



Revista Base (Administração e Contabilidade)

da UNISINOS

E-ISSN: 1984-8196

cd@unisinos.br

Universidade do Vale do Rio dos Sinos

Brasil

ROSSI, GEORGE; PÓVOA, ANGELA

ALIANÇAS ESTRATÉGICAS EM EMPRESAS DE MÉDIO PORTE: UM ESTUDO NO SETOR DE  
AUTOMAÇÃO INDUSTRIAL AUTOMOBILÍSTICA NO BRASIL

Revista Base (Administração e Contabilidade) da UNISINOS, vol. 5, núm. 3, septiembre-diciembre,  
2008, pp. 198-212

Universidade do Vale do Rio dos Sinos  
São Leopoldo, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=337228636005>

- Como citar este artigo
- Número completo
- Mais artigos
- Home da revista no Redalyc

redalyc.org

Sistema de Informação Científica

Rede de Revistas Científicas da América Latina, Caribe, Espanha e Portugal  
Projeto acadêmico sem fins lucrativos desenvolvido no âmbito da iniciativa Acesso Aberto

# ALIANÇAS ESTRATÉGICAS EM EMPRESAS DE MÉDIO PORTE: UM ESTUDO NO SETOR DE AUTOMAÇÃO INDUSTRIAL AUTOMOBILÍSTICA NO BRASIL

**STRATEGIC ALLIANCES IN MEDIUM SIZE FIRMS: A STUDY IN THE SECTOR OF INDUSTRIAL AUTOMATION OF AUTOMOBILES IN BRAZIL**

**GEORGE ROSSI**  
george.rossi@gmail.com  
**ANGELA PÓVOA**  
angelapovoa@gmail.com

## RESUMO

Este artigo apresenta investigação sobre fatores explicativos para a formação de alianças estratégicas entre empresas de médio porte do setor de automação industrial automobilística. O processo de formação das alianças estratégicas é analisado sob a perspectiva da Teoria da Dependência de Recursos. Essa teoria assevera que as alianças estratégicas são formadas como meio de prover à organização os recursos que lhe são internamente escassos ou ausentes. Os dados provêm da análise de nove casos de empresas do setor de automação industrial automobilística localizadas em São Paulo (Brasil) que possuem alianças estratégicas. A coleta de dados deu-se em 2005 por meio de entrevistas, as quais foram gravadas, transcritas e tratadas pela técnica da análise de conteúdo. A principal conclusão é a de que, ao identificar a escassez em relação ao recurso "tecnologia de produção", as empresas estudadas formam alianças estratégicas para estabilizar e assegurar o acesso a esse recurso, ao mesmo tempo em que reduzem custos fixos e mantêm uma estrutura enxuta.

*Palavras-chave:* alianças, estratégias, médias empresas.

## ABSTRACT

This article presents inquiry on clarifying factors for the formation of strategical alliances formation among medium size firms of the sector of automotive industry. The process of the strategical alliances formation is analyzed under the perspective of the Resource Based View Theory. This theory asserts that the strategical alliances are formed as a means to provide to the organization the resources that are internally scarce or absent. The data come from the analysis of nine cases of firms of automotive industry sector located in São Paulo (Brazil) that they possess strategical alliances. The data collection took place in 2005 by means of interviews, which were recorded, transcribed and studied according to the content analysis technique. The main conclusion is that, by identifying the scarcity in relation to the resource "production technology", the studied companies create strategic alliances to stabilize and to assure the access to this resource, at the same time they reduce the fixed costs and keep a clean structure.

*Key words:* alliances, strategy, medium firms.

## INTRODUÇÃO

Alianças estratégicas constituem-se em um mecanismo que permite superar a escassez interna de recursos sem a perda do controle político, da propriedade e da flexibilidade, além de poupar consideráveis somas que seriam destinadas ao desenvolvimento de novos produtos e tecnologias (Bretherton e Chaston, 2005). Segundo Aaker (2001), as alianças estratégicas são importantes nas ações globais, pois, permitem estabelecer vínculos com organizações que dispõem de recursos ou competências complementares para a sobrevivência de uma empresa. Assim, as alianças tornam possível o acesso a habilidades novas e complementares de forma mais rápida (Hamel e Doz, 1998). Devido à importância atribuída às alianças estratégicas para prover à organização os recursos internamente escassos, este estudo investiga o processo de formação das alianças estratégicas sob a perspectiva da Teoria da Dependência de Recursos.

Embora a grande empresa multinacional tenha sido objeto de grande parte dos trabalhos sobre alianças estratégicas (Hynes e Mollenkopf, 1998), as limitações em termos de acesso a recursos, embora inerentes a qualquer empresa, estão especialmente presentes em empresas de pequeno e médio porte, que lidam com uma maior dificuldade para arregimentar recursos importantes para seu desenvolvimento e manutenção (Leone, 1999; Amato Neto e Olave, 2001; Daft, 2000).

