Custos de produção adequados.

A questão a respeito do nível de satisfação do consumidor com relação à qualidade, somente a Indústrias Integradas não mostrou-se totalmente satisfeita. Uma questão importante que apresenta resultados que devem ser analisados pela empresa é quanto à flexibilidade de produção, onde a Vesúbio do Brasil atribuiu conceito de satisfação igual a 7.

A questão a respeito do nível de satisfação do consumidor com relação à qualidade, somente a Indústrias Integradas não está totalmente satisfeita, esse fato se deve à atuação mais intensa da empresa no fator mercado.

As empresas devem ser mais ágeis, pois segundo a Tabela 3, os valores atribuídos à questão cotação e tempo de entrega dentro de um prazo aceitável deve ser melhor trabalhada, evitando assim as entregas em atraso.

No que se refere à flexibilidade de produção, requer uma atenção especial principalmente por parte da Vesúbio do Brasil. Existe uma preocupação muito grande por parte de seus diretores em cumprir metas e compromissos, podendo deixar a organização pouco flexível, ou seja, não dispendo de maneiras diferentes e inovadoras de produzir, porém essa preocupação tende a se somar com a estruturação e uma gestão mais prática da empresa.

Equiparando-se a essa questão está a referente aos custos de produção.

6.4.1.7. Cultura

Os itens considerados de alta importância quanto à variável Cultura pela empresa Vesúbio são:

- Valores apregoados pela organização são os usados;
- As relações entre os funcionários, no aspecto cultural, são de respeito;
- Interação entre todos dentro da organização.

Com uma importância intermediária estão as seguintes questões:

- Existe diferença entre valores dentro da sua organização acentuados;
- Relevância da questão cultural nas tomadas de decisão importantes na empresa.

Enquanto a empresa Indústrias Integradas considera alto grau de importância as seguintes questões:

- A relação entre os funcionários, no aspecto cultural, são de respeito;
- Existe uma interação entre todo dentro da organização.

Com uma importância intermediária estão as seguintes questões:

- Existe uma diferença entre valores dentro da sua empresa acentuada;
- A questão cultural está sendo considerada importante para as principais decisões da empresa;
- Os valores apregoados pela organização são os usados.

Já a Vesúbio do Brasil considerou alto grau de importância as seguintes questões:

- Existe uma diferença entre valores dentro da sua empresa acentuada;
- A relação entre os funcionários, no aspecto cultural, são de respeito;
- Existe uma interação entre todos dentro da organização.

Com uma importância intermediária estão as seguintes questões:

- A questão cultural está sendo considerada importante para as principais decisões dentro da empresa;
- Os valores apregoados pela organização são os usados.

Nas questões referentes a diferenças de valores dentro da organização e se a questão cultural está sendo considerada importante na tomada de decisão dentro da empresa, as empresas atribuíram o mesmo grau de concordância em cada questão, porém nenhuma concorda totalmente.

Quanto aos valores apregoados pela organização se são realmente os usados, somente a Vesúbio tem uma satisfação total. No que se refere à relação entre funcionários, se são encarados com respeito os assuntos culturais, a Vesúbio e a Indústrias Integradas estão totalmente satisfeitas, enquanto a Vesúbio do Brasil não tem a mesma visão. Isso é natural pois é nessa organização que incidem e se manifestam de maneira mais acentuada as diferenças culturais.

6.4.2. Reflexões sobre o desempenho da Aliança

Com o intuito de melhor representar os resultados foram construídos dois gráficos calculando a média ponderada de cada fator e do desempenho total da Aliança em relação ao máximo de possibilidade do instrumento.

O primeiro gráfico compara as médias ponderadas por cada um dos fatores analisados pelas empresas Vesúbio, Indústrias Integradas e Vesúbio do Brasil, e o segundo compara a média total do desempenho da Aliança segundo a visão destes, conforme as Figuras 4 e 5 a seguir.

