

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
GESTÃO DA TECNOLOGIA E DA PRODUÇÃO**

**PROCESSO DE FORMAÇÃO DE ALIANÇAS ESTRATÉGICAS: Casos  
de empresas fornecedoras da indústria automotiva do RS**

Gabriela Scur Silva

Porto Alegre, 2000

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
GESTÃO DA TECNOLOGIA E DA PRODUÇÃO**

**PROCESSO DE FORMAÇÃO DE ALIANÇAS ESTRATÉGICAS: Estudo  
de casos em empresas fornecedoras da indústria automotiva do RS**

Gabriela Scur Silva

Orientador:  
Prof. Dr. Paulo Antônio Zawislak

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

Porto Alegre, 2000

## **BANCA EXAMINADORA**

**Presidente:** Prof. Dr. Paulo Antônio Zawislak (PPGA/UFRGS)

**Examinadores:** Prof. Dr. José Luis Solleiro (UNAM)  
Prof. Dr. Antônio Domingos Padula (PPGA/UFRGS)  
Prof. Dr. Marcelo Milano Falcão Vieira (PPGA/UFRGS)

# AGRADECIMENTOS

Agradeço a todos os amigos, professores e colegas que colaboraram para tornar este trabalho uma realidade. Porém, gostaria de destacar as presenças indispensáveis daqueles que foram responsáveis, direta ou indiretamente, pelo cumprimento deste trabalho. Agradeço especialmente:

- ◆ ao Prof. Dr. Paulo Antônio Zawislak, meu orientador, que, com mão sábia e amiga, acompanhou dedicadamente não apenas todas as etapas deste trabalho, mas “outras”, referentes a um processo mais significativo: a elevação espiritual e intelectual;
- ◆ aos empresários participantes da pesquisa, por sua paciência e atenção;
- ◆ aos professores, colegas do mestrado e doutorado do PPGA/UFRGS;
- ◆ a CAPES que financiou meu curso de mestrado e
- ◆ aos bolsistas e ex-bolsistas do NITEC, pela cooperação.

Finalmente, gostaria de fazer menção especial à minha família: Pai, a segurança e a paciência em todos os momentos, à Mãe e Júlia (minha irmã), presenças carinhosas e eficientes, por terem acreditado em mim - o tempo todo - meu amor e eterno agradecimento.

Muito obrigada,

Gabriela

# SUMÁRIO

|  |           |
|--|-----------|
| <b>RESUMO.....</b>   | <b>V</b>  |
| <b>ABSTRACT.....</b>   | <b>VI</b> |
| <b>INTRODUÇÃO.....</b>   | <b>1</b>  |
| OBJETIVOS .....  | 4         |
| <b>1 ALIANÇAS ESTRATÉGICAS .....</b>   | <b>5</b>  |
| 1.1 O QUE SÃO AS ALIANÇAS ESTRATÉGICAS .....   | 7         |
| 1.2 TIPOS DE ALIANÇAS ESTRATÉGICAS.....  | 9         |
| 1.2.1 FLUXO UNILATERAL DE TECNOLOGIA.....  | 11        |
| 1.2.2 RELAÇÕES ENTRE CLIENTE-FORNECEDOR.....   | 13        |
| 1.2.3 INVESTIMENTO DIRETO .....  | 13        |
| 1.2.4 FLUXO BILATERAL DE TECNOLOGIA.....   | 14        |
| 1.2.5 COOPERAÇÃO PARA P&D .....  | 16        |
| 1.2.6 JOINT VENTURES E EMPREENDIMENTOS CONJUNTOS PARA PESQUISA .....                 | 17        |
| <b>2 FATORES MOTIVADORES E OBJETIVOS PARA A FORMAÇÃO DE ALIANÇAS ESTRATÉGICAS 18</b> |           |
| 2.1 FATORES MOTIVADORES: UM ENFOQUE TEÓRICO.....                                     | 19        |
| 2.1.1 MUDANÇAS NOS SISTEMAS DE PRODUÇÃO .....  | 19        |
| 2.1.2 MUDANÇAS TECNOLÓGICAS.....   | 20        |
| 2.1.3 RELAÇÕES ECONÔMICAS E COMPETITIVAS.....  | 20        |
| 2.1.4 APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL .....  | 21        |
| 2.2 FATORES MOTIVADORES: UM ENFOQUE EMPÍRICO.....                                    | 22        |
| 2.3 FATORES MOTIVADORES: A UNIÃO DO ENFOQUE TEÓRICO E EMPÍRICO .....                 | 25        |
| 2.4 OBJETIVOS .....  | 27        |
| <b>3 PROCESSO DE SELEÇÃO DE PARCEIROS .....</b>                                      | <b>29</b> |
| 3.1 TIPOS DE PARCEIROS .....   | 29        |
| 3.2 CRITÉRIOS DE SELEÇÃO DOS PARCEIROS .....   | 30        |
| <b>4 A INDÚSTRIA AUTOMOTIVA.....</b>   | <b>33</b> |
| 4.1 O PARADIGMA MUNDIAL E SEUS REFLEXOS NO BRASIL.....                               | 33        |
| 4.2 A CADEIA AUTOMOTIVA DO RIO GRANDE DO SUL .....                                   | 37        |
| <b>5 MÉTODO .....</b>  | <b>40</b> |
| 5.1 SELEÇÃO E CARACTERIZAÇÃO DAS EMPRESAS .....                                      | 41        |
| 5.2 INSTRUMENTO DE PESQUISA E PROCEDIMENTOS PARA COLETA DE DADOS.....                | 43        |
| <b>6 APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS E ANÁLISE.....</b>                                   | <b>45</b> |
| 6.1 DANA-ALBARUS .....   | 45        |
| 6.1.1 PROJETOS DE PARCERIA .....   | 46        |
| 6.1.2 FATORES MOTIVADORES .....  | 47        |
| 6.1.3 OBJETIVOS.....   | 49        |
| 6.1.4 PROCESSO DE SELEÇÃO DOS PARCEIROS.....   | 51        |
| 6.1.5 AVALIAÇÃO DA ALIANÇA E DO SETOR DE AUTOPEÇAS .....                             | 51        |
| 6.2 MAXION INTERNACIONAL MOTORES.....  | 53        |
| 6.2.1 PROJETOS DE PARCERIA .....   | 53        |
| 6.2.2 FATORES MOTIVADORES .....  | 56        |
| 6.2.3 OBJETIVOS.....   | 58        |
| 6.2.4 PROCESSO DE SELEÇÃO DOS PARCEIROS.....   | 59        |
| 6.2.5 AVALIAÇÃO DA ALIANÇA E DO SETOR DE AUTOPEÇAS .....                             | 60        |

|  |            |
|--|------------|
| 6.3 FREIOS MASTER .....  | 62         |
| 6.3.1 PROJETOS DE PARCERIA .....                                     | 63         |
| 6.3.2 FATORES MOTIVADORES .....                                      | 65         |
| 6.3.3 OBJETIVOS.....   | 67         |
| 6.3.4 PROCESSO DE SELEÇÃO DOS PARCEIROS.....                         | 68         |
| 6.3.5 AVALIAÇÃO DA ALIANÇA E DO SETOR DE AUTOPEÇAS .....             | 69         |
| 6.4 AUTOTRAVI .....  | 71         |
| 6.4.1 PROJETOS DE PARCERIA .....                                     | 72         |
| 6.4.2 FATORES MOTIVADORES .....                                      | 73         |
| 6.4.3 OBJETIVOS.....   | 75         |
| 6.4.4 PROCESSO DE SELEÇÃO DOS PARCEIROS.....                         | 77         |
| 6.4.5 AVALIAÇÃO DA ALIANÇA E DO SETOR DE AUTOPEÇAS .....             | 77         |
| 6.5 MURI – LINHAS DE MONTAGEM.....                                   | 80         |
| 6.5.1 PROJETOS DE PARCERIA .....                                     | 80         |
| 6.5.2 FATORES MOTIVADORES .....                                      | 83         |
| 6.5.3 OBJETIVOS.....   | 84         |
| 6.5.4 PROCESSO DE SELEÇÃO DOS PARCEIROS.....                         | 86         |
| 6.5.5 AVALIAÇÃO DA ALIANÇA E DO SETOR DE AUTOPEÇAS .....             | 87         |
| 6.6 ENGEPOL .....  | 90         |
| 6.6.1 PROJETOS DE PARCERIA .....                                     | 91         |
| 6.6.2 FATORES MOTIVADORES .....                                      | 92         |
| 6.6.3 OBJETIVOS.....   | 94         |
| 6.6.4 PROCESSO DE SELEÇÃO DOS PARCEIROS.....                         | 96         |
| 6.6.5 AVALIAÇÃO DA ALIANÇA E DO SETOR DE AUTOPEÇAS .....             | 96         |
| 6.7 ANÁLISE DOS RESULTADOS.....                                      | 98         |
| 6.7.1 TIPOS DE ALIANÇAS ESTRATÉGICAS.....                            | 98         |
| 6.7.2 FATORES MOTIVADORES E OBJETIVOS DAS ALIANÇAS ESTRATÉGICAS..... | 101        |
| 6.7.3 PROCESSO DE SELEÇÃO DOS PARCEIROS.....                         | 106        |
| <b>7 CONCLUSÕES.....</b>   | <b>110</b> |
| <b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>                               | <b>115</b> |
| <b>ANEXO .....</b>   | <b>118</b> |

## **LISTA DE QUADROS**

|                      |            |
|----------------------|------------|
| <b>QUADRO 1.....</b> | <b>26</b>  |
| <b>QUADRO 2.....</b> | <b>27</b>  |
| <b>QUADRO 3.....</b> | <b>32</b>  |
| <b>QUADRO 4.....</b> | <b>109</b> |

## **LISTA DE FIGURAS**

|                      |           |
|----------------------|-----------|
| <b>FIGURA 1.....</b> | <b>08</b> |
| <b>FIGURA 2.....</b> | <b>11</b> |

## RESUMO

As novas regras para as atividades econômicas ditadas pelo mercado globalizado trazem desafios às organizações. Frente a esse cenário, observa-se, portanto, o surgimento das alianças estratégicas como forma de obter conhecimento tecnológico e garantir seu lugar no mercado.

O objetivo geral deste trabalho é descrever e analisar o processo de formação de alianças firmadas por seis empresas gaúchas de autopeças. O diagnóstico resultante permitiu elucidar o processo de formação das alianças, uma vez que nas empresas estudadas o tipo de parceria caracterizou-se principalmente como relações entre cliente e fornecedor. Os principais fatores motivadores ao estabelecimento das alianças foram mercado e tecnologia e os objetivos da maioria delas constituíam-se em obter vantagem competitiva e reduzir o *time-to-market*. Finalmente, a seleção dos parceiros foi feita através dos critérios relacionados às tarefas.

Através da análise dos dados percebeu-se, também, que além de estar fundamentada em uma idéia de negócio viável e uma abordagem realista, uma aliança estratégica deve basear-se em cooperação entre as partes envolvidas. É necessário criar um clima de confiança e de entendimento recíprocos porque os parceiros estão trabalhando juntos pela primeira vez. Este desafio está intimamente relacionado ao tipo de acordo a ser firmado, às estratégias que se ajustam às empresas parceiras, aos efeitos potenciais de sinergia e às vantagens competitivas para cada parceiro. Enfim, o mais importante é que as empresas devem ser realistas em relação às vantagens e desvantagens potenciais das alianças, de modo que possam criar um clima de confiança e cooperação mútuos.



# ABSTRACT

The new rules of economic activities imposed by globalized market bring challenges to the organizations. This scenery produces the appearance of strategic alliances as a mean to obtain technological knowledge as well to guarantee their places in the market. The main goal of this study is to describe and analyse the origin of the alliance process signed by six automotive companies from Rio Grande do Sul. The resulting diagnostic allowed to elucidate it, since that in the companies studied here the ultimate factor relating to the type of partnership was the relationship itself between client and supplier.

The basic elements to catalyse the establishment of alliances were market, technology and the objective of most of them constituted in obtaining competitive advantage and reducing time-to-market.. At least, the selection of partners was made facing criteria related to the tasks.

Through data analysis it was shown, also, that besides being fundamented in a business viable idea with a realistic approach, a strategic alliance must be settled supported by the cooperation between parts involved. It is necessary to create na atmosphere of confidence and undestanding considering that the partners are working together for the first time. This challenge is deeply related to the type of agreement that will be signed, to the strategies planed for the partners, to the sinergic potential effects and also to the competitive advantages for each partner. To conclude, the most important is that the companies must be realistic in relation to the alliance potential pros and cons, so as to settle a state of mutual confidence and cooperation.

The resultant diagnosis permitted to clear the formation process of the alliances, in such a way that it can clear the decision-making process to other organizations to the partnership formation, increasing thus its competitiveness in the sector.

# INTRODUÇÃO

As novas regras para as atividades econômicas ditadas pelo mercado globalizado trazem grandes desafios às organizações. Entre esses está a exigência de que as empresas tenham a capacidade de oferecer produtos e serviços com qualidade a preços cada vez mais acessíveis. O caminho para obter a vantagem competitiva está no acesso e no domínio de conhecimentos tecnológicos, os quais estão intimamente relacionados à capacidade da empresa de processá-los de maneira que esse resultado possa se traduzir em inovações não apenas para o produto, mas também para o conjunto de processos e serviços que lhe agregam valor. Neste sentido, a tecnologia vai além de ações que se refletem no curto prazo. Ela é resultado de uma busca contínua e intensa dessa capacidade de inovar, de responder com rapidez às exigências do cliente e de adaptar-se aos novos padrões de concorrência.

Frente a esse cenário em que o conhecimento e seu desenvolvimento são as chaves para se agregar valor, logo, para a inovação, observa-se o surgimento de inúmeras estratégias empresariais como formas de obter conhecimento tecnológico e garantir seu lugar no mercado. Uma das estratégias que vem sendo utilizada pelas empresas é o estabelecimento de alianças, parcerias, acordos de cooperação.

As alianças estratégicas são acordos que envolvem o compartilhamento de esforços em áreas que vão desde administração, fontes de financiamento, mercado, até transferência de tecnologia, de forma que ambos os parceiros sejam beneficiados. Através delas as empresas adquirem mais eficiência em seu processo produtivo, dividem riscos de P&D, ganham acesso a novos mercados e novas habilidades, diminuem o *time-to-market* e a busca por novas oportunidades tecnológicas. Gigantes como a Toyota, Siemens, Philips, Daimler Benz, Intel,

IBM, General Electric, AT&T, Olivetti e Alcatel também escolheram as alianças estratégicas como forma de expandir seus negócios. No Brasil, existem algumas empresas como a Petrobrás (parceira da Eletronorte), Copesul (*joint venture* com a Perez Compac International), Danone (Aimoré), Brastemp (Whirlpool), Freios Varga (Mercedes-Benz) e Senna Import (*joint venture* com a Audi AG) que já estão adotando as alianças como parte de sua estratégia competitiva. Para manter-se competitivas, as empresas brasileiras também estão buscando firmar alianças com líderes mundiais para adquirir padrões de qualidade internacional, tecnologia e preços para seus produtos.

No caso do setor automotivo, essa tendência é ainda mais acentuada porque a cadeia produtiva da indústria automotiva está cada vez mais sendo caracterizada pela existência de fornecedores diretos, pelo *global sourcing*, pelo *follow sourcing*, pela formação de redes de cooperação tecnológica e parcerias entre montadoras e empresas de peças e componentes. Para o Rio Grande do Sul o cenário não poderia ser diferente, uma vez que já existe um parque industrial de autopeças de mais de 200 empresas, somado a isso está a chegada de novas montadoras de veículos como a Navistar e a General Motors.

Neste cenário de competitividade e cooperação é importante saber se empresas gaúchas estão, de fato, tirando proveito dessa estratégia. É importante também verificar como estão sendo mensurados os ganhos de competitividade e se está havendo aumento na capacidade tecnológica das empresas. E mais, é preciso saber o que é necessário para que haja sucesso na relação de parceria. No entanto, para que essas questões possam ser respondidas deve-se conhecer mais a fundo o processo de formação das alianças estratégicas. É importante que fique claro quais são os fatores motivadores ao estabelecimento das parcerias, quais são os critérios utilizados na seleção dos parceiros e como está traçado o perfil das alianças estratégicas em estudo.

Conhecer os fatores motivadores, os critérios de seleção dos parceiros, bem como o perfil das alianças estratégicas firmadas por empresas gaúchas de autopeças, em específico, permite uma evolução no entendimento dessa estratégia. Em outras palavras, se for considerada a necessidade de capacitação competitiva das empresas gaúchas, será possível avançar no entendimento das supostas vantagens da estratégia cooperativa. Logo, será possível identificar quais são as principais dificuldades que fazem com que essas empresas busquem parceiros para se qualificar e obter capacidade de competir nesse mercado cada vez mais globalizado.

O objetivo deste trabalho é descrever e analisar o processo de formação de alianças estratégicas estabelecidas por 6 empresas gaúchas de autopeças. As empresas que participaram deste estudo foram escolhidas a partir do projeto CARS -Plataforma Tecnológica da Cadeia Automotiva do Rio Grande do Sul<sup>1</sup>, o qual constatou quais as empresas gaúchas que estão ou estiveram envolvidas em parcerias. São elas: Dana-Albarus S/A (divisão Spicer Cardan), Maxion Motores Ltda., Freios Master Equipamentos Automotivos Ltda., Autotravi Borrachas e Plásticos Ltda., Muri Engenharia Industrial Ltda. e Engepol S/A.

A presente pesquisa encontra-se dividida em sete capítulos. A seguir são abordados os objetivos da pesquisa. Os quatro primeiros capítulos referem-se à revisão de literatura, nos quais serão apresentados alguns conceitos pertinentes ao tema. O capítulo cinco trata do método que foi utilizado na pesquisa. No capítulo seis são apresentados e discutidos os dados obtidos. Já no capítulo sete são apresentadas as conclusões e recomendações.

---

<sup>1</sup> O Projeto CARS foi desenvolvido pelo NITEC/PPGA/UFRGS e COMPET/FIERGS, com financiamento do PADCT III/MCT e apoio do setor produtivo (30 empresas de autopeças do Rio Grande do Sul que compõem o Instituto Gaúcho de Estudos Automotivos – IGEA/FIERGS, O SINDIPEÇAS-RS e o SIMECS).

## **OBJETIVOS**

### **OBJETIVO GERAL**

Descrever e analisar o processo de formação de alianças estratégicas estabelecidas por 6 empresas gaúchas de autopeças.

### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Descrever os tipos de acordos existentes nos casos selecionados;
- identificar os fatores motivadores para a realização de alianças estratégicas;
- identificar quais os objetivos da empresa estudada quanto à aliança e
- descrever o processo de seleção do parceiro

# 1 ALIANÇAS ESTRATÉGICAS

A cooperação e a competição promovem padrões alternativos ou simultâneos para o sucesso. Alternativos porque existe a opção de atuar sozinha no mercado ou em parceria com outras empresas e simultâneos porque mesmo optando em estabelecer uma aliança estratégica a empresa continua competindo no mercado. Nos negócios, os executivos devem aprender a arte da competição e da cooperação como aspectos igualmente válidos à estratégia corporativa. A preferência tradicional dos executivos de empresas internacionais tem sido entrar em um mercado sozinhos. Tradicionalmente, os arranjos cooperativos estiveram como a segunda melhor opção estratégica (Contractor & Lorange, 1988).

A razão para isso é muito simples: toda empresa tem como finalidade básica o lucro e este se dá através da agregação de valor nos produtos ou serviços. Se ela agrega mais valor sem precisar do auxílio de outras empresas, ela sempre irá desejar competir sozinha no mercado. No entanto, está cada vez mais difícil gerar mais valor com esforços únicos. Portanto, a alternativa mais viável é unir forças com outras organizações para que aumente a probabilidade de se agregar valor aos produtos e serviços.

De acordo com Ribault et al. (1995), a competitividade é, por essência, a concretização dos esforços de inovação da empresa, quer eles incidam sobre os produtos, os procedimentos, a distribuição ou a gestão. A inovação é o resultado da aplicação eficaz de uma ou mais tecnologias ao desenvolvimento de novos produtos ou à melhoria dos processos de produção da empresa. No entanto, é insuficiente associar tecnologia e competitividade porque não existe ligação direta entre elas, a passagem de uma para outra faz-se através da inovação.

Este processo fundamental da empresa consiste em dominar tecnologias adaptadas para apoiar a capacidade de inovar e, seguidamente realizar a inovação para construir a competitividade através de aplicações (produtos ou serviços) que correspondam às necessidades dos clientes.

Quanto à cooperação, esta tem por principal finalidade a redução do risco da firma em competir sozinha no mercado, tornando assim mais fácil a tarefa de descobrir se o produto ou serviço (inovação) será validado pelos consumidores (mercado). Em outras palavras, isso significa que a abordagem cooperativa pode ser mais realista do que a abordagem competitiva, pois tende a proporcionar aos parceiros maior probabilidade de sucesso em um contexto competitivo do que se entrassem sozinhos em um empreendimento.

Conforme Dussauge e Garrette (1998), é cada vez menor o número de empresas que podem, sozinhas, desenvolver novas tecnologias para inserirem seu produto no mercado global, por isso a assistência ou ajuda de parcerias com outras empresas torna-se um imperativo nas relações empresariais modernas.

De fato, o crescente risco de se investir em P&D, a rápida difusão tecnológica, a redução do ciclo de vida dos produtos, as incertezas de produtos e mercados e a globalização dos competidores não estão afetando somente grandes corporações internacionais. No caso de países de industrialização recente como o Brasil, parece que esse tempo de turbulências e incertezas requer uma maior preocupação por parte das empresas. O problema se agrava porque nesses países, além da instabilidade econômica, a tradição de investir em P&D é reduzida devido aos altos custos. Além disso, as políticas pouco estimulam a transferência de tecnologia entre universidades, centros de pesquisa e empresas, também existe a dificuldade de acesso a tecnologias mais recentes. A ocorrência desses problemas conjunturais, os quais emperram a sua mobilização para o alcance de um melhor posicionamento competitivo na esfera global, reforçam ainda mais a idéia de que as alianças estratégicas são a melhor alternativa para obter acesso e domínio aos conhecimentos tecnológicos.

Diante desse contexto fica evidente que a cooperação pode ser uma boa alternativa, porque os custos de transação para determinar o preço num mercado competitivo são muito maiores que os de estabelecer um contrato de cooperação. Em outras palavras, a capacidade

tecnológica<sup>2</sup> que a economia globalizada exige traduz-se essencialmente em altos custos de investimento em P&D, rapidez na difusão da inovação e capacidade de prever incertezas, o que certamente são fatores que dificultam a atuação de uma empresa em quase todos os mercados, pois os riscos de competir sozinha são cada vez mais elevados.

Além disso, ao ligar-se a outra empresa, um ou ambos os parceiros podem aproveitar opções que de outro modo não estariam disponíveis para ele, tais como: melhor acesso a mercados, possibilidade de unir ou trocar tecnologias, possibilidade de desfrutar as economias de escala e os benefícios da economia de escopo, entre outros.

Através dos acordos cooperativos, esses investimentos, riscos e incertezas passam a ser divididos com o parceiro. Assim, a vantagem competitiva considerada como a capacidade da empresa de processar conhecimentos de modo que possam ser traduzidos em inovações não só ao produto, mas também ao conjunto de serviços que lhe agregam valor, tem sido constantemente alcançada através dos acordos (contratos) de cooperação, ou também por intermédio das chamadas alianças estratégicas.

A seguir serão apresentados alguns conceitos de alianças estratégicas extraídos da literatura e na segunda parte do capítulo serão apresentados os tipos de alianças estratégicas.

## **1.1 O QUE SÃO AS ALIANÇAS ESTRATÉGICAS**

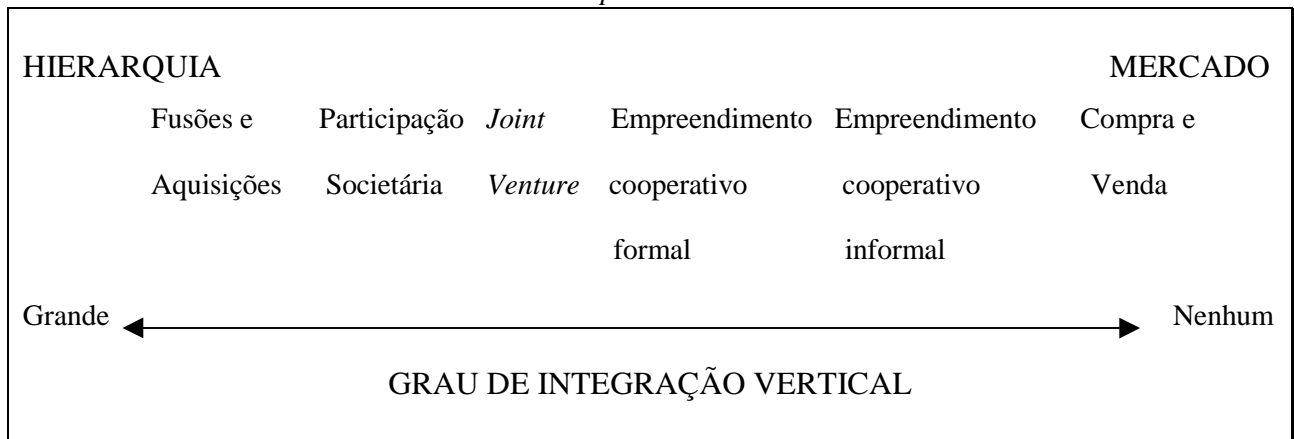
Lorange & Roos (1996) propõem um esquema teórico baseado em Williamson para conceituar as alianças estratégicas, cuja idéia é examinar a escala contínua em que, de um lado estão as transações em livre concorrência (mercado) e de outro a internalização total pela firma (hierarquia), conforme figura a seguir.

---

<sup>1</sup> O termo capacidade tecnológica refere-se à capacidade que as empresas possuem para criar, adaptar, difundir e usar a tecnologia de forma que estas possam ampliar ou conservar, de forma duradoura, uma posição sustentável no mercado.



Figura 1 - Opções de alianças estratégicas em termos do grau de integração vertical com a empresa-mãe.



FONTE: Adaptado de Lorange & Roos (1996)

Quanto mais direcionada para o lado esquerdo a aliança estiver, ou seja, para a hierarquia, maior é a integração total das atividades dentro da firma. Entretanto, quanto mais ela estiver voltada para o lado direito, menos integradas estarão as atividades, caracterizando, assim, transações simples realizadas no mercado.

Desta forma, segundo Lorange e Roos (1996, p. 16) “as alianças estratégicas podem ser definidas como empreendimentos de risco ao longo da escala”, uma vez que quanto mais internalizadas forem as atividades da firma, em menos custos de transação elas incorrem, conseqüentemente há uma diminuição de incertezas, de risco. Porém, quanto mais internalizadas forem as atividades da firma mais existirá um alto grau de interdependência entre os parceiros.

Entre os dois extremos dessa escala de transações estão vários tipos de acordos cooperativos. Esse assunto será novamente abordado na próxima seção. Esses acordos diferenciam-se na forma utilizada para compensar cada parceiro (sua forma legal), bem como no impacto estratégico sobre as operações de cada um deles (Contractor & Lorange, 1988).

Existe uma gama de definições bastante ampla para o termo alianças. As alianças também são conhecidas como “acordos de colaboração”, “associações”, “acordos de cooperação”, “*network*” e “parcerias”, os quais tomam lugar em pesquisa, desenvolvimento, produção e marketing com intuito de melhorar a capacidade de desenvolvimento de produtos e melhorar a eficiência na produção (Dodgson, 1993). Isto significa dizer que os objetivos das

alianças estratégicas incluem melhorias no processo de inovação<sup>3</sup>, ou seja, aumento da capacidade tecnológica da empresa.

Uma outra definição é descrita por Lorange, Roos & Bronn

*“as alianças consistem numa relação em que duas empresas juntas vão dar origem a uma idéia, a um produto, a outra empresa ou a pesquisas que incorporem as melhores características de cada parceiro” (1992, p.10).*

Segundo Hagedoorn (1990), a forma organizacional do acordo de cooperação pode ser moldada conforme as estratégias e a performance econômica dos parceiros. O conceito de alianças estratégicas utilizado neste trabalho é aquele proposto por Contractor & Lorange (1988), os quais as definem como sendo acordos que envolvem o compartilhamento de esforços em áreas que vão desde administração, fontes de financiamento, mercado, até transferência de tecnologia, de forma que ambos os parceiros sejam beneficiados.

## **1.2 TIPOS DE ALIANÇAS ESTRATÉGICAS**

A classificação aqui apresentada é a proposta por Hagedoorn (1990) e está baseada no grau de interdependência entre as partes envolvidas. Quanto mais alta for a interdependência, mais difícil será o processo de reversão, pois elas terão um elevado grau de comprometimento, na medida em que irão trabalhar em conjunto. Além do Autor citado, vários outros já classificaram os tipos de alianças existentes. Entre eles pode-se citar Chesnais (1988), Harrigan (1986), Auster (1987), Rotering (1990), Dodgson (1993) e Contractor e Lorange (1988). Contudo, o que é importante entender é que as diferentes formas de cooperação terão efeitos completamente diferentes sobre as estruturas de mercado e sobre as organizações envolvidas (Hagedoorn, 1990).

Sendo assim, fica claro que a empresa que opta por hierarquizar suas atividades, ou seja, que opta por manter uma total ou parcial integração de suas atividades, conseqüentemente ela está firmando alguma aliança com um elo da sua cadeia produtiva ou até mesmo com um concorrente seu. Neste sentido, é que vale discutir a classificação descrita por Hagedoorn (1990),

---

<sup>3</sup> O termo inovação refere-se à descoberta, experimentação, desenvolvimento, imitação e adoção de novos produtos e/ou novos processos (Dosi, 1988) para resolver problemas, os quais significam “tudo aquilo que impede um agente ou uma empresa de atingir, dentro de um ritmo esperado, seus objetivos (Zawislak, 1996, p.332)

principalmente no que tange ao esquema proposto por ele, o qual refere-se ao grau de interdependência entre as partes envolvidas.

Uma vez que a empresa decidiu que deve internalizar suas atividades e não realizá-las como simples operações de compra e venda no mercado, ela admite a formação de alianças estratégicas. Se ela estabelece uma aliança estratégia, agora deve optar pelo acordo que mais se adapte às suas estratégias. Se for decidido que a empresa deve formar uma *joint venture*, por exemplo, o grau de interdependência entre os parceiros será muito grande e conseqüentemente será um processo de difícil reversão.

Tendo em vista tais aspectos, Hagedoorn (1990) diz que é muito importante entender os diferentes tipos de alianças, pois terão efeitos completamente diferentes nas estruturas de mercado e nas organizações envolvidas. Neste caso da *joint venture*, os efeitos serão mais expressivos nas organizações envolvidas, devido ao alto grau de interdependência entre elas. Já, se a empresa optasse por adquirir uma licença de uso de uma determinada tecnologia, conseqüentemente essa transação terá mais impacto na estrutura de mercado, pois trata-se apenas de uma compra com mais envolvimento entre as partes, sem necessitar de um alto grau de interdependência entre elas.