Nesse contexto, este estudo tem como foco principal investigar as empresas de médio porte do setor de automação industrial automobilística. O objetivo geral é investigar os fatores explicativos para a formação de alianças estratégicas nesse porte de empresas. Para atender ao objetivo geral, realizaram-se entrevistas em profundidade com proprietários e dirigentes de empresas de médio porte, do setor de automação industrial automobilística.

A escolha por esse setor deve-se a sua relevância para o Brasil, que se apresenta como um dos maiores produtores mundiais de automóveis, ocupando a nona posição (Warth, 2008). A variação da produção brasileira de 2004 para 2005 foi a maior (9,1%) entre os dez maiores fabricantes de automóveis no mundo, acompanhada de perto pela chinesa (9,0%). Quanto à importância da indústria automobilística no cenário nacional, temos que esta representa 22,1% do PIB industrial brasileiro (Warth, 2008).

A automação dos processos industriais é vista, por economistas, dirigentes de empresas e pela sociedade, como importante meio para a construção e consolidação do processo de modernização do parque industrial brasileiro. O contexto de globalização e de competitividade crescente e as mudanças sociais decorrentes têm exercido forte influência no sentido da aceleração do processo de automação do setor industrial (Bruciaplagia *et al.*, 2005).

A automação industrial no Brasil começa tardiamente, no início dos anos 90, com o fim da reserva de mercado de informática, aliada à abertura comercial e à globalização, e encontra-se hoje no centro do processo de modernização da

economia brasileira. Os setores mais desenvolvidos no Brasil em termos de automação industrial são o automobilístico, o siderúrgico, o de papel e celulose, o petroquímico, o farmacêutico e o alimentício, segundo dados da Agência de Desenvolvimento Tietê Paraná (ADTP, 2005).

A indústria automobilística brasileira é freqüentemente citada como exemplo de automação no mundo. A fábrica de motores da Volkswagen de São Carlos (SP), inaugurada em outubro de 1996, é a mais moderna fábrica de motores do grupo alemão no mundo, pois apresenta um índice de automação de 28%. Para se ter uma idéia da importância desse índice, nas outras cinco fábricas de motores da Volkswagen no mundo, inclusive as duas da Alemanha, esse índice atinge 10% (ADTP, 2005).

No Brasil, a tendência é de crescimento acentuado nos índices de automação industrial, nos próximos cinco a dez anos, em função da modernidade que tem de ser obtida e da necessidade de o Brasil exportar mais (ABINEE, 2004).

No setor de automação industrial automobilística, os clientes finais são as empresas montadoras de veículos, que contratam serviços de empresas especializadas em automação para otimizar seu processo produtivo. Consoni (2004) esclarece que o segmento das montadoras de automóveis no Brasil é completamente internacionalizado, composto na sua totalidade por nove empresas constituídas com capital estrangeiro. Essas empresas são todas subsidiárias de multinacionais, e quatro delas, a Ford, General Motors, Volkswagen, Ford e Fiat iniciaram suas atividades no Brasil em 1919, 1925, 1950 e 1976, respectivamente. As outras seis montadoras (Renault, PSA Peugeot, Citroën, Toyota, Honda e Daimler Chrysler) instalaram suas unidades de produção de automóveis no Brasil somente na segunda metade da década de 1990. Essas foram motivadas por diversos fatores dentre os quais se destacam a abertura do mercado, as políticas públicas especificamente criadas para esse setor; a previsão de crescimento da economia brasileira e, consequentemente, da demanda por automóveis.

## O CONCEITO DE ALIANÇAS

Para Barney (2002), há a aliança quando duas ou mais organizações independentes cooperam no desenvolvimento, manufatura ou venda de produtos e serviços. Aaker (2001) define a aliança estratégica como a colaboração que potencializa a força de duas ou mais organizações para alcançar suas metas estratégicas. Das e Teng (2003) e Wheelen e Hunger (2000) definem as alianças estratégicas como arranjos cooperativos entre firmas, orientadas a alcançar os objetivos estratégicos dos parceiros.

Segundo Badaracco (1991), as alianças são arranjos organizacionais e políticas operacionais pelas quais organizações separadas compartilham uma autoridade administrativa, formam relações sociais, aceitam uma propriedade conjunta e os arranjos contratuais específicos são substituídos por uma forma mais flexível de administrar. Austin (2001) assevera que

as alianças estratégicas, capazes de envolver vários parceiros num esforço para reunir recursos mais abundantes e melhores combinações de competências, alavancam as competências de cada parceiro e criam mais valor às empresas parceiras.

Neste estudo, o conceito adotado é a de Bamford *et al.* (2003) para quem a aliança é uma estrutura organizacional única que permite a cooperação entre empresas.

## QUANDO UMA ALIANÇA É ESTRATÉGICA

O termo aliança, no início, descrevia um tipo restrito de relacionamento cooperativo entre empresas (Faulkenr e De Rond, 2001). Atualmente, essa expressão é utilizada para descrever uma gama ampla de relacionamentos cooperativos entre empresas, que se encontram entre dois extremos: desde projetos de curto prazo, passando por relacionamentos de longo prazo com fornecedores e fabricantes até amplas alianças estratégicas, em que parceiros acessam as capacidades uns dos outros e aprendem a partir dessa troca (Harbison e Pekar, 1999). Assim, é necessário estabelecer a diferença entre uma aliança do tipo transacional de uma de tipo estratégico.