Figura 4: Aliança Estratégica entre as Empresas Vesúbio e Indústrias Integradas

Desempenho por Fator

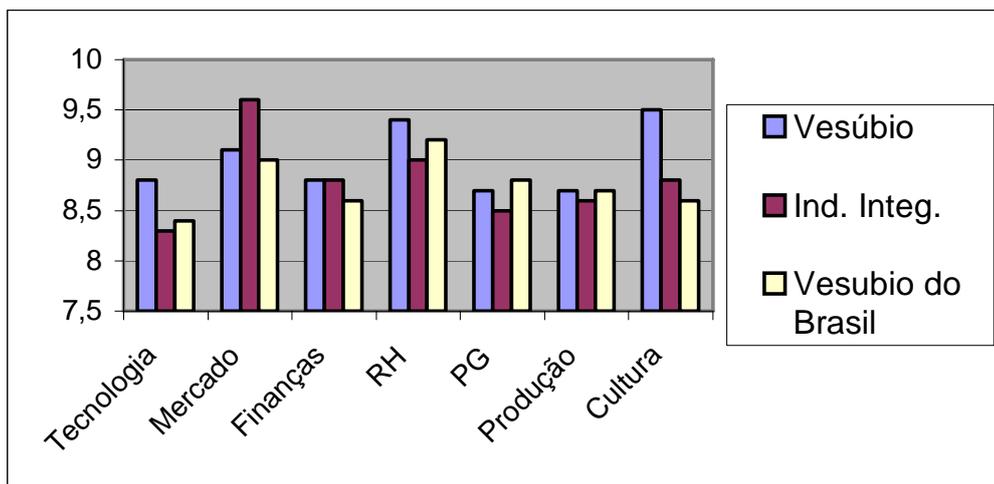
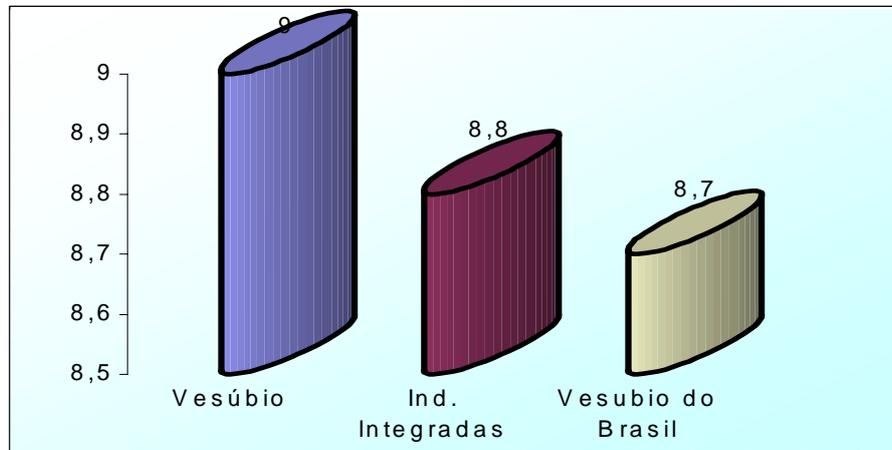


Figura 5: Nível de Desempenho da Aliança Estratégica



Observando-se as figuras percebe-se claramente que a Vesúbio e a Indústrias Integradas têm, de maneira geral, uma visão positiva com relação à Joint Venture.

A **Tecnologia** é um fator importante para a formação de alianças entre empresas. O potencial tecnológico da Aliança está sendo incrementado através de uma administração eficaz, porém a questão dos objetivos de transferência de tecnologia e questão da estratégia tecnológica claramente definida podendo acarretar problemas futuros.

Observa-se na Figura 4 que o fator tecnologia apresenta um rendimento inferior em relação aos outros fatores. É aí que a Indústrias Integradas apresenta o menor grau de satisfação e isto é preocupante, haja vista que uma das maiores motivações desta firma é em relação à tecnologia, porém a expectativa não está sendo atendida.