Além disso, a utilização da classificação descrita por Hagedoorn (1990) também justifica-se por ele dedicar sua atenção exclusivamente àqueles tipos de alianças, cuja característica dominante é a existência de transferência de tecnologia. Essa escolha baseia-se na idéia de que as empresas brasileiras que participam de alianças estratégicas estariam buscando ganhar em termos de capacidade tecnológica. Este ganho viria pela inevitável troca “mercado x tecnologia” entre as empresas parceiras e pela necessária adaptação da empresa local às exigências da empresa internacional, mais acostumada aos padrões vigentes de competitividade.

Para que possa haver maior compreensão sobre as principais características apresentadas pelos tipos de acordos descritos por Hagedoorn (1990) e o grau de interdependência entre os parceiros, a seguir será feito um breve comentário sobre cada um dos acordos utilizando a ordem crescente de interdependência, ou seja, iniciar-se-á com a descrição daqueles com menor interdependência, passando pelos intermediários e finalizando com os de maior interdependência entre os parceiros, conforme figura 2.

Essa ordem permite também que na medida em que inicialmente se compreende um acordo do tipo mais simples, com menos comprometimento entre as partes, se possa evoluir tanto no entendimento dos acordos restantes, como os diferentes graus de interdependência entre os parceiros e porque eles ocorrem.

Figura 2 – Relação entre Tipos de Acordos de Cooperação e a Interdependência entre os Parceiros

| <b>Tipo de Acordo</b>  | <b>Interdependência</b> |
|--|-------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• FLUXO UNILATERAL DE TECNOLOGIA<br/><i>Second-sourcing</i><br/>Licenças</li> </ul>                               | <b>Pequena</b>          |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• RELAÇÕES ENTRE CLIENTE-FORNECEDOR<br/>Contrato de P&amp;D<br/>Co-produção<br/>Co-fabricação</li> </ul>          |                         |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• INVESTIMENTO DIRETO</li> </ul>  |                         |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• FLUXO BILATERAL DE TECNOLOGIA<br/>Licenças cruzadas<br/><i>Second-sourcing</i> mútuo</li> </ul>                 | <b>Média</b>            |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• COOPERAÇÃO PARA P&amp;D<br/>Acordos para pesquisa conjunta<br/>Acordos para desenvolvimento conjunto</li> </ul> |                         |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• JOINT VENTURES E<br/>EMPREENDIMENTOS CONJUNTOS PARA PESQUISA</li> </ul>   | <b>Grande</b>           |

Fonte: Adaptado de Hagedoorn (1990, p. 18)

### **1.2.1 FLUXO UNILATERAL DE TECNOLOGIA**

Este grupo é o que apresenta um menor grau de interdependência entre os parceiros, uma vez que há um fluxo unilateral de tecnologia, ou seja, em todos os casos há somente um fornecedor da tecnologia e o outro que irá recebê-la. Geralmente são tecnologias que já são conhecidas e que não são mais o foco principal das empresas que as geraram. Este grupo divide-se em: licenças e *second-sourcing*.

## LICENÇAS

As licenças são contratos em que uma empresa detentora dos direitos de propriedade de uma determinada tecnologia permite a outra o acesso e conseqüentemente o direito de uso dessa tecnologia em troca de pagamento sob a forma de taxas ou outros mecanismos de compensação. Geralmente as licenças consistem na transferência de tecnologias ou produtos “velhos”, que já são conhecidos e de domínio público, isto é, não possuem características de uma inovação (Hagedoorn, 1990).

## SECOND-SOURCING

Embora a expressão *second-sourcing* possa ser traduzida como segundo fornecimento, aqui no Brasil ela faz mais sentido se traduzida por terceirização. Neste tipo de acordo está envolvida não só a transferência de tecnologia ou de um produto tecnológico finalizado, mas também todas as suas especificações técnicas, as quais vão permitir à firma fazer uma cópia exatamente igual dessa tecnologia. Embora o *second-sourcing* resulte numa espécie de perda de mercado para a empresa que deu origem à tecnologia, a vantagem desse tipo de contrato está no crescimento do mercado devido ao surgimento de vários fornecedores (OCDE *apud* Hagedoorn, 1990).

Como os processos de produção ficam cada vez mais complexos, aumenta também a probabilidade de ocorrerem erros ou descuidos no desenvolvimento dessa tecnologia. Portanto, permitir que um ou mais terceiro produza um componente específico da empresa aumenta de um lado o número de fornecedores e conseqüentemente o seu poder de barganha, e de outro, lhe fornece condições de dispender mais tempo e recursos para a pesquisa e o desenvolvimento de novos produtos.

### **1.2.2 RELAÇÕES ENTRE CLIENTE-FORNECEDOR**

Nesta categoria, Hagedoorn, (1990) agrupou aqueles acordos através dos quais o contrato foi mediado pela colaboração tanto na produção como na pesquisa somente entre clientes e fornecedores.

#### **CO-PRODUÇÃO (co-production)**

O contrato de co-produção garante o acordo entre empresas para produzirem determinado(s) produto(s) geralmente chamados de *commodities*, ou seja, aqueles de pouco valor agregado. Frequentemente a empresa líder, ou seja, aquela que detém o conhecimento tecnológico, fornece tanto a tecnologia em si como também seus componentes críticos e a outra empresa fica encarregada de fabricar as partes que possuem menos especificidades e cabe também a elas a montagem final do(s) produto(s).

#### **CO-FABRICAÇÃO (co-makanship)**

As relações de co-fabricação são caracterizadas por contratos a longo prazo entre cliente e fornecedor, nos quais o cliente deve repassar uma parte do seu processo de produção ao fornecedor de partes do seu produto final. A cooperação é encontrada neste tipo de acordo no momento em que ocorrem contatos entre elas para verificar o controle de qualidade e saber se as características daquela parte estão compatíveis com o padrão imposto pela empresa cliente.

#### **CONTRATOS DE PESQUISA E DESENVOLVIMENTO**

Esse tipo de acordo é estabelecido principalmente quando uma grande empresa simplesmente contrata uma outra de menor porte para desenvolver alguns projetos específicos de pesquisa.

### **1.2.3 INVESTIMENTO DIRETO**

Um investimento direto pode ser caracterizado quando uma empresa adquire algum controle sobre a outra, embora sua autonomia de administração e gerenciamento dos negócios

permaneça inalterada e o acesso aos conhecimentos tecnológicos dela pode ser dado sem a completa integração entre elas (Obleros et. al. *apud* Hagedoorn, 1990). Esta prática frequentemente pode ser observada entre empresas que atuam no campo da biotecnologia, uma vez que uma grande empresa adquire uma participação minoritária de uma pequena empresa *high-tech*.

Essas participações minoritárias podem ser classificadas como casos de cooperação principalmente se esse acordo contemplar contratos de pesquisa. Cabe ressaltar que Hagedoorn não acredita que essa seja a melhor opção estratégica para adquirir tecnologia, justamente porque a participação limitada restringe o acesso a direitos exclusivos de propriedade e restringe também a participação na tomada de decisão da empresa. Ele aponta ainda que o melhor caminho para esses casos é a integração majoritária, a formação de uma *joint venture* ou mesmo o estabelecimento de acordos de pesquisa.

#### **1.2.4 FLUXO BILATERAL DE TECNOLOGIA**

Essa outra categoria de acordos de troca de tecnologia apresenta formas mútuas do que usualmente são chamados de fluxos unilaterais de tecnologia. Tanto o *cross-licensing* como o *second-sourcing* mútuo são aquelas formas de acordos que foram desenvolvidas a partir de uma única fonte de mecanismo de transferência de tecnologia.

#### **LICENÇAS CRUZADAS**

Esse tipo de acordo também conhecido como *cross-license* se dá quando as empresas trocam suas licenças, ou seja, seus direitos de propriedade de uma tecnologia para complementarem suas pesquisas com uma tecnologia já licenciada ou também para evitar a proteção de patentes.

Várias empresas utilizam esse tipo de contrato para trocar pacotes de patentes a fim de evitar sua violação. Sendo assim, pode-se concluir que a forma bilateral de transferência de tecnologia regulamenta a realocação de tecnologias mais avançadas: as inovações.

## SECOND-SOURCING MÚTUO

O *second-sourcing* mútuo tem a mesma finalidade do tradicional *second-sourcing*, no entanto, fica claro que o uso desse tipo de contrato reflete a preferência das empresas em minimizar o risco de comportamento oportunístico<sup>4</sup> do parceiro, justamente devido ao estabelecimento de um contrato recíproco.

Tanto as **licenças cruzadas**, como o *second-sourcing* mútuo são formas de parcerias que evoluíram a partir das formas mais tradicionais de acesso a tecnologias, isto é, originaram-se dos fluxos unilaterais de tecnologia.

As referidas alianças tornaram-se comuns quando, a partir dos acordos firmados entre a General Electric e a Westinghouse em 1896, as principais companhias mundiais implementaram muitos intercâmbios cruzados de licenças, tanto por requisitos de complementaridade tecnológica, como para ampliar a variedade de produtos oferecidos em determinados mercados. Segundo Chesnais (1996), essa cooperação foi sucessivamente consolidada nos anos 20, pela constituição de *pools* de patentes compartilhadas por várias companhias, tais como a RCA, ITT, GE e Westinghouse.

*Os campos escolhidos eram aqueles onde a tecnologia ainda estava evoluindo rapidamente, e onde só pela posse de um bom conjunto de patentes era possível cobrir todos os eventuais desdobramentos. (...) Desde o começo, o intercâmbio cruzado de licenças era acompanhado de acordos relativos à partilha de mercados, até chegar à formação de um cartel internacional formal (Chesnais, 1996, p. 168).*

---

<sup>4</sup> Segundo Williamson (1985), o comportamento oportunístico refere-se à busca do interesse próprio envolvendo dolo, tal como a mentira, o roubo e a trapaça. A hipótese proposta pelo Autor é de que seja qual for o cenário em que a relação contratual estiver vigente, possibilidades de litígio e obstáculos poderão surgir.



Legalmente não pode existir cartéis. Em compensação, existe a densa rede de alianças constituída entre os maiores grupos de cada setor. A repartição dos custos de P&D, bem como a troca de conhecimentos tecnológicos, por intercâmbio cruzado e outras formas, servem de base para uma considerável proporção das alianças. No entanto, todas as bases de dados mostram que as cláusulas relativas à comercialização têm igualmente lugar importante.

Essas considerações acerca dos fluxos bilaterais de tecnologia foram feitas para que se possa entender porque eles existem no contexto das grandes empresas multinacionais. No caso de alianças firmadas pela maioria das empresas brasileiras tal procedimento geralmente não ocorre porque não são elas que detêm o conhecimento tecnológico a ponto de serem difusoras do progresso tecnológico em nível mundial, talvez por isso dificilmente encontram-se parcerias entre empresas do mesmo setor. Aqui no Brasil, grande parte das alianças são firmadas com empresas estrangeiras para adquirir direito de uso de tecnologia, mediante pagamento de *royalties*.

### **1.2.5 COOPERAÇÃO PARA P&D**

Esses dois tipos de acordos que serão apresentados abaixo regulamentam aqueles em que duas ou mais empresas organizam suas atividades de P&D para reduzir custos, minimizar riscos e permitir sinergia entre firmas que dedicam-se a inovações similares (Auster *apud* Hagedoorn, 1990).

#### **ACORDOS PARA PESQUISA CONJUNTA**

Esses acordos também são conhecidos como *joint research pacts*. Neles os parceiros se unem para estabelecer projetos de pesquisa em que tanto o *input* como o *output* de recursos são divididos entre eles.

#### **ACORDOS PARA DESENVOLVIMENTO CONJUNTO**

Esse tipo de acordo é semelhante ao anterior, no entanto, as competências unem-se, não para estabelecerem projetos de pesquisa, mas sim para o desenvolvimento de produtos ou processos. Tais pactos são tipicamente para idéias que já saíram da fase de pesquisa e estão na fase de concepção.

Tanto a **cooperação para P&D** como as **trocas bilaterias de tecnologias** incluem aqueles acordos que regulamentam o P&D conjunto e/ou a transferência de tecnologia entre duas ou mais empresas. Segundo Hagedoorn (1990), muitas empresas utilizam esses tipos de acordos mencionados acima para explorar possíveis benefícios da cooperação antes de estabelecerem um acordo com maior grau de comprometimento, como as *joint ventures*.

### **1.2.6 JOINT VENTURES E EMPREENDIMENTOS CONJUNTOS PARA PESQUISA**

Esses dois tipos de alianças referem-se a combinações de interesses de pelo menos duas empresas na formação de uma outra empresa distinta. Porém, os empreendimentos conjuntos para pesquisa (também chamados de *joint R&D ventures*) referem-se somente ao desenvolvimento da pesquisa em si. Cabe ressaltar que eles são pouco utilizados, pois normalmente acabam incluindo a produção e o marketing neste mesmo acordo, caracterizando assim uma *joint venture*.

Vários estudos sobre alianças estratégicas ainda referem-se somente às *joint ventures* e aparentemente assumem que outras formas de cooperação possuem as mesmas características. Todavia, deve ficar claro que acordos de cooperação diferem-se tanto nos efeitos organizacionais quanto nos efeitos econômicos. Fica claro que o posicionamento estratégico global da empresa-mãe, mais especificamente os *input/output* de recursos são quem ditam a forma em que se dará a aliança estratégica. Isso destaca o fato de que as alianças são um **meio** e não um fim em si mesmas.

\* \* \* \* \*

Identificados os diferentes tipos de alianças estratégicas existentes, é necessário que se entenda também os fatores motivadores e os objetivos que levam os empresários a estabelecerem um acordo cooperativo.

## **2 FATORES MOTIVADORES E OBJETIVOS PARA A REALIZAÇÃO DE ALIANÇAS ESTRATÉGICAS**

Apesar de parecerem semelhantes, os fatores motivadores e os objetivos que fazem com que as empresas estabeleçam uma aliança estratégica entende-se que deve ser feita uma análise separada destes dois itens devido principalmente à complexidade do tema e o momento em que cada um deles aparece no processo de formação das alianças estratégicas. Em outras palavras, o que se quer dizer com isso é que os fatores motivadores são fatos, conjunturas que alavancam e/ou propiciam a formação dos acordos, pois estes originam-se de uma dada situação, neste caso, o contexto tecnológico, social e econômico no qual estão inseridas as empresas.

A partir desses fatos é que as empresas avaliam se a aliança pode ser uma alternativa viável para sua sustentação diante desse novo contexto competitivo. No momento em que a empresa opta por estabelecer uma aliança estratégica é que ela vai estabelecer os objetivos a serem atingidos. Um exemplo bastante simples é o fator motivador tecnologia, ou seja, o rápido desenvolvimento de novas tecnologias pode fazer com que uma empresa brasileira busque um parceiro internacional para justamente obter acesso a essa tecnologia.

Contudo, várias linhas de argumentos norteiam a discussão teórica sobre o que são as alianças estratégicas e como elas ocorrem. Assim como existem linhas básicas de argumentos que norteiam a discussão teórica sobre a formação de alianças, há também inúmeros estudos empíricos que visam saber quais os motivos para sua formação.

O objetivo deste capítulo é abordar esses estudos para fazer um paralelo entre as razões teóricas e os motivos encontrados nos estudos empíricos, de modo que se conheçam os principais fatores motivadores para a formação das alianças estratégicas das empresas gaúchas estudadas

nesta pesquisa e quais os objetivos que elas esperam alcançar adotando a estratégia de cooperação. Logo será feito um apanhado geral, agrupando-os para melhor chegar-se ao objetivo do presente trabalho.

Para que melhor se entenda essa diferença entre fatores motivadores e objetivos, esse capítulo foi dividido em três seções que serão apresentadas a seguir.

## **2.1 FATORES MOTIVADORES: UM ENFOQUE TEÓRICO**

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

Dodgson (1993) cita que há alguns autores que dão enfoque às **mudanças nos sistemas de produção**, outros às **mudanças tecnológicas**, outros às **relações econômicas e competitivas** e também há quem direcione suas análises à **aprendizagem organizacional** para melhor entendimento dos fatores motivadores da formação desses acordos. Na verdade, a demarcação entre as várias abordagens pode ser, ocasionalmente, arbitrária, pois suas análises freqüentemente se sobrepõem, podendo ser, portanto, complementares ao invés de excludentes. Mesmo assim, elas serão apresentadas separadamente para que melhor se consiga examinar os fatores motivadores, foco principal deste trabalho.

### **2.1.1 MUDANÇAS NOS SISTEMAS DE PRODUÇÃO**

Os autores que dão enfoque às mudanças nos sistemas de produção consideram as alianças como uma resposta à reorganização e reestruturação da indústria. Essa reorganização estabeleceu-se principalmente devido à crescente incerteza e perda do controle do mercado e a própria reestruturação da indústria. A adesão aos princípios competitivos do livre mercado nas políticas industriais contribuíram para essas incertezas.

Sendo assim, essa abordagem caracteriza-se pela criação de cadeias, *clusters* e complexos produtivos. Cadeias de produção referem-se às relações estabelecidas entre as *core firms* e seus fornecedores e distribuidores. A idéia de cadeia prevê a agregação de todas as

operações que vão desde a extração da matéria-prima até o marketing final do produto e seus serviços. Na indústria automotiva esses elos estão cada vez mais integrados através do conceito de produção enxuta.

Esses sistemas são utilizados para colocar as turbulências e incertezas, que rondam o ambiente operacional das empresas dentro de um grande cenário de mudanças estruturais na indústria. Aliado a essa atitude, prever mudanças participando de cadeias, *clusters* e complexos ajuda no entendimento da natureza sistêmica dessas mudanças, fazendo com que de certa forma essas empresas fiquem mais protegidas.

### **2.1.2 MUDANÇAS TECNOLÓGICAS**

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

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

### **2.1.3 RELAÇÕES ECONÔMICAS E COMPETITIVAS**

Essa abordagem explica, através da Teoria dos Custos de Transação os fatores motivadores para a cooperação. Para Williamson (1985), as transações são o elemento chave de análise de todas as instituições econômicas cujo esforço para não incorrerem em custos de transação determinam o comportamento organizacional. Custos de transação incluem custos de

busca, barganha, decisão, monitoramento e cumprimento das transações. Para não incorrer em custos de transação designa-se transações em estruturas de governança, as quais uma vez selecionadas podem variar desde os clássicos contratos de mercado até a mais centralizada organização hierárquica, entre elas podem existir as formas híbridas<sup>5</sup>.

Segundo Cabral (*apud* Ruffoni, 1999, p.15), “as alianças justificam-se como uma resposta às condições em que as transações não podem ser conduzidas por meio de contratos de mercado, mas em que os custos de transação não são tão altos a ponto de demandarem organizações externas”.

Todavia, a teoria dos custos de transação para explicar a cooperação tem encontrado limitações em um grande número de aspectos. Primeiro, ela desconsidera várias características importantes da cooperação discutidas na literatura, como por exemplo, as relações interpessoais e a confiança organizacional. Segundo, ela não pode explicar aqueles aspectos da cooperação que estimulam e facilitam a aprendizagem nas empresas e que também tornam possível o desenvolvimento das capacidades tecnológicas.

Muito da análise das relações competitivas está centrada nas questões estruturais de como as empresas relacionam-se com seus concorrentes. Essa abordagem focaliza-se nos caminhos que as estruturas industriais (afetadas pelo nível de concentração e competição, existência de economias de escala e outras barreiras de entrada e níveis de mudanças tecnológicas) influenciam o comportamento das empresas. Nessa abordagem a cooperação é vista como um significado do modelo de competição através da melhoria da posição competitiva de uma empresa comparada à de outra em termos de diminuição de custos, diferenciação de preços ou redução de incertezas pelo estímulo de dependência mútua.

#### **2.1.4 APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL**

Essa abordagem sugere que o principal motivo para a aprendizagem através da cooperação está relacionado às incertezas tecnológicas e mercadológicas já discutidas nas abordagens anteriores. Aqui a aprendizagem é descrita como um motivo particularmente forte

---

<sup>5</sup> As estruturas híbridas são uma mistura entre mercado e hierarquia. Exemplos delas são as alianças estratégicas.

para a formação e sustentação das alianças, cujo o propósito é descobrir se capacidades complementares podem amenizar essas incertezas, como informa Ciborra:

*“Alianças oferecem novos insights, reestruturação dos problemas organizacionais, estratégias de marketing, know-how organizacional e novos conhecimentos tácitos e explícitos. Nos sistemas gerenciais e modificação de produtos são resultados típicos de uma aprendizagem incremental (Ciborra apud Dodgson, 1993).*

Nessa abordagem, parte-se do pressuposto de que a maior parte dos conhecimentos está embutida nas práticas organizacionais e que estes não são facilmente difundidos. Assim, para as transações que são produtos de rotinas organizacionais complexas, a transferência do conhecimento pode ficar severamente prejudicada se não houver maior participação e compromisso entre os parceiros (Dutra, 1997).

A seguir serão apresentados alguns estudos empíricos que levantam uma série de fatores motivadores, os quais explicam o crescimento do número de alianças estratégicas estabelecidas em todo o mundo.

## **2.2 FATORES MOTIVADORES: UM ENFOQUE EMPÍRICO**

Os estudos empíricos que serão apresentados logo abaixo corroboram para que se possa realmente fazer uma análise associativa entre as contribuições teóricas, baseadas em situações conjunturais da economia mundial e os fatores observados através das pesquisas com empresas, ou seja, com os agentes que são afetados por essas conjunturas.

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

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

internacionalização dos mercados nacionais (as empresas locais precisam se fortalecer e as estrangeiras querem conquistar uma parcela dos mercados nacionais); a tendência à concentração e centralização das empresas; as especificidades da indústria (estrutura de mercado vigente para determinada indústria, número de firmas, poder de umas sobre as outras); a existência de barreiras tarifárias em determinados mercados; a diminuição do retorno do capital investido (custos cada vez mais altos para preços mais competitivos); a posição do governo no suporte de infra-estrutura tecnológica e a velocidade e direção das mudanças tecnológicas que são diferentes para cada segmento industrial.

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

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

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

O custo direto do desenvolvimento de um novo produto envolve uma quantia geralmente alta para qualquer organização. No cenário da cooperação, o investimento pode ser dividido por dois ou mais parceiros. Ganhos indiretos também são prováveis, por exemplo: maximização do



uso da estrutura, diminuindo a ociosidade e menor necessidade de alterações na estrutura existente.

Dodgson (1993) apresenta três principais fatores motivadores para as alianças estratégicas: melhorias no processo de inovação, objetivos da estratégia corporativa da empresa e as políticas públicas. No que diz respeito às **melhorias no processo de inovação** o autor refere-se à: colaboração entre empresas no desenvolvimento de novos conhecimentos, produtos e processos; aumento da eficiência da cadeia de produção, através de arranjos cooperativos entre cliente-fornecedor; fusão de conhecimentos multidisciplinares para a criação de tecnologias, como no caso da engenharia mecânica e a eletrônica na criação da mecatrônica ou também o da biologia, química e física que, combinadas evoluíram para a biotecnologia e a aprendizagem, através da troca de informações que se dá com o uso de networks e banco de dados públicos ou privados.

Quando se trata dos vários **objetivos da estratégia corporativa** da empresa, especificamente daqueles que dizem respeito à tecnologia, à inovação, aspectos como redução de custos, de risco e de incertezas são influenciadores no processo de tomada de decisão para a cooperação.

Por fim, o autor cita também que as **políticas públicas**, no sentido de melhorar o desempenho tecnológico de países, aumentar a eficiência do sistema nacional de inovação e diminuir o hiato de informações entre o conhecimento científico advindo das universidades e centros de pesquisa e a indústria, também pode ser um fator decisivo pela opção de firmar alguma associação. Para efeito desta pesquisa, a qual não se atém às parcerias entre universidades e empresas, essas políticas públicas não serão abordadas nas análises feitas em diante.

Zajac (*apud* Lorange & Roos, 1996) apresenta as quatro motivações dominantes para o engajamento em *joint ventures*: obter meio de distribuição e de prevenção contra concorrentes; ganhar acesso à nova tecnologia e diversificação em novos negócios; obter economia de escala e atingir a quase integração vertical e superar barreiras alfandegárias/legais.

Lamming (1993) também identificou alguns motivos para a formação de alianças estratégicas: redução do risco através da diversificação, da divisão dos custos do investimento

inicial e do retorno mais rápido; obtenção de economias de escala e/ou racionalização que pode ocorrer através do aumento dos volumes produzidos ou pelo compartilhamento das vantagens comparativas individuais (*marketing*, produção, projetos); obtenção de complementariedade tecnológica; redução da ameaça competitiva e superação de barreiras de ingresso impostas pelos governos ou daquelas que existem devido às condições locais de funcionamento dos mercados.

O Grupo de Lisboa (*apud* Ruffoni, 1999), identificou os seguintes motivos: redução e divisão dos custos de P&D; acesso à tecnologia complementar; aquisição dos conhecimentos técnicos e da tecnologia dos parceiros; redução do ciclo de vida do produto; acesso a mercados estrangeiros; acesso a pessoal qualificado e acesso a recursos financeiros.

Conforme Contractor & Lorange (1988), a opção pelos acordos cooperativos pode ter em torno de sete razões básicas que são: redução de risco, economias de escala e/ou racionalização, mudanças de tecnologia, bloqueio de competição, superação de barreiras protecionistas ou leis governamentais de investimentos, facilidade inicial da expansão internacional de empresas sem experiência nessa estratégia e, por fim, vantagens da quase integração vertical advindas da união de contribuições complementares dos parceiros na “cadeia de valor”.

Tendo em vista a contribuição desses autores foi possível organizar um resumo dos principais fatores motivadores à formação de alianças estratégicas, conforme será apresentado na seção seguinte.

## **2.3 FATORES MOTIVADORES: A UNIÃO DO ENFOQUE TEÓRICO E EMPÍRICO**

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

Essa divisão deve-se ao fato de que no enfoque teórico **mudanças no sistema de produção** pode-se perceber a relação direta da nova estrutura industrial configurada a partir das mudanças dos mercados. Já as **mudanças tecnológicas** proporcionam um maior enfoque nas questões do desenvolvimento tecnológico e sua influência nas alianças estratégicas. As **relações**

**econômicas e competitivas** dão ênfase às questões referentes a custos, preços e incertezas. O enfoque na **aprendizagem organizacional** direciona sua análise para as incertezas tecnológicas e mercadológicas. Nenhuma linha de argumento aborda diretamente a questão da legislação, entretanto, pode-se notar que ela é de suma importância a partir do levantamento feito pelas contribuições empíricas.

Para justificar essa divisão dos fatores motivadores também recorreu-se às contribuições empíricas colhidas dos estudos vistos anteriormente na seção 2.2. Ao todo foram levantados 43 fatores motivadores, os quais também puderam ser agrupados como mercado, tecnologia, economia e legislação e resumidos nos tópicos expostos no quadro abaixo.

Quadro 1 – Fatores motivadores que contribuem para a formação de alianças estratégicas

| <b>FATORES MOTIVADORES</b>   |
|--|
| <b>MERCADO</b>   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• As empresas locais precisam se fortalecer</li> <li>• As empresas estrangeiras precisam conquistar uma parcela dos mercados nacionais</li> </ul>   |
| <b>TECNOLOGIA</b>  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Velocidade, complexidade, inter-relação e incerteza do desenvolvimento tecnológico</li> <li>• Tempo despendido entre a identificação de uma demanda de mercado e a colocação do produto é um fator decisivo, neste sentido o desenvolvimento da pesquisa, a produção e a distribuição são aspectos de extrema relevância para o sucesso do produto</li> </ul> |
| <b>ECONOMIA</b>  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Diminuição do retorno sobre o capital investido</li> <li>• O desenvolvimento tecnológico, penetração ou expansão de mercado envolvem grande margem de incertezas, riscos e altos investimentos</li> </ul>   |
| <b>LEGISLAÇÃO</b>  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Existência de barreiras tarifárias/legais em determinados mercados</li> </ul>   |

Conforme foi exposto anteriormente, as contribuições teóricas, baseadas em situações conjunturais da economia mundial e os fatores observados através das pesquisas com empresas estão fortemente relacionados, ou seja, as incertezas advindas principalmente das mudanças tecnológicas e dos novos paradigmas do mercado estão particularmente intervindo na decisão dos empresários em estabelecer uma aliança estratégica.

Os fatores motivadores são aqueles que podem alavancar o processo de formação de alianças estratégicas. Todavia, no momento em que se opta pela formação de um acordo parte-se do princípio que o empresário, baseado em suas estratégias, já tenha estabelecido objetivos a serem atingidos com a parceria. Sendo assim, pode-se afirmar que os fatores motivadores são

variáveis que determinam quais os objetivos que a aliança deve contemplar. Esses objetivos estão expostos na seção seguinte.

## 2.4 OBJETIVOS

Como foi exposto anteriormente, é possível que os fatores motivadores sejam traduzidos sob a forma de objetivos, tendo em vista que se os empresários são motivados pelos mais diversos fatores a estabelecerem algum tipo de parceria. Teoricamente pode-se afirmar que esses fatores são variáveis que a empresa precisa dominar, isto é, são variáveis que podem impedir seu desempenho competitivo. Nas alianças estratégicas as empresas definem os objetivos através dos quais será possível superar as dificuldades existentes nos mercados. Sendo assim, é possível identificar um grupo de objetivos, os quais estão resumidos no quadro 2.

Quadro 2 - Objetivos que levam à formação de alianças estratégicas

| <b>OBJETIVOS</b>   |
|--|
| <b>MERCADO</b>   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrar em mercados estrangeiros</li> <li>• Incluir-se num bloco de grandes empresas</li> <li>• Saber como se dá o processo de cooperação de modo a preparar-se para projetos subsequentes</li> <li>• Obter vantagens competitivas perante concorrentes</li> <li>• Aproximar cliente-fornecedor (seja a empresa cliente ou fornecedora)</li> <li>• Atingir a quase integração vertical</li> <li>• Ganhar acesso a mercados</li> <li>• Obter acesso a canais de comercialização já estruturados</li> </ul>                |
| <b>TECNOLOGIA</b>  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Obter acesso ao conhecimento tecnológico do parceiro</li> <li>• Concentrar suas atividades na tecnologia central</li> <li>• Estar atualizado em termos tecnológicos</li> <li>• Usar <i>network</i> internacional para troca de informações</li> <li>• Observar e aprender com os procedimentos de P&amp;D do parceiro</li> <li>• Reduzir o <i>time to market</i></li> <li>• Possibilitar melhorias gerenciais, através do acesso a práticas administrativas</li> <li>• Obter acesso à tecnologia de processo</li> </ul> |
| <b>OBJETIVOS ECONÔMICOS</b>  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ter preços mais competitivos</li> <li>• Obter economia de escala</li> <li>• Obter economia de escopo</li> <li>• Reduzir ou dividir os custos</li> <li>• Reduzir ou dividir as incertezas</li> </ul>   |
| <b>LEGISLAÇÃO</b>  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conhecer a legislação local</li> <li>• Facilitar os trâmites burocráticos inerentes a algum país ou mercado</li> <li>• Superar barreiras alfandegárias/legais</li> </ul>  |

Como pode ser observado, os objetivos expostos no quadro 2 são uma nova leitura dos fatores motivadores vistos nas seções anteriores.