Para Dussauge e Garrete (1999), uma aliança é estratégica quando cada parte envolvida permanece independente, ou seja, mantém tanto a autonomia estratégica quanto a de seus interesses específicos. Em uma aliança estratégica, não há fusões nem aquisições. Essa autonomia das partes aumenta os centros de decisão; torna o gerenciamento complexo e, em alguns casos, paralisa as operações devido à falta de acordo quanto a quais objetivos devem ser perseguidos, os próprios ou os do empreendimento associado à aliança, o que não acontece quando a gestão é centralizada.

Para Wilk e Fensterseifer (2003), em alianças estratégicas, as ligações entre as empresas ocorrem por meio de ampla troca de informações e mediante compromissos de longo prazo, aumentando a cooperação e os investimentos conjuntos entre parceiros, traduzindo-se em benefícios concretos.

Bamford *et al.* (2003) apontam que, embora possam assumir diferentes formas, as alianças possuem três características em comum para serem consideradas estratégicas:

- todos os arranjos de aliança entre duas ou mais empresas envolvem a *contribuição recíproca de recursos* para a criação de valor em conjunto;
- todas as alianças são uma forma de *contrato incompleto*, no sentido de que nem todos os aspectos do arranjo podem ser completamente especificados no início da parceria, o que demanda ajustes posteriores;
- como resultado das duas primeiras condições, todas as alianças compartilham uma terceira característica: *tomada de decisão conjunta* para o gerenciamento do negócio e o compartilhamento do valor criado.

Assim, uma aliança pode ser considerada estratégica, quando contribui significativamente para as estratégias perseguidas pelos parceiros, bem como quando envolve uma combinação das capacidades dos parceiros.

## A TEORIA DA DEPENDÊNCIA DE RECURSOS E AS ALIANÇAS ESTRATÉGICAS

O termo "recurso" engloba outros três construtos: (i) os recursos são como o estoque de fatores disponíveis possuídos, ou controlados por uma empresa (Amit e Schoemaker, 1993); (ii) as capacidades referem-se às habilidades de uma empresa para explorar seus recursos em combinação com os processos organizacionais, visando a um fim desejado e (iii) as competências da empresa são habilidades e recursos particulares que uma empresa possui e uma forma superior de utilizá-los (Carmeli e Tishler, 2004).

Para fins de análise deste estudo, recursos são "ativos, capacidades, competências que a firma possui e que assumem a forma de processos organizacionais, atributos da empresa, informação e conhecimento dentre outros" (Barney, 2002, p. 155). Assim, os recursos são controlados pela empresa e permitem conceber e implementar estratégias para melhorar a eficiência e a eficácia organizacional.

A Teoria da Dependência de Recursos assevera que a organização não é internamente auto-suficiente em relação aos recursos que necessita para competir e sobreviver. Depende, assim, de seu ambiente organizacional para ter acesso a tais recursos (Pfeffer e Salancik, 1978). A necessidade de acesso a recursos externos faz com que a empresa estabeleça uma relação de dependência, o que a torna vulnerável às demandas de seu ambiente organizacional. Para Jones (1998), a formação de alianças estratégicas reduz a dependência da empresa em relação ao ambiente e em relação ao suprimento dos recursos críticos e escassos. Assim, esses recursos ficam mais disponíveis, e a empresa tem seu fluxo de materiais estabilizado.

As alianças estratégicas são definidas como arranjos voluntários entre empresas, envolvendo tanto a acumulação como a transação de recursos. Esses arranjos podem ocorrer por uma série de razões e, assim, as empresas podem firmar contratos de parceria, assegurando o acesso aos recursos considerados críticos, reduzindo a incerteza ambiental e o poder do ambiente sobre a empresa (Pfeffer e Nowak, 1976). O acesso aos recursos externos é apontado como importante fator à formação de alianças estratégicas (Faulkner e De Rond, 2001). Além disso, para Lewis (1992), alianças estratégicas reduzem custos e abreviam o tempo para o desenvolvimento de recursos.

Portanto, as alianças estratégicas, na perspectiva da Teoria da Dependência de Recursos, são favorecidas pela necessidade de acesso a recursos internamente escassos à empresa e constituem, também, uma estratégia para gerenciar e reduzir as dependências ambientais, ao mesmo tempo em que asseguram o acesso aos recursos essenciais à atividade da empresa.

## A ESCASSEZ DE RECURSOS NA FORMAÇÃO DE ALIANÇAS ESTRATÉGICAS EM EMPRESAS DE PEQUENO E MÉDIO PORTE

Amato Neto e Olave (2001) apontam que as empresas de pequeno e médio porte enfrentam maior dificuldade

para arregimentar recursos importantes para seu desenvolvimento e sua manutenção. Daft (2000) reforça que, diferentemente das pequenas e médias, as empresas de grande porte são caracterizadas pela posse de amplos recursos, o que permite economias de escala e competição em nível global.