O **Mercado** é o principal fator motivador para a formação da aliança estratégica. Uma questão importante é que as empresas Vesúbio e Vesúbio do Brasil atribuíram um valor à questão acordo sobre tendência de mercado, justamente com um grau de satisfação não total. A questão da redução das incertezas da demanda também caracteriza-se dessa forma.

Mesmo tendo um bom resultados esta questão sugere que deva se reavaliar o plano de marketing da Aliança.

O fator mercado analisado pelos resultados da Figura 1, que apresenta um rendimento maior com relação aos outros fatores. A Indústrias Integradas tem um grau de desempenho maior que a Vesúbio, onde esperava-se que tivessem pelo menos equivalentes, pois o fator mercado é uma das grandes preocupações da empresa argentina.

No fator **Finanças** a única questão que obteve o grau máximo de satisfação nesse fator foi se os recursos do seu parceiro satisfazem as expectativas da empresa e atribuído pela Indústrias Integradas, sendo a Vesúbio e a Vesúbio do Brasil possuem uma concordância menor.

Esse fator é um dos mais homogêneos dos analisados, com um desempenho pouco inferior da Vesúbio do Brasil. Uma questão que merece atenção é quanto à Taxa Interna de Retorno de acordo com o plano que não possui um grau de concordância absoluta, devendo as empresas reavaliá-la evitando assim problemas futuros.

Com relação ao fator **Recursos Humanos** deve-se verificar alguns itens como se as pessoas envolvidas têm informações suficientes para realizar tarefas, somente a Vesúbio do Brasil está totalmente satisfeita. O item confiança deve ser melhor trabalhado pela Indústrias Integradas. Os itens decisões de acordo com os interesses da Aliança e tratar com diferentes necessidades dos gestores, somente a Vesúbio está totalmente satisfeita. Porém, a questão do turnover deve ser melhor trabalhada pelas empresas.

Juntamente com o fator mercado, é um dos fatores de melhor desempenho homogêneo entre as empresas. Observa-se no quadro que a Indústrias Integradas, que é a empresa com o menor rendimento neste fator, assinalou um grau de concordância muito bom, porém não totalmente, ou seja, sempre concordância igual à nove.

Quanto ao **Planejamento Geral**, observa-se que podem ser desenvolvidos alguns pontos como o sistema de remuneração, o banco de dados de informações sobre a Aliança e as estratégias globais das empresas parceiras. Para a Vesúbio do Brasil, o sistema de monitoramento atende totalmente as necessidades dos gestores, enquanto a Vesúbio e a Indústrias Integradas não possuem essa mesma visão. Quanto à definição das tarefas e responsabilidades dentro da parceria, pode-se dizer que somente a Indústrias Integradas está totalmente satisfeita. Apesar de existirem algumas diferenças quanto à satisfação, o item Planejamento Geral apresenta uma mensuração semelhante entre as três empresas, conforme a Figura 4.

Esse fator possui também uma certa homogeneidade entre as empresas. O Planejamento Geral é o único em que a Vesúbio do Brasil possui um desempenho maior que as outras empresas. Essa homogeneidade é importante com relação a esse item pois a continuidade e o caminho a percorrer pela parceria depende muito desse fator.

Dentro do fator **Produção** um aspecto importante é a satisfação do consumidor quanto à qualidade do produto, as empresas Vesúbio e Indústrias Integradas estão plenamente satisfeitas. Em contrapartida, a questão da flexibilidade deve ser analisada com mais profundidade pelas empresas.

Observando-se na Figura 4, percebe-se que esse fator é o mais homogêneo entre as empresas, com um rendimento ligeiramente inferior da Indústrias Integradas.

Com relação ao fator **Cultura** existe uma certa diferença de satisfação entre a Vesúbio e as empresas Indústrias Integradas e Vesúbio do Brasil.

A questão dos valores apregoados pela organização se realmente são os adotados, somente a Vesúbio está plenamente satisfeita, o mesmo ocorrendo com a questão interação entre todos dentro da organização.