\* \* \* \* \*

Esta seção se ateve especificamente às razões econômicas e estratégicas envolvidas na formação de empreendimentos cooperativos. Optou-se por não discutir questões que também deveriam ser avaliadas antes da decisão sobre formar uma parceria. Tais questões podem incluir a facilidade antecipada de trabalhar com o outro parceiro, possíveis dificuldades de línguas estrangeiras, diferenças culturais, estilos gerenciais e administrativos incompatíveis, diferenças de normas e valores, o clima organizacional dentro do contexto da empresa dos parceiros e a possibilidade da presença de um “mentor”, ou seja, de uma organização mais forte que irá impulsionar o empreendimento cooperativo.

É reconhecida a importância da incorporação dessas avaliações na decisão da formação das alianças, para tanto será feita uma discussão sobre essas questões no capítulo que será apresentado a seguir. No entanto, sente-se que a relativa importância dessas questões deve ser diminuída se um bem detalhado processo de planejamento tenha sido executado bem como se ambos os parceiros entenderem fundamentalmente as razões econômicas e estratégicas envolvidas.

## **3 PROCESSO DE SELEÇÃO DE PARCEIROS**

Como foi exposto anteriormente, é fundamental que as empresas, as quais optam por estabelecer alianças estratégicas sistematizem, através de um bom planejamento estratégico, os objetivos que devem ser alcançados através desses acordos. Contudo, além desse aspecto é necessária a observação de quais parceiros podem envolver-se num processo de formação de aliança estratégica. Conhecidos os potenciais parceiros, devem ser conhecidos os critérios de seleção do(s) futuro(s) parceiro(s). O estabelecimento de critérios de julgamento e até mesmo do processo seletivo é de extrema relevância para o bom funcionamento da parceria em si e conseqüentemente para o cumprimento dos objetivos traçados anteriormente.

Este capítulo tem como objetivo apresentar quais os principais tipos de parceiros envolvidos em acordos e quais os critérios de seleção dos mesmos.

### **3.1 TIPOS DE PARCEIROS**

Uma vez definido que a empresa deve buscar estabelecer uma aliança estratégica, é necessário, então, determinar quantos e quais serão os agentes participantes. Qualquer instituição poderá atuar como agente na realização de acordos de cooperação, dentre elas, pode-se citar:

- empresas (sejam elas de pequeno, médio ou grande porte, multinacionais ou não, concorrentes ou não, de mesmo setor industrial ou não);
- agências governamentais;
- institutos de pesquisa;
- universidades;

- centros tecnológicos e
- associações e órgãos de classe como sindicatos, por exemplo.

É importante observar que os parceiros podem unir-se não só como elos de uma cadeia produtiva, como no caso das relações entre cliente-fornecedor, mas também podem existir diferentes combinações de parcerias. Existem acordos entre universidades e empresas, entre empresas nacionais, estrangeiras e centros de pesquisas, somente entre empresas nacionais de diferentes setores e portes. Enfim, a forma como estará configurada a aliança necessariamente estará relacionada aos objetivos traçados pela empresa.

Vale ressaltar que este trabalho ateve-se somente a relações de parceria entre empresas, embora na apresentação dos resultados haverá empresas que relatam experiências de parcerias com universidades e centros tecnológicos.

### 3.2 CRITÉRIOS DE SELEÇÃO DOS PARCEIROS

O processo de seleção dos parceiros inicia no momento em que a organização considera qualquer um dos tipos de alianças como uma opção estratégica. O desenvolvimento dos critérios de avaliação e seleção dos parceiros varia de acordo com cada organização ou com cada aliança que se tem na mesma organização. Não obstante, a existência de tais critérios é por definição um pré-requisito da decisão de seleção (Geringer *apud* Lorange et al., 1993).

Existem basicamente duas categorias de critérios para selecionar os parceiros: **os critérios relacionados às tarefas** (*task-related criteria*) e aqueles **relacionados ao parceiro em si** (*partner-related criteria*) (Geringer & Frayne, 1993).

Os critérios relacionados às tarefas são aqueles que dizem respeito às habilidades operacionais e ao *input/output* de recursos que a aliança necessita para obter sucesso competitivo. Eles referem-se àquelas variáveis, as quais são intimamente relacionadas com a viabilidade e com o propósito da aliança e que podem ser tangíveis ou intangíveis, de natureza humana ou não. Como exemplo delas pode-se citar as patentes, o *know-how* técnico, os recursos financeiros, experiência gerencial e também o acesso que o parceiro possui a sistemas de distribuição e a novos mercados.

Em geral, as firmas procuram parceiros evidenciando simetria nas dimensões relacionadas às tarefas, por exemplo: o parceiro desejado terá que suprir com pontos fortes aquilo que a empresa julga ser seu(s) ponto(s) fraco(s) e vice-versa (Geringer e Harrigan *apud* Lorange et. al, 1993).

A segunda categoria referente aos critérios relacionados com o parceiro diz respeito àquelas variáveis que se tornam relevantes somente se o modo da estratégia escolhida envolver a presença de múltiplos parceiros, os quais atendem aos mesmos critérios identificados na primeira categoria. Um parceiro nacional ou cultura organizacional semelhante, uma associação entre os parceiros tida no passado com êxito, bem como a compatibilidade e a confiança estabelecida entre eles são alguns exemplos da segunda categoria.

Ao contrário do caso dos critérios relacionados às tarefas, estes caracterizam-se pela idéia de que as empresas geralmente procuram parceiros buscando levantar simetrias nas dimensões relacionadas com o parceiro em si, por exemplo: a empresa que procura o parceiro evidenciará semelhanças em dimensões individuais, tais como: cultura organizacional ou mesmo o tamanho relativo da unidade de negócios. Essas semelhanças podem servir para aumentar a eficiência e eficácia das interações entre as organizações parceiras.

Além de estar fundamentada em uma idéia de negócio viável e uma estratégia realista, uma aliança deve basear-se em cooperação mútua entre as partes envolvidas. Esta é a condição *sine qua non* das alianças estratégicas. Ainda, será natural que as partes protejam algumas de suas competências principais e, possivelmente, tenham pontos de vista diferentes sobre um conjunto de diversos assuntos, como: decidir quais processos de planejamento e de controle usar, que pessoas designar e como abordar os pontos potencialmente sensíveis do contrato. O importante mesmo é a confiança básica que deve ser estabelecida e mantida desde o início (Lorange & Roos, 1996).

De acordo com Contractor & Lorange (1988), os esforços dos parceiros devem adicionar à cadeia de valor aquilo que pode produzir um resultado final mais competitivo. Para isso é importante que os parceiros tenham forças complementares, que juntos cubram todas as dimensões relevantes de *know-how* desejado e que as estratégias dos parceiros sejam compatíveis e não conflitantes.



O quadro 3, a seguir, sintetiza os critérios de seleção dos parceiros.

Quadro 3 – Critérios de seleção dos parceiros

| <b>CRITÉRIOS RELACIONADOS ÀS TAREFAS</b>             | <b>CRITÉRIOS RELACIONADOS AO PARCEIRO</b> |
|--|---|
| Acesso a patentes                                    | mesma nacionalidade                       |
| Existência de know-how técnico                       | cultura organizacional semelhante         |
| Disponibilidade de recursos financeiros              | parceiras passadas bem sucedidas          |
| Experiência gerencial                                | compatibilidade                           |
| Acesso a sistemas de distribuição e a novos mercados | confiança                                 |

FONTE: Baseado nos critérios descritos por Geringer & Frayne (1993)

\* \* \* \* \*

Analisados os aspectos relacionados às alianças estratégicas, é necessário abordar os novos paradigmas da indústria automotiva do Rio Grande do Sul para, posteriormente, compreender o porquê da existência de parcerias nesse segmento industrial, ou seja, quais os fatores que motivaram os empresários locais a estabelecer alianças estratégicas.

## 4 A INDÚSTRIA AUTOMOTIVA

Este capítulo tem por objetivo apresentar um panorama da cadeia automotiva mundial, salientando suas tendências, características, perfis de relacionamento entre fornecedores de autopeças e montadoras, quer no que diz respeito ao cenário mundial, quer no que se refere ao gaúcho, para que se possa caracterizar o ambiente onde é analisada a formação das alianças estratégicas.

### 4.1 O PARADIGMA MUNDIAL E SEUS REFLEXOS NO BRASIL

O crescimento da indústria automotiva japonesa, a partir de meados dos anos 70, deu origem a um novo conceito de relacionamento entre montadoras e fornecedores, o qual caracteriza-se pela chamada “desverticalização”, processo que consiste em organizar os fornecedores em níveis hierárquicos. No primeiro nível, estão os produtores de sistemas e componentes principais, como os motores, chassis e direção; no segundo encontram-se os fabricantes de componentes e subsistemas que fazem parte dos produtos das empresas do primeiro nível. Os demais níveis são formados pelos fabricantes de peças, ferramentas e partes que compõem os produtos dos níveis anteriores da cadeia de fornecimento.

Os fornecedores de primeiro nível participam integralmente do desenvolvimento do novo produto e esse tipo de relação é repassada para os demais níveis da cadeia. Assim, todos os fornecedores são responsáveis, direta ou indiretamente, pelo desenvolvimento de um novo modelo de carro ou de um novo processo e a montadora fica voltada às atividades do seu *core business* (i.e. etapas de concepção e desenvolvimento direto de novos veículos, planejamento e montagem final dos sistemas de componentes *marketing* e vendas). Para que isso seja possível, a

cadeia passa a funcionar com base nos pressupostos da chamada “cadeia totalmente integrada”, a qual caracteriza-se também pela redução do número de fornecedores diretos à montadora, maior proximidade física entre as plantas<sup>6</sup>, uso de ferramentas da qualidade, desenvolvimento simultâneo de produto e processo, automação, logística integrada (*supply chain management*), produção enxuta<sup>7</sup>, *global sourcing*<sup>8</sup>, *follow sourcing*<sup>9</sup> e, principalmente, caracteriza-se pela formação de redes de cooperação tecnológica e parcerias ao longo do setor (Zawislak, 1999).

*“a cadeia totalmente integrada baseia-se numa relação entre montadora e seus fornecedores tão íntima ao ponto que qualquer alteração no produto ou processo de um fornecedor deva ser aprovada pelos elos superiores. Ao contrário do que ocorre em contratos de simples compra-e-venda, os produtos são desenvolvidos conjuntamente por cliente e fornecedor (co-design) (...) Neste cenário, tem-se um perfil do contexto mais duradouro e reflexo de uma maior divisão de riscos, responsabilidade e resultados. Além disso o produto passa a ser entregue pelo fornecedor na própria linha de montagem do cliente (...). A integração total da cadeia automotiva sinaliza uma nova forma de organização industrial baseada na total integração entre empresas” (Zawislak, p. 14, 1999).*

Dentro desse contexto, o que se pode dizer é que a principal tendência da indústria automotiva mundial é a especialização dos fornecedores de autopeças, a qual se dá, principalmente através de inovações, tanto sob a forma de produtos e serviços, como na forma de gestão para que possam viabilizar economias de escala, as quais por sua vez irão viabilizar o elemento principal na relação entre fornecedores de autopeças e montadoras: a redução de custos<sup>10</sup>. Nesse sentido, pode-se afirmar que a indústria automotiva apresenta um grande dinamismo e é responsável pelo desenvolvimento de muitas inovações tecnológicas.

---

<sup>6</sup> Caso das plantas da Chrysler e da Audi no Paraná e o da planta da GM no Rio Grande do Sul.

<sup>7</sup> Assim como o *Just In Time* e o sistema *Kanban* foram introduzidos para eliminar o desperdício na produção, a Produção Enxuta também visa a eliminar os altos volumes de estoques de produtos acabados nas revendedoras, através da sincronização do fluxo global.

<sup>8</sup> O *global sourcing* tem sido usado pelas montadoras como base de negociação de preços (comparação de preços FOB em diversos países/regiões) e para o aumento de velocidade no lançamento de novos produtos enquanto não é iniciada a produção local destes.

<sup>9</sup> O *follow sourcing* ocorre quando o fornecedor de uma peça no local onde o veículo foi lançado pela primeira vez segue a montadora, instalando fábricas ou fornecendo a partir de fábricas já instaladas nos novos países/regiões em que o veículo vier a ser produzido (Salerno et al. *apud* Zawislak, 1999)

<sup>10</sup> Para se ter uma idéia, as autopeças chegam a representar cerca de 70% do valor do veículo montado.

Entretanto, atender a todas as exigências que o cenário mundial aponta, tais como: tecnologia de produto, alta qualidade e baixos preços; utilização de componentes de base microeletrônica, como a injeção eletrônica, freios ABS e computadores de bordo, desenvolvimento de produtos e processos que não ataquem o meio ambiente, dispositivos que garantam a segurança dos passageiros, certificação série ISO 9000 e QS 9000, qualificação de recursos humanos, sistema logístico perfeito e outras tantas é necessário que se façam maiores investimentos.

Sendo assim, essas empresas estão utilizando como estratégia de conquista de mercados a realização de parcerias para o desenvolvimento de produtos e processos, tanto com empresas fornecedoras, clientes ou concorrentes, como também com instituições de pesquisa públicas ou privadas. Este é o caso da Volkswagen que está negociando formas de cooperação com a Volvo, Scania e com a Renault para a produção de caminhões (Gazeta Mercantil, 1998, p. C-3).

Outro exemplo é a participação da GM de até 50% na Daewoo, cujo investimento seguiria um acordo de produção conjunta realizado em fevereiro de 1999. A aliança faz parte do esforço da GM em expandir-se na Ásia e dos planos da Daewoo para reduzir sua dívida (Gazeta Mercantil, 1998, p. C-2). A Asea Brown Boveri (ABB), grupo suíço-sueco de engenharia e equipamentos também está negociando parcerias com concessionárias de energia elétrica nas quais a multinacional irá atuar como “consultora” nas áreas de transmissão e distribuição para reduzir as perdas do sistema, conforme artigo do jornal Gazeta Mercantil (1998, p.C-3). Enfim, outros inúmeros exemplos de empresas internacionais existem para confirmar a importância das alianças estratégicas no setor de autopeças.

Para o Brasil, o cenário não poderia ser diferente. Nos anos 90, como a demanda local das economias desenvolvidas (principalmente o Japão e Europa) continuavam estagnadas devido à saturação dos mercados, a demanda mundial crescia nos chamados “mercados emergentes”. Preços menores obtidos pela competição mundial e por processos cada vez mais “enxutos”, derivados do modelo japonês, permitiram o avanço das vendas em novas fronteiras. Juntamente com a comercialização, a atividade produtiva também deslocou-se para os mercados emergentes.

O processo de reestruturação que a indústria automobilística brasileira vem sofrendo desde a queda da política protecionista e mais intensivamente a partir da década de 90, devido à

estabilização e abertura da economia e também à concretização do Mercosul, vem atraindo um volume de investimentos ímpar. Sendo assim, tanto as montadoras como as fabricantes de autopeças começaram a realizar investimentos em modernização tecnológica para terem condições de competir com concorrentes globais.

A modernização da indústria automobilística brasileira pode ser verificada através da evolução em termos de linha de produtos (quanto tempo um veículo fica em produção – idade do desenho) e a produtividade (número de horas gastas para montá-lo). Em 1989, a idade de desenho dos veículos brasileiros era de 12 anos, em 1996 passou para 6, enquanto o *benchmark* mundial era de 2,5 anos. Quanto à produtividade, no ano de 1989 tinha-se a marca de 48 horas por carro, já em 1996 ela era de 33 horas e o *benchmark* mundial era de 13 e 11 horas respectivamente<sup>11</sup>.

No setor de autopeças, a reestruturação vem sendo feita através de um processo de concentração via fusões, aquisições, alianças estratégicas<sup>12</sup> e fechamento de empresas para que elas possam se tornar fornecedoras das montadoras segundo esse novo conceito de níveis hierárquicos, no qual a empresa deve responder a uma série de exigências. A Meritor do Brasil, a Arteb e a Cummins Brasil são alguns dos exemplos desse processo de reestruturação.

A Meritor do Brasil, maior fabricante nacional de rodas de aço, planejava investir na produção de rodas de alumínio. Por esse processo demandar uma tecnologia de produção diferente da que a do aço, a empresa acreditava que a viabilidade do empreendimento só se daria com a busca de parceiros, porém até hoje os nomes desses parceiros não foram revelados (Gazeta Mercantil, 1997, C-3). Já a Arteb tem seu processo mais aberto, em agosto de 1997 a empresa anunciara oficialmente a formação de uma *joint venture* com a norte-americana Donnelly Corporation. A parceira visa a fabricação de espelhos retrovisores externos e internos para automóveis.

Com o capital dividido em partes iguais pelos dois sócios, a empresa passou a chamar-se Donnelly Arteb Ltda., cuja sede está localizada em São Paulo. Com essa aliança a Arteb acreditava

---

<sup>11</sup> Dados obtidos do Diagnóstico Automotivo. A plataforma tecnológica da CARS: UFRGS/PPGA/NITEC/FIERGS, 1999.

<sup>12</sup> Conforme dados da Price Waterhouse, em 1995 foram fechados 300 negócios entre fusões, aquisições e associações (Zero Hora, 1996, p. 20).

absorver uma parcela importante das vendas nacionais, cuja empresa dominante é a Metagal (Gazeta Mercantil, 1997, p. C-5).

Conforme o jornal Gazeta Mercantil (1997, p. C-3), a Cummins Brasil, fabricante de motores diesel, fechou em 1996 uma parceria com a Ford para fornecer motores dos caminhões leves F-4000 e Cargo 814, com isso a empresa ganhou 15% do mercado de motores para caminhões. Um exemplo mais recente é a *joint venture* firmada entre a Audi AG e a Senna Import, denominada Audi Senna Ltda. que se encarregará da distribuição dos veículos da montadora alemã no Brasil. A nova empresa terá 51% de participação da Audi e 49% da Senna Import (Zero Hora, 1999, p. 53).

Uma pesquisa realizada pela KPMG Corporate Finance aponta que o setor de partes e peças automotivas, entre os anos de 1992 e 1997, manteve uma posição entre os vinte primeiros setores empresariais do Brasil em que houve o maior número de transações envolvendo fusão e aquisição. Cabe ressaltar que entre os vinte primeiros estão aqueles que também fornecem à cadeia automotiva, tais como: produtos químicos, elétricos e eletrônicos, metalurgia e siderurgia e produtos de engenharia (KPMG, 1998).

Em suma, as mudanças necessárias, tanto nos produtos, como na forma de organizar a produção parecem inexoráveis. A filosofia e a cultura da “cadeia totalmente integrada” são gerais e independem do posicionamento geográfico. Para as empresas fornecedoras o importante é ter condições de vender localmente o que poderia, se assim fosse necessário, vender globalmente.

## **4.2 A CADEIA AUTOMOTIVA DO RIO GRANDE DO SUL**

O impacto das mudanças que estão acontecendo na indústria automotiva mundial afetam diretamente o Brasil, e em especial a indústria gaúcha. Apesar de o Rio Grande do Sul ser o segundo pólo brasileiro de autopeças, ele perde para São Paulo não apenas em tamanho, mas também em capacitação produtiva e tecnológica, as quais garantem às empresas paulistas uma participação garantida no mercado nacional e internacional.

Diversos estudos realizados sobre o perfil tecnológico das empresas gaúchas<sup>13</sup>, inclusive o recente concluído Projeto CARS, identificaram que elas são, em sua maioria, dependentes tecnologicamente, ou seja, não se dedicam ao desenvolvimento de tecnologia, mas às atividades de adaptação de tecnologias já existentes.

Mesmo assim, devido às vantagens locais dadas pela proximidade rodoviária e marítima com o Mercosul e com as regiões brasileiras de maior consumo, aos incentivos concedidos pelo governo estadual, entre outros, o Estado atraiu uma das maiores montadoras mundiais, a General Motors e a segunda maior montadora de caminhões dos EUA, a Navistar.

Com a instalação das montadoras de veículos, a cadeia automobilística completa-se<sup>14</sup>, já que aqui se encontra a maior fabricante de caminhões da América Latina, a Randon e a montadora de ônibus Marcopolo, ambas sediadas em Caxias do Sul.

É importante salientar que mesmo diante da constatação de que a maioria das empresas gaúchas de autopeças apresentam uma deficiência (capacidade de financiamento, qualidade, custos, escala de produção e tecnologia) existe um fato real que é a chegada das montadoras com novos padrões de fornecimento. Portanto, acredita-se que, a médio prazo, a alternativa mais viável para que estas empresas forneçam às montadoras é a busca da formação de alianças estratégicas.

Confirmando tal tendência, em entrevista à revista Exame (10/09/1997), o presidente da subsidiária brasileira da GM, Frederick A. Henderson afirma que todas as mudanças que o setor de autopeças, não só brasileiro como mundial vem atravessando, sinalizam a formação de grandes blocos de fornecedores, ou seja, o negócio automotivo está se direcionando para um sistema de fornecimento global. No entanto, ele também diz que isso não significa que não haja espaço para fornecedores locais de alta qualidade. Esses fornecedores precisam achar um caminho para a integração, no sentido de manterem relações com empresas globais para terem acesso às tecnologias de ponta.

---

<sup>13</sup> Entre eles destacam-se os trabalhos de Graziadio (1998) e Marques (1997), ambas pesquisadoras do Núcleo de Gestão da Inovação Tecnológica (NITEC) do Programa de Pós-Graduação em Administração da UFRGS.

<sup>14</sup> O setor de autopeças também caracteriza-se pela produção de um grande número de máquinas e implementos agrícolas, dada a importância que o setor primário possui na economia gaúcha, como o caso da empresa SLC-John Deere, com sede em Horizontina.

Algumas empresas já estão adotando, mesmo que de diferentes formas, as alianças como parte de sua estratégia competitiva. Uma das pioneiras foi a associação da DHB Componentes Automotivos com uma subsidiária da GM, a Delphi Saginow desde 1984, porém desfeita neste ano. Outros casos também confirmam essa tendência, como a Selenium, através da participação do Programa para Excelência da Fundação Dom Cabral, a parceira da SLC com a John Deere, a da Lupatech com a japonesa TLV e as norte-americanas Parmatech e Microfusione, a da Randon com a Jost-Werke, Carrier e a antiga Rockwell (hoje Meritor do Brasil).

Mesmo com esses exemplos citados, as parcerias ainda são uma alternativa pouco difundida no Estado. Segundo Ruffoni (1999), de 147 empresas pesquisadas, 39 possuem acordos de cooperação, 2 já tiveram acordos e 106 não possuem nenhum tipo de acordo. Talvez essa situação se deva ao fato de que indústria local de autopeças sempre teve como principais mercados o Brasil e a indústria de veículos pesados (caminhões, carretas, ônibus e máquinas agrícolas). Trata-se de um mercado importante, porém de escala reduzida, a qual acaba revelando as principais desvantagens competitivas da indústria de autopeças do Rio Grande do Sul para o fornecimento junto a empresas ligadas à cadeia de produção de veículos leves, pois estas estão acostumadas a fornecer pequenos lotes em prazos mais dilatados, o que acaba trazendo problemas de altos custos.

Diante dessa situação, mais do que nunca as empresas gaúchas não podem deixar de avaliar as alianças estratégicas como forma mais rápida de inserirem-se na cadeia de fornecimento das montadoras de veículos leves. Trabalhar em parceria significa preparar-se para trabalhar em conjunto. As empresas deverão aprender a gerenciar suas alianças ao longo da cadeia, o que significa negociar, conduzir e monitorar a relação de forma a ter sempre em mente que para que uma parceria seja eficiente é preciso que as empresas busquem os ganhos do grupo e não a vantagem individual, que entendam as necessidades e forma de pensar de seus parceiros e que constantemente avaliem os resultados desta atividade conjunta.



## 5 MÉTODO

Conforme foi colocado anteriormente, este trabalho tem por objetivo descrever e analisar o processo de formação de alianças estratégicas estabelecidas por seis empresas gaúchas de autopeças. Esse objetivo evidencia o caráter exploratório desta pesquisa em função de ser um tema em que se apresenta uma série de indagações teóricas ainda não verificadas e seu estudo não ter sido suficientemente realizado no Brasil. Ressalta-se ainda a pouca literatura existente, fato que impossibilita a melhor compreensão do processo de formação das alianças estratégicas.

Conforme Yin (1989), o objetivo dos estudos exploratórios é procurar familiaridade com um fenômeno ou com uma determinada situação, na intenção de compreendê-lo, com o intuito de formular o problema com maior vigor. Esses estudos têm como característica enfatizar a “descoberta de idéias e conhecimentos em situações onde faltam ambos” (Selltiz et al., 1974, p. 57). No entanto, mesmo quando já existam conhecimentos sobre o assunto, a pesquisa exploratória pode ser útil, pois para um mesmo fato poderá haver inúmeras explicações alternativas (Mattar, 1993).

De acordo com Schramm (*apud* Yin, 1994), a essência, a tendência central de um estudo de caso, é que ele tenta iluminar uma decisão ou um conjunto de decisões: por que elas foram tomadas, como elas foram implementadas e qual resultado tiveram. Segundo Yin (1994), o estudo de múltiplos casos aplica-se em situações cuja compreensão requer diferentes relatos. Em função desta pesquisa requerer fundamentalmente opiniões e informações do principal executivo das empresas ela pode ainda ser caracterizada como um estudo comparativo de múltiplos casos.

Ao investigar as semelhanças e diferenças entre as empresas espera-se contribuir para a formação de um conjunto de conhecimentos (juntamente com outras pesquisas) a respeito do processo de formação de alianças estratégicas no Rio Grande do Sul.

## **5.1 SELEÇÃO E CARACTERIZAÇÃO DAS EMPRESAS**

Nesta pesquisa foram estudados 6 casos de empresas gaúchas fornecedoras (direta ou indiretamente) das montadoras aqui instaladas que são a: GM, Navistar, SLC-John Deere, Randon, Marcopolo e AGCO, que estão ou estiveram envolvidas em algum tipo de aliança estratégica. Estas empresas foram selecionadas a partir do Projeto CARS (Zawislak, 1999), do qual elas também fizeram parte. A escolha das empresas foi baseada na idéia de conhecer quais as exigências das montadoras para seus fornecedores locais.

Para classificar as alianças estratégicas, foi utilizada como referência teórica aquela descrita por Hagedoorn (1990), cujo critério de classificação ocorre segundo o grau de interdependência entre os agentes envolvidos. Cabe ressaltar também que não entrarão na pesquisa os casos de parcerias entre universidades/institutos de pesquisa e empresas, pelo fato desta focar apenas acordos firmados entre empresas, concorrentes ou não.

Um outro aspecto que justifica a escolha da classificação de Hagedoorn é o fato dele considerar projetos colaborativos aqueles que não necessariamente formem uma terceira entidade legal, como no caso das *joint ventures*. Sendo assim, o estudo poderá abranger acordos de P&D, investimentos diretos, relações entre usuário e produtor e outros.

O objetivo de escolha dos casos foi principalmente a seleção daqueles cujas empresas envolvidas no acordo tenham retido pelo menos parte de sua autonomia estratégica. Dussauge & Garrette (1998) propõem essa definição para que se possa excluir também os casos que envolvam fusões e aquisições, pois, segundo os autores, nesses tipos de acordos há perda de autonomia por, pelo menos, uma das partes. Em outras palavras, buscou-se não selecionar casos em que houve aquisição ou fusão entre empresas.

Foram pesquisadas duas empresas localizadas na serra gaúcha, na cidade de Caxias do Sul. As duas são de médio porte, isto é, possuem em média 265 empregados. O restante das empresas estão localizadas na região metropolitana de Porto Alegre, sendo que duas são

consideradas grandes empresas (mais de 500 funcionários) e as outras restantes são de pequeno porte.

Tendo em vista que o presente trabalho buscou pesquisar um fornecedor representante de cada uma das seis montadoras existentes do Rio Grande do Sul, deve-se considerar que cada empresa listada abaixo é a representante da montadora em negrito.

- **Dana-Albarus S/A (divisão Spicer Cardan):** Produz eixo cardan; faturou 70 milhões de dólares em 1998 e conta com 750 colaboradores. Seus principais clientes são: **Navistar**, Mercedes Benz, Scania, Ford, Volvo, GM e VW.
- **Maxion Motores Ltda.:** Esta empresa produz motores *high speed* e *medium speed*; fatura em média US\$ 60 milhões por ano e tem em seu quadro 595 colaboradores. Seus principais clientes são a **AGCO**, a Ford, a Rover, a GM e a Mercedes Benz; uma pequena parcela da produção destina-se à exportação (Argentina, Chile, Peru e Bolívia).
- **Freios Master Equipamentos Automotivos Ltda.:** O negócio desta empresa concentra-se na produção de freio, patin de freio e aranha de freio; faturou em 1998 cerca de US\$ 51 milhões e conta com 292 colaboradores. Tem em sua carteira de clientes empresas como a **Randon S/A Implementos e Sistemas Automotivos**, a Méritor Automotive, Ford e VW.
- **Autotravi Borrachas e Plásticos Ltda.:** Esta empresa produz perfis esponjosos, perfis maciços, canaletas e bielastômeros, fatura uma média de US\$ 10 milhões e emprega 199 colaboradores. Seus principais clientes são **Marcopolo**, Busscar, Ciferal, Macrosul e Agrale.
- **Engepol:** A empresa em como principais produtos engrenagens e transmissões; fatura mais de 6 milhões de Reais e possui 33 colaboradores. Tem como principais clientes a **Interforma**<sup>15</sup>, a Instaladora São Marcos e a Hidroplás.
- **Muri Engenharia Industrial Ltda.:** Tem como principais produtos o projeto e a construção de linhas de montagem. Faturou US\$ 2,7 milhões e trabalha com 14 colaboradores. Os principais clientes desta empresa são: Valeo, Delphi, Dana, ZF.

---

<sup>15</sup> A Interforma é fornecedora direta da SLC-John Deere.

## 5.2 INSTRUMENTO DE PESQUISA E PROCEDIMENTOS PARA COLETA DE DADOS

Todas as empresas escolhidas já haviam participado de outra pesquisa, o Projeto CARS (Zawislak, 1999). Desde o contato inicial, os empresários demonstraram interesse em participar da pesquisa, em virtude do que lhes foi colocado a respeito do tema e objetivos do trabalho.

Durante o contato inicial, deixou-se claro que a colaboração da empresa implicaria: disponibilidade de tempo da pessoa envolvida no processo de decisão em optar por estabelecer uma aliança (em torno de 2 horas de entrevista) e disponibilidade de acesso ao contrato jurídico da parceria. Como já havia sido previsto, esse acesso ao contrato foi vetado pelos empresários.

Procurou-se, então, através da utilização da entrevista, obter uma descrição detalhada da situação a ser investigada. O roteiro da entrevista (Anexo 1) está estruturado em duas grandes partes. A primeira parte refere-se às informações gerais da empresa, tais como: número de funcionários, faturamento, composição do capital, clientes, certificação, etc.

A segunda parte trata da aliança estratégica. Nela encontram-se questões que se referem ao tipo de aliança, aos fatores motivadores, aos objetivos, ao processo de seleção dos parceiros, bem como seus critérios de seleção, à avaliação da parceria e à visão do empresário quanto às alianças estratégicas e a situação das empresas gaúchas de autopeças.