Amato Neto e Olave (2001) e O'Farrel e Wood (1999) ressaltam que, diante da escassez de recursos nas empresas de pequeno e médio porte, a adoção da cooperação por meio de alianças estratégicas é uma alternativa para responder às limitações de recursos que enfrentam. Na concorrência com grandes empresas, a cooperação entre empresas de pequeno e médio porte é uma tentativa de forçar a acomodação de poderosos rivais e evitar retaliações (Lee *et al.*, 1999), sendo, assim, uma solução realística e pragmática para os pequenos negócios, pois permitem o compartilhamento de tecnologias, conhecimento e acesso aos recursos dos parceiros (Gilbert, 1991).

Assim, as alianças estratégicas são importantes para que as empresas de pequeno e médio porte possam prover o acesso a recursos que se encontram no ambiente organizacional, conforme defende a Teoria da Dependência de Recursos.

Estudos anteriores apontam para três diferentes modalidades de recursos como fatores explicativos para a formação de alianças estratégicas entre empresas de pequeno e médio porte: as tecnologias de produção; a imagem corporativa do parceiro e os recursos financeiros. A seguir, essas modalidades de recursos são esclarecidas.

#### **O ACESSO AO RECURSO “TECNOLOGIA DE PRODUÇÃO” COMO RAZÃO PARA FORMAÇÃO DE ALIANÇAS ESTRATÉGICAS:**

Para Milgate (2001), o acesso a novas tecnologias é uma razão comum para a formação de alianças estratégicas em indústrias automobilísticas, de computadores e aeroespaciais. Grant (2002, p. 172) afirma que “as transferências de tecnologias podem expandir a variedade de qualificações internas que uma empresa pode utilizar, abrindo novas possibilidades para o desenvolvimento próprio”.

O desenvolvimento de tecnologias é um exemplo de recurso que pode exigir da empresa um esforço que está além de suas capacidades. Por meio da complementaridade de recursos, as empresas podem manter-se competitivas, complementando habilidades e recursos ausentes (Barney, 2002; Aaker, 2001).

Lewis (1992) reforça essa idéia, ao propor a cooperação entre empresas, na forma de alianças estratégicas, como contribuição para o acesso a tecnologias que a empresa não possui ou nas quais esteja em defasagem.

Robin (1993) argumenta que os processos produtivos estão demandando tecnologias cada vez mais avançadas, aumentando a complexidade de algumas indústrias. Esse fato favorece a prática da formação de alianças estratégicas, especialmente em pequenas empresas, que, muitas vezes,

ficam incapazes de acompanhar tais avanços na velocidade necessária. Tendo em vista o acima exposto, a tecnologia de produção foi escolhida como objeto de investigação, uma vez que este recurso pode favorecer a formação de alianças estratégicas.

#### **O ACESSO AO RECURSO “IMAGEM CORPORATIVA DO PARCEIRO” COMO RAZÃO PARA A FORMAÇÃO DE ALIANÇAS ESTRATÉGICAS.**

Dalton e Croft (2003) definem a imagem corporativa como o conjunto de impressões e crenças que são atribuídos a uma organização. Assim, a imagem é formada pela mistura de atributos cognitivos (rationais e funcionais) e emocionais. Para Williams e Moffitt (1997), a imagem corporativa é produto de um complexo processo de formação de impressões multifacetadas, em que diversos fatores (como a reputação e as experiências) combinam-se de várias formas para construir a percepção que um indivíduo tem da empresa. A imagem corporativa é um recurso intangível e possui determinadas características como raridade, valor, difícil imitação e substituição, esses são fontes de vantagem competitiva (Barney, 2002).

Barney (2002) propõe ainda que as empresas devam buscar a diferenciação, principalmente a partir da utilização de seus recursos intangíveis para aquisição e manutenção de uma vantagem competitiva sobre seus concorrentes. Dowling (2001) pontua que as empresas multinacionais de grande porte gozam de uma imagem corporativa mais forte no mercado, se comparadas à dos pequenos e médios empreendimentos.

Yasuda (2005) e Goldbertg *et al.* (2003) defendem que os empreendimentos menores podem alcançar credibilidade e prestígio no mercado, ao se associarem com empresas que gozam de uma boa imagem corporativa. De acordo com Nielsen (2002), as alianças podem fortalecer o prestígio de uma empresa inserida numa rede e possibilitam o aumento de sua própria centralidade, dando maior visibilidade. A formação de alianças com parceiros conceituados possibilita um acesso único a informações e oportunidades de negócios devido a terem mais prestígio (Isidro, 2004).

Milgate (2001) assevera que uma aliança estratégica pode contribuir para o acesso a um “*brand name*”. Uma aliança pode ser importante para uma organização que planeja entrar num determinado mercado, mas encontra a oposição de marcas já estabelecidas. Um exemplo é a aliança entre FIFA, UEFA e Mastercard, em que os ganhos do patrocinador estão necessariamente ligados a questões de imagem (Kutlher, 1995).