No que se refere à relação entre os funcionários se são encarada com respeito as questões culturais, as empresas Vesúbio e Indústrias Integradas estão plenamente satisfeitas, enquanto que a Vesúbio do Brasil atribuiu um grau de concordância 8.

Esse fator caracteriza-se pela divergência entre os desempenhos das três empresas. As organizações devem ter uma atenção com relação à questão da importância da cultura nas principais decisões da empresa, pois essas atribuíram um grau de importância intermediária e concordância oito, ou seja, não estão concordando totalmente.

A Vesúbio do Brasil precisa trabalhar melhor esse fator pois não há questão em que a empresa possua uma total concordância, e isso se não for bem trabalhado pode gerar conflitos. Porém é na *Joint Venture* que se sobressaltam as diferenças culturais entre as empresas. É nesse fator que a Vesúbio possui seu melhor desempenho.

Com relação à Figura 5, que mede o Nível de Desempenho da Aliança Estratégica, observa-se que a Vesúbio tem um rendimento ligeiramente mais elevado, seguido pela Indústrias Integradas, e com menor desempenho a Vesúbio do Brasil. Porém deve-se destacar que a diferença de rendimento entre a primeira e a terceira é muito pequena, isso é uma característica saudável pois não existe nenhuma empresa distante da relação, e o fato de a Vesúbio de Brasil ter o menor desempenho justifica-se, pois está em fase de formação e as dificuldades são naturais.

7. CONCLUSÃO

Na busca pela sobrevivência competitiva, as empresas estão formando aliança estratégicas para adequarem-se a este novo cenário de negócios. O crescimento desse tipo de parceria parece ser uma nova e eficiente forma de encarar a guerra por mercados.

Porém essas associações nem sempre dão certo, muitas vezes acabam fracassando. Erros no processo de negociação e na gestão das Alianças Estratégicas poderiam ser, muitas vezes, evitada com o uso de um sistema de monitoramento adequado para avaliar a parceria durante seu processo de evolução. A aplicação desta ferramenta permite aos parceiros detectar problemas e tendências, bem como reavaliar suas estratégias visando uma melhoria dos resultados das organizações.

O sistema de monitoramento desenvolvido por Vasconcellos & Waack (1995), e adaptado para o presente estudo, propõe a avaliação do desempenho de Alianças Estratégicas sob o enfoque de sete fatores: tecnologia, mercado, recursos humanos, finanças, planejamento geral, produção e cultura.

Como foi visto ao longo da pesquisa, tecnologia, mercado e recursos financeiros, são alguns dos fatores motivadores para a formação da aliança. Justificando-se aí o motivo de haver um sistema de monitoramento, condizente com a capacidade da empresa, capaz de garantir o sucesso da continuidade da parceria.

Essa pesquisa tratou de avaliar o desempenho da aliança entre a empresa argentina Vesubio e brasileira Industrias Integradas, da qual resultou a criação da Vesubio do Brasil. Após a análise detalhada dos sete fatores avaliados, bem como do processo de formação da aliança tornou-se possível identificar o nível de eficácia da mesma, bem como os possíveis problemas de gestão que por ventura possam enfrentar.

Contata-se que a joint venture Vesubio do Brasil é um caso bem sucedido e de bom rendimento. Esse sucesso é devido a um planejamento muito bem organizado entre Vesubio e Industrias Integradas, não somente na formação, mas também no decorrer do processo. Essa parceria travou-se um aprendizado para essas empresas, prova disso é que elas estão em tratativas de formarem parcerias, no mesmo molde dessa com outra firma.

Apesar do sucesso alcançado pela aliança, alguns indícios de futuros problemas de gestão foram identificados. Esses dizem respeito, mais especificamente, aos fatores tecnologia, mercado e planejamento geral.

A aliança apresenta algumas insatisfações quanto à realização dos objetivos de transferência de tecnologia e quanto ao preço pago. Nesse sentido, algumas ações podem ser feitas como, por exemplo, uma melhor definição da estratégia tecnológica

e adequação da taxa interna de retorno. O marketing necessita uma atenção especial, pois a Vesubio que tinha grande aspiração nesse fator parece não tão satisfeita. Quanto ao planejamento geral, a aliança apresenta algumas discordâncias entre as estratégias das formadoras e da Joit Venture. Tais discordâncias podem ser reduzidas com reuniões e a elaboração de estratégias comuns às três organizações.