Seguindo pedido dos executivos as entrevistas não foram gravadas. Logo, a transcrição das respostas não será na íntegra, apenas aquilo que a pesquisadora pôde captar e anotar. Assim como a pesquisadora, os entrevistados também recebiam uma cópia do questionário durante a entrevista.

Tendo em vista que a principal fonte de informação nesta pesquisa é o empresário, pois é em função dele que se pretende compreender o processo de formação das alianças estratégicas, procurou-se desenvolver mecanismos que garantissem confiabilidade das respostas fornecidas durante a entrevista.

Uma das medidas adotadas para confirmar o conteúdo das respostas refere-se à forma

como foi elaborado o roteiro, o qual permitiu que os pontos principais fossem perguntados pelo menos duas vezes, mas de maneiras diferentes. Por exemplo, a questão dos fatores motivadores que levaram a empresa a firmar uma aliança estratégica é investigada em várias perguntas:

- Em que momento, fato ou circunstância o Sr. percebeu a necessidade de estabelecer um acordo de parceria? (pergunta número 18)
- Quais os fatores que motivaram sua empresa a firmar uma aliança estratégica? (pergunta número 20)
- Em relação aos objetivos de sua parceira, como o Sr. considera... (pergunta número 21)
- Segundo sua opinião, quais são os principais problemas das empresas fornecedoras de autopeças do RS? (pergunta número 28)

Essa última pergunta, apesar de ser uma questão que aparentemente parece dizer respeito às empresas em geral, acreditou-se que o entrevistado, como trabalha numa empresa desse setor, poderia responder baseado nos problemas de sua empresa, com isso a pesquisadora teria subsídios para conhecer as motivações que levaram a empresa a firmar uma parceira, pois esses problemas poderiam ser sanados através dela.

O conteúdo dos dados foi analisado de acordo com as respostas fornecidas pelos entrevistados. Em determinados momentos, procedeu-se à transcrição literal dos termos usados nas entrevistas.

## 6 APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS E ANÁLISE

Este capítulo apresenta os resultados da pesquisa realizada em cada uma das empresas (seções 6.1, 6.2 , 6.3, 6.4, 6.5 e 6.6). Os dados são analisados conjuntamente na seção 6.7.

Para facilitar a leitura, cada seção que apresentará os resultados terá a seguinte divisão: histórico da empresa, projetos de parceria, fatores motivadores, objetivos, processo de seleção dos parceiros e avaliação da aliança e do setor. Portanto, da seção 6.1 até 6.6 estão contidos os dados que descrevem a situação atual das empresas no que diz respeito às suas características gerais e o processo de formação da aliança estratégica. Na seção 6.7 é apresentada a análise comparativa dos casos.

### 6.1 DANA-ALBARUS

A empresa foi fundada em 1947, com o objetivo de suprir a demanda por empresas nacionais de autopeças, uma vez que a política de desenvolvimento industrial da época constituía-se principalmente na entrada de multinacionais montadoras de automóveis. Constituía-se, naquele momento, numa indústria familiar e produzia componentes de transmissão. Contudo, com a entrada de concorrentes estrangeiras de autopeças nesse mercado, obrigou-se a buscar contato com parceiro americano para uma transferência de *know-how*, seja de produtos ou processo, com isso passou a pagar *royalties* para uma empresa americana a fim de obter acesso aos conhecimentos tecnológicos. Essa estratégia vigorou de 1950 até 1964, pois neste ano a empresa americana comprou 86% de suas ações.

Atualmente a composição do capital está em 24% nacional e 76% com a empresa americana. A Dana-Albarus divisão Spicer Cardan opera com 750 funcionários, dos quais 22

possuem somente o primeiro grau, 525 possuem segundo grau técnico e 203 são graduados e pós-graduados.

A Dana-Albarus atende principalmente ao mercado das montadoras e sistemistas/moduleiros (cerca de 56% de sua produção). O restante de sua produção destina-se a outras empresas de autopeças, porém situadas fora do mercado brasileiro, tais como: Argentina, Estados Unidos, Inglaterra, França e Itália. Seus principais clientes são a Mercedes Benz, Scania, Ford, Volvo, GM e Volkswagen.

Quanto à questão da certificação, possui ISO 9000 desde 1995 e QS 9000 desde 1997. Para o futuro acredita que a certificação ISO 14000 será requisito de exigência das montadoras e sistemistas para com seus fornecedores. Pensando nisso a empresa já certificou-se com a norma ISO 14000.

### **6.1.1 PROJETOS DE PARCERIA**

#### **Em quantos projetos de parceria sua empresa está ou esteve envolvida?**

Com universidades, a empresa possui dois projetos de parceria com a UFRGS, ambos com a Escola de Engenharia. O primeiro realizou-se através da doação de um equipamento à Escola e o segundo, refere-se à parceria com a Mercedes Benz, a qual será detalhada adiante.

Com centros tecnológicos não possui nenhuma parceria, somente a contratação de serviços. Já com fornecedores está começando um processo de terceirização com uma empresa de Caxias do Sul e também desenvolve programas de capacitação na área de qualidade que, segundo o executivo:

*Visa implantar um sistema de qualidade assegurada nos fornecedores, objetivando a eliminação ou redução dos controles de recebimento de materiais.*

### **Qual é o principal projeto de parceria que sua empresa possui?**

Na avaliação do entrevistado, o principal projeto de parceria refere-se a um acordo iniciado há aproximadamente um ano com um de seus principais clientes, a Mercedes Benz, uma multinacional alemã, a qual possui uma fábrica de caminhões em São Paulo.

O tipo da aliança configura-se como parceria tecnológica entre cliente-fornecedor, que tem como principal objetivo

*Adquirir dados de campo (através do centro tecnológico da Mercedes Benz) para se chegar a um algoritmo (função da parceria com a UFRGS, através da Escola de Engenharia), o qual alimentará uma máquina de teste que fará correlações de modo que estas permitam fazer conclusões sobre a expectativa de vida do produto em campo.*

Em outras palavras, a Mercedes Benz irá fornecer dados de campo de caminhões para se chegar a um algoritmo que alimente precisamente uma máquina de teste da Dana-Albarus, com isso ela chegará a conclusões sobre qual será o tempo de duração do produto que ela fornece à Mercedes, ou seja, qual a durabilidade de uma cruzeta sob determinadas condições de tráfego dos caminhões, por exemplo: em terreno plano, asfalto, terra, desnível, etc. Cabe ressaltar que não existe previsão de término desta parceria.

Como a empresa também possui projetos de capacitação de fornecedores, nos quais encontram-se a Dana-Albarus, a Mercedes Benz vai até a sede da empresa todos os meses para principalmente checar qualidade, assim, o contato entre os parceiros é freqüente e isso possibilita a troca de informações entre ela, entre o laboratório de testes da Dana-Albarus e o professor da Ufrgs, o qual passa grande parte do seu tempo trabalhando junto ao laboratório de testes para que as correlações sejam mais precisas, ocorrendo no mais breve espaço de tempo possível.

### **6.1.2 FATORES MOTIVADORES**

**Em que momento, fato ou circunstância o Sr. percebeu a necessidade de estabelecer um acordo de parceria?**

*Quanto mais o cliente ficar dependente da minha tecnologia, melhor será para minha empresa. Para a Mercedes Benz também há benefícios, ela conta com o suporte tecnológico da empresa para lançar produtos cada vez melhores e mais*



*rápido que seus concorrentes. A UFRGS jamais tornaria isso possível se não tivesse essa vivência dentro da indústria.*

A Dana-Albarus atua como fornecedor da Mercedes Benz há 5 anos, porém, somente há 2 anos é que a Mercedes Benz possui instrumentação no centro tecnológico brasileiro. Antes os dados de campo podiam ser obtidos somente através do departamento de P&D da Alemanha, o qual, devido à distância e a dificuldade de comunicação, inviabilizavam o acesso a eles. Por isso, assim que a Mercedes Benz montou seu próprio centro de pesquisas, a Dana-Albarus imediatamente sugeriu a parceria.

**Quais são os fatores que motivaram sua empresa a firmar uma aliança estratégica?**

*A empresa queria os dados de campo da Mercedes Benz.*

Devido a essa resposta objetiva, insistiu-se com o executivo, instigando-lhe que apontasse fatores tecnológicos, estratégicos ou econômicos. No entanto, ele já havia respondido à questão número 21 do questionário antes de responder essa sobre os fatores motivadores (a ordem das questões a serem respondidas tinha ficado a critério dele), por isso ele falou que esse era o principal fator (adquirir dados de campo), os outros fatores já tinham sido marcados na pergunta número 21 do roteiro (ou seja, a que está descrita a seguir).

### 6.1.3 OBJETIVOS

Em relação aos objetivos de sua parceria, como o Sr. considera os itens abaixo:

| <b>MERCADO</b>   | <b>Muito importante</b> | <b>Pouco importante</b> | <b>Nada importante</b> |
|--|-------------------------|-------------------------|------------------------|
| Entrar em mercados estrangeiros  | X                       |                         |                        |
| Incluir-se num bloco de grandes empresas   |                         |                         | X                      |
| Saber como se dá o processo de cooperação para preparar-se a projetos subsequentes |                         |                         | X                      |
| Obter vantagens competitivas perante concorrentes                                  | X                       |                         |                        |
| Aproximar cliente-fornecedor (seja a empresa cliente ou fornecedora)               | X                       |                         |                        |
| Atingir a quase integração vertical  |                         |                         | X                      |
| Ganhar acesso a mercados   |                         | X                       |                        |
| Obter acesso a canais de comercialização já estruturados                           |                         |                         | X                      |
| <b>TECNOLOGIA</b>  | <b>Muito importante</b> | <b>Pouco importante</b> | <b>Nada importante</b> |
| Obter acesso ao conhecimento tecnológico do parceiro                               | X                       |                         |                        |
| Concentrar suas atividades na tecnologia central                                   |                         |                         | X                      |
| Estar atualizado em termos tecnológicos  |                         | X                       |                        |
| Usar uma <i>network</i> internacional para troca de informações                    |                         | X                       |                        |
| Observar e aprender com os procedimentos de P&D do parceiro                        | X                       |                         |                        |
| Reduzir o <i>time to market</i>  | X                       |                         |                        |
| Possibilitar melhorias gerenciais, através do acesso a práticas administrativas    |                         |                         | X                      |
| Obter acesso à tecnologia de processo  | X                       |                         |                        |
| <b>OBJETIVOS ECONÔMICOS</b>  | <b>Muito importante</b> | <b>Pouco importante</b> | <b>Nada importante</b> |
| Reduzir ou dividir os custos   | X                       |                         |                        |
| Reduzir ou dividir as incertezas   |                         | X                       |                        |
| Ter preços mais competitivos   |                         |                         | X                      |
| Obter economia de escala   |                         |                         | X                      |
| Obter economia de escopo   |                         | X                       |                        |
| <b>LEGISLAÇÃO</b>  | <b>Muito importante</b> | <b>Pouco importante</b> | <b>Nada importante</b> |
| Conhecer a legislação local  |                         |                         | X                      |
| Superar barreiras alfandegárias/legais   |                         |                         | X                      |
| Facilitar os trâmites burocráticos inerentes a algum país ou mercado               |                         |                         | X                      |

Nas questões referentes ao mercado, confirmou-se os objetivos da parceria, pois o entrevistado respondeu que “obter vantagens competitivas perante concorrentes locais”, “aproximar cliente-fornecedor” e “entrar em mercados estrangeiros” eram os principais objetivos da parceria, uma vez que ele acredita que seu produto, no momento, será o único com tamanho grau de qualidade, conseqüentemente, ele teria capacidade de competir em mercados estrangeiros.

O entrevistado respondeu que “obter acesso ao conhecimento tecnológico do parceiro” era muito importante quando considera-se que esse conhecimento tecnológico refere-se à obtenção dos dados de campo. Esse é o único conhecimento obtido através da parceria.

Quando foi assinalado que “obter acesso à tecnologia de processo” é muito importante, ele considera que os testes executados pela Mercedes Benz são processos, neste sentido ele frisou sua importância.

Apesar de a parceria não contemplar nenhum investimento de capital por ambas as empresas, o executivo entrevistado considerou que haveria, sem dúvida, uma diminuição de custos, devido principalmente à obtenção de dados precisos de situações reais vividas pelo produto (no caso caminhões), neste sentido haveria, conseqüentemente, uma redução de incertezas. Mesmo com essa diminuição de custos, o objetivo da parceria não era de oferecer preços mais competitivos, mas oferecer um produto de maior qualidade do que o da concorrência.

No rol de objetivos referentes à legislação, vale dizer que nenhum deles foi importante porque a parceria não tinha como propósito facilitar a entrada da Dana-Albarus em um mercado fora do país. Talvez se fosse esse o caso, o entrevistado poderia ter considerado-os muito importantes.

### **Existem outros objetivos além dos acima citados? Quais são?**

Perguntado se existiam outros objetivos além dos acima citados ele respondeu novamente que era essencial que o cliente dependesse da tecnologia da Dana-Albarus, pois isso assegurava a ela uma espécie de certeza de que seria, por um bom tempo, fornecedora da Mercedes Benz.

#### **6.1.4 PROCESSO DE SELEÇÃO DOS PARCEIROS**

##### **Como se deu o processo de seleção do(s) parceiro(s)?**

Na verdade não houve nenhum processo de seleção de parceiros porque

*nenhuma outra empresa é tão capacitada a quantificar os dados que nós necessitávamos.*

Essa informação acabou respondendo à seguinte pergunta que seria quais os critérios utilizados na seleção dos parceiros, ou seja, só teria a Mercedes Benz como alternativa.

Perguntado se a Navistar não seria um bom parceiro, o entrevistado respondeu que ela produz muito pouco se comparada à Mercedes, além disso está situada recentemente no Brasil e isso impossibilita que ela tenha instrumentação e dados confiáveis. Os dados disponíveis podem estar nos Estados Unidos, então a Dana-Albarus incorreria no mesmo problema que tinha com a Mercedes antes desta possuir seu centro tecnológico aqui no Brasil.

#### **6.1.5 AVALIAÇÃO DA ALIANÇA E DO SETOR DE AUTOPEÇAS**

##### **Existe uma atmosfera de confiança e comunicação entre a(s) empresa(s) parceira(s)?**

O entrevistado respondeu que essa confiança e comunicação sempre existiram, tanto é que a Dana-Albarus ganhou por 2 anos consecutivos o Prêmio Interação oferecido pela Mercedes Benz àquela empresa que cria produtos os quais irão diminuir os seus custos antes mesmo de que firmassem a aliança. Ele acredita que essa confiança e comunicação facilitam a troca de informações tanto na relação cliente-fornecedor, como nesse projeto que está sendo desenvolvido, prova disso é que o entrevistado avalia que a parceria está atingindo seus objetivos completamente.

##### **Em geral, como o Sr. avalia o processo de alianças estratégicas na busca de melhor competitividade para as empresas?**

*Vai se tornar mandatória no processo de sobrevivência a partir da próxima década. Haverá grandes mudanças tecnológicas nos veículos a partir de 2004 e as empresas brasileiras não terão como suportar esses custos sozinhas. Já se verifica isso com as grandes multinacionais, um exemplo é união da Mazda, Ford e uma empresa canadense para o desenvolvimento de um veículo cujo combustível será o hidrogênio.*

O executivo afirmou veementemente que a única saída para as empresas brasileiras é a busca de parceiros estrangeiros que tenham domínio de conhecimentos tecnológicos. Perguntado se não teria receio das fusões e aquisições decorrentes dessas parcerias, ele respondeu que isso também é inevitável, pois dentro de poucos anos, a indústria automotiva será dominada por 8 a 10 companhias. Ele afirmou também que provavelmente a Peugeot se fundirá com a Renault e a Fiat terá que encontrar um parceiro.

**Segundo a sua opinião, quais são os principais problemas das empresas fornecedoras de autopeças do Rio Grande do Sul:**

*Escala e o follow sourcing (estão relacionados). Nós deveríamos participar do design, estar na Alemanha, Detroit ou Japão, o que nos resta é entrarmos em nichos com componentes sem muito conteúdo tecnológico como a borracha.*

Ele salientou que as empresas brasileiras jamais farão parte do *design* do veículo, ou seja, jamais serão sistemistas, fornecedores de primeiro nível. Elas participaram do fornecimento de peças ou componentes de baixo conteúdo tecnológico, nunca de componentes chave de um automóvel, por exemplo. Perguntado a respeito de uma sugestão para essas empresas, ele reafirmou a importância delas buscarem parcerias tecnológicas com os fornecedores de primeiro nível, isto é, buscarem acesso e domínio de tecnologias através de empresas multinacionais, de preferência aquelas que participam do *follow sourcing* das montadoras.

\* \* \* \* \*

Como pode-se perceber ao longo dessa seção, a Dana-Albarus é uma empresa experiente em relações de parceria e parece conhecer a importância da troca de informações, seja entre empresas ou universidades e centros de pesquisa para que seu produto esteja em condições de fornecer aos sistemistas ou fornecedores de segundo nível da cadeia automotiva. No entanto, ela reconhece que somente a relação com o conhecimento científico não basta para obter a condição de fornecedor de montadoras. É necessário que as empresas busquem parceiros estrangeiros para que possam obter domínio de tecnologias de ponta.

## **6.2 MAXION INTERNACIONAL MOTORES**

A Maxion atua em seu ramo de negócio desde a década de 80, quando um grupo brasileiro adquiriu uma fábrica inglesa de motores agrícolas com sede aqui. Em meados de 1999, a empresa abriu seu capital (até então 100% nacional). Com essa estratégia metade do controle acionário dela pertence a uma empresa americana.

A empresa emprega 595 trabalhadores, dos quais 20% possuem somente o primeiro grau, 50% possuem segundo grau ou são técnicos, 23% são graduados e apenas 6 funcionários são mestres.

Com 39 anos de atuação e mais de 1.400.000 motores produzidos, a Maxion, com suas modernas fábricas, produz motores de 4 e 6 cilindros para as áreas: veicular, agrícola e industrial.

A empresa também conta com um avançado Centro de Tecnologia e Negócios localizado aqui no Brasil, o qual a permitiu ser uma das primeiras empresas a obter certificação QS 9000, tornando-se a primeira montadora independente de motores diesel a conseguir esta certificação no Brasil e Argentina, em todas as suas plantas.

A Maxion desenvolve motores de alta tecnologia para importantes clientes da indústria automotiva, como a Ford, GM, Rover e AGCO e também a clientes de geração de energia do Mercosul. A venda de motores da empresa ocorre cerca de 90% para o mercado brasileiro e argentino e 10% para outros países, tais como: Chile, Peru e Bolívia. Além disso também fornece ao mercado nacional de reposição.

A Maxion é líder entre os fabricantes de motores diesel do Mercosul, tendo uma participação acumulada de 29,6% em 1997.

### **6.2.1 PROJETOS DE PARCERIA**

#### **Em quantos projetos de parceria sua empresa está ou esteve envolvida?**

A empresa está engajada em 6 diferentes projetos de parcerias envolvendo instituições de pesquisa e empresas. Com centros tecnológicos, a empresa possui parcerias para o

desenvolvimento de motores ou mesmo de componentes dele, entre eles pode-se citar o AVL, pois é o centro com o qual ela mais tem contato.

Já com empresas ela estabeleceu dois projetos fundamentais para a garantia de seu mercado. Um deles contribui para o incremento de sua capacidade tecnológica na área veicular, cuja a parceria foi firmada com a Rover Limited Group e o outro para a área agrícola, através da Perkins Limited Group, ambas empresas inglesas.

*Além destas alianças tecnológicas a empresa também trabalha com renomados institutos de pesquisa como a AVL LIST GmbH, Ricardo Consulting Engineers Limited, The Southwest Research Institute e com o IPT.*

Com seus fornecedores, desenvolve programas de capacitação na área de qualidade, produtividade, técnicas de gestão, recursos humanos e capacitação tecnológica, sendo o principal programa o KAIZEN (melhoria contínua nos processos produtivos). Houve também um projeto de terceirização da etapa de usinagem de blocos e cabeçotes para motores *medium speed*.

### **Qual é o principal projeto de parceria que sua empresa possui?**

Na avaliação do entrevistado, o principal projeto de parceria refere-se a um acordo iniciado em 1995 com um de seus principais clientes, a Rover, uma multinacional inglesa.

O tipo da aliança caracteriza-se como fluxo unilateral de tecnologia em que se faz uso de uma licença. O acordo que tem como principal objetivo

*desenvolver e fabricar motores aqui no Brasil, baseados em projetos da Rover.*

Pedi-se que explicasse melhor o projeto e o executivo assim o fez.

*Basicamente, o que fizemos foi pegar o motor Gemini III da Rover e desenvolver um novo produto para o mercado brasileiro através desse produto (da Rover) inicial. Criamos novas versões, desenvolvemos outras aplicações utilizando-o como base e também utilizamos muito a experiência tecnológica deles.*

*O Gemini III puro não se adaptava ao Brasil, então em cima desse projeto desenvolvemos o high speed para o mercado brasileiro. Em 1993 a empresa não tinha produtos para o futuro ou ela desenvolvia um produto ou procurava um parceiro.*

O Gemini III não se adaptava ao Brasil devido a uma série de fatores, entre os quais pode-se ressaltar a faixa de potência e o seu *lay out*. Mesmo com essa explicação, não há como negar que não havia ainda um entendimento sobre a forma com que se dava a parceria.

O entrevistado explicou que essa transferência de conhecimentos tecnológicos dava-se sob a forma de pagamento de *royalties* à Rover, ou seja, a parceria só terá fim quando acabar a produção desse tipo de motor. Sendo assim, o tipo de aliança estratégica firmada entre a Maxion e a Rover pode ser caracterizada como apenas uma licença de uso de uma tecnologia, ou seja, essa aliança constitui-se num fluxo unilateral de tecnologia. Ele explicou que o contrato com a Rover também prevê encontros periódicos para cada área.

*No caso da área de engenharia, da qual eu faço parte o fórum se dá uma vez a cada trimestre, nesta reunião só tratamos de assuntos relacionados aos motores que estão em produção. Há também uma reunião (também trimestral) para motores que estão em desenvolvimento. Na área de qualidade e na comercial sempre há troca de informações e auditorias a cada semestre.*

Cabe ressaltar que os motores que estão em desenvolvimento são o Gemini III, adaptado à EURO II, que é o motor utilizado, por exemplo, na Defender no Brasil. Esse já é uma adaptação feita totalmente brasileira. Ele é uma nova versão do Gemini III, adaptado à EURO I (que é projeto da Rover), o qual contempla às normas de legislação ambiental vigentes na Europa.

*A Maxion desenvolve continuamente esta família de motores, adaptando-os às cada vez mais rigorosas legislações ambientais e implementado os mais modernos recursos disponíveis para aprimorar o produto. Esse motor (High Speed) está disponível nas versões Turbo (EURO I) e Turbo Chargecooled (EURO I / EURO II). Entre as suas qualidades destacam-se: excelente performance; baixos níveis de emissões, ruídos e vibrações; baixo consumo de óleo combustível e de óleo lubrificante e maior durabilidade e conforto ao dirigir.*

Como o roteiro da entrevista não contemplava a explicação de mais de um projeto, uma vez que o entrevistado deveria falar apenas do projeto mais importante e percebendo que essa parceria era apenas para a linha de veículos como *pick ups*, e não para motores agrícolas, foi perguntado como estava estabelecido o acordo para a área de motores agrícolas.



Essa pergunta deve-se ao fato de que a empresa em questão estava sendo utilizada nessa pesquisa como representante do rol de fornecedores da AGCO (empresa totalmente voltada a montagem de máquinas e implementos agrícolas).

O executivo respondeu que era exatamente o mesmo tipo de parceria entre a Maxion e a Perkins Limited Group. Em outras palavras, o acordo era o direito de uso da tecnologia envolvida em motores agrícolas mediante pagamento de *royalties*. Mensalmente a empresa envia todas as modificações feitas não só no *design* e no conteúdo tecnológico do produto, mas também em modificações feitas em normas para testes, normas para materiais e para tratamento térmico.

*A Perkins tem experiência nesse tipo de parceria, ela possui um departamento só para cuidar das licenciadas. Esse não é o caso da Rover. Nós somos o primeiro parceiro dela, há muita coisa que necessita ser ajustada para uma perfeita sincronia.*

## **6.2.2 FATORES MOTIVADORES**

**Em que momento, fato ou circunstância o Sr. percebeu a necessidade de estabelecer um acordo de parceria?**

*A partir da necessidade de mercado que iria se constituir no futuro, a Maxion tinha duas linhas a seguir: ou desenvolvia um produto sozinha ou firmava uma parceria tecnológica para desenvolver esse produto. Havia uma certa “pressão” dos clientes para que nós tivéssemos a disposição um motor high speed. Nossos principais clientes já pensavam em lançar veículos no Brasil com esse tipo de motor.*

Todos os clientes da empresa sabiam da capacidade e da qualidade dos seus produtos, mas até então a empresa portava-se no mercado somente como uma fornecedora de motores *medium speed*.

*O primeiro motor diesel de alta rotação fabricado no Brasil é fruto de um acordo de transferência de tecnologia com o Rover Group. Este moderno propulsor de 4 cilindros e injeção direta foi projetado para os veículos Off-Road / Comerciais Leves da Land Rover sendo utilizado, no Mercosul, em veículos de grande sucesso de vendas, que se tornaram líderes em seus segmento de atuação.*

**Se essa idéia partiu de alguma negociação com cliente, qual foi o cliente e quais as exigências impostas por ele impossíveis de serem atendidas por sua empresa naquele momento?**

*A empresa apresentou para alguns clientes uma proposta de desenvolvimento próprio. Todos eles foram unânimes em dizer que esse projeto próprio não seria pertinente porque para a Maxion aquela seria uma tecnologia totalmente nova e o resultado só poderia ser visto com o tempo. Já a busca de uma parceria tecnológica com uma empresa de renome não teria tantos riscos, além de proporcionar uma confiabilidade que já era comprovada pelo seu próprio tempo de mercado.*

O que se pode perceber dessa negociação é que os clientes não queriam arriscar, apostar num projeto genuinamente local. Então houve a chamada “pressão” no sentido de buscar um parceiro para que se mantivessem os contratos de fornecimento.

**Quais são os fatores que motivaram sua empresa a firmar uma aliança estratégica?**

*Essa “sugestão” “imposta” pelos clientes; nós sabíamos que o custo desse desenvolvimento próprio iria ser muito alto; o tempo de desenvolvimento de um projeto conjunto é menor e também o que favoreceu significativamente para se firmar esse acordo foi a existência de uma tecnologia (projeto) já consolidado.*

Aqui, claramente se observa que os fatores relacionados com as incertezas trazidas pelas rápidas mudanças tecnológicas foram os motivos que levaram a empresa a firmar essa parceira.

### 6.2.3 OBJETIVOS

Em relação aos objetivos de sua parceria, como o Sr. considera os itens abaixo:

| MERCADO  | Muito importante | Pouco importante | Nada importante |
|--|------------------|------------------|-----------------|
| Entrar em mercados estrangeiros  |                  |                  | X               |
| Incluir-se num bloco de grandes empresas   |                  |                  | X               |
| Saber como se dá o processo de cooperação para preparar-se a projetos subsequentes |                  |                  | X               |
| Obter vantagens competitivas perante concorrentes                                  | X                |                  |                 |
| Aproximar cliente-fornecedor (seja a empresa cliente ou fornecedora)               | X                |                  |                 |
| Atingir a quase integração vertical  |                  |                  | X               |
| Ganhar acesso a mercados   | X                |                  |                 |
| Obter acesso a canais de comercialização já estruturados                           |                  |                  | X               |
| TECNOLOGIA   | Muito importante | Pouco importante | Nada importante |
| Obter acesso ao conhecimento tecnológico do parceiro                               | X                |                  |                 |
| Concentrar suas atividades na tecnologia central                                   | X                |                  |                 |
| Estar atualizado em termos tecnológicos  | X                |                  |                 |
| Usar uma <i>network</i> internacional para troca de informações                    |                  | X                |                 |
| Observar e aprender com os procedimentos de P&D do parceiro                        |                  |                  | X               |
| Reduzir o <i>time to market</i>  | X                |                  |                 |
| Obter acesso à tecnologia de processo  |                  | X                |                 |
| Possibilitar melhorias gerenciais, através do acesso a práticas administrativas    |                  |                  | X               |
| OBJETIVOS ECONÔMICOS   | Muito importante | Pouco importante | Nada importante |
| Reduzir ou dividir os custos   | X                |                  |                 |
| Reduzir ou dividir as incertezas   | X                |                  |                 |
| Ter preços mais competitivos   |                  | X                |                 |
| Obter economia de escopo   | X                |                  |                 |
| Obter economia de escala   |                  |                  | X               |
| LEGISLAÇÃO   | Muito importante | Pouco importante | Nada importante |
| Conhecer a legislação local  |                  |                  | X               |
| Superar barreiras alfandegárias/legais   |                  |                  | X               |
| Facilitar os trâmites burocráticos inerentes a algum país ou mercado               |                  |                  | X               |

Analisando o bloco de questões referentes ao mercado pode-se confirmar as respostas obtidas na seção 6.2.2, uma vez que o entrevistado respondeu que apenas “obter vantagens perante concorrentes”, “ganhar acesso a mercados” e “aproximar-se do cliente” eram objetivos muito importantes. Em outras palavras isso significa dizer que a empresa, num primeiro momento queria apenas garantir o fornecimento aos seus clientes locais.

O entrevistado respondeu que “obter acesso ao conhecimento tecnológico do parceiro” era muito importante, uma vez que a empresa necessitava apresentar um produto novo ao mercado. Assim, reduziria o *time to market* desse produto, pois, como pode-se observar, um dos empecilhos que dificultava o desenvolvimento do projeto da Maxion era a incerteza dele. Assim, estabelecendo a parceria, certamente “ganhar acesso a novos mercados”, entre eles o de motores *high speed*, é de fundamental importância para a empresa, uma vez que seus clientes já haviam demonstrado o interesse nesse tipo de motor.

Apesar de o uso da tecnologia ser mediante pagamento, “reduzir custos e incertezas” foram objetivos observados pela empresa brasileira na busca da formação da alianças. Certamente isso deve-se ao fato de que é muito mais viável economicamente para a empresa pagar para fazer uso de uma tecnologia conhecida do que enfrentar riscos e incorrer em altos custos de desenvolvimento de um novo motor.

Quanto às questões referentes à legislação pode-se interpretar da mesma forma que foi feito no caso da Dana-Albarus.

#### **6.2.4 PROCESSO DE SELEÇÃO DOS PARCEIROS**

##### **Como se deu o processo de seleção do(s) parceiro(s)?**

A empresa procurou saber quais as empresas que detinham a tecnologia e estariam dispostas a fazer a parceria.

*Conversamos com todas as empresas do setor e a que mais fechou em termos de objetivo de futuro e disponibilidade para fazer a parceria foi a Rover por que ela tinha desejo de continuar produzindo o motor, mas precisava*

*concentrar seus esforços na produção de outros novos. Ela viu na Maxion a possibilidade de continuar sua produção de Gemini III.*

A Maxion será fornecedora desses motores à própria Rover. A empresa continua a produzir os motores até o final de 1999, depois então a Maxion irá produzir o motor (inclusive já foram feitos vários testes pilotos). Até porque o Gemini III está adaptado somente à EURO I e a idéia é que a Maxion desenvolva-o já adaptado à EURO III.