Ao formar alianças estratégicas com empresas que possuem uma imagem corporativa consolidada no mercado, o empreendimento de menor porte pode fortalecer sua própria imagem corporativa. Por essa razão, a imagem corporativa do parceiro pode ser um recurso procurado por empresas menores, no ambiente organizacional e torna possível, assim, a formação de alianças estratégicas. Isso justifica sua escolha como objeto deste estudo.

## O ACESSO A RECURSOS FINANCEIROS COMO RAZÃO PARA A FORMAÇÃO DE ALIANÇAS ESTRATÉGICAS:

Rothwell (1983) identificou que, dentre as variáveis que fazem diferir as empresas pequenas das grandes, está a menor capacidade das primeiras para obter recursos financeiros junto a instituições bancárias. Isso ocorre porque há uma percepção de que o investimento em empreendimentos menores é mais arriscado e menos lucrativo.

Beech (1997) advoga que as alianças estratégicas são uma importante alternativa para o financiamento da empresas, se comparada com as formas tradicionais. Withrow (2000) ressalta que as formas tradicionais de financiamento são incômodas para os pequenos negócios, em razão das taxas que são cobradas. Por outro lado, Farkas-Conn (1999) pontua que, nos Estados Unidos, alguns bancos internacionais têm tomado a iniciativa de estabelecer novas formas de parcerias com pequenos e médios empreendimentos, alterando, com isso, suas práticas tradicionais de negócios.

Yasuda (2005) lembra que é comum uma empresa menor possuir projetos interessantes e comercialmente viáveis, mas carecer do capital necessário para financiá-lo. Nesse caso, a cooperação estabelecida com parceiros que possuam o capital necessário pode tornar possível a realização do projeto, com benefício para ambos os parceiros, pois esses dividem os custos do investimento, bem como seus riscos associados.

Barnir e Smith (2002) postulam que, dentre as características que fazem de uma empresa um parceiro desejável para as pequenas empresas, está a posse de recursos financeiros, a tecnologia, a posição de mercado, a reputação e as capacidades gerenciais e humanas únicas. Por outro lado, esses autores também apontam que o grande desafio dos pequenos empreendimentos torna-se ser atrativo para os grandes parceiros.

Assim, as empresas de menor porte podem utilizar-se de alianças estratégicas, a fim de obter os recursos financeiros necessários para a exploração de oportunidades de negócios.

## METODOLOGIA

Uma vez que a literatura e a pesquisa acerca da formação de alianças estratégicas em empresas de médio porte são relativamente escassas, mostrou-se mais apropriado a este estudo a realização de uma pesquisa do tipo multicasos com abordagem qualitativa (Richardson, 1999; Marshall e Rossman, 2006). As perguntas, formuladas *a priori*, foram aplicadas a todos os entrevistados de forma a que respondessem às mesmas questões. A entrevistadora teve o cuidado de buscar uma condução semelhante em todas as situações de entrevista.

Para a realização das entrevistas, foi elaborado um roteiro que teve como base o referencial teórico desta pesquisa. Para permitir maior flexibilidade nas respostas dadas pelos entrevistados e buscando uma melhor compreensão do fenômeno em suas particularidades, as questões foram feitas com o objetivo de obterem respostas abertas. Antes da aplicação do roteiro de perguntas, os entrevistados foram esclarecidos acerca do

significado de alguns conceitos presentes nas perguntas como: recursos, aliança estratégica, imagem corporativa e tecnologia de produção. Também foi solicitado aos entrevistados que relatassem, de forma breve, suas experiências com alianças, o perfil de suas empresas e quem eram seus concorrentes. Cada entrevista durou, em média, 80 minutos; seis delas foram gravadas e transcritas por uma empresa especializada nessa atividade.

Definiu-se como população de interesse (Marshall e Rossman, 2006; Glaser e Strauss, 1973; Gil, 1999), todas as empresas do setor de automação industrial automobilística, localizadas no Estado de São Paulo. Nesse setor, encontram-se, predominantemente, empresas de grande e médio porte. Para os fins deste estudo, foram selecionadas somente as empresas de médio porte.

Com o intuito de acessar as empresas da população de interesse, utilizaram-se duas estratégias: a primeira foi entrar em contato com as montadoras de veículos instaladas no Estado de São Paulo (General Motors do Brasil, Ford Motors Company e Volkswagen do Brasil), na busca de reconhecer quais empresas do setor de automação industrial automobilística são consultadas para participar das concorrências que surgem em suas dependências. Junto a essas montadoras, foi possível identificar um contingente formado por nove empresas de médio porte, cadastradas para prestar esse tipo de serviço. A segunda estratégia foi solicitar aos entrevistados que mencionassem seus concorrentes diretos no setor de automação industrial automobilística.