As empresas tem um grande dilema quando refere-se a atingir novos mercados. A decisão de ingressar em um novo mercado de maneira independente ou através de uma parceria local é uma decisão chave a ser tomada pela administração de uma organização. No caso investigado foi realizada uma opção pela estratégia de relacionamento entre empresas de diferentes países. Pode-se inferir que, por trás dessa opção, esteja a noção de que a conquista de vantagens competitivas nesses mercados não seria obtida sem a presença de um parceiro no mercado local. Dessa forma, é possível verificar que essa forma de ingresso em mercados nos quais a atuação independente de uma empresa estaria prejudicada pela existência de barreiras legais, políticas, governamentais e sociais, por exemplo. Porém parece estar claro que a base dessa parceria é a questão mercadológica, o conhecimento das características dos mercados.

O presente estudo permite identificar algumas questões importantes a longo prazo para o bom desenvolvimento da relação entre as empresas envolvidas. As relações entre as empresas são, na realidade, relações entre pessoas. Quando não existe uma identidade de valores, crenças, percepções entre elas e as organizações, no longo prazo, esse relacionamento fica prejudicado. A manutenção depende do grau de cooperação e confiança existente entre as partes, onde o bom relacionamento entre as pessoas

envolvidas e a troca de informações é fundamental para que esses fatores sejam bem sucedidos. Na parceria entre Vesubio e Industrias Integradas percebe-se uma carência quanto ao item cooperação, onde essas empresas devem analisá-lo, pois pode desestruturar a relação a longo prazo.

Outro ponto a ser observado é quanto ao banco de dados sobre a aliança, precisando ser maior desenvolvido e agilizando o processo de decisão. Sabe-se que a organização está se adequando ainda, pois é muito recente, porém essas questões organizacionais necessitam serem estruturadas e planejadas a longo prazo. O sistema de monitoramento também deve ser revisto com o objetivo de verificar a sua real eficiência junto aos gestores da empresa.

Por fim, cabe reforçar que tais observações ainda não são problemas, mas sim indícios que podem, futuramente, transformarem-se em problemas, caso não venham a ser acompanhados. A partir do observado, permite-se concluir que a estratégia de relacionamento entre empresas, em um contexto de Mercosul, conduz as empresas envolvidas em uma relação, à conquista de benefícios mútuos que as levam a alcançar suas metas empresariais.

Implicações do Estudo

A partir das conclusões descritas, limitadas aos casos investigados nessa pesquisa, é possível apontar implicações que poderiam ser objeto de aprofundamento através de novas pesquisas dentro dos mercados internacionais:

- Quais seriam as razões pelas quais empresas do Mercosul estariam adotando de forma mais intensa estratégias de relacionamento?
- Quais as ferramentas disponíveis para o administrador gerir melhor seus empreendimentos?
- Quais tem sido os principais problemas enfrentados durante um relacionamento?
- Quais as razões de uma parceria durar mais que outra?
- Quais os setores mais propensos a adoção desse tipo de estratégia?
- Quais os atributos que uma organização deve possuir em um determinado mercado a fim de tornar-se atrativa para um relacionamento no mercados externos em forma de parceria?

Finalmente, esse trabalho se constitui em uma pequena contribuição investigativa a respeito do tema, onde a intensa globalização dos mercados e o acirramento da concorrência parece dar ao meio empresarial e, sobretudo, ao meio acadêmico, buscar uma melhor compreensão, estabelecimento e manutenção de Alianças Estratégicas.