### **Quais foram os critérios utilizados na seleção dos parceiros?**

*Esses que eu falei, os aliados à disponibilidade de querer fazer a parceria. Foram fatores excludentes e só sobrou a Rover, aconteceu naturalmente.*

O entrevistado salientou que a Rover superou todas as expectativas da Maxion, tanto em relação a aspectos de produto, processo, tecnologia, preço, empatia, disposição em firmar a aliança. Foram contatadas cerca de 6 empresas com potencial de formação de parcerias, mas no processo de negociação sempre alguma apresentava um fator que impedia a aliança.

### **6.2.5 AVALIAÇÃO DA ALIANÇA E DO SETOR DE AUTOPEÇAS**

#### **Existe uma atmosfera de confiança e comunicação entre a(s) empresa(s) parceira(s)?**

O entrevistado respondeu que se considerarmos todo o processo, pode ser feita uma avaliação de que existe uma atmosfera de confiança e comunicação entre as empresas, principalmente se essa avaliação for baseada no objetivo principal da parceria que é o acesso e domínio da tecnologia de motores *high speed*.

*Quanto a esse quesito podemos dizer que estamos em total sincronia com a Rover. Nas áreas de engenharia e de desenvolvimento de produto existe forte sinergia, troca de experiências e etc. A área de pós-venda também tem relação semelhante. Por exemplo: Temos uma falha em campo, será que a Rover já viu isso ou é problema em um componente desenvolvido por nós? Será que ela teve um problema semelhante ao nosso? Quando o problema já foi detectado pela Rover eles nos ajudam muito. Na área de fornecedores a Rover também nos presta assistência, principalmente na parte de contatos.*

A Rover apresenta a Maxion aos fornecedores europeus como seu parceiro e isso facilita a negociação, pois sabe-se que o número de fornecedores de peças e componentes para motores

diesel que apresentam produtos com qualidade e confiabilidade são pouquíssimos no mundo inteiro. Logo, essa apresentação da Maxion através das mãos da Rover é de fundamental importância para ela poder produzir seus produtos com qualidade e confiabilidade.

Perguntado sobre os resultados da parceria, o executivo respondeu que estão sendo atingidos parcialmente, pois um ponto negativo da Rover é sua inexperiência em relações de parceria. Como já se sabe, a Maxion é a primeira empresa parceira dela. Consequentemente, quando surge um problema que exige solução e troca de informações rápidas a empresa não retribui de forma veloz.

**Em geral, como o Sr. avalia o processo de alianças estratégicas na busca de melhor competitividade para as empresas?**

*O setor de autopeças brasileiro não existe mais. Todas as empresas foram adquiridas, com exceção de duas ou três grande empresas. Hoje, elas não têm saída, ou fazem uma parceria bem sucedida ou caem fora do mercado. Hoje é fundamental ter apoio tecnológico externo.*

O executivo afirmou, ainda, que não há possibilidade das empresas brasileiras competirem com as internacionais. São elas que detém as inovações tecnológicas e o Brasil não tem histórico de grandes investimentos em P&D.

**Segundo a sua opinião, quais são os principais problemas das empresas fornecedoras de autopeças do Rio Grande do Sul:**

*Falta de tecnologia e não é problema só das empresas do estado, é problema para todas do país. No mundo são poucas que desenvolvem componentes de alta tecnologia. Existem 6 fornecedores de turbina no mundo, apenas uma dessas 6 empresas está instalada no Brasil. Então nós ficamos reféns desse fornecedor. Com pistão acontece a mesma coisa. Existem 40 espalhados pelo mundo e somente 3 estão no Brasil. Novamente ficamos reféns desses fornecedores.*

O entrevistado fez questão de enfatizar que o problema da falta de tecnologia não está na indústria de autopeças gaúcha, mas está no país inteiro. Ele acredita que o Brasil perdeu a oportunidade de desenvolver a indústria local e quando houve a abertura de mercado elas não conseguiram resistir à competição global.

Foi perguntado a ele se a única saída para a indústria local seria firmar acordos de parceria ele respondeu que a única maneira delas tornarem-se tecnologicamente competitivas sozinhas era realizar altos investimentos em P&D, ter tempo e disponibilidade financeira.

\* \* \* \* \*

Através das informações acima nota-se que a empresa percebe que o setor de autopeças brasileiro praticamente inexistente devido às exigências impostas por clientes internacionais. A princípio, parecia que ela acreditava que desenvolvendo seu próprio motor teria condições de fornecer a esses clientes. No entanto, mesmo “pressionada” para estabelecer algum acordo com empresas líderes, a Maxion obteve bons resultados, pois ela não pensava em atuar em mercados estrangeiros e hoje ela fornece à Rover além de possuir livre trânsito entre empresas européias.

### **6.3 FREIOS MASTER**

A Freios Master é uma *joint venture* entre a Randon e a Meritor (antiga Rockwell), foi fundada em abril de 1986, logo após uma crise financeira vivida pela empresa gaúcha. Um dos principais objetivos era produzir freios que fossem realmente competitivos, tanto em qualidade quanto em tecnologia.

A composição do capital está dividida pelas empresas-mãe da seguinte forma: 49% da Meritor e 51% do grupo Randon. A empresa tem um faturamento de US\$ 51 milhões e opera com 292 funcionários, sendo que 62% possuem o primeiro grau, 22% possuem segundo grau normal ou técnico e 16% são graduados. Não há nenhum funcionário com pós-graduação.

A Freios Master atende principalmente ao mercado nacional de montadoras (72.5% do total de suas vendas), 17% está destinado à exportação, principalmente para a própria Meritor (localizada nos EUA) e o restante de sua produção destina-se ao mercado brasileiro de reposição. Seus principais clientes são a **Randon S/A Implementos e Sistemas Automotivos**, a Ford do Brasil, a Volkswagen do Brasil e a Meritor Automotive.

Quanto à questão da certificação, a empresa possui ISO 9000 desde 18 de outubro de 1996 e QS 9000 desde 22 de outubro de 1997, a obtenção da certificação ISO 14000 está em seus planos.

### 6.3.1 PROJETOS DE PARCERIA

#### Em quantos projetos de parceria sua empresa está ou esteve envolvida?

A empresa possui 2 projetos de parceria com a Universidade de Caxias do Sul.

*Um deles é a utilização de laboratórios da Universidade para a realização de testes, o outro é que chamamos muito estagiários da Universidade. Para se ter uma idéia, hoje existem 4 estagiários aqui na Master, um da área de administração e os outros três da área de engenharia/qualidade. O estágio dura 2 anos e quando expira o prazo nós os contratamos e vamos lá buscar mais estagiários para completarem essas vagas.*

Com centros tecnológicos ele respondeu

*A própria Meritor é um centro tecnológico, apesar do nosso acordo ser assinado pela Meritor do Brasil, a tecnologia vem toda do centro tecnológico dela localizado lá nos Estados Unidos. Neste sentido temos parceria com centro tecnológico sim.*

O mais recente projeto de parceria da Master está na aquisição de licença de uso da tecnologia de câmaras de freio desenvolvidas pela MGM.

*Nós até desenvolvemos esse produto, no entanto nossa tecnologia não é boa e a Meritor não desenvolve esse tipo de componente.*

Quanto aos clientes, o entrevistado afirma que sempre houve um clima de parceria, embora não formalizado, porque há uma interação, uma troca de informações em qualquer ocasião em que eles pedem para que a empresa desenvolva novos produtos.

*Um exemplo disso é a necessidade que irá surgir daqui há, no máximo 5 anos: o freio a disco. Alguns clientes já começaram a falar sobre isso e nós já estamos estudando essa nova tecnologia.*

Com os fornecedores a situação é semelhante. A empresa procura desenvolver alguns programas de capacitação, principalmente nas áreas de qualidade e técnicas de gestão. Os principais programas são: desenvolvimento do processo de aprovação de amostras de produção (PAPP), auxílio na busca da certificação e kaisen.



## Qual é o principal projeto de parceria que sua empresa possui?

*Sem dúvida alguma o principal projeto de parceria é a própria formação da empresa, ou seja, a união da Randon com a americana Meritor na criação da Freios Master. Como eu já havia falado, a joint venture foi criada em abril de 1986 e tem previsão de término daqui a 20 anos. O principal objetivo da parceria foi adquirir tecnologia e constituir uma empresa que pudesse fornecer para seus concorrentes. Aqui no Brasil não se tinha empresas que fabricassem freios com tecnologia.*

A Randon não só montava carrocerias de caminhões como também produzia vários de seus componentes, entre eles os freios. Ela sabia que não tinha um produto com alta tecnologia e de qualidade, sabia também que não existia no Brasil nenhuma empresa que fabricasse freios com essas características, aliado a isso a Randon tinha que criar uma outra empresa que pudesse vender aos seus concorrentes.

Essa é uma questão bastante curiosa. O entrevistado falou que mesmo os concorrentes sabendo que a Master era uma empresa do grupo Randon eles compravam dela sem o menor problema, já antes de sua criação os concorrentes nem cogitavam a compra de freios da Randon montadora.

Perguntado sobre como ocorrem as trocas de informações, o número de encontros dos sócios, enfim algumas rotinas da parceria, o entrevistado respondeu

*Duas vezes ao ano os sócios se encontram, normalmente uma vez é aqui no Brasil e a outra é nos EUA. Nessas reuniões de conselho se tratam assuntos financeiros como balanço, resultados, plano de investimentos e administração geral. Quanto aos projetos dos freios a rotina é a seguinte: eles mandam os desenhos padrão dos freios e a Master cria novos códigos dependendo do cliente. Cada alteração está sujeita à aprovação da Meritor. Quando é pequena nem comunicamos, quando é grande eles fazem testes, demora... Cada vez que há um incremento na tecnologia deles, uma modificação, eles nos passam os novos desenhos, as novas modificações, não há tempo pré-determinado para isso.*

O aspecto da administração geral é muito importante porque, segundo o entrevistado, há uma cláusula no contrato que diz que devem estar duas pessoas da Meritor na Master, uma na gerência administrativa/financeira e outra na engenharia/ qualidade.

*Hoje o grau de confiança deles é enorme porque essa cláusula não é mais cumprida. Apenas nos primeiros 6 anos é que teve gente da Meritor aqui, depois eles consideraram isso desnecessário. A única exigência deles é que duas vezes ao ano uma empresa terceirizada faça uma auditoria financeira na Master. É claro que todo o plano de investimento feito por nós passa pelo crivo da Meritor, afinal ela é um sócio como outro qualquer.*

### **6.3.2 FATORES MOTIVADORES**

**Em que momento, fato ou circunstância o Sr. percebeu a necessidade de estabelecer um acordo de parceria?**

*A Randon viu que ela tinha que ser montadora e não uma empresa que fabricava tudo. Ela produzia freios, mas sabia que não tinha tecnologia e sabia também que nenhuma empresa brasileira tinha. Foi no momento em que houve a necessidade de desverticalização, uma reestruturação da holding, foram criadas diferentes empresas, unidades de negócios.*

Mais precisamente, esse momento ocorreu entre 1984 e 1985 quando a Randon acabara de sair de uma concordata, após esse acontecimento a empresa sentiu a necessidade de mudar, ela era muito grande, extremamente verticalizada. Logo, a estratégia foi abrir várias unidades de negócios com alta capacidade tecnológica e isso só aconteceria mediante a busca de parceiros, pois a empresa sabia que investir sozinha em tecnologia era muito caro.

**Se essa idéia partiu de alguma negociação com cliente, qual foi o cliente e quais as exigências impostas por ele impossíveis de serem atendidas por sua empresa naquele momento?**

*Não foi o caso porque ela fabricava somente para si própria. Ela sabia que o seu produto era muito ruim e que jamais venderia para a Ford, VW, etc.*

Mesmo com a consciência de que não teria condições de fornecer para as montadoras paulistas, percebe-se que a empresa naquele momento já tinha uma visão de futuro, no sentido de que necessitava capacitar-se tecnologicamente até mesmo para produzir para clientes locais, que não tinham exigências tão rígidas quanto Ford e a Wolks, por exemplo. Porém, essa visão de futuro só trouxe benefícios para a empresa porque hoje ela fornece para esses clientes que no momento da formação da *joint venture* não eram cogitados.

**Quais são os fatores que motivaram sua empresa a firmar uma aliança estratégica?**

*A primeira delas é a busca de tecnologia. Depois podemos dizer que foi a oportunidade de fornecer produtos com qualidade a outros clientes e a oportunidade de vender para seus concorrentes os produtos que a Randon fabricava.*

Como já foi mencionado anteriormente, a Master foi criada também para poder vender aos concorrentes da Randon, no início ela foi uma espécie de braço comercial da Randon não só para freios, mas para outros produtos como os produzidos hoje pela Jost, pela Fras-Lee e os pela Suspensys. Essas empresas também são *joint ventures* e têm o mesmo objetivo da Master. A Master foi a primeira delas, depois vieram as outras.

### 6.3.3 OBJETIVOS

Em relação aos objetivos de sua parceria, como o Sr. considera os itens abaixo:

| <b>MERCADO</b>   | <b>Muito importante</b> | <b>Pouco importante</b> | <b>Nada importante</b> |
|--|-------------------------|-------------------------|------------------------|
| Entrar em mercados estrangeiros  | X                       |                         |                        |
| Incluir-se num bloco de grandes empresas   | X                       |                         |                        |
| Saber como se dá o processo de cooperação para preparar-se a projetos subsequentes | X                       |                         |                        |
| Obter vantagens competitivas perante concorrentes                                  | X                       |                         |                        |
| Aproximar cliente-fornecedor (seja a empresa cliente ou fornecedora)               |                         |                         | X                      |
| Atingir a quase integração vertical  |                         |                         | X                      |
| Ganhar acesso a mercados   | X                       |                         |                        |
| Obter acesso a canais de comercialização já estruturados                           |                         | X                       |                        |
| <b>TECNOLOGIA</b>  | <b>Muito importante</b> | <b>Pouco importante</b> | <b>Nada importante</b> |
| Obter acesso ao conhecimento tecnológico do parceiro                               | X                       |                         |                        |
| Concentrar suas atividades na tecnologia central                                   | X                       |                         |                        |
| Estar atualizado em termos tecnológicos  | X                       |                         |                        |
| Usar uma <i>network</i> internacional para troca de informações                    | X                       |                         |                        |
| Observar e aprender com os procedimentos de P&D do parceiro                        | X                       |                         |                        |
| Reduzir o <i>time to market</i>  | X                       |                         |                        |
| Possibilitar melhorias gerenciais, através do acesso a práticas administrativas    |                         | X                       |                        |
| Obter acesso à tecnologia de processo  | X                       |                         |                        |
| <b>OBJETIVOS ECONÔMICOS</b>  | <b>Muito importante</b> | <b>Pouco importante</b> | <b>Nada importante</b> |
| Reduzir ou dividir os custos   | X                       |                         |                        |
| Reduzir ou dividir as incertezas   | X                       |                         |                        |
| Ter preços mais competitivos   | X                       |                         |                        |
| Obter economia de escala   | X                       |                         |                        |
| Obter economia de escopo   |                         |                         | X                      |
| <b>POLÍTICAS PÚBLICAS</b>  | <b>Muito importante</b> | <b>Pouco importante</b> | <b>Nada importante</b> |
| Conhecer a legislação local  |                         |                         | X                      |
| Superar barreiras alfandegárias/legais   |                         |                         | X                      |
| Facilitar os trâmites burocráticos inerentes a algum país ou mercado               |                         |                         | X                      |

Todos os itens assinalados como sendo muito importantes no bloco mercado, tecnologia e objetivos econômicos estão coerentes com as questões respondidas na seção 6.3.2.

Quanto ao item “obter acesso a canais de comercialização já estruturados” ele considera que hoje ele é muito importante, porém a pergunta se referia aos objetivos da parceria antes de sua concepção, então foi assinalado como sendo de pouca importância.

O entrevistado respondeu que “usar uma *network* internacional para a troca de informações” era muito importante porque a Meritor ajudou a Master a ser um fornecedor da Ford e da Volkswagen, uma vez que essa era uma empresa já estabelecida e de confiança dessas multinacionais.

No que se refere ao item “atingir a quase integração vertical” é evidente que o objetivo da empresa era exatamente o contrário. O bloco de objetivos relacionados com a legislação pode ser interpretado como os demais casos.

Perguntado se existiam outros objetivos além dos acima citados ele respondeu que o grande objetivo era, usando a expressão do entrevistado, “ganhar dinheiro”, ou seja, obter vantagem financeira.

#### **6.3.4 PROCESSO DE SELEÇÃO DOS PARCEIROS**

**Como se deu o processo de seleção do(s) parceiro(s)?**

*Fomos atrás do parceiro de freio que fosse o número um do mundo, a Meritor. Buscamos contato com eles e eles não tinham ninguém no Brasil, ou melhor, na América Latina que fabricasse freios, então os objetivos foram casados na hora.*

A unidade da Meritor no Brasil, mais especificamente em Limeira, São Paulo só produzia eixo e não freio. As negociações para o empreendimento que fariam em conjunto duraram cerca de um ano.

### **Quais foram os critérios utilizados na seleção dos parceiros?**

*Foi feita uma pesquisa das empresas que fabricavam freios com tecnologia. Fomos direto na número um.*

Foi perguntado se não houve nenhuma outra empresa contatada, se não houve nenhum dilema em escolher entre uma empresa e outra, pois se queria saber quais os critérios utilizados para esse desempate. O entrevistado confirmou sua resposta dizendo que no primeiro contato com a Meritor ambos os objetivos foram complementados, não precisando assim buscar outras empresas.

### **6.3.5 AVALIAÇÃO DA ALIANÇA E DO SETOR DE AUTOPEÇAS**

#### **Existe uma atmosfera de confiança e comunicação entre a(s) empresa(s) parceira(s)?**

O entrevistado respondeu que essa confiança e comunicação superaram todas as expectativas da Randon porque

*No contrato tinha que ter duas pessoas da Meritor aqui na Master (uma na gerência administrativa/financeira e outra na engenharia/qualidade e hoje não há nenhuma. Outro ponto positivo é que tudo que nós solicitamos a eles o resultado é tido rapidamente. Há uma vantagem competitiva para a Randon porque a Master vende seus freios a ela a um preço cerca de 10% mais barato do que os vendidos à Ford e a VW, por exemplo. Outro ponto é que a Master exporta freios para a Meritor mais barato do que se eles fossem produzidos lá. Isso foi um acordo feito em função dessa confiança que o sócio estrangeiro deposita em nós.*

Em resumo, o executivo acredita que a parceria está atingindo seus objetivos completamente, mais ainda, está indo além das expectativas iniciais.

#### **Em geral, como o Sr. avalia o processo de alianças estratégicas na busca de melhor competitividade para as empresas?**

*Conheço algumas que deram certo e outras que não. Vou falar de uma que deu certo, a Master. As alianças estratégicas para as empresas brasileiras são extremamente importantes porque elas não possuem recursos para investir em tecnologia e desenvolvimento. Portanto, podemos buscar isso através de um parceiro já estruturado tecnologicamente e os dois devem ganhar com isso. O objetivo principal é produzir com qualidade a um custo menor e buscando gerar empregos [...]. As alianças devem ser bem elaboradas com parceiros fiéis que cumpram os objetivos previstos. As que eu conheço e que não deram*

*certo foi porque houve quebra de contrato, seja porque não mandaram a tecnologia, seja porque não mandaram os recursos financeiros.*

Aqui, novamente confirma a idéia de que as empresas precisam produzir produtos com qualidade, com tecnologia e com baixos custos para poder competir no mercado. Também confirma a questão da sinergia entre os parceiros e a fidelidade ao contrato.

**Segundo a sua opinião, quais são os principais problemas das empresas fornecedoras de autopeças do Rio Grande do Sul:**

*O grande problema é tecnológico. Se elas não buscarem parceiros, dificilmente terão tecnologia e recursos para fornecerem um produto com qualidade e preço. Outro problema é a distância delas em relação às montadoras. O outro é flexibilidade. A montadora dá um programa para 30 meses, mas pode mudá-lo hoje, pode haver cortes quando o produto já está embarcado, eles é que determinam a quantidade. Elas tem que ter preço e qualidade internacional.*

Essa distância das empresas gaúchas refere-se às montadoras localizadas em São Paulo e mais recentemente no Paraná. No entanto, ele salientou que mesmo estando localizadas próximas às montadoras, mas se não possuírem flexibilidade, preço e qualidade elas não serão fornecedoras. O *global sourcing* e o *follow sourcing* já fazem parte da realidade brasileira e estão aí para comprovar isso.

\* \* \* \* \*

Sem dúvida alguma, dentre os casos estudados o da Freios Master é o que tem maior grau de interdependência entre as empresas-mãe por tratar-se de uma *joint venture*. Essa interdependência se dá principalmente na questão tecnológica. Isto fica claro ao longo das respostas dadas, especificamente quando o entrevistado diz que a Randon necessitava capacitar-se tecnologicamente para fornecer para a sua própria montadora e também para ter condições de fornecer a outros clientes, objetivo este que ficou claro já que atuando sozinha no mercado a empresa jamais teria condições de atingir esses objetivos.

## 6.4 AUTOTRAVI

A empresa foi fundada no dia 27 de fevereiro de 1945, porém atuava no ramo de madeira e geléias antes de entrar no segmento de borracha.

Por volta de 1966 os mesmos sócios fundaram a Autotravi Borrachas e Plásticos Ltda., uma empresa do ramo de borracha especialmente criada para atender à Marcopolo, pois até então não havia nenhuma empresa na cidade de Caxias do Sul/RS. Naquela época, o produto fornecido à Marcopolo era canaletas revestidas para janelas de ônibus. Hoje, a Autotravi continua sendo um dos principais fornecedores dessa montadora quando se refere a produtos à base de borracha, ela é uma empresa familiar e mantém desde sua fundação a mesma razão social e os mesmos sócios.

A incorporação da parte dos plásticos foi há 18 anos, porém não tem a mesma posição de liderança em fornecimento à Marcopolo, ela apenas fornece perfis plásticos e alguns injetados, até mesmo porque o setor de plásticos é muito mais concorrido do que o de borracha.

A empresa tem um faturamento de US\$ 10 milhões e opera com 199 funcionários, sendo que 47% não possuem o primeiro grau completo, 23% possuem apenas o primeiro grau, 23% possuem o segundo grau normal ou técnico e 7% são graduados.

A Autotravi atende ao mercado nacional de montadoras (20% do total de suas vendas, 50% está destinado ao mercado de reposição e 30% destina-se a outros mercados que não o de autopeças. Seus principais clientes são: **Marcopolo**, Busscar de Joinville, Ciferal do Rio de Janeiro, Macrosul e a Agrale.

Quanto à questão da certificação, a empresa está em processo final de certificação ISO 9000. Já a QS 9000 está em seus planos porque ela tem intenção de negociar um contrato de fornecimento com a Navistar, empresa que pede QS 9000, porém a obtenção dessa certificação só se dará depois da ISO 9000.



#### **6.4.1 PROJETOS DE PARCERIA**

##### **Em quantos projetos de parceria sua empresa está ou esteve envolvida?**

*A empresa utiliza os laboratórios da UCS para realizar alguns ensaios complementares que o nosso laboratório não faz e também algumas calibrações. No entanto, é prestação de serviços, nós pagamos por eles.*

Com centros tecnológicos ele respondeu

*Temos um projeto de parceria com o CETEPO/SENAI. O CETEPO é o Centro Tecnológico de Polímeros do Senai. Nós desenvolvemos juntos o primeiro curso de supervisor de primeira linha de borracha do Brasil.*

O SENAI já tinha desenvolvido o mesmo curso, porém na área de mecânica. A Autotravi cedeu todo o material bibliográfico utilizado para fazer as apostilas do curso. Atualmente eles estão desenvolvendo um projeto que visa ao reaproveitamento de resíduos sólidos.

Os outros projetos de parceria são relacionados com os principais clientes da empresa, como poderá ser visto adiante.

##### **Qual é o principal projeto de parceria que sua empresa possui?**

O principal projeto de parceria dessa empresa caracteriza-se por uma relação cliente-fornecedor, ou o também conhecido termo, usuário-produtor.

A Autotravi foi quem ofereceu essa parceria aos seus principais clientes. Ela consiste em oferecer um serviço de projeto de produto contemplando os aspectos de *design* que atendam às especificações técnicas e ainda oferecendo 2 anos contratuais de garantia desse produto. Toda a etapa de desenvolvimento, protótipo e inspeção da qualidade que antes cabia aos clientes desenvolver, agora a empresa oferece como um serviço a mais.

*As engenharias migraram. O único incremento nas instalações físicas da empresa foi a criação de uma sala de protótipos, de experimentação que antes pertencia aos clientes. A inspeção da qualidade foi transferida da data de entrega para o nosso setor de qualidade.*

Perguntado sobre o objetivo dessa parceria, o entrevistado respondeu:

*Estreitar a relação entre nós e o cliente, através de uma geração de confiança recíproca, com ganhos de custo e qualidade. Para a Marcopolo, por exemplo, houve uma racionalização dos custos e para a Autotravi não houve incremento de custos porque nós já tínhamos estruturado o departamento de desenvolvimento, protótipo e inspeção da qualidade.*

Na verdade, estava havendo um trabalho duplo. A Autotravi acabava executando exatamente as mesmas tarefas dos clientes, ela precisava redesenhar o produto, pois os clientes não conhecem muito bem as especificações da borracha, com isso ela fazia novos protótipos e tinha também que realizar inspeções de qualidade antes de entregar o produto ao cliente.

*Hoje o cliente dá a idéia do que ele quer, nós desenvolvemos e o único trabalho deles é provar as amostras iniciais. Há uma diminuição nos custos do cliente, pois eles não especificam, não projetam e nem inspecionam o produto na chegada, somente as amostras. Isso tudo gera aspectos de confiança mútua.*

Através dessa parceria percebe-se que cada vez mais a simples relação de compra e venda está sendo extinta. Agora, mais do que nunca é necessário oferecer algo mais. O conceito de “cadeia totalmente integrada” passa a fazer sentido porque os produtos são desenvolvidos conjuntamente por cliente e fornecedor (*co-design*). Neste cenário tem-se um perfil do contexto mais duradouro, de maior divisão de riscos, responsabilidades e resultados.

#### **6.4.2 FATORES MOTIVADORES**

**Em que momento, fato ou circunstância o Sr. percebeu a necessidade de estabelecer um acordo de parceria?**

*O único fato foi e continua sendo o aumento cada vez mais acirrado da concorrência. Isso é oferecido como forma de incrementar a nossa vantagem competitiva. É um diferencial nosso. Nosso objetivo é sermos mais rápidos e velozes para continuarmos sendo fornecedores e há um ganho duplo: a Autotravi, porque continua mantendo fornecimento e a empresa que se libera desses custos.*

A circunstância de concorrência global em que o mercado nacional de autopeças encontra-se fez com que essa empresa direcionasse sua estratégia para oferecer um serviço a mais a seus clientes, obtendo assim maior vantagem competitiva perante seus concorrentes. É válido lembrar que a empresa admite operar com um preço superior ao da concorrência, mesmo assim ela aposta nesse diferencial e acredita que essa diferença no preço é neutralizada pela diminuição

dos custos do cliente e ainda é mais vantajoso para ele porque ele não necessita mais conhecer as especificações dos produtos a base de borracha, não perde tempo entre essa especificação e a correta, ganha tempo de inspeção da qualidade e ainda em alguns casos diminui o número de funcionários.

**Se essa idéia partiu de alguma negociação com cliente, qual foi o cliente e quais as exigências impostas por ele impossíveis de serem atendidas por sua empresa naquele momento?**

*Como já falei, foi iniciativa própria da Autotravi para obter vantagem competitiva perante a concorrência.*

Assemelhando-se ao caso da Freios Master, a Autotravi antecipou-se a uma suposta exigência de mercado, a qual já está lhe trazendo uma vantagem perante seus concorrentes.

**Quais são os fatores que motivaram sua empresa a firmar uma aliança estratégica?**

*Levar vantagem sobre a concorrência, utilizando uma estrutura de engenharia que a empresa já tinha e a outra foi antecipar-se às necessidades do cliente, ao invés da engenharia fazer o que o mercado queria ela antecipou-se ao mercado.*

Como já foi mencionado anteriormente, a Autotravi possuía uma estrutura pronta, uma vez que ela é a fabricante dos produtos de borracha. Sendo assim, não houve necessidade de contratação de pessoal, não houve um incremento significativo nos custos. O que houve foi uma diminuição nos custos dos clientes, através desse serviço com garantia oferecido pela empresa.

### 6.4.3 OBJETIVOS

Em relação aos objetivos de sua parceria, como o Sr. considera os itens abaixo:

| MERCADO  | Muito importante | Pouco importante | Nada importante |
|--|------------------|------------------|-----------------|
| Entrar em mercados estrangeiros  |                  |                  | X               |
| Incluir-se num bloco de grandes empresas   | X                |                  |                 |
| Saber como se dá o processo de cooperação para preparar-se a projetos subsequentes |                  | X                |                 |
| Obter vantagens competitivas perante concorrentes                                  | X                |                  |                 |
| Aproximar cliente-fornecedor (seja a empresa cliente ou fornecedora)               | X                |                  |                 |
| Atingir a quase integração vertical  | X                |                  |                 |
| Ganhar acesso a mercados   | X                |                  |                 |
| Obter acesso a canais de comercialização já estruturados                           |                  |                  | X               |
| TECNOLOGIA   | Muito importante | Pouco importante | Nada importante |
| Obter acesso ao conhecimento tecnológico do parceiro                               |                  |                  | X               |
| Concentrar suas atividades na tecnologia central                                   | X                |                  |                 |
| Estar atualizado em termos tecnológicos  | X                |                  |                 |
| Usar uma <i>network</i> internacional para troca de informações                    |                  |                  | X               |
| Observar e aprender com os procedimentos de P&D do parceiro                        |                  |                  | X               |
| Reduzir o <i>time to market</i>  | X                |                  |                 |
| Obter acesso à tecnologia de processo  |                  |                  | X               |
| Possibilitar melhorias gerenciais, através do acesso a práticas administrativas    |                  |                  | X               |
| OBJETIVOS ECONÔMICOS   | Muito importante | Pouco importante | Nada importante |
| Reduzir ou dividir os custos   |                  |                  | X               |
| Reduzir ou dividir as incertezas   | X                |                  |                 |
| Ter preços mais competitivos   |                  |                  | X               |
| Obter economia de escala   |                  |                  | X               |
| Obter economia de escopo   |                  |                  | X               |
| LEGISLAÇÃO   | Muito importante | Pouco importante | Nada importante |
| Conhecer a legislação local  |                  |                  | X               |
| Superar barreiras alfandegárias/legais   |                  |                  | X               |
| Facilitar os trâmites burocráticos inerentes a algum país ou mercado               |                  |                  | X               |

O item “reduzir o *time-to-market*” foi muito importante principalmente para os clientes da Autotravi porque

*conforme eu te disse anteriormente, o campo da borracha é muito complexo, não há muita literatura sobre o assunto, então havia muito erro quando o cliente mandava as especificações do produto. Muitas vezes deixamos de dar orçamento devido às especificações estarem totalmente disformes das usuais.*

Neste item pode-se observar que o entrevistado respondeu que o benefício da redução do *time-to-market* seria para o produto do cliente, pois é o produto dele que chegará mais rápido ao mercado. Todavia, pode-se dizer que se há essa redução ao cliente há, conseqüentemente também uma redução no tempo de desenvolvimento do componente, no caso o produto de borracha.