Verificou-se que os nomes das empresas eram mutuamente citados uns pelos outros, confirmado, assim, as empresas participantes dessa pesquisa. Esta técnica é conhecida como "bola de neve", uma vez que os sujeitos mencionaram-se mutuamente até o ponto em que a rede de relações tornou-se clara (Bogdan e Biklen, 1994).

Assim, foi possível identificar que o setor de automação industrial automobilística, dentre as empresas de médio porte localizadas no Estado de São Paulo, é composto por nove empresas. O baixo número de empresas nesse setor pode ser explicado pelo fato de que seus únicos clientes são as montadoras de veículos e de que esse número restrito de clientes pode inibir a entrada de novos concorrentes no mercado.

Outra explicação é o caráter sazonal e oscilante dos trabalhos de automação automobilística, cujo volume de trabalho é bastante variável e dependente do desempenho da economia, o que pode contribuir para desestimular a entrada de novos concorrentes, segundo avaliaram alguns dos entrevistados.

Todas as nove empresas qualificadas para participar do estudo foram contatadas. Houve um retorno positivo em sete dessas empresas, as quais concordaram em participar da pesquisa, por meio de entrevistas com seus dirigentes ou proprietários.

Para fins de análise dos dados coletados nas entrevistas, foi aplicado o método de análise de conteúdo, conforme apresentado por Bardin (2000). Esse método compreende

etapas sucessivas para a análise exploratória. Tais etapas são: pré-análise; codificação; tratamento dos dados; inferência e interpretação. Cada uma dessas fases foi observada na análise dos dados.

### **PERFIL DAS EMPRESAS PARTICIPANTES DESTE ESTUDO**

Com vistas aos objetivos deste estudo, foram investigadas somente as empresas de médio porte. De acordo com Lemos (2001), a classificação de porte mais utilizada no Brasil baseia-se no número de empregados das empresas, conforme dados do Serviço de Apoio às Pequenas Empresas do Estado de São Paulo (SEBRAE). De acordo com essa classificação (SEBRAE, 2005), todas as empresas convidadas para este trabalho precisam ter um número de funcionários entre 50 a 99 empregados, o que lhes garante a classificação como de médio porte.

Com o intuito de proporcionar uma visão mais detalhada acerca das empresas que participaram deste estudo, segue, abaixo, uma breve descrição de suas principais atividades e do perfil dessas empresas.

*Empresa A:* Esta empresa está instalada no Brasil desde 1998, pertence a um grupo com sede na Alemanha. Possui um total de 70 funcionários no Brasil e já atuou em quase todas as montadoras. É especializada em projetos e instalações elétricas "chave na mão" de automação e controle de processos industriais. Sua filial no Brasil é considerada uma unidade autônoma, e seus dirigentes possuem participação no capital social da empresa, ocupando o cargo de "sócio-gerente". A empresa possui uma importante aliança estratégica, desde 2003, para acesso à tecnologia e mantém várias outras alianças estratégicas, baseadas em projetos, com grandes empresas.

*Empresa B:* É uma empresa de capital nacional, que atua no mercado desde 1994. A princípio, suas atividades estavam limitadas a projetos de engenharia de automação, mas hoje atua também em montagem e em instalações na área de automação industrial automobilística. Possui 40 funcionários diretos e cerca de 15 funcionários indiretos (terceirizados e prestadores de serviços), mas esse número varia de acordo com o volume de trabalho. Seus principais clientes são Volkswagen, General Motors e Ford Motors Company. Possui hoje três importantes alianças estratégicas, todas formadas com empresas nacionais.

*Empresa C:* Esta empresa é de capital nacional, e está no mercado há 30 anos. Seus empresários foram pioneiros no trabalho junto às montadoras e participaram da instalação das principais montadoras no Brasil. A empresa emprega, hoje, cerca de 60 funcionários diretos. Na década de 80 e meados da década de 1990, possuía um número de funcionários que a classificava como de grande porte. Formou uma aliança estratégica com uma empresa alemã, e essa parceria durou 25 anos. Mantém seis importantes alianças estratégicas com empresas estrangeiras e nacionais.

*Empresa D:* Esta empresa atua no mercado há 14 anos e atua basicamente com automação industrial em vários

segmentos, dentre eles, o automobilístico. É uma empresa de capital nacional, que possui cerca de 90 funcionários. Hoje, esta empresa inclui-se no grupo dos integradores brasileiros que têm participação no mercado internacional. Está presente em fábricas dos Estados Unidos, México, Argentina e Japão, por meio de projetos realizados para seus clientes nesses países. Possui sete importantes alianças estratégicas com empresas estrangeiras.

*Empresa E:* Esta empresa é de capital estrangeiro, com sede na Alemanha. Instalou-se no Brasil em 1997 e possui cerca de 65 funcionários, dos quais 40 são diretos e de 20 a 25, indiretos. É especialista na prestação de serviços na área de programação de robô, projetos e instalações elétricas, montagem de painéis elétricos, entre outras. Atua nas principais montadoras, mas seu principal cliente é a Volkswagen. Suas alianças são com empresas complementares; possui, também, parcerias com grandes empresas, mas são parcerias temporárias e limitadas a projetos.