Limitações do Estudo

O método de estudo de caso sofre várias críticas em função de sua falta de objetividade, aliada à impossibilidade de se realizarem generalizações no que diz respeito aos resultados da pesquisa. Entretanto, de acordo com o mencionado anteriormente, o objetivo dessa investigação, por ser um estudo exploratório, é analisar,

de modo crítico como que se dá a formação, a gestão e o monitoramento de uma Aliança Estratégica. Cabe ainda salientar que, no início dessa pesquisa, tinha-se a percepção de que muitas empresas estariam empregando estratégias de relacionamento no âmbito do Mercosul, principalmente na região da fronteira do Rio Grande do Sul. Na realidade, são poucas as que utilizam-se desse recurso, porém a percepção com relação a isso tem aumentado, conforme verificado.

BIBLIOGRAFIA

- ANDERSON, Erin, COUGHLAN, Anne T. International market entry and expansion via independent or integrated channels of distributions. Journal of Marketing, n. 51, January, 1987.
- ARBELÁEZ, Harvey, CULPAN, Rerik. Na assessment of colombian managers perceptions of international strategic alliances. The International Executive, mar-apr, 1995.
- BOYD, Harper W., WESTAFALL, Ralph, STASCH, Stanley F. Marketing research: text and cases. 7ª ed. Homewood, Irwin: 1989.
- BRUNO, M. e VASCONCELLOS, E. Eficácia da aliança tecnológica: estudo de caso no setor químico. Revista de Administração, São Paulo, v. 31, nº 2, p. 73-84.
- CATEORA, Philip R., International marketing. 9ª ed. Homewood: Irwin, 1996.
- CONTADOR, José Celso. Campos da competição. Revista de Administração. São Paulo, v.30, nº 1, janeiro/março, 1995 a, p. 32-45 .
- CONTADOR, José Celso. Campos da competição. Revista de Administração. São Paulo, v.30, nº 2, abril/junho, 1995b, p. 50-64 .
- COUTINHO, L., FERRAZ, J.C. Estudos da competitividade da indústria brasileira. 2ª ed. Campinas: Papirus/Unicamp, 1994.
- GIL, A. C. Métodos e técnicas de pesquisa social. São Paulo: Atlas, 1987.

- HAMEL, Gary. PRAHALAD, C. K. Competindo pelo futuro. Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- HARBISON, John R. , PEKAR, Peter Jr. Alianças Estratégicas. São Paulo: Futura, 1999.
- HUNT, Shelby D., MORGAN, Robert M. Relationship marketing in the era of network competition. Marketing Management, v.3, n.1, 1994.
- JAIN, Subhash C. International marketing management. 4ª ed. Wadsworth Publishing Company, 1993.
- JOHANSSON, Johny K. Internacional alliances: why now? Journal of the Academy of Marketing Science, v.23, n.4, 1995.
- KEEGAN, W. e GREEN, M., Princípios de Marketing Global, São Paulo: Saraiva, 1999.
- KOTLER, Philip. Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 1994.
- LEWIS, Jordan D. Alianças Estratégicas: estruturando e administrando parcerias para aumento da lucratividade, São Paulo: Pioneira, 1992.
- LORANGE, Peter e ROOS, Johan. Alianças Estratégicas: formação, implementação e evolução, São Paulo: Atlas, 1996.
- MATTAR, F. N. Pesquisa de Marketing: metodologia, planejamento, execução e análise. São Paulo: Atlas, v.1, 1994.
- McKENNA, Regis. Marketing de Relacionamento: estratégias bem sucedidas para a era do cliente. Rio de Janeiro: Campus, 1993.
- MOHR, Jakki e SPEKMAN, Robert. Perfecting partnerships. Marketing Management. v.4, n.4, 1996.