Quanto ao item “ganhar acesso a mercados” ele considerou muito importante, mas salientou que essa parceria não foi para aumentar e sim manter a participação da empresa no mercado fornecedor de artefatos de borracha.

Mesmo respondendo que o objetivo “estar atualizado em termos tecnológicos” foi muito importante, percebeu-se através das palavras do entrevistado que isso foi uma conseqüência e não um objetivo inicial

*Nós geramos a engenharia para o cliente, então não há como não nos mantermos atualizados. Depois dessa estratégia, nossa participação em feiras, por exemplo, aumentou significativamente.*

Quando o entrevistado respondeu que “reduzir as incertezas” era muito importante ele considerou que o objetivo era reduzir a quantidade de retrabalho oriunda das especificações erradas. O bloco de objetivos relacionados à legislação pode ser interpretado como os demais casos.

Perguntado se existiam outros objetivos além dos acima citados ele respondeu que

*Racionalizar o custo do cliente. Houve um incremento no preço da Autotravi devido a agregação de um serviço, mas o cliente diminuiu seus custos por não precisar mais fazer as especificações, prototipagem e inspeção de qualidade.*

Com essa observação feita pelo entrevistado percebe-se o porquê das respostas selecionadas no bloco dos objetivos econômicos, as quais foram todas tidas como nada importantes para essa iniciativa de criar uma parceria com seu cliente.

Aqui novamente retoma-se o conceito de “cadeia totalmente integrada” para que as montadoras passem a preocupar-se exclusivamente com o seu *core business*, ou seja, montagem estratégica, *marketing*, vendas, *design*, transferindo as atividades que agregam menor valor ao produto aos seus fornecedores.

#### **6.4.4 PROCESSO DE SELEÇÃO DOS PARCEIROS**

**Como se deu o processo de seleção do(s) parceiro(s)?**

*Através dos clientes A da empresa. Oferecemos esse serviço aos nossos principais clientes para que possamos fazer a manutenção dos contratos de fornecimento.*

Os clientes A são aqueles referentes aos encontrados pela curva ABC feita pela empresa. Na verdade, não houve seleção de parceiros, mas sim uma busca dos principais clientes e a partir dela foi oferecido o serviço. Essa informação responde a pergunta seguinte que seria quais os critérios utilizados na seleção dos parceiros.

#### **6.4.5 AVALIAÇÃO DA ALIANÇA E DO SETOR DE AUTOPEÇAS**

**Existe uma atmosfera de confiança e comunicação entre a(s) empresa(s) parceira(s)?**

O entrevistado respondeu que os objetivos almejados com essa estratégia foram alcançados e que há confiança e comunicação porque

*Não perdemos clientes, ao contrário houve a manutenção da carteira de pedidos. Essa confiança é verdadeira tanto que incrementou-se o número de desenvolvimento de produtos, claro, ele confia e te entrega a possibilidade de novos projetos. Ele não se preocupa mais em desenvolver, especificar e projetar.*

Em resumo, o executivo acredita que a parceria está atingindo seus objetivos completamente porque

*Somos a empresa brasileira que mais desenvolve novos produtos no segmento de ônibus, categoria perfis de borracha.*

A empresa recebeu o título TOP FIVE 98/99 para perfis de borracha. Esse título é dado pelo Grupo Lund de Editoras Associadas e pela revista Noticiário de Equipamentos Industriais, a NEI.

**Em geral, como o Sr. avalia o processo de alianças estratégicas na busca de melhor competitividade para as empresas?**

*É o único caminho para enfrentar os desafios da globalização. Não é tão fácil fazer uma aliança estratégica. Quem compra está muito ligado a preço, custo, não vê os ganhos indiretos que a aliança proporciona. O produto da Autotravi não é o mais barato, o que queremos mostrar é que os valores agregados a ele é que vão torná-lo mais barato.*

O que ele quis dizer com os ganhos indiretos, proporcionados pela aliança, são as vantagens tecnológicas advindas da união com um parceiro que tenha acesso e domínio de conhecimentos tecnológicos. O executivo acredita que as empresas compradoras ainda querem preço e não qualidade.

Quando ele afirma que o serviço agregado ao seu produto vai torná-lo mais barato ele está se referindo a uma diminuição nos custos do cliente, uma vez que não haverá mais retrabalho, devido aos erros de especificações, não necessitará mais de grupos de funcionários encarregados pelas inspeções de qualidade e também não mais serão necessários os engenheiros encarregados pelo projeto e *design* do produto.

**Segundo a sua opinião, quais são os principais problemas das empresas fornecedoras de autopeças do Rio Grande do Sul:**

*Falta de recursos financeiros para grandes investimentos em tecnologia de produto e processo. Vou te dar um exemplo prático: para comprar uma máquina, um equipamento moderno que não tem no Brasil, tu necessitas de um milhão de dólares, ou seja, para tu dobrares tua produtividade, tornar teu produto mais confiável e ainda ter preço tu precisas desses um milhão de dólares e tu não o tens.*

O que o entrevistado quer dizer é que a falta de tecnologia das empresas brasileiras é decorrente da falta de recursos financeiros, se elas os tivessem, daria para acompanhar o ritmo de desenvolvimento das grandes empresas.

*Outro exemplo. Tem uma empresa estrangeira em Varginha (MG), que tem uma linha de produto para a porta dos veículos da Fiat em Betim, eu também tenho esse produto. A produtividade dela é de 22 metros/minuto com alta qualidade, enquanto a minha é de 10 metros/minuto, meu equipamento é brasileiro e meu produto pode sair com falhas. Só que o equipamento deles custa US\$ 100 milhões, eu nunca poderei adquirir um igual. Não vamos fornecer para a GM não é porque não temos mão-de-obra, serviços, planejamento ou estratégia, não vamos porque não temos recursos para ter uma planta competitiva.*

Quanto a essa última parte referente ao fornecimento para a GM, o entrevistado enfatizou que devido aos escassos recursos financeiros está havendo uma concentração de empresas, ou seja, uma formação de blocos em que somente as grandes empresas estarão aptas a participar. Cada vez mais acontecerá o fechamento das pequenas e médias empresas e está começando a ser instalado o caos social devido ao desemprego.

\* \* \* \* \*

A Autotravi percebeu que seus clientes tinham alguma dificuldade quanto à especificação técnica dos produtos de borracha que compunham seu produto final. Com isso, a empresa antecipou-se ao mercado e ofereceu um serviço de projeto de produto com garantia de dois anos. Apesar de ter havido um incremento no preço da Autotravi, os clientes perceberam que na verdade o que realmente houve foi uma racionalização em seus custos, uma vez que eles não precisam mais fazer as especificações, prototipagem e inspeção da qualidade.



## **6.5 MURI – LINHAS DE MONTAGEM**

Fundada em 1986 pelos engenheiros Luiz Henrique de Nardi e José Mário de Carvalho Jr., a Muri é uma empresa comprometida com o desenvolvimento, projeto e construção de linhas e sistemas de montagem e teste para fabricantes de autopeças, eletrodomésticos e componentes eletrônicos.

Os produtos e serviços da Muri incluem uma série de soluções em montagem, teste e manuseio de peças, variando de uma bancada de teste a uma linha de montagem completa, totalmente automatizada. Tipicamente seus produtos são células de montagem, os quais consistem em um grupo de máquinas e equipamentos adequadamente arranjados e interligados com a função de montar, testar e movimentar componentes de uma determinada família de produtos. Entre esses produtos pode-se citar: mecanismos de direção hidráulica, sistema de arrefecimento, bombas hidráulicas e colunas de direção automotiva.

A composição do capital é 100% nacional, mais especificamente gaúcho. A empresa opera com 14 funcionários, dos quais somente 1 possui o primeiro grau, 8 possuem segundo grau técnico ou simples, 4 são graduados apenas 1 funcionário é pós-graduado (mestrado).

A Muri atende principalmente ao mercado de autopeças e sistemistas/moduleiros, perfazendo, assim, 70% de suas vendas. O restante da produção destina-se a outros mercados, como por exemplo, a linha branca. Vale salientar que ela não atua em mercados fora do Brasil.

A empresa não possui nenhum certificado da série ISO 9000 ou a QS 9000, nem a certificação não está nos planos da empresa. No entanto, sua missão é fornecer serviços de projetos e construção sob encomenda de equipamentos, máquinas e sistemas para os mais diversos processos de montagem, teste e manuseio de produtos manufaturados, buscando sempre qualidade suficientemente elevada capaz de atender e superar as mais rigorosas normas internacionais de qualidade, como a ISO 9000 e a QS 9000.

### **6.5.1 PROJETOS DE PARCERIA**

**Em quantos projetos de parceria sua empresa está ou esteve envolvida?**

A empresa está em negociação com a PUC/RS e com o CEFET/Pelotas para o

desenvolvimento de uma nova tecnologia de máquina de automação industrial. Como o processo de negociação entre as instituições ainda não foi concluído, o empresário optou em não fornecer maiores informações sobre esse projeto.

Já com empresas estrangeiras possui dois projetos de parceria. O primeiro firmado foi com a americana Bodine Assembly and Test Systems, especializada em equipamentos de montagem para alto volume de produção. O segundo, com a japonesa Motoman, fabricante de sistemas robotizados de montagem e manuseio de peças.

### **Qual é o principal projeto de parceria que sua empresa possui?**

Na avaliação do entrevistado, o principal projeto de parceria refere-se à aliança iniciada em dezembro de 1998 com a Motoman. Apesar de ela ser japonesa, a aliança foi estabelecida com uma subsidiária instalada nos Estados Unidos. Esse acordo não possui previsão de término.

Esse acordo prevê exclusividade de integrador no Brasil à Muri e tem como principal objetivo

*Para a Motoman o principal objetivo em buscar um parceiro aqui no Brasil era penetração no mercado para a Muri era explorar um nicho no mercado brasileiro mal atendido.*

A Motoman produz o robô e a Muri faz a integração. Fazem parte dessa integração principalmente os *softwares* e os elementos mecânicos para que ele possa interagir. Em outras palavras, a Muri permite que o robô funcione adequadamente.

A Motoman trabalha com duas linhas de robótica, uma especializada em robôs de solda e outra focada à aplicação de cola, silicone e materiais afins.

A parceria consiste na exclusividade da parte de integração dos robôs de montagem à Muri. Porém, essa exclusividade destina-se somente ao mercado brasileiro. Em contrapartida, a Muri busca oferecer soluções em robótica aos seus clientes, utilizando os produtos da Motoman.

A Muri e a Motoman estabeleceram um acordo que não é possível ser identificado pelos descritos por Hagedoorn (1990), pois trata-se de um parceria comercial em que uma empresa

busca ampliar a carteira de clientes da outra através da apresentação de uma solução que as duas empresas juntas podem oferecer.

A estratégia foi traçada primeiro porque havia um americano da Motoman atuando sob a forma de representação em São Paulo, ou seja, não havia nenhuma empresa que atuava em parceria com ela para desenvolver a parte de integração dos robôs. Cada cliente era responsável pela busca dessas empresas. Segundo, mesmo com um representante em Caxias do Sul, a Motoman sentia necessidade de aumentar suas vendas aqui no Estado devido à resistência de alguns empresários em utilizar a robótica em seus processos. Logo, a parceria com a Muri, além de favorecer aos clientes, através da contratação de serviços de uma empresa bem conceituada no mercado, favorecia também ao crescimento das vendas da Motoman no Estado, uma vez que a Muri é uma empresa de alta penetração e confiabilidade das principais empresas gaúchas.

Prova disso é que desde março de 1999, data em que a parceria realmente se concretizou, a Muri já vendeu 3 unidades da Motoman e 2 já estão praticamente vendidas a uma nova montadora instalada no Paraná. Esse número se comparado ao tempo em que a Motoman atua no Brasil, ou seja, cerca de um ano e meio, é muito promissor, uma vez que nesse período ela comercializou apenas 12 unidades de robôs de montagem e de solda juntos.

Apesar de não haver nenhuma cláusula no contrato de venda da Motoman quanto à utilização dos serviços da Muri, a Motoman indica a seus clientes o seu serviço. Este serviço contém: garantia, assistência técnica, projeto, colocação em marcha e treinamento aos funcionários na operacionalização do robô.

Ainda esse ano haverá um seminário buscando melhor integração entre as parceiras. Inicialmente haverá uma atividade interna em que a Motoman ministrará um curso avançado de programação de robôs aos funcionários da Muri. Em seguida está prevista uma apresentação técnica e comercial para clientes que se dará sob a forma de palestras técnicas com demonstração.

## **6.5.2 FATORES MOTIVADORES**

**Em que momento, fato ou circunstância o Sr. percebeu a necessidade de estabelecer um acordo de parceria?**

*Três eventos básicos e simultâneos contribuíram para a formação da parceria: O primeiro foi quando um formando em engenharia que trabalha conosco participou de um curso de robótica na Ufrgs em novembro de 1998. Ele semeou a idéia de entrarmos nesse mercado. Segundo, na mesma época eu estava participando de uma feira em Chicago em que a Motoman estava expondo e eles nos ofereceram a parceria alegando estarem à busca de parceiro brasileiro. O terceiro evento foi que o americano que atuava em São Paulo estava em Caxias do Sul buscando um representante comercial para a Motoman e essa pessoa de Caxias nos indicou a ele.*

Esses três fatos realmente foram simultâneos. Principalmente quando o entrevistado estava em Chicago visitando a feira e foi apresentar a Muri à Motoman, ocorreu a coincidência que nesse mesmo período a empresa estava tentando encontrar um parceiro aqui no Brasil. Ao mesmo tempo em que acontecia a feira, foi realizada a indicação da Muri à Motoman pelo representante de Caxias e o americano visitou a Muri nessa época. Por fim, observava-se que o mercado brasileiro começava a reagir bem ao mercado de robótica.

**Quais são os fatores que motivaram sua empresa a firmar uma aliança estratégica?**

*Primeiro: visão de mercado. Tínhamos medo da entrada de uma multinacional nesse negócio. Segundo: desejo de nos tornarmos uma empresa grande e conhecida.*

Esse “medo” referia-se à entrada de empresas multinacionais no mercado de integração para robôs. A Muri acreditava que se as empresas fabricantes de robótica comesçassem a atuar aqui no Brasil com a intensidade que se espera desse mercado, trariam consigo os serviços de outras empresas especializadas na parte de integração. Nesse sentido a Muri ficaria ameaçada, por isso adiantou-se e firmou a parceria, pois acreditava ser capaz de fornecer produtos e serviços que atendessem e superassem as mais rigorosas normas internacionais de qualidade, tais como a série ISO 9000 ou a QS 9000.

### 6.5.3 OBJETIVOS

Em relação aos objetivos de sua parceria, como o Sr. considera os itens abaixo:

| MERCADO  | Muito importante | Pouco importante | Nada importante |
|--|------------------|------------------|-----------------|
| Entrar em mercados estrangeiros  |                  |                  | X               |
| Incluir-se num bloco de grandes empresas   | X                |                  |                 |
| Saber como se dá o processo de cooperação para preparar-se a projetos subsequentes |                  | X                |                 |
| Obter vantagens competitivas perante concorrentes                                  | X                |                  |                 |
| Aproximar cliente-fornecedor (seja a empresa cliente ou fornecedora)               |                  |                  | X               |
| Atingir a quase integração vertical  |                  | X                |                 |
| Ganhar acesso a mercados   | X                |                  |                 |
| Obter acesso a canais de comercialização já estruturados                           |                  | X                |                 |
| TECNOLOGIA   | Muito importante | Pouco importante | Nada importante |
| Obter acesso ao conhecimento tecnológico do parceiro                               | X                |                  |                 |
| Concentrar suas atividades na tecnologia central                                   |                  |                  | X               |
| Estar atualizado em termos tecnológicos  | X                |                  |                 |
| Usar uma <i>network</i> internacional para troca de informações                    |                  | X                |                 |
| Observar e aprender com os procedimentos de P&D do parceiro                        |                  | X                |                 |
| Reduzir o <i>time to market</i>  | X                |                  |                 |
| Possibilitar melhorias gerenciais, através do acesso a práticas administrativas    |                  |                  | X               |
| Obter acesso à tecnologia de processo  |                  | X                |                 |
| OBJETIVOS ECONÔMICOS   | Muito importante | Pouco importante | Nada importante |
| Reduzir ou dividir os custos   | X                |                  |                 |
| Reduzir ou dividir as incertezas   | X                |                  |                 |
| Ter preços mais competitivos   | X                |                  |                 |
| Obter economia de escala   |                  |                  | X               |
| Obter economia de escopo   | X                |                  |                 |
| LEGISLAÇÃO   | Muito importante | Pouco importante | Nada importante |
| Conhecer a legislação local  |                  |                  | X               |
| Superar barreiras alfandegárias/legais   |                  |                  | X               |
| Facilitar os trâmites burocráticos inerentes a algum país ou mercado               |                  |                  | X               |

O item “reduzir o *time-to-market*” foi muito importante se for considerado que

*Uma vez que a empresa adquire o hardware pronto, no nosso caso o robô que vem da Motoman, aumenta o ciclo, pois comprando cada vez mais coisas prontas temos tempo maior para nos preocuparmos com coisas especiais.*

Aqui nota-se perfeitamente a noção de foco da empresa e o objetivo da parceria. A Muri sabia que iria atuar no mercado de robótica. Entretanto, preferiu não despende tempo e recursos com P&D para o *hardware* em si, ou seja, para a tecnologia de robô, uma vez que percebia que o alto custo de investimento não seria necessário, primeiro porque existem empresas especializadas em robótica, segundo porque suas competências são voltadas para a parte de integração. Isso não quer dizer que a Muri não saiba desenvolver robôs, a questão está ligada à viabilidade econômica de desenvolvê-los, por isso a opção de buscar a parceria, ou seja, a parceria iria dar condições para a empresa oferecer preços mais competitivos (item marcado como muito importante).

“Obter acesso a canais de comercialização já estruturados” não foi um objetivo primordial, uma vez que a Motoman ainda nem tinha definido sua forma de atuação no Brasil quando foi firmada a parceria, porém, com o contrato de exclusividade certamente irão se abrir caminhos à Muri.

O objetivo “obter acesso ao conhecimento tecnológico do parceiro” foi considerado muito importante quando leva-se em conta que esse acesso a conhecimento refere-se às aplicações de robótica e não acesso a conhecimento tecnológico de como fazer robôs. O entrevistado deixou bem claro que a idéia de usar robótica em seus produtos e serviços era exclusivamente para a parte de integração, o desenvolvimento e a fabricação deveria ficar com o parceiro.

Quanto ao item “possibilitar melhorias gerenciais através do acesso a práticas administrativas”, o entrevistado respondeu que não teve relevância na busca da parceria e comentou que o Brasil está muito avançado nesse sentido

*Tem muita empresa que vem buscar executivos brasileiros para a função de gerência. O pessoal tem boa comunicação com os operários de chão de fábrica, isso facilita as tomadas de decisões.*

“Reduzir custos” foi considerado muito importante visto do ângulo que se a Muri desenvolvesse o *hardware* dos robôs despenderia muito mais recursos do que com a parceria. “Reduzir as incertezas” também foi muito importante porque se a maior empresa fabricante de robôs do mundo indica a Muri para fazer a integração é porque ela é uma empresa confiável e isso reduz as incertezas do mercado em relação à Muri.

*“Obter economia de escopo” foi importante porque entramos num mercado em que não atuávamos antes.*

O bloco de objetivos relacionados com a legislação pode ser interpretado como os demais casos. Perguntado se existiam outros objetivos além dos acima citados ele respondeu

*Sim há um objetivo subliminar: associar o nome da Muri a uma fabricante mundial de robôs.*

Essa associação do nome da Muri, empresa brasileira, a Motoman, empresa japonesa, revela uma preocupação da Muri com a globalização, pois anteriormente o entrevistado disse que tinha “medo” da entrada de multinacionais no mercado de integração para robôs, ou seja, associando o nome da empresa a outra de prestígio internacional ela sabia que estaria tão apta quanto as multinacionais para atuar nesse mercado.

#### **6.5.4 PROCESSO DE SELEÇÃO DOS PARCEIROS**

##### **Como se deu o processo de seleção do(s) parceiro(s)?**

*Estávamos procurando fabricantes de robôs. Existem quatro empresas principais atuando no mercado mundial, monitorávamos as quatro. A seleção ocorreu sem precisar entrar em contato com as outras três empresas (...)*

Essa resposta completou-se com a seguinte que foi quais os critérios utilizados na seleção dos parceiros.

Perguntado sobre o porquê da escolha da Motoman em detrimento das outras três o entrevistado respondeu

*As principais empresas são: Asea Bown Boveri, a Adept, a Reis e a Motoman. Te digo porque não houve critérios de seleção. A ABB é uma empresa concentrada no mercado de montadoras, utilizando robôs de solda, além disso possui um histórico de problemas de assistência técnica. Não queríamos nem trabalhar com os robôs de solda, nem com montadoras, muito menos associar*

*nosso nome aos problemas de imagem da ABB. A Adept tem um volume grande, mas não está presente aqui no Brasil, poucas empresas a conhecem. A Reis também é pouco conhecida no Brasil e está concentrada em solda. A Motoman estava chegando no Brasil, não tinha como mercado alvo o fornecimento para as grandes montadoras e possui muita experiência em processos de não-solda.*

Perguntado sobre o porquê da empresa não querer trabalhar com um parceiro que fornece às grandes montadoras o entrevistado respondeu que a montadora tem uma linha de montagem muito grande, por isso não teriam condições de atendê-la devido ao poder de empresas multinacionais. Acredita-se que dificilmente a Muri seria a empresa escolhida para fazer a integração, porque entrar para o rol de fornecedores de montadoras não é muito fácil. Existem outros critérios na seleção dos fornecedores que não somente a competência e confiabilidade da empresa. Todavia, a Muri também acredita que daqui a um certo tempo, quando for mais conhecida por esse serviço específico que é a robótica terá mais poder de barganha e com isso será capaz de comunicar-se melhor com as montadoras.

#### **6.5.5 AVALIAÇÃO DA ALIANÇA E DO SETOR DE AUTOPEÇAS**

##### **Existe uma atmosfera de confiança e comunicação entre a(s) empresa(s) parceira(s)?**

Um dos fatores que está contribuindo para que haja comunicação e confiança entre os parceiros é que o americano alocado em São Paulo quer ficar no Brasil. Logo, a comunicação e a confiança ocorrem com muita naturalidade e há um esforço particular dele em estabelecer uma relação de verdadeira parceria entre as empresas. Outro fator que colabora positivamente na parceria é o fato de a operação ser pequena, o que vem facilitar a informalidade.

Quando o entrevistado refere-se à operação pequena significa que o número de unidades vendidas de robôs é pequeno, a estrutura da Muri também é pequena (14 funcionários, sendo que existem apenas 2 decisores), a Motoman no Brasil está representada através de uma pessoa (que é este americano), conseqüentemente, a comunicação passa a ser informal.

Perguntado como estava sendo avaliada a parceria ele respondeu

*que até o momento está atingindo os objetivos parcialmente porque ainda não entregamos a máquina com a parceria.*



Como a parceria efetivamente iniciou em março de 1999, houve até o momento três vendas de robôs e apesar de os robôs serem produtos vulgarmente chamados de “produtos de prateleira”, ou seja, não são feitos sob encomenda, existem à disposição do cliente, a Muri é quem executa a parte de integração. Essa etapa, ao contrário da venda do robô em si, é totalmente diferenciada e irá variar de acordo com as especificações de cada cliente. Portanto, além do processo de chegada do robô ser demorado, por vir dos Estados Unidos, existe também uma demora na entrega do produto final devido à parte complementar que a Muri desenvolve.

Vale ressaltar que apesar de estar sendo utilizado o termo “demora no tempo de entrega” na realidade não há demora. É comum o prazo de entrega desse tipo de produto fixar-se em torno de 3 meses, então a Muri e a Motoman efetivamente estão dentro dos padrões de tempo de entrega. Refere-se ao termo “demora” por não ser um produto de “pronta entrega”.

**Em geral, como o Sr. avalia o processo de alianças estratégicas na busca de melhor competitividade para as empresas?**

*Infelizmente esse processo não tem volta, com o mundo globalizado não vejo outra alternativa, não só para as empresas internacionais como também para as nacionais. O pior concorrente é aquele que faz as máquinas em casa, ou seja, o cliente. Essa mentalidade está errada, devemos ser bons em algumas poucas coisas e as parcerias colaboram e muito para isso, elas nos permitem dar foco ao negócio. Ao invés de tentarmos soluções do tipo apagadoras de incêndio devemos terceirizar aquilo que não temos condições de desenvolver, isso permite que se gere mais empregos e aumente a competitividade das empresas. O que define uma boa aliança estratégica é quando os eventos deixam de ser apenas **transações** comerciais e passam a ser verdadeiras **relações** de parceria. As alianças estratégicas devem ser competitivas, no entanto só têm valor quando houver ganho para as duas partes (o grifo é meu).*

O entrevistado enfatizou que a quebra de contrato não deve ser traumática, ou seja, deve ser estabelecida uma certa flexibilidade para que haja a ruptura sem prejuízos a alguma das partes. Normalmente o que acontece com algumas empresas é que se cria uma relação viciosa determinada pela existência de um contrato que, legalmente, não deve ser rompido, o qual acaba sendo responsável pela união de empresas, que, possivelmente, só permanecem assim por não quererem incorrer em multas por quebra contratual.

**Segundo a sua opinião, quais são os principais problemas das empresas fornecedoras de autopeças do Rio Grande do Sul:**

*Falta de visão estratégica. Há a mentalidade de que se ainda existe produção eu coloco peões a trabalhar e solucionar problemas de curto prazo. As empresas gaúchas não sabem o que estão fazendo, montam empresas sem planejamento. O segundo problema é a gestão que, apesar de ter evoluído muito, está muito ligada ao dono com seus funcionários antigos. Isso criou um conforto ligado a ilusão de que está tudo bem no chão de fábrica. A maioria das empresas que fornecem às montadoras e aos sistemistas não são gaúchas na sua totalidade, todas tem algum tipo de parceria.*

O que o entrevistado quis salientar quando afirmou que existe uma espécie de ilusão no chão de fábrica é que como se cria uma amizade entre eles e o dono da empresa, também se cria um clima em que o funcionário, mesmo percebendo que existem inúmeros problemas na fábrica, fica incapaz de torná-los conhecidos. Essa atitude faz com que o dono também fique inerte, imaginando que o problema da falta de produtividade ou qualidade, por exemplo, está em outros setores ou na matéria-prima ou está nos equipamentos. Essa atitude mascara os problemas e só atrasa o desenvolvimento da empresa e sua competitividade.

\* \* \* \* \*

Conforme pode ser observado, a parceria da Muri com a Motoman é comercial, apesar de se tratar de empresas que trabalham com alto conteúdo tecnológico, a parceria originou-se de uma visão estratégica tida por parte da Muri, no sentido de prever que a robótica passaria a ser peça chave nos processos das empresas e que a entrada de concorrentes internacionais poderia acontecer a qualquer momento. Como o negócio da Muri está centrado no desenvolvimento de *software*, ela antecipou-se e buscou firmar um acordo com uma empresa que estava começando sua atuação no Brasil e que também necessitava de um parceiro confiável para garantir o sucesso de seus robôs.

## 6.6 ENGEPOL

A Engepol S.A, líder na fabricação de produtos especiais em Polietileno de Alta Densidade – PEAD, é uma empresa controlada pela Ipiranga Petroquímica S.A. Fundada em dezembro de 1989, com o objetivo de desenvolver aplicações para uma resina especial que o grupo Ipiranga produzia. Desse trabalho originaram-se dois produtos, ou melhor, duas aplicações para o Polietileno de Alta Densidade: geomembranas e tubos de aplicações mais nobres do que os tubos em PVC.

Fazendo uma análise do produto, percebeu-se que o mercado consumidor para esses tubos não era rentável. Assim, a empresa optou por somente desenvolver as geomembranas para mercados como o de irrigação, saneamento e mineração. Em 1995, constatando que seu equipamento estava operando com capacidade ociosa, a Engepol buscou encontrar um novo segmento para atuar, o de autopeças, através da produção de chapas para termoformagem. Posteriormente outra empresa transforma essas chapas em protetores de caçambas.

A Engepol opera com 33 funcionários, dos quais 11 possuem o primeiro grau, 20 possuem segundo grau técnico e apenas 1 é graduado e 1 possui mestrado.

No segmento de autopeças, a empresa atende ao mercado brasileiro de reposição e a empresas de fornecedoras de montadoras (cerca de 10% de sua produção). O restante de sua produção destina-se a outros mercados, como o de geomembranas em PEAD. Seus principais clientes são a Hidroplás e a Instaladora São Marcos.

Embora a SLC-John Deere não esteja no rol de seus principais clientes, a empresa fornece à Termoforma, a qual é uma empresa que irá suprir a SLC-John Deere com chapas termoformadas, o processo de negociação ainda está se fase de conclusão.

### **6.6.1 PROJETOS DE PARCERIA**

#### **Em quantos projetos de parceria sua empresa está ou esteve envolvida?**

Em 1997, a Engepol esteve envolvida em um projeto de parceria com um cliente seu, a Autometal. Essa parceria buscava o aperfeiçoamento conjunto das chapas fornecidas pela Engepol e o produto final dessa empresa, que eram chapas termoformadas, ou seja, o protetor de caçambas para a Saveiro. A parceria terminou porque havia uma cláusula na carta de compromisso a qual permitia que a Autometal adquirisse matéria-prima de outro fornecedor, caso o preço da Engepol se elevasse. Na época, devido a questões econômicas, o preço da Engepol subiu muito, impedindo a continuidade da parceria.

Desde outubro de 1998, a empresa desenvolve um projeto de parceria semelhante a esse com a Hidroplás, também fornecedora de protetores de caçambas.

#### **Qual é o principal projeto de parceria que sua empresa possui?**

Na avaliação do entrevistado, o principal projeto de parceria refere-se a esse mais recente firmado com a Hidroplás de São Paulo.

Esse projeto tem como principal objetivo

*a complementação da linha de produção das empresas. Aqui na Engepol entra o grão e sai processada a chapa para termoformagem. Na Hidroplás, entra a chapa e sai a proteção de caçamba, a qual será colocada na pick up Fiat Strada.*

A parceria descreve bem uma relação entre cliente-fornecedor, na qual a montadora fornece as especificações do protetor caçamba, a Hidroplás tenta adaptar seu produto em parceria com o seu fornecedor de produto semi-acabado, que neste caso é a Engepol. Cabe ressaltar que ainda não há um contrato formal entre a Hidroplás e a Fiat para a comercialização desse produto. A Fiat ainda está na fase de desenvolvimento, as *pick ups Strada* estão sendo comercializadas sem proteção de caçamba devido às inúmeras modificações e adaptações ocorridas nesse veículo. As únicas *pick ups* em que essa proteção já vem de fábrica são as Saveiros novas, as da série de 1998.