*Empresa F:* É uma empresa de capital nacional, que atua no mercado desde 1993. É especializada na montagem de estruturas automobilísticas e equipamentos industriais. Possui cerca de 50 funcionários diretos e de 15 a 20 funcionários indiretos. Já atuou nas principais montadoras e atualmente possui três importantes alianças com empresas nacionais.

*Empresa G:* Atua no mercado desde 1992. É uma empresa de capital nacional. Trabalha junto a todas as montadoras, mas seu cliente principal é a General Motors. Possui cerca de 70 funcionários. Diferentemente das demais empresas de seu setor, tem relações de alianças e busca possuir internamente profissionais especializados nas mais diversas tecnologias que envolvem os projetos de automação automobilística.

### **ACHADOS DA PESQUISA**

A característica *estabelecimento de contratos incompletos entre os parceiros da aliança* preconiza a necessidade de ajustes e de readequações dos contratos de parceria, que, diferentemente dos contratos comerciais, proporcionam flexibilidade aos seus parceiros (Bamford *et al.*, 2003). Há indícios de que essa característica está presente em oito das nove empresas formadoras de alianças estratégicas e participantes desta pesquisa, afora a empresa G, que não forma alianças estratégicas.

A presença dessa característica foi justificada pelos entrevistados em razão de os produtos do setor serem, num primeiro momento, projetos de automação automobilística descritos em papel. Esses projetos são apresentados para as montadoras, que avaliam e determinam a empresa vencedora da concorrência. Ao vencer uma concorrência, a empresa contratada deve executar seu projeto dentro das dependências de seus clientes. No entanto, a execução prática do projeto pode encontrar imprevistos técnicos ou estruturais que demandam flexibilidade entre os parceiros envolvidos no trabalho. Por essa razão, os contratos de parceria sempre começam incompletos, no sentido de que

nem todos os detalhes estão previstos e são ajustados quantas vezes forem necessárias durante sua vigência

A flexibilidade e a confiança são características que devem existir entre os parceiros, de forma a permitir os ajustes necessários nos contratos. Em todas as empresas, com exceção da empresa F, houve consenso com relação a essa característica. O Quadro 1 sintetiza os relatos dos entrevistados para a característica "Contratos incompletos entre os parceiros das alianças".

Para Wilk e Fensterseifer (2003), Bamford *et al.* (2003) e Harbison e Pekar (1999), a característica da *reciprocidade na troca de recursos entre os parceiros* deve estar presente em alianças estratégicas.

Essa característica foi encontrada em todas as empresas entrevistadas. A existência dela foi justificada pela necessidade de trocar recursos para suprir sua ausência interna. As empresas entrevistadas esclareceram que, quando uma empresa é especialista na área mecânica, troca seu recurso com o especialista na área elétrica, o qual, por sua vez, não possui tecnologia na área mecânica. Dessa forma, a troca de recursos entre os parceiros proporciona uma mútua complementaridade de recursos. Uma síntese dos relatos dos entrevistados dessa característica está no Quadro 2.

A característica *gerenciamento conjunto da parceria* é consequência do estabelecimento de contratos incompletos e da troca recíproca de recursos que forma o gerenciamento conjunto da parceria (Dussauge e Garrete, 1999; Bamford et

al., 2003). Todas as empresas deste estudo sinalizaram que o gerenciamento dos projetos que envolviam a aliança ocorria em conjunto com o parceiro.

Esse gerenciamento conjunto da parceria é justificado pelos entrevistados em razão da mútua dependência que existe entre os parceiros, de forma que não há espaço para que um parceiro sobreponha-se ao outro. Diálogos constantes e decisões tomadas em conjunto são utilizados pelos entrevistados como exemplo e sinônimo desse gerenciamento conjunto, o qual também foi apontado como um fator potencial para a geração de conflitos, uma vez que os parceiros possuem formas diferentes de gestão, e os interesses individuais permanecem após a formação da parceria. Pelo acima exposto, identificou-se a presença do gerenciamento conjunto da parceria em todas as empresas participantes e formadoras de alianças estratégicas. O Quadro 3 resume os relatos que remetem a essa característica.

A característica da *manutenção da independência comercial após a formação da aliança* é necessária para que uma aliança seja considerada estratégica (Yoshino e Rangan, 1997; Dussauge e Garrete, 1999). A independência comercial é necessária, uma vez que, nas fusões ou aquisições, as empresas formam um único empreendimento e, portanto, os interesses individuais deixam de existir. Nenhuma das empresas entrevistadas relatou experiências relacionadas a fusões ou aquisições, de forma que a independência comercial dessas empresas bem

#### **Quadro 1 - Forma de contrato incompleto nas relações de parceria.**

#### **Chart 1 - Incomplete contract form in partnership relations.**

##### **Relato dos entrevistados: Forma de contrato incompleto nas relações de parceria**

Empresa A	"Sempre começam incompletos [referindo-se aos contratos de parceria] e depois precisam ser ajustados." (...) "ninguém consegue imaginar todas as possibilidades e colocar no papel, procura colocar, tenta colocar para dar o menos de confusão possível depois (...) mas é justamente isto que diferencia uma parceria estratégica da parceria comercial, porque na comercial esta tudo fechadinho, previsto no contrato, e na parceria estratégica você tem mais flexibilidade, (...) eu mesmo fiz os primeiros acordos, o segundo, o terceiro, o quarto, de próprio punho."
Empresa B	"Eles [as montadoras] compraram aquilo que é uma coisa que você não enxerga no início, mas eles querem funcionando do jeito que está escrito[no projeto]". "Durante a execução de um projeto podem acontecer ajustes e o parceiro entre junto (...) A parceria não é um contrato fechado, acontecem ajustes no meio do caminho. A parceria dá flexibilidade caso surja uma mudança no projeto".
Empresa C	"Nós temos uma parceria de tecnologia com uma empresa na Dinamarca, que já dura uns 3 anos, e nós já fizemos pelo menos 3 acertos no nosso contrato, tentando readequá-la conforme o momento."
Empresa D	"Não é possível dizer tudo o que vai acontecer (...) não é uma relação clara, absoluta" [ao referir-se as alianças como uma forma de contrato incompleto].
Empresa E	"Durante o projeto muitas coisas sofrem alterações. De repente, um determinado robô será alterado (...) não há tempo para fazer um processo de cotação, aprovação etc, então a parceira se dá justamente nisto (...) as mudanças são feitas acreditando que lá na frente haverá o adicional, é uma relação de confiança porque oficialmente o trabalho não existe."
Empresa F	"As empresas antes de formarem as alianças estratégicas avaliam todos os aspectos positivos e negativos, e uma vez que optam pela parceria, o contrato não sofre alterações".
Empresa G	Por não estabelecer alianças, a empresa não foi consultada sobre este aspecto.

como suas autonomias políticas não foram comprometidas. A possibilidade de fusões ou aquisições nesse setor foi vista com descrença pelos entrevistados, uma vez que a tendência é a busca cada vez maior de estruturas enxutas. Sendo assim, essa característica também foi identificada como presente em todas as empresas entrevistadas. Os relatos que remetem a ela estão sintetizados no Quadro 4.

Para Yoshino e Rangan (1997) e Harbison e Pekar (1999), a característica *contribuição da aliança em áreas estrategicamente cruciais para a empresa* é significativa, e isso se revela também no relato dos entrevistados. A principal contribuição das alianças investigadas é a tecnologia de produção, considerada essencial para as empresas do setor de automação automobilística.

Alguns entrevistados ressaltaram que as alianças estratégicas atuavam junto ao "coração" de suas empresas, tornando-se essencial até mesmo para sua sobrevivência, conforme apontaram os entrevistados das empresas B, C e E.

Por essa razão, foi possível verificar que as alianças formadas pelas empresas entrevistadas contribuem em áreas consideradas estrategicamente cruciais. O Quadro 5 apresenta a síntese desses relatos. Assim, as características necessárias para que uma aliança seja considerada estratégica foram encontradas em todas as empresas entrevistadas, com exceção da empresa G, que não forma nenhum tipo de aliança, de acordo com o que mostra o Quadro 6. Dessa forma, já que foi possível investigar a existência de características que qualificam as alianças pesquisadas como estratégicas, foi alcançado o primeiro objetivo específico deste trabalho.

Os achados referentes ao objetivo de "investigar se a necessidade de acesso ao recurso "tecnologia de produção" do parceiro favoreceu a formação de alianças estratégicas nas empresas investigadas" indicam, entre as empresas investigadas, uma necessidade de complementação do recurso tecnologia de produção, uma vez que cada empresa é especializada em uma

#### **Quadro 2 - Troca recíproca de recursos.**

#### **Chart 2 - Reciprocal exchange of resources.**

##### **Relato dos entrevistados**

Empresa A	"Houve a troca do que faltava para a gente com o que faltava para o parceiro".
Empresa B	"A gente optou por arrumar esses parceiros (...) um faz a parte elétrica, outro a fabricação. [exemplificando a troca de recursos que ocorre em suas alianças]".
Empresa C	"(...) quando você faz uma aliança estratégica visando a tecnologia, você troca outros recursos como o nome da empresa e sua base de clientes, que é algo muito importante nos dias de hoje"
Empresa D	"Eles (os parceiros) fazem a parte mecânica (dos projetos) e nós fazemos a parte elétrica e software, (...) essas alianças têm proporcionado troca de recursos".
Empresa E	"Eu não faço nada de mecânica, quem faz é o parceiro (...), só fazemos a parte elétrica".
Empresa F	"Sim, as empresas compartilham informações, tecnologia, compromissos, oportunidades, riscos e objetivos, assim como também o sucesso organizacional em um dado mercado".
Empresa G	"(...) tudo que a gente precisa, tem aqui, executamos os projetos sozinhos"

#### **Quadro 3 - Gerenciamento conjunto da