- MORGAN, Robert M., HUNT, Shelby D. The commitment-trust theory of relationship marketing. Journal of Marketing, n.58, 1994.
- PORTER, M.E. Vantagem competitiva criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus 1992.
- PRICE WATERHOUSE, Fusões e aquisições de empresas no Brasil. Ênfase: São Paulo (Série Relatórios Especiais, Área de Corporate Finance 1994/1995), 1996.
- REICHHELD, Frederick F. A estratégia da lealdade: a força invisível que mantém clientes e funcionários e sustenta crescimento, lucros e valor. Rio de Janeiro: Campus, 1996.
- ROSSI, Carlos A. V. Desenvolvimento de um modelo integrativo de marketing estratégico e verificação de sua aplicabilidade na indústria de chocolates. Tese de Doutorado, USP, 1993.
- SCHEIN, Edgard H. Coming to a new awareness of organizational culture. Sloan Management Review, v.25, n.2, p.3-16, Winter,1984.
- SHETH, Jagdish N. Organizational buying behavior: past performance and future expectations. Journal of Business and Industrial Marketing, v.11, n.3/4, 1996.
- SPEKMAN, Robert E., JOHNSTON, Wesley J. Relationship management:
- TERPSTRA, Vern, SIMONON, Bernard L. Strategical alliances in the triad: an exploratory study. Journal of Marketing, v.1, n.1, 1993.
- VARADARAJAN, P. Rajan, CUNNIGHAM, Margaret H. Strategic alliances: a synthesis of conceptual foundations. Journal of the academy of Marketing Science, v.23, n4, 1995. of Marketing, v.1, n.1, 1993.
- VASCONCELLOS, E. , WAACK, R.S.. Monitoring the "health"of technology alliance: framework and application. EUROPEAN CONFERENCE ON TECHNOLOGY

- MANAGEMENT, 5-7 July 1995, Aston . (Mimeo). Managing then selling and the buying interface. Journal of Business Research, v.14, 1986.
- WIERSEMA, Frederick D. Intimidade com o cliente: um compromisso com os resultados de seus clientes. Rio de Janeiro: Campus, 1996.
- YIN, Robert K. Case study research. Design and methods. Newbury Park: Sage Publications, 1990.
- ZAWISLAK, Paulo A. Reflexões a respeito da decisão de fazer cooperação tecnológica. Anais do 20º Encontro da Enanpad. Rio de Janeiro, setembro, 1996.

ANEXO

ROTEIRO DE ENTREVISTAS - QUESTIONÁRIO

Informações Gerais:

1. Informações gerais da empresa
 - 1.1 Setores em que atua
 - 1.2 Números de funcionários
 - 1.3 Faturamento líquido
 - 1.4 Vendas: Nacional % e Exterior %

Caracterização da Empresa:

2. Quando e como surgiu?
3. Como evoluiu?
4. Objetivos e metas estratégicas.

Informações sobre a formação da aliança:

5. Por que e como se deu a decisão de formar a aliança?
6. Como se deu o processo de escolha?

7. Que tipo de contrato foi feito?

8. que sua empresa ganhará com a aliança ?

Informações sobre a gestão:

9. Você pode indicar os gerentes da aliança que já tiveram experiência em trabalhar com diferentes tipos de cultura (nacional, organizacional, etc.) ?

10. Como são as divisões, em participação acionária e funções?

11. Características dos principais concorrentes.

12. Quais as características do seu parceiro?

13. Quais as vantagens em termos de tecnologia, mercado, recursos financeiros, recursos humanos e planejamento para a empresa depois de feita a aliança?

14. Quais mercados que a empresa atua?

15. Como se dá o monitoramento da aliança?

16. Sua empresa tem intenção de formar novas alianças em outros países?

17. Como se dá a administração de conflitos?
18. Como se dá a confiança em relação ao cumprimento das obrigações dentro da aliança?
19. As habilidades de seus parceiros são muito diferentes das suas ?
20. Os seus parceiros têm áreas de competência que você não entende, e vice-versa ?
21. Como as informações são compartilhadas ?
22. Como se dá as tomadas de decisões e a resolução de conflitos de forma conjunta?
23. Os parceiros criam novas informações conjuntas (estudo de mercado, por exemplo) ou apenas trocam informações existentes ?
24. Qual é a margem de comunicação entre os parceiros ? é larga o bastante para atender às necessidades das tarefas da aliança ?
25. Quanto você sabia a respeito das habilidades de um parceiro antes de formar a aliança ?
26. Com a evolução da aliança o equilíbrio entre parceiros está razoavelmente bem mantido?
27. Como se dá a relação com os fornecedores?