*Com o boom de vendas da Saveiro e da Currier, a Fiat viu-se obrigada a lançar, o mais rápido possível, uma pick up para concorrer com a VW e a Ford, uma vez que ela só tinha aquelas Fiorinos, as quais estavam totalmente desatualizadas se comparadas ao design da Saveiro e da Currier. (...) Essas pick ups atingiram um nicho de mercado que elas não tinham como propósito direto, ou seja, o dos carros de passeio. Então essa proteção é um diferencial delas. Quem dirige essas pick ups não carrega sacos de cimento ou areia, são consumidores que exigem um bom acabamento e principalmente proteção para suas cargas, como no caso dos materiais de surfistas, das compras das donas de casa e dos materiais esportivos em geral.*

Diante dessa situação, percebe-se que a Fiat lançou “de qualquer jeito” esse veículo, por isso é que as adaptações e modificações ainda estão ocorrendo. O que se sabe é que até o final do ano de 1999 deve haver uma definição para essa situação

*todas as mudanças que tinham que ser feitas no produto da Engepol já foram realizadas e agora o nosso produto atende a todos os requisitos. O que está truncando são as modificações impostas pela Fiat à Hidroplás. Assim, nossa parte já acabou, o que estamos esperando é o pedido da Fiat para a Hidroplás e conseqüentemente o da Hidroplás para nós. É claro que existe uma espécie de salvaguarda para mim e para a Hidroplás se caso a Fiat decidir não colocar esse item nas pick ups modelo Strada. Mas acreditamos que tudo ocorrerá conforme o programado porque essa proteção já é um diferencial entre a Fiat e a Ford, uma vez que a Currier vem sem ela.*

## **6.6.2 FATORES MOTIVADORES**

**Em que momento, fato ou circunstância o Sr. percebeu a necessidade de estabelecer um acordo de parceria?**

*Quando percebemos que deveríamos ocupar a capacidade ociosa do equipamento, buscando atingir o mercado de autopeças.*

Na verdade, a Engepol alardeou ao mercado anunciando que tinha um produto alternativo, o polietileno de alta densidade. No entanto, o equipamento foi superdimensionado e acabou ficando com capacidade ociosa devido a pouca demanda do mercado.

Quando a Fiat estabeleceu a carta de compromisso com a Hidroplás para a produção das proteções de caçambas, essa procurou a Engepol para desenvolver as chapas para termoformagem, ou seja, com a tecnologia da Engepol acreditava-se que, com algumas adaptações, o pedido da Fiat poderia ser atendido.

### **Quais são os fatores que motivaram sua empresa a firmar uma aliança estratégica?**

Neste caso específico não houve por parte da Engepol a busca de uma aliança estratégica. Ela foi procurada por seu cliente para fazer as modificações e adaptações necessárias para que se possa produzir protetores de caçambas. Sendo assim, essa pergunta ficaria melhor se analisada sob o aspecto de quais os fatores que levaram a empresa a aceitar esse desafio de firmar um aliança estratégica com seu cliente.

*O primeiro é claro que foi a questão da maximização da produção. Tínhamos que ocupar a capacidade ociosa do equipamento. Segundo, foi atingir a quase integração vertical, no sentido de atender da melhor forma possível o cliente final, ou seja, a montadora. Se nós não tivéssemos essa parceria, dificilmente conseguiríamos vender para a Fiat. Mais do que nunca os elos de uma cadeia produtiva devem unir-se para que todos possam ganhar.*

A nova configuração da produção caracterizada principalmente pela desverticalização aponta para essa integração entre todos os elos da cadeia produtiva. Pensando nisso, a Engepol aceitou o desafio de trabalhar em conjunto com a Hidroplás e desenvolver o produto para a Fiat.

### 6.6.3 OBJETIVOS

Em relação aos objetivos de sua parceria, como o Sr. considera os itens abaixo:

| MERCADO  | Muito importante | Pouco importante | Nada importante |
|--|------------------|------------------|-----------------|
| Entrar em mercados estrangeiros  |                  | X                |                 |
| Incluir-se num bloco de grandes empresas   |                  | X                |                 |
| Saber como se dá o processo de cooperação para preparar-se a projetos subsequentes |                  | X                |                 |
| Obter vantagens competitivas perante concorrentes                                  | X                |                  |                 |
| Aproximar cliente-fornecedor (seja a empresa cliente ou fornecedora)               | X                |                  |                 |
| Atingir a quase integração vertical  | X                |                  |                 |
| Ganhar acesso a mercados   | X                |                  |                 |
| Obter acesso a canais de comercialização já estruturados                           | X                |                  |                 |
| TECNOLOGIA   | Muito importante | Pouco importante | Nada importante |
| Obter acesso ao conhecimento tecnológico do parceiro                               | X                |                  |                 |
| Concentrar suas atividades na tecnologia central                                   |                  |                  | X               |
| Estar atualizado em termos tecnológicos  | X                |                  |                 |
| Usar uma <i>network</i> internacional para troca de informações                    | X                |                  |                 |
| Observar e aprender com os procedimentos de P&D do parceiro                        |                  | X                |                 |
| Reduzir o <i>time to market</i>  | X                |                  |                 |
| Possibilitar melhorias gerenciais, através do acesso a práticas administrativas    |                  |                  | X               |
| Obter acesso à tecnologia de processo  | X                |                  |                 |
| OBJETIVOS ECONÔMICOS   | Muito importante | Pouco importante | Nada importante |
| Reduzir ou dividir os custos   |                  | X                |                 |
| Reduzir ou dividir as incertezas   | X                |                  |                 |
| Ter preços mais competitivos   | X                |                  |                 |
| Obter economia de escala   | X                |                  |                 |
| Obter economia de escopo   | X                |                  |                 |
| LEGISLAÇÃO   | Muito importante | Pouco importante | Nada importante |
| Conhecer a legislação local  |                  |                  | X               |
| Superar barreiras alfandegárias/legais   | X                |                  |                 |
| Facilitar os trâmites burocráticos inerentes a algum país ou mercado               |                  |                  | X               |

“Obter vantagens competitivas perante concorrentes” foi muito importante porque todos que existiam faliram e a Engepol continuou suas atividades. É claro que isso não se deve somente ao fato dela firmar parcerias, mas não se pode negar que este é um fator que contribui para seu sucesso e permanência no mercado.

Fornecer a uma montadora permite “obter acesso a canais de comercialização já estruturados”, uma vez que ela já tem uma rede de distribuição montada.

“Obter acesso ao conhecimento tecnológico do parceiro” é muito importante porque se a empresa fornecedora de produtos semi-acabados não conhece os parâmetros de produção do cliente, dificilmente ela consegue adequar seus produtos, para esse tipo de relação, os detalhes de máquinas são cruciais.

“Estar atualizado em termos tecnológicos” apesar de ter sido considerado muito importante, não foi um objetivo principal e sim uma consequência, pois o entrevistado argumentou que *quanto maior forem as vendas da minha empresa, mais condições temos de investir em novas tecnologias, neste sentido, mais estaremos atualizados em termos tecnológicos.*

“Usar uma *network* internacional para a troca de informações” era muito importante, no entanto, também foi uma consequência e não um objetivo, pois ele disse que fornecer, mesmo indiretamente, a uma multinacional permite um acesso a troca de informações, porque todas elas possuem seus padrões e devem repassá-los aos fornecedores.

Quando foi assinalado que “obter acesso à tecnologia de processo” era muito importante, ele considerou que se no futuro houver uma tendência à verticalização, certamente a Engepol terá benefícios por já ter tido acesso aos processos do elo superior da cadeia produtiva.

“Reduzir as incertezas” e “ter preços mais competitivos” foram objetivos muito importantes, porque uma vez que se reduz as incertezas se reduz custos. Logo, pode-se lançar um produto no mercado com preços mais competitivos. Como foi citado anteriormente, “obter economia de escala e de escopo” foram os principais objetivos ao aceitar a parceria com a Hidroplás.



“Superar barreiras alfandegárias ou legais” foi considerado um objetivo muito importante, porque, segundo o entrevistado, *quando duas empresas passam a trabalhar juntas, criam uma certa proteção à indústria nacional. Neste sentido, impedem a entrada de empresas internacionais.* Um exemplo disso é o próprio caso em estudo, se a Hidroplás, em parceria com a Engepol, não fornecesse à Fiat certamente uma empresa internacional se instalaria aqui para poder fornecê-la.

#### **6.6.4 PROCESSO DE SELEÇÃO DOS PARCEIROS**

Como deu para perceber anteriormente, a Engepol não selecionou a Hidroplás como parceira, ela apenas aceitou fornecer a ela.

#### **6.6.5 AVALIAÇÃO DA ALIANÇA E DO SETOR DE AUTOPEÇAS**

**Existe uma atmosfera de confiança e comunicação entre a(s) empresa(s) parceira(s)?**

*Sim e não. Sim para os aspectos técnicos. Os relatos são constantes e muito intensos em relação aos avanços do produto final. Não para a área administrativo-financeira. A Hidroplás esconde questões de preço cobrado pela Fiat e conseqüentemente a Engepol esconde preços da Hidroplás. Com isso, parece que há um ambiente de receio entre as empresas. Pelo menos a Engepol sente isso.*

O que o entrevistado quis dizer é que ele nunca sabe se está com o preço justo porque a Hidroplás não revela quanto a Fiat paga e o mesmo acontece com a Engepol em relação à Hidroplás. A Engepol não diz o preço da resina. Assim, ambas ficam receosas em aumentar sua margem. Pode ser que o preço delas esteja perfeitamente justo, mas também pode ser que a Engepol tenha um preço muito baixo se comparado com o que a Fiat paga. Então, não há uma verdadeira atmosfera de confiança entre as empresas se forem avaliados os aspectos financeiros.

**Em geral, como o Sr. avalia o processo de alianças estratégicas na busca de melhor competitividade para as empresas?**

*Isso é de suma importância. Através das alianças estratégicas as empresas têm condições de otimizar seu core-business. Sou contra verticalizações ou mega-empresendimentos. Isso prejudica a qualidade dos produtos.*

O executivo acredita que o sucesso de uma empresa depende da sua especialização e as alianças proporcionam isso. Mesmo nas relações entre cliente-fornecedor ou relações em que se

trata da mesma tecnologia, como as licenças ou as *joint ventures*. A empresa adquire *know-how*, foco, qualidade e produtividade ao seu negócio.

**Segundo a sua opinião, quais são os principais problemas das empresas fornecedoras de autopeças do Rio Grande do Sul:**

*Qualidade. De A a Z. Na primeira extremidade temos o problema cultural, o que determina que só devemos investir em qualidade quando estamos perdendo pedidos. No outro extremo, temos os problemas de hardware. Não existem órgãos independentes de inspeção de qualidade (...). No plástico é terrível, temos em São Paulo o IPT e um outro laboratório em São Carlos. A mão-de-obra é muito autodidata, aprende muito através do learning-by-doing.*

Cabe salientar que o entrevistado emitiu opinião somente em relação às empresas de plástico, não contemplando os problemas das demais autopeças gaúchas.

\* \* \* \* \*

O entrevistado acredita que em geral, através das alianças as empresas têm condições de dinamizarem seus negócios, ou seja, a aliança proporciona maior diversificação de produtos. Tudo isso pode ser percebido ao longo das respostas, mas principalmente no momento em que ele relata quais foram os fatores que motivaram o estabelecimento da parceria e ele diz que foi a necessidade de maximizar a produção, oferecendo sempre um produto com qualidade aos seus clientes.

Até aqui foram apresentados os dados coletados nas entrevistas com os empresários e algumas considerações foram estabelecidas durante o texto. A seguir será apresentada a análise desses dados, conforme os objetivos traçados neste trabalho.

## **6.7 ANÁLISE DOS RESULTADOS**

A análise dos resultados está estruturada da seguinte forma: tipos de alianças estratégicas firmadas, análise dos fatores motivadores e objetivos para o estabelecimento das alianças e análise do processo de seleção dos parceiros.

### **6.7.1 TIPOS DE ALIANÇAS ESTRATÉGICAS**

Baseado nos resultados encontrados na pesquisa, procurou-se fazer uma classificação dos tipos de parcerias existentes, de acordo com os estudos realizados por Hagedoorn (1990). Através do diagnóstico da Dana-Albarus, observou-se que o acesso aos dados de campo fornecidos por um de seus principais clientes, no caso a Mercedes Benz, permite que a empresa possa fazer inúmeras conclusões sobre seu produto, entre elas, a expectativa de vida das cruzetas em campo.

Nitidamente, pode-se concluir que esta é uma relação típica entre cliente-fornecedor. No entanto, Hagedoorn (1990) faz uma divisão dessa categoria e define que existem as relações de co-produção, co-fabricação e os contratos de pesquisa e desenvolvimento. Pela descrição literal, apresentada na revisão de literatura, percebe-se que aparentemente nenhum dos tipos demonstra a situação dessa aliança estratégica. No entanto, sabe-se que essa classificação do Autor está baseada em estudos empíricos e não são necessariamente conceitos rígidos, que não devam ser adaptados. Baseado nisso, pode-se afirmar que esta relação entre as empresas Dana-Albarus e a Mercedes Benz caracteriza-se como sendo um contrato de pesquisa e desenvolvimento.

O conceito dessa parceria diz que esse tipo de relação acontece quando uma grande empresa contrata uma outra de menor porte para desenvolver alguns projetos específicos de pesquisa. É claro que se for analisado pelo conceito, o caso não se enquadra, porém, pode-se dizer que uma empresa de maior expressão, como a Mercedes está, de uma forma informal, contratando uma menor para chegar a um resultado. Isto justifica-se porque a Mercedes Benz se beneficiará com os resultados obtidos pela Dana-Albarus, pois a Dana terá condições de melhorar seu produto, principalmente quanto ao aspecto durabilidade e, segundo as palavras do

entrevistado, a Mercedes poderá lançar produtos cada vez melhores e mais rápido que seus concorrentes.

Quanto à parceria firmada entre a Maxion e a Rover, não é difícil de caracterizar porque talvez o uso de licenças seja o tipo de parceria mais evidente, não só em empresas nacionais como também em estrangeiras. Essa facilidade de descrevê-la também deve-se ao fato de haver um contrato formal entre as empresas, em que a moeda de troca é “tecnologia X recursos financeiros”. Conforme classificação de Hagedoorn (1990), este caso é tipicamente caracterizado como sendo um fluxo unilateral de tecnologia em que firmou-se um contrato de licença de uso de uma tecnologia mediante pagamento. O Autor ainda diz que normalmente as licenças consistem na transferência de tecnologias consideradas “velhas”.

No caso da Maxion com a Rover a transferência de tecnologia “velha” foi observada, pois a Rover queria continuar comercializando o Gemini III. Contudo, não estava disposta a fazer melhorias e adaptações, como as impostas pelas normas ambientais EURO II. A Maxion, pressionada por seus clientes a apresentar um motor a diesel *high speed*, comprou os direitos de uso desse motor e passou a fazer as adaptações necessárias. Além de satisfazer seus clientes, tornou-se fornecedora dos motores Gemini III à Rover.

A Freios Master é o resultado da união de duas empresas na constituição de uma outra, ou seja, é uma *joint venture* entre a Randon e a americana Meritor. Como foi visto anteriormente, antes da parceria a Randon não era só montadora, mas também fabricante de componentes como freio. No entanto, sabia que seu produto não tinha qualidade suficiente para atender clientes globais. Foi assim que seus diretores constataram que a formação de uma aliança estratégica com uma empresa líder no ramo alavancaria seus negócios aqui no Brasil.

No que diz respeito à aliança estratégica firmada pela Autotravi, esta caracteriza-se como uma relação entre cliente-fornecedor em que verifica-se a co-fabricação. As relações de co-fabricação se dão quando o cliente repassa parte do seu processo de produção para determinado(s) fornecedor(es). No caso da Autotravi, aconteceu a mesma situação, embora essa atitude não tenha vinda do cliente, mas sim da própria fornecedora da Marcopolo, a Autotravi.

A Muri e a Motoman estabeleceram um acordo que não é possível ser identificado pelos descritos por Hagedoorn, pois trata-se de uma parceria comercial em que uma empresa busca ampliar a carteira de clientes da outra através da apresentação de uma solução que as duas empresas juntas podem oferecer.

A Engepol tem uma aliança estratégica que, seguramente, caracteriza-se como uma relação entre cliente-fornecedor. No entanto, as classificadas por Hagedoorn (1990) não descrevem precisamente essa aliança porque em todos os tipos registrados por ele há um repasse do desenvolvimento ou do processo de produção do cliente para o fornecedor. No caso da Engepol esse repasse não é feito, o que existe é uma troca de informações entre cliente e fornecedor, no sentido de adequar o produto final às especificações técnicas impostas pela montadora. Mesmo sem classificar esta parceria pela descrição de Hagedoorn, a nova organização da produção traduzida neste trabalho pelo conceito de “cadeia totalmente integrada” exige que essas relações entre clientes e fornecedores passem a existir cada vez mais, assim o simples contrato de compra e venda passa a dar espaço a uma relação mais comprometedora, no sentido de dividir riscos, responsabilidades e resultados.

O perfil das alianças estratégicas firmadas pelas empresas em estudo demonstrou ser tipicamente relações entre cliente-fornecedor. Apesar de explicitamente apenas 3 casos terem sido classificados como relação cliente-fornecedor (a Dana, a Autotravi e a Engepol), a Freios Master formou uma *joint venture* para atender melhor a montadora Randon, a Muri tem uma parceria comercial com a Motoman para dar um atendimento diferenciado a seus clientes e a Maxion paga pelo direito de uso da tecnologia da Rover para atender a seus clientes de motores *high speed*.

O que foi observado é que a definição do tipo de aliança estratégica a ser estabelecida depende das empresas envolvidas e dos objetivos a serem alcançados. Esses acordos diferenciar-se-ão a partir da forma utilizada para compensar cada parceiro, ou seja, a forma legal do acordo, bem como no impacto estratégico sobre as operações de cada empresa (Lorange & Roos, 1988). Trata-se de encontrar o tipo de acordo mais adequado a determinada situação em que as empresas se encontram, buscando sempre a redução de custos, riscos e principalmente o estabelecimento de sinergia entre as empresas parceiras.

## **6.7.2 FATORES MOTIVADORES E OBJETIVOS DAS ALIANÇAS ESTRATÉGICAS**

Tendo como base a pergunta que questionava qual o momento, fato ou circunstância que o entrevistado tinha percebido a necessidade de estabelecer um acordo de parceria e outra que tinha o mesmo efeito dessa (tal questão consistia em conhecer quais os fatores que motivaram a empresa a estabelecer um a aliança), observou-se que os fatores motivadores de as empresas firmarem uma aliança estratégica são semelhantes, podendo variar apenas de acordo com o tipo de pergunta realizada. Entretanto, ao acompanhar a apresentação dos resultados percebe-se a complementariedade dos fatores.

Conforme as respostas obtidas, essas motivações podem ser resumidas em basicamente 2 itens, que são: **mercado** e **tecnologia**. É claro que os fatores econômicos são impulsionadores para a estratégia de cooperação, mas foram tratados como secundários, pois os empresários primeiro falavam da situação do mercado, da concorrência, depois afirmavam que adquirir domínio de conhecimentos tecnológicos era a saída para continuarem atuando nesse mercado. Em nenhum dos casos a resposta espontânea foi a de dividir custos, reduzir incertezas, ter preços mais competitivos e obter economia e escala e de escopo.

Os fatores econômicos só foram salientados como sendo importantes quando foi exposto o quadro dos objetivos (pergunta 21). Neste sentido, acredita-se que eles não são fatores motivadores e sim objetivos conseqüentes da parceria. Os objetivos econômicos serão analisados logo após os fatores.

Quanto ao fator legislação, o qual não foi citado ser fator motivador pode-se dizer que não teve relevância, uma vez que nenhuma empresa buscava como objetivo principal a parceria para atuar em mercados internacionais, em alguns casos isso até aconteceu, porém foi conseqüência dela. A Engapol considerou que "superar barreiras alfandegárias ou legais" era muito importante, pois considerou que as alianças entre empresas nacionais dificultavam a entrada de empresas estrangeiras no momento em que elas conseguiam, juntas, atender a demanda de algum cliente. Esta análise também será melhor detalhada depois dos fatores.

A razão **mercado** refere-se principalmente ao medo da concorrência e por conseqüência a preocupação em manter-se nele. Tais ocorrências estão coerentes com todos os autores citados

na revisão de literatura e foram constatadas em todos os casos estudados. A Dana-Albarus, por exemplo, precisava dos dados de campo da Mercedes Benz para que seu produto continuasse sendo o melhor entre os concorrentes e com isso asseguraria a certeza de fornecimento. Já para a Maxion Motores, essa razão foi crucial porque seus clientes já pressionavam para que ela apresentasse um novo produto.

A Freios Master também estava com um problema de participação de mercado quando optou pela parceria tecnológica. Como foi visto no diagnóstico, a empresa mãe, no caso a Randon, estava muito diversificada e sem foco. Apesar de ser uma montadora de carrocerias para caminhões, ela também tinha uma linha de produtos como freios, pastilhas para freio, lonas para freios, revestimentos de embreagem, pino rei, 5<sup>a</sup> roda, rala, entre outros. Mesmo tendo essa gama de produtos, não conseguia ampliar sua participação no mercado, porque seus clientes potenciais eram seus concorrentes no ramo de carrocerias. Foi então que surgiu a idéia de criar a *holding* Randon Participações S/A e assim formar empresas diferentes para cada linha de produtos.

A empresa montadora ficou sendo a Randon Sistemas Automotivos, depois foram criadas outras quatro empresas justamente para dar foco aos negócios, tais empresas são: Fras-Lee, Jost Brasil Sistemas Automotivos, Freios Master e a Carrier Transcold Brasil, essas três últimas são *joint ventures* com empresas estrangeiras.

No caso da Autotravi a motivação originou-se por uma preocupação em manter-se no mercado. A empresa antecipou-se às tendências de terceirização e ofereceu os serviços de desenvolvimento, protótipo e inspeção da qualidade, ou seja, ofereceu todo o desenvolvimento do projeto do produto que antes ficava a cargo do cliente e a ela só cabia a função de produção. Para a Muri Linhas de Montagem a estratégia foi semelhante, isto é, diversificar seu rol de potencialidades. Isso se deu através da parceria com a Motoman, em que esta fabrica os robôs e a Muri presta todo o serviço de integração deles, desde o desenvolvimento do *software* para que eles funcionem até os acessórios e outras partes referentes a cada linha de produtos que os robôs atenderão.

No caso da Engepol, a razão mercado da maneira como foi expressa anteriormente não aparece como razão básica da formação da aliança estratégica. O que ocorreu foi um incremento na carteira de clientes da empresa, uma vez que esta, buscando ocupar a capacidade ociosa de seu

principal equipamento, começou a produzir chapas para empresas de autopeças. A aliança em si teve como principal objetivo melhorar e adaptar o produto fornecido à montadora. Neste caso também aparece o mercado como alvo, porque sem essas modificações nas chapas termoformadas, dificilmente as empresas continuariam sendo fornecedoras da montadora.

A razão **tecnologia** foi de grande destaque, porque é impossível querer competir em um mercado se o produto ou serviço oferecido não tiver um alto conteúdo tecnológico agregado. Essa questão é elementar e indiscutível, uma vez que cada vez mais as melhorias em bens e serviços se dão mediante o uso dos benefícios trazidos pela tecnologia.

Pode-se notar que, na maioria dos casos, para continuar competindo, essas empresas deveriam buscar um parceiro que tivesse acesso e domínio de conhecimentos tecnológicos. A Dana-Albarus só poderá chegar ao algoritmo que alimentará a máquina de teste se a Mercedes Benz fornecer seus dados de campo, obtidos através dos estudos realizados em seu centro tecnológico.

Quanto à Maxion, essa tinha duas alternativas sobre a produção dos motores *high speed*: desenvolvia sozinha ou obtinha uma licença de uso de uma tecnologia já estabilizada e conhecida do mercado. A empresa não precisou optar, pois obteve uma resposta dos clientes, a qual consistia na busca de uma parceria tecnológica devido aos fatores citados por Nalebuff & Brandenburger (1996) que são: risco, tempo e investimento envolvidos no desenvolvimento de um produto novo.

A Randon, mesmo não tendo uma exigência dos clientes, sabia que seu produto não atendia aos padrões de qualidade vigentes no mercado e que jamais forneceria para clientes como a Ford e Volkswagen, por exemplo. Por isso, buscou, através das alianças estratégicas, o acesso e domínio de conhecimentos tecnológicos do parceiro. O resultado dessa ação foi concretizado pela criação da *joint venture* entre ela e a Meritor chamada de Freios Master.

Já para a Autotravi, a questão tecnológica não foi crucial porque sua estratégia previa a obtenção de uma vantagem competitiva em relação aos concorrentes mediante o oferecimento de um serviço que até então era mal feito pelos clientes e gerava muitos custos extras devido aos erros cometidos. É claro que ela deve manter-se atualizada em termos tecnológicos para que



possa prestar esse serviço, porém o que se quer dizer é que a parceria não teve como motivação a falta de tecnologia.

No caso da Muri, o fator tecnologia também não foi o principal motivador, porque o tipo de aliança firmada com a Motoman prevê a união de duas atividades diferentes, o desenvolvimento e produção de robôs (Motoman) e a outra, a integração do robô (Muri). A parceria consiste em uma empresa ajudar as vendas da outra, há uma complementação de esforços. Sendo assim, não existe acesso à tecnologia do parceiro pois são atividades diferentes, o que pode haver é a Muri buscar o acesso às aplicações da robótica, ou seja, ampliar a gama de aplicações dessa nova tecnologia.

No que diz respeito à Engepol, a razão tecnologia era de vital importância para que as adaptações e melhorias no produto pudessem ser realizadas. Isso ocorre principalmente porque a aliança se dá entre dois elos da cadeia de produção dos protetores de caçambas, ou seja, para a produtora de produto semi-acabado (Engepol), o conhecimento dos parâmetros de produção do cliente e os detalhes dos equipamentos utilizados por ele são essenciais para que ela apresente as soluções.

Analisando os objetivos buscados pelas empresas estudadas na formação das alianças estratégicas pode-se observar que **“reduzir o *time to market*”** e **“obter vantagens competitivas perante concorrentes”** foram os que todos os entrevistados apontaram como sendo muito importante.

Embora a redução do *time to market* estar intimamente ligada aos conhecimentos tecnológicos, nota-se que existe uma preocupação por parte das empresas em manter-se competitivas, ou seja, atuantes no mercado, mesmo que essa participação não esteja relacionada diretamente ao acesso aos conhecimentos tecnológicos. Como foi visto anteriormente, estes são os casos da Muri e da Autotravi. Já para as demais empresas, a redução do *time to market* só foi possível mediante acesso aos conhecimentos tecnológicos do parceiro, ou seja, manter-se competitivas no mercado dependia de estarem atualizadas em termos tecnológicos.

Através do diagnóstico percebeu-se que as empresas buscavam nas alianças estratégicas uma possibilidade a mais de permanecerem competitivas no mercado. Tal motivação é

confirmada quando o objetivo “obter vantagens competitivas perante concorrentes” foi considerado como sendo muito importante. Esse aspecto também está coerente com os resultados encontrados por Chesnais (1988), o qual verificou que há um aumento do processo de internacionalização dos mercados nacionais, nos quais as empresas locais precisam se fortalecer porque as estrangeiras querem conquistar uma parcela desses mercados.

Os objetivos econômicos, apesar de serem fundamentais, foram tratados como conseqüências naturais da parceria. Assim, “reduzir custos e incertezas” foi tratado como sendo objetivo muito importante, mas nunca motivo único para a busca de parceiros, pois “reduzir custos e incertezas” estava sempre relacionado à idéia de que buscar tecnologia externa era melhor do que desenvolvê-la na própria empresa. O caso da Dana expressa bem essa realidade. A empresa sentiu que buscando dados de campo reais seria mais barato do que submeter sua peça a simuladores. Até mesmo a Maxion que tinha condições de desenvolver o seu próprio motor *high speed*, preferiu adquirir licença da Rover. Diferente da Maxion, a Muri até tinha essa mesma capacidade, porém, preferiu não arriscar nesse nicho e deu mais enfoque ao seu *core business*, que envolve a parte de *software* da automação industrial.

A Freios Master desde o início não quis apostar na sua própria tecnologia de freios e foi direto para a busca externa. A Autotravi não teve diminuição direta de custo, pois teve que agregar alguns outros funcionários e outra sala de trabalho, mas acabou economizando tempo devido aos constantes equívocos dos projetos dos clientes. A Engepol também acredita que trabalhando em parceria com seu cliente é mais fácil chegar a um produto que atenda às especificações técnicas exigidas pela montadora.

Dodgson (1993) cita que as políticas públicas podem ser fatores motivadores ao estabelecimento de parcerias, no sentido de melhorar o desempenho tecnológico de países, aumentar a eficiência do sistema nacional de inovação e diminuir o hiato de informações entre o conhecimento científico e a indústria. Como esta pesquisa trata apenas de parcerias entre empresas, estes fatores não têm relevância. Porém, na montagem do quadro dos objetivos (quadro 2) estão itens a respeito da entrada de empresas em mercados estrangeiros. Mesmo assim, objetivos expressos no bloco legislação não tiveram relevância neste estudo porque nenhum caso contatado usou a aliança estratégica para entrar em um mercado estrangeiro. O que houve no caso da Engepol foi que a empresa entendeu que superar barreiras alfandegárias ou legais foi

considerado muito importante porque o entrevistado acredita que quando duas empresas passam a trabalhar juntas, criam uma certa proteção à indústria nacional, pois dificultam a entrada de empresas internacionais, uma vez que elas podem atender a demanda dos seus clientes. Nos casos da Maxion e da Freios Master aconteceu que essas empresas transformaram-se em fornecedores dos então clientes da Rover e da Meritor, ou seja, sem a parceria com essas empresas globais seria impossível esse negócio. Além disso, também acabaram beneficiando-se da parceria na conquista de fornecedores internacionais como pode ser visto no caso da Maxion.

### **6.7.3 PROCESSO DE SELEÇÃO DOS PARCEIROS**

Geringer & Frayne (1993) definiram duas categorias de critérios para selecionar os parceiros: os critérios relacionados com as tarefas e os relacionados com o parceiro em si. Como foi visto na revisão da literatura, os critérios relacionados às tarefas são aqueles que dizem respeito às habilidades operacionais e ao *input* ou *output* de recursos da aliança. Os critérios relacionados ao parceiro só se tornam relevantes se houver múltiplos parceiros, os quais atendem à primeira categoria. Dentre eles estão: nacionalidade, cultura organizacional, compatibilidade e confiança.

No caso desta pesquisa pode-se observar que as empresas não precisaram utilizar essa segunda categoria porque os critérios baseados nas tarefas por si só fizeram a seleção. Em todos os casos os critérios utilizados foram as habilidades operacionais e o *input* do parceiro. Essas habilidades operacionais e o *input* foram traduzidos essencialmente sob o *know-how* técnico do parceiro. A Dana-Albarus, por exemplo, não tinha outra fonte de dados de campo que os da Mercedes Benz, ou seja, o *input* necessário só seria possível através desse único parceiro. A operacionalidade também foi fator que dificultava e reduzia o número de parceiros. Esse foi o caso da Navistar, a Dana-Albarus sabia que a empresa, por estar recentemente instalada no Brasil, não tinha instrumentação e dados documentados e que provavelmente os que estariam à disposição estavam nos Estados Unidos, onde a matriz dela está localizada.

A Maxion Motores avaliou os possíveis parceiros e acabou optando pela Rover. Esta foi a única empresa em que os objetivos de ambas foram casados. Novamente os critérios operacionalidade e *input/output* foram decisivos. A Rover queria continuar comercializando o

motor Gemini III, porém não queria investir em desenvolvimento e a Maxion estava disposta a fazer uso dessa tecnologia mediante pagamento, pois necessitava apresentar um motor *high speed* a seus clientes.

O caso da Freios Master foi semelhante, os objetivos das empresas-mãe seriam atendidos pela aliança. A Randon buscou encontrar a mais moderna indústria de freios e a Meritor estava precisando entrar nesse mercado, pois não atuava com esse produto na América Latina.

A Autotravi, por tratar-se de um outro tipo de aliança, em que não há troca entre os parceiros, somente o oferecimento de um serviço, não se enquadra nessa análise. No entanto, vale dizer que a empresa oferece o benefício somente aos clientes potenciais, aqueles obtidos através da curva ABC.

Os critérios relacionados às tarefas, ou seja, aqueles referentes às variáveis relacionadas à viabilidade e propósito da aliança, também foram decisivos na escolha do parceiro da Muri. Como foi visto no diagnóstico, todas as empresas que trabalham com robótica, exceto a Motoman, apresentavam um fator que impedia a formação da aliança.

Com efeito, a ABB trabalhava com os clientes que a Muri não tinha interesse e além disso sua tecnologia estava centrada em robôs de solda e a Muri buscava empresas especializadas em processos de não-solda. A Adept não tinha presença no Brasil e isso dificultava a operacionalidade. A Reis tinha suas atividades centradas nos robôs de solda e também era pouco conhecida no Brasil. Como pode-se notar, a única empresa que atendia a todos os critérios da Muri foi a Motoman.

A Engepol não selecionou parceiro porque ela foi escolhida para ser fornecedora da Hidroplás e mediante os desafios impostos pela produção dos protetores de caçamba, ela aceitou realizar esse projeto de parceria com seu cliente.

Apesar dos critérios relacionados aos parceiros não terem sido levantados nessa pesquisa, acredita-se que para um novo projeto de parceria eles serão avaliados, porque todas as empresas responderam que até o momento a aliança estava atingindo os objetivos propostos e que havia uma atmosfera de confiança e comunicação entre elas e seus parceiros. Com isso, uma vez

que haja a presença de múltiplos parceiros que atendem aos mesmos critérios relacionados às tarefas, acredita-se que essa experiência, até então avaliada como positiva, será fator decisivo na escolha do futuro parceiro.

A seguir será apresentado um quadro resumindo o que foi abordado nessa seção.

Quadro 4 – Resultados

| <b>EMPRESA</b>            | <b>TIPOS DE ALIANÇAS ESTRATÉGICAS</b>        | <b>FATORES MOTIVADORES</b>                                      | <b>OBJETIVOS</b>  | <b>SELEÇÃO DOS PARCEIROS</b>  |
|---------------------------|--|---|---|---|
| DANA-ALBARUS              | CLIENTE-FORNECEDOR<br>“contrato de P&D”      | MERCADO<br>concorrência<br>TECNOLOGIA<br>Dados de campo (MB)    | OBTER VANTAGEM COMPETITIVA<br>manutenção do cliente<br><b>REDUZIR TIME TO MARKET</b><br>adquirir dados de campo                             | CRITÉRIOS REL. ÀS TAREFAS<br>disponha de dados no Brasil<br><i>know-how</i> do parceiro                                       |
| MAXION MOTORES            | FLUXO UNILATERAL DE TECNOLOGIA<br>Licença    | MERCADO<br>concorrência<br>TECNOLOGIA<br>Motores Rover          | OBTER VANTAGEM COMPETITIVA<br>manutenção do cliente<br><b>REDUZIR TIME TO MARKET</b><br>através da licença                                  | CRITÉRIOS REL. ÀS TAREFAS<br>única emp. em que os objetivos de ambas seriam contemplados                                      |
| FREIOS MASTER             | JOINT VENTURE                                | MERCADO<br>Foco, ampliação<br>TECNOLOGIA<br>Freios (Meritor)    | OBTER VANTAGEM COMPETITIVA<br>aumentar participação no mercado<br><b>REDUZIR TIME TO MARKET</b><br>através do acesso à tecnologia de freios | CRITÉRIOS REL. ÀS TAREFAS<br>buscou a mais moderna ind. de freios e os objetivos de ambas seriam contemplados                 |
| AUTOTRAVI                 | CLIENTE-FORNECEDOR<br>Co-fabricação          | MERCADO<br>Concorrência   | OBTER VANTAGEM COMPETITIVA<br>manutenção da carteira de clientes<br><b>REDUZIR TIME TO MARKET</b><br>antecipando-se a um problema           | Seleção de quais clientes seriam beneficiados pelo serviço através de curva ABC   |
| MURI – LINHAS DE MONTAGEM | PARCERIA COMERCIAL                           | MERCADO<br>Nicho pouco explorado                                | OBTER VANTAGEM COMPETITIVA<br>oferecer soluções inovadoras<br><b>REDUZIR TIME TO MARKET</b><br>antecipando-se a uma tendência               | CRITÉRIOS REL. ÀS TAREFAS<br>Todas emp. de robótica apresentavam um fator que impedia a formação da aliança, exceto a Motoman |
| ENGEPOL                   | CLIENTE-FORNECEDOR<br>“troca de informações” | MERCADO<br>Ampliação<br>TECNOLOGIA<br>Termoformagem (Hidroplás) | OBTER VANTAGEM COMPETITIVA<br>ampliação da carteira de clientes<br><b>REDUZIR TIME TO MARKET</b><br>Através da troca de informações         | <b>NÃO HOUE</b><br>A Engepol já era fornecedora da Hidroplás e aceitou a parceria sugerida por ela                            |

## 7 CONCLUSÕES

Esta pesquisa buscou descrever e analisar o processo de formação de alianças estratégicas estabelecidas por 6 empresas gaúchas de autopeças. Por tratar-se de estudo de casos, os seus resultados não podem ser generalizados para as demais empresas do setor de autopeças. Apesar disso, para as empresas analisadas cabem alguns comentários.

Frente aos desafios trazidos pela globalização, principalmente àqueles traduzidos pela entrada de concorrentes no mercado nacional, que no caso do setor de autopeças caracteriza-se pelo *global sourcing* e pelo *follow sourcing*, a formação de parcerias foi a melhor estratégia para as empresas locais. Essa afirmação pode ser comprovada pelas razões que levaram as empresas a buscar um parceiro (na análise dos resultados elas foram agrupadas em **mercado** e **tecnologia**), pelos resultados positivos até então atingidos e também pela opinião dos entrevistados quanto ao processo de formação de alianças estratégicas.

Todas as empresas foram unânimes em posicionar-se totalmente favoráveis à estratégia de formação de alianças, por ser a alternativa mais viável, quando não a única, para manter-se competitivas no mercado. Essa sobrevivência será garantida pelo acesso e domínio de conhecimentos tecnológicos, logo, as parcerias são a alternativa que apresenta menor custo, menor risco e maior probabilidade de ganhos num empreendimento do que se elas investirem sozinhas em projetos de P&D.

É claro que existe a questão das fusões e aquisições que certamente resultarão dessas primeiras parcerias, determinando assim uma espécie de “fim das empresas nacionais”. No

entanto, isso parece não preocupar as empresas, o que as preocupa é o curto prazo, ou seja, como irão sobreviver ao ataque dos concorrentes internacionais hoje.

Nas empresas em que existiu processo de seleção de parceiros, os critérios relacionados às tarefas foram os balizadores. As questões de operacionalidade definiram o parceiro, ou seja, em nenhum dos casos estudados houve algum critério de desempate entre parceiros com o mesmo potencial. Isso permite dizer que não é fácil estabelecer uma parceria em que ambos os parceiros tenham seus objetivos atingidos. A fase de aproximação e as negociações permitirão a escolha certa do parceiro e esse acerto é que trará a maior probabilidade de sucesso da parceria, o qual está diretamente relacionado ao ambiente de confiança e comunicação estabelecido entre as empresas.

O perfil das alianças estratégicas firmadas pelas empresas em estudo demonstrou ser tipicamente relações entre cliente-fornecedor. Apesar de explicitamente apenas 3 casos terem sido classificados como relação cliente-fornecedor (a Dana, a Autotravi e a Engepol), a Freios Master formou uma *joint venture* para atender melhor a montadora Randon, a Muri tem uma parceria comercial com a Motoman para dar um atendimento diferenciado a seus clientes e a Maxion paga pelo direito de uso da tecnologia da Rover para atender a seus clientes de motores *high speed*.

Essa situação é extremamente positiva, pois demonstra que as empresas de autopeças estão percebendo a necessidade da construção de uma cadeia produtiva totalmente integrada, em que não há espaço para transações simples de compra e venda. Cada vez mais deve haver comunicação e troca de informações entre os elos, não só para se oferecer um produto com mais qualidade, mas também para fortalecer o lugar dessas empresas no mercado, uma vez que essa cadeia tende a ficar mais sincronizada e caracterizada como uma *network*.

Para as empresas gaúchas esse cenário não abrange somente outros estados ou países, ele faz parte de uma realidade que foi concretizada depois da instalação da fábrica da General Motors em Gravataí. A planta da GM que congrega todos seus sistemistas num mesmo lugar é um exemplo da necessidade de se formar uma cadeia totalmente integrada.



Um aspecto fundamental que definiu os casos a serem estudados era a relação entre essas empresas e as montadoras localizadas aqui no Estado, ou seja, a relação de fornecimento estava sendo um fator decisivo para a busca de alianças estratégicas? Pode-se perceber, através da análise dos resultados, que não houve qualquer imposição ou exigência das montadoras locais para com elas. Entretanto, observou-se que a Dana-Albarus estabeleceu a parceria para, indiretamente, fornecer melhor produto à Mercedes Benz de São Paulo. A Maxion teve influência direta de montadoras. A Autotravi ofereceu um serviço para as montadoras de ônibus, ou seja, não houve iniciativa da Marcopolo, por exemplo. A Randon queria dar foco ao negócio e ampliar sua carteira de clientes, por isso formou a Freios Master, neste caso também não houve embate entre cliente-fornecedor, o mesmo pode ser dito da Muri.

A Engepol formou a parceria com a Hidroplás para atender à Fiat, certamente se ela não a fizesse perderia esse contrato de fornecimento. Como a escolha da empresa foi devido ao fato dela fornecer indiretamente à SLC-John Deere o que se queria saber também era se a montadora tinha certa influência no processo de formação da aliança e tal aspecto não foi observado nessa empresa.

Enfim, o que pode ser concluído dessa situação é que o produto da Dana-Albarus está dentro dos padrões exigidos pela Navistar, A Maxion não tem problemas com a AGCO porque antes elas eram a mesma empresa e já tinham a parceria com a Perkins, a empresa fabricante dos motores para máquinas agrícolas da AGCO. A Freios Master continua fornecendo à Randon, porém melhorou seu produto através da parceria com a Meritor. A Autotravi passou a realizar parte do processo que até então era feito pelos seus clientes, essa estratégia foi decisiva para a manutenção de sua carteira de clientes além do aumento de qualidade e de produtividade obtidos depois dessa parceria. A Muri, apesar de ter uma parceria estritamente comercial, está inovando em soluções apresentadas aos seus clientes, porém, deixou de lado o foco nas montadoras. A Engepol junto com seu cliente, certamente continuará fornecendo à Fiat devido à sinergia criada entre os departamentos técnicos das empresas.

No que se refere à decisão de permanecer atuando no mercado através do estabelecimento de alianças estratégicas, este trabalho demonstrou que todas as empresas estão dispostas a continuar nessa alternativa. Prova disso é que todas elas, exceto a Autotravi, já possuem histórico de parceria, isto é, estão passando pela segunda experiência em projetos de

parceria entre empresas. Essa situação demonstra que mesmo não configurando parcerias típicas como as descritas na literatura, essas empresas estão familiarizadas com o ambiente de cooperação e com a real necessidade de manutenção de parcerias para sobrevivência no mercado.

Tendo-se analisado os diferentes perfis de alianças estratégicas, bem como seus objetivos, parecem oportunas algumas considerações sobre a manutenção dos acordos. Para a Dana-Albarus recomendar-se-ia que houvesse um contrato com a Mercedes Benz, o qual a impedisse de fornecer seus dados de campo a outro fornecedor de cruzetas. Se isso não fosse possível, estabelecer, então, uma garantia contratual de compra exclusiva da Dana-Albarus por algum período de tempo. Essa medida cria uma espécie de salvaguarda para a Dana-Albarus, no sentido de viabilizar todo esse esforço de pesquisa que está sendo realizado por ela.

Todos os entrevistados foram unânimes em ressaltar os problemas acarretados pela falta de acesso e domínio de conhecimentos tecnológicos. Entre vários, pode-se citar os mais cruciais, que são a falta de produtividade, de qualidade e de preço, que por sua vez são fatores determinantes da posição de uma organização no mercado em que ela compete.

Uma recomendação ao setor de autopeças que, além desses problemas citados, ainda sofre com a concorrência internacional, seria adotar o caminho seguido por essas empresas estudadas, ou seja, o de planejar-se para o estabelecimento de alianças estratégicas. A escolha dessa alternativa é uma opção que possibilita às empresas justamente o que é mais custoso para elas: o acesso a tecnologias de ponta. Além desse benefício, as parcerias também possibilitam o acesso a novas práticas gerenciais e de gestão, o conhecimento e a experiência por tratar com culturas organizacionais diferentes e também facilitam a entrada de novos recursos financeiros.

Entretanto, cabe lembrar que muitas parcerias são fadadas ao fracasso devido à falta de comunicação e confiança entre os parceiros, falta de clareza na exposição dos objetivos e idéias, devido também à rapidez das negociações e principalmente devido ao não conhecimento do parceiro.

Além de estar fundamentada em uma idéia de negócio viável e uma estratégia realista, uma aliança estratégica deve basear-se em cooperação mútua entre as partes envolvidas. É necessário criar um clima de confiança e de entendimento mútuos porque os parceiros estão

trabalhando juntos pela primeira vez. Este desafio está intimamente relacionado ao tipo de acordo a ser firmado, quais estratégias se ajustam às empresas parceiras, quais os efeitos potenciais de sinergia e principalmente quais as vantagens competitivas para cada parceiro. Enfim, o mais importante é que as empresas devem ser realistas em relação às vantagens e desvantagens potenciais da aliança, de modo que possam criar um clima de confiança e cooperação mútuos.

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

Ainda dentro do setor de autopeças é muito importante que outras pesquisas sejam realizadas para que se possa obter uma visão generalizada do processo das alianças estratégicas. Somente após a investigação ter sido implementada em um número significativo de empresas é que, de fato, será conhecida a contribuição dos resultados aqui apresentados, mesmo porque esta pesquisa não abrangeu algumas outras questões. Portanto, espera-se que os próximos trabalhos possam resolver essas indagações que, mesmo após esta pesquisa, permanecem sem resposta. Dentre as quais pode-se citar: as empresas gaúchas podem, realmente, tirar proveito das alianças estratégicas? Como estão sendo mensurados os ganhos de competitividade? Está havendo aumento na capacidade tecnológica das empresas? o que é necessário para que haja sucesso na relação de parceria?

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

Enfim, retoma-se a idéia de que o resultado deste trabalho é parcial, uma vez que foram estudados apenas 6 casos e também porque o instrumento utilizado não contemplou todas as questões de pesquisa pertinentes a esse assunto, ou seja, os resultados dessa pesquisa dependem das que ainda serão realizadas futuramente.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Audi e Senna Import anunciam parceria. **Zero Hora**, Porto Alegre, 16 dez. 1999, p.53.
- AUSTER, E. International Corporate Linkages: dynamic forms in changing environments. **Columbia Journal of World Business**, vol. 22, pp. 3-6, 1987.
- CHESNAIS, F. Multinacional Enterprises and the International Diffusion of Technology, IN: DOSI, G., FREEMAN, C., NELSON, R. et. al (Eds.) **Technical Change and Economic Theory**. Pinter, London, 1988.
- CHESNAIS, F. **A Mundialização do Capital**. São Paulo: Xamã, 1996.
- COASE, R. The Nature of the Firm (1937), IN: WILLIAMSON, O . & WINTER, S. (Eds.) **The Nature of the Firm. Origins, Evaluations and Development**. Oxford: Oxford University Press, 1993.
- CONTRACTOR, F. J, LORANGE, P. (Eds.) Why should firms cooperate? The strategy and economics basis for cooperation ventures. IN: **Cooperative Strategies in International Business**, Lexington, MA: Lexington Books, 1988.
- DODGSON, M. **Technological Collaboration in Industry – Strategy, Policy and Internationalization in Innovation**. Routledge, NY, 1993.
- DOSI, G. The nature of the innovative process. IN: DOSI, G., FREEMAN, C., NELSON, R. et. al (Eds.) **Technical Change and Economic Theory**. Pinter, London, 1988.
- DUSSAUGE, P., GARRETTE, B. Anticipating the Evolutions and Outcomes of Strategic Alliances Between Rival Firms. **International Studies of Management & Organization**, vol.27, n. 4, pp. 104-126, winter 1997-1998.
- DUTRA, E. Joint Ventures Internacionais e a busca de Vantagem Competitiva. Belo Horizonte: UFMG/FCE/CEPEAD, 1997 (dissert. Mestrado)
- FERRERO, A . Meritor negocia parceira para fazer rodas de alumínio. **Gazeta Mercantil**, Campinas, 22 dez. 1997, p. C-3.
- FILHO, N. ABB faz parcerias no setor elétrico. **Gazeta Mercantil**, São Paulo, 20 mar. 1998, p. C-3.

- GERINGER, J.M., FRAYNE, C. A. The Joint Venture Partner Selection Process. IN: LORANGE, P., CHAKRAVARTHY, B., ROOS, J. et al. (Eds.) **Implementing Strategic Processes: Change, Learning and Co-operation**. Blackwell, pp. 253-272, 1993. terá participação de até 50% na Daewoo. **Gazeta Mercantil**, São Paulo, 27 mar. 1998, p. C-2.
- GOMES, W. Cummins prevê recuperar lucro de 95. **Gazeta Mercantil**, São Paulo, 22 mai. 1997, p. C-3.
- GOMES, W., COSTA, T. Arteb une-se à Donnelly para fazer espelhos. **Gazeta Mercantil**, São Paulo, 19 ago. 1997, p. C-5.
- GRAZIADIO, T. Diagnóstico da Capacidade Tecnológica de PMEs de setores tradicionais – Relato de 3 casos da indústria de autopeças no Rio Grande do Sul. Porto Alegre: UFRGS/EA/PPGA, 1998 (dissert. mest. Adm.)
- HAGEDOORN, J. Organizational Modes of Inter-firm Cooperation and Technology Transfer. **Technovation**, vol. 10, n.1, pp. 17-30, 1990.
- HARRIGAN, K. **Managing for Joint Venture**. Lexington, MA: Lexington, 1986.
- HENDERSON, F. O Homem que tem gasolina nas veias. **Exame**, São Paulo, ed. 644, no. 19, 10 set. 1997, pp. 76-80.
- HENKIN, H. Fundamentos Teóricos da Subcontratação Industrial: formulação à luz da teoria dos custos de transações. Porto Alegre, **IEPE/UFRGS**, jan. 1995 (mimeo.)
- INDÚSTRIA Tem nova onda de modernização. **Jornal do Comércio**, Porto alegre, 25 nov. 1998. Economia, p.5.
- KPMG, Corporate Finance. Pesquisa Fusões & Aquisições. **Transações Realizadas no Brasil 1992 até o 1º Trimestre de 1998**. São Paulo, SP, Índice de Comunicação, 1998.
- LAMMING, R. **Beyond Partnership: strategies for innovation and lean supply**. Europe: Prentice Hall, 1993.
- LORANGE, P., ROOS, J. , BRONN, P. Building Successful Strategic Alliances. **Longe Range Planning**, vol. 25, n. 6, pp. 10-17, 1992.
- LORANGE, P., ROOS, J. **Alianças Estratégicas: formação, implementação e evolução**. São Paulo: Atlas, 1996.
- MARQUES, R. , ZAWISLAK, P. The Relation of Technological Cooperation as a Strategy for Vehicle Parts Industry: The Case of the State of Rio Grande do Sul. IN: SEVENTH INTERNATIONAL CONFERENCE ON MANAGMENTE OF TECHNOLOGY, 1998, Orlando, USA. **Anais...**, 16 a 20 fev. 1998.

- MARQUES, R. A Capacidade Tecnológica em Empresas do Segmento de Autopeças no Rio Grande do Sul: uma análise descritiva. Porto Alegre: UFRGS/EA/PPGA, 1997 (dissert. mest. Adm.)
- MATTAR, F. N. **Pesquisa de Marketing**. São Paulo: Atlas, 1993.
- NALEBUFF, B.J., BRANDENBURGER, A. M. **Co-opetição**. Rio de Janeiro: Rocco, 1996.
- RIBAULT, J. et al. **A Gestão das Tecnologias**. Lisboa: Dom Quixote, 1995.
- ROTERING, CH. **Forschungs-und Entwicklungs-Kooperationen zwischen Unternehmen**. Poeschel, Stuttgart, 1990.
- RUFFONI, J. P. Características da estratégia de cooperação na cadeia de fornecimento da indústria automotiva do RS. Porto Alegre: UFRGS/EA/PPGA, 1999 (dissert. Mest. Adm.).
- SELLTIZ, C. et al. **Métodos de Pesquisa nas Relações Sociais**. São Paulo: EPU/EDUSP, 1974.
- SFREDO, M. Gaúchos buscam parcerias internacionais. **Zero Hora**, Porto Alegre, 13 mai. 1996. Caderno de Economia, p. 20.
- SILVA, J. **A logística como instrumento de competitividade das empresas**. Porto alegre, FIERGS, 08 e 09 out. 1998. Seminário Transporte e Logística.
- Volks negocia acordo de cooperação com a Volvo. **Gazeta Mercantil**, São Paulo, 02 set. 1998, p.C-3.
- WILLIAMSON, O. **The Economic Institutions of Capitalism**. New York: Free Press, 1985.
- YIN, R. **Case study research: design and methods**. 2. Ed. London: SAGE Publications, 1994. Vol. 5.
- ZAWISLAK, P. Uma abordagem Evolucionária para a Análise de Casos de Atividades de Inovação no Brasil. **Ensaio FEE**, Porto Alegre, 17 (1), pp. 323-354, 1996a.
- ZAWISLAK, P. Reflexões a Respeito da Decisão de Fazer Cooperação Tecnológica. IN: XX ENCONTRO DA ANPAD. **Anais...** Angra dos Reis, RJ, 22 a 25 set. 1996b.
- ZAWISLAK, P. (coord.). **Diagnóstico Automotivo**. A plataforma tecnológica da cadeia automotiva do RS. Porto Alegre: UFRGS/PPGA/NITEC/FIERGS, 1999.

## **ANEXO**

(Roteiro da entrevista)

# “PROCESSO DE FORMAÇÃO DE ALIANÇAS: Estudo de casos em empresas fornecedoras da indústria automotiva do RS”

## Informações sobre a pesquisa

1. Este roteiro de entrevista serve para o levantamento do dados da pesquisa de mestrado de Gabriela Scur da Silva, aluna do NITEC / PPGA / UFRGS.
2. Sua colaboração será de extrema importância para a conclusão desta pesquisa, a qual apresentará os fatores motivadores, bem como o perfil das alianças estratégicas firmadas por empresas gaúchas fornecedoras da cadeia automotiva do Rio Grande do Sul, de forma que esta possa vir a colaborar na tomada de decisão para a formação de outras parcerias.
3. As informações sobre as empresas serão mantidas em sigilo, caso solicitado.
4. O roteiro da entrevista é bastante objetivo e está estruturado da seguinte forma:
  - Informações Gerais
  - Informações sobre Aliança Estratégica

### **Pesquisadora: Gabriela Scur da Silva**

NITEC / PPGA / UFRGS

Av. João Pessoa, 52, sala 11

Tel.: (051) 3163536 / 316-3650

CEP.: 90040-000 - POA - RS - Brasil

E-mail: [gssilva@adm.ufrgs.br](mailto:gssilva@adm.ufrgs.br) ou [gabis@conesul.com.br](mailto:gabis@conesul.com.br)

Tel. para contato com pesquisadora: (051) 332 8508 ou (0532) 28 2859



## INFORMAÇÕES GERAIS

1. DATA: \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_
2. Razão Social: \_\_\_\_\_
3. Ano de fundação da empresa: \_\_\_\_\_
4. Dados do (s) responsável (is) pelas informações: \_\_\_\_\_
5. Nome (s): \_\_\_\_\_
6. FORMAÇÃO: \_\_\_\_\_
7. CARGO: \_\_\_\_\_
8. TEMPO DE EMPRESA: \_\_\_\_\_
9. Deseja manter o nome da empresa no anonimato? ( ) sim ( ) não
10. Número Total de Funcionários da Empresa: \_\_\_\_\_

| Qualificação              | Número de Funcionários |
|---------------------------|------------------------|
| Primeiro Grau             |                        |
| Segundo Grau              |                        |
| Técnicos                  |                        |
| Graduação                 |                        |
| Pós-graduação – Mestrado  |                        |
| Pós-graduação - doutorado |                        |

11. Faturamento bruto anual em 1997:
- 

12. Composição do Capital da Empresa, indique o percentual:

Nacional: \_\_\_\_\_%

Estrangeiro: \_\_\_\_\_% Qual o principal país? \_\_\_\_\_

13. Destino das vendas no mercado (% da produção):

| DESTINO                           | PERCENTUAL (%) |
|-----------------------------------|----------------|
| Montadoras brasileiras            |                |
| Empresas de autopeças brasileiras |                |
| Mercado de reposição brasileiro   |                |
| Outros países: Quais países?      |                |

14. Quais são seus principais clientes? (cite as empresas)
-

## ALIANÇA ESTRATÉGICA

15. Em quantos projetos de parceria sua empresa está ou esteve envolvida?

Universidade: \_\_\_\_\_ Qual (is)? \_\_\_\_\_

Centro Tecnológico: \_\_\_\_\_ Qual (is)? \_\_\_\_\_

Empresa nacional: \_\_\_\_\_ Qual (is)? \_\_\_\_\_

Empresa estrangeira: \_\_\_\_\_ Qual (is)? \_\_\_\_\_

Multinacional: \_\_\_\_\_ Qual (is)? \_\_\_\_\_

Clientes: \_\_\_\_\_ Qual (is)? \_\_\_\_\_

Fornecedores: \_\_\_\_\_ Qual (is)? \_\_\_\_\_

16. Qual é o principal projeto de parceria que sua empresa possui?

Nome da (s) empresa (s): \_\_\_\_\_

Nacionalidade: \_\_\_\_\_

Tipo de parceria: \_\_\_\_\_

Data de início: \_\_\_\_\_ Previsão de término: \_\_\_\_\_

Objetivo: \_\_\_\_\_

Descrição do Projeto : \_\_\_\_\_

17. Existe(m) outro(s) tipo(s) de parceiro(s) nesta aliança?

( ) órgão financeiro ( ) centros tecnológicos

( ) universidade ( ) outros. Quais?

18. Em que momento, fato ou circunstância o Sr. percebeu a necessidade de estabelecer um acordo de parceria? (relate) \_\_\_\_\_

19. Se essa idéia partiu de alguma negociação com cliente, qual foi o cliente e quais as exigências impostas por ele impossíveis de serem atendidas por sua empresa naquele momento?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

20. Quais são os fatores que motivaram sua empresa a estabelecer uma aliança estratégica?

\_\_\_\_\_

21. Em relação aos objetivos de sua parceria, como o Sr. considera os itens abaixo:

| <b>MERCADO</b>   | <b>Muito importante</b> | <b>Pouco importante</b> | <b>Nada importante</b> |
|--|-------------------------|-------------------------|------------------------|
| Entrar em mercados estrangeiros  |                         |                         |                        |
| Incluir-se num bloco de grandes empresas   |                         |                         |                        |
| Saber como se dá o processo de cooperação para preparar-se a projetos subsequentes |                         |                         |                        |
| Obter vantagens competitivas perante concorrentes                                  |                         |                         |                        |
| Aproximar cliente-fornecedor (seja a empresa cliente ou fornecedora)               |                         |                         |                        |
| Atingir a quase integração vertical  |                         |                         |                        |
| Ganhar acesso a mercados   |                         |                         |                        |
| Obter acesso a canais de comercialização já estruturados                           |                         |                         |                        |
| <b>TECNOLOGIA</b>  | <b>Muito importante</b> | <b>Pouco importante</b> | <b>Nada importante</b> |
| Obter acesso ao conhecimento tecnológico do parceiro                               |                         |                         |                        |
| Concentrar suas atividades na tecnologia central                                   |                         |                         |                        |
| Estar atualizado em termos tecnológicos  |                         |                         |                        |
| Usar uma <i>network</i> internacional para troca de informações                    |                         |                         |                        |
| Observar e aprender com os procedimentos de P&D do parceiro                        |                         |                         |                        |
| Reduzir o <i>time to market</i>  |                         |                         |                        |
| Possibilitar melhorias gerenciais, através do acesso a práticas administrativas    |                         |                         |                        |
| Obter acesso à tecnologia de processo  |                         |                         |                        |
| <b>OBJETIVOS ECONÔMICOS</b>  | <b>Muito importante</b> | <b>Pouco importante</b> | <b>Nada importante</b> |
| Reduzir ou dividir os custos   |                         |                         |                        |
| Reduzir ou dividir as incertezas   |                         |                         |                        |
| Ter preços mais competitivos   |                         |                         |                        |
| Obter economia de escala   |                         |                         |                        |
| Obter economia de escopo   |                         |                         |                        |
| <b>LEGISLAÇÃO</b>  | <b>Muito importante</b> | <b>Pouco importante</b> | <b>Nada importante</b> |
| Conhecer a legislação local  |                         |                         |                        |
| Superar barreiras alfandegárias/legais   |                         |                         |                        |
| Facilitar os trâmites burocráticos inerentes a algum país ou mercado               |                         |                         |                        |

22. Existem outros objetivos além dos acima citados? Quais são?

---

---

23. Como se deu o processo de seleção do(s) parceiro(s)?

---

---

24. Quais foram os critérios utilizados na seleção dos parceiros?

---

---

25. Existe uma atmosfera de confiança e comunicação entre a(s) empresa(s) parceira(s)?

( ) Sim. Relate os pontos positivos ( ) Não. Explique o porquê

---

---

26. Como o Sr. avalia os resultados da parceria?

( ) Atingiu os objetivos completamente

( ) Atingiu parcialmente

( ) Está atingindo

( ) Não está atingindo

( ) Não atingiu

Caso a resposta for negativa, o que o Sr. ressaltaria como possíveis motivos para isso?

---

---

27. Em geral, como o Sr. avalia o processo de alianças estratégicas na busca de melhor competitividade para as empresas?

---

---

28. Segundo a sua opinião, quais são os principais problemas das empresas fornecedoras de autopeças do Rio Grande do Sul?

---

---