28. Qual foi o investimento de sua empresa nesta relação?

Informações sobre o monitoramento:

	Peso	Concordância
--	------	--------------

TECNOLOGIA

1. O risco do seu parceiro se tornar um forte competidor é baixo.		
2. Os objetivos de absorção de tecnologia estão sendo realizados.		
3. Os gastos com P & D em áreas estratégicas, os quais facilitam a absorção de tecnologia, são adequados.		
4. A empresa tem uma estratégia tecnológica claramente definida.		
5. A divisão dos benefícios gerados por inovações é claramente definida e acordada entre os parceiros.		
6. Uma adequada compensação é feita quando há desequilíbrio nas trocas de tecnologias.		
7. Os direitos de licenciamento são tratados de forma adequada.		

MERCADO

8. A empresa adquiriu informações valiosas sobre seus clientes e concorrentes.		
9. As reações de clientes, de fornecedores, de outras parcerias e de agente financeiros são positivas.		
10. O plano de marketing está claro e bem implementado para ambos os parceiros.		
11. Existe um acordo entre os parceiros sobre as tendências de mercado.		
12. A aliança está ajudando a reduzir as incertezas da demanda.		

FINANÇAS

13. Os recursos do seu parceiros satisfazem as expectativas da empresa.		
14. A resposta do mercado de ações é positiva.		
15. Os resultados financeiros são divididos com justiça.		
16. O preço pago pela tecnologia é justo.		

17. A taxa interna de retorno está de acordo com o plano.		
18.O grupo de diretores relevante está convencido que a aliança é atraente do ponto de vista de seus acionistas.		

RECURSOS HUMANOS

19. As pessoas envolvidas estão motivadas.		
20. As pessoas envolvidas têm informações suficientes para verificar as tarefas por realizar e focar suas ações nelas.		
21. A aliança não é vista como uma ameaça pelos empregados.		
22. Existe um clima de cooperação.		
23.O quadro de pessoal operacional de ambos os parceiros tem estilos complementares, facilitando a comunicação.		
24. Existe uma atitude de confiança (compromisso).		
25. Existe um baixo turnover entre os membros do time.		
26. As decisões são feitas de acordo com os interesses da aliança, ao invés de olhar somente para um dos lados.		
27. Os gestores da aliança são capazes de tratar com as diferentes necessidades dos diretores.		

PLANEJAMENTO GERAL

28. Existe uma clara consistência entre a aliança e as estratégias globais individuais das empresas parceiras.		
29. Existe um adequado sistema de informações sobre a aliança facilitando as tomadas de decisões efetivas.		
30. Existe um sistema de monitoramento que, periodicamente, avalia o desempenho da aliança.		
31.Esse sistema de monitoramento corresponde às necessidades dos gestores da aliança e das empresas parceiras.		
32. O eventual encerramento da aliança está claramente definido.		
33. O contrato reflete adequadamente os acordos de ambos os lados.		
34. O grau de delegação de autoridade para os gestores da aliança é adequado.		
35. As tarefas e responsabilidades são claramente definidas e combinadas entre os parceiros.		

PRODUÇÃO

36. O nível de aceitação do consumidor é satisfatório quanto à qualidade do produto.		
37. O tempo de cotação do consumidor e o de entrega da mercadoria está dentro do prazo aceitável.		
38. A empresa trabalha com um percentual baixo de entregas com atraso.		
39. A flexibilidade de produção é adequada.		
40. Os custos de produção são adequados.		

CULTURA

41. Existe uma diferença entre valores dentro da sua empresa acentuada.		
42. A questão cultural está sendo considerada importante para as principais decisões da empresa.		
43. Os valores apregoados pela organização são os adotados.		
44. A relação entre os funcionários é encarada com respeito no que se refere aos aspectos culturais.		
45. Existe uma interação entre todos dentro da organização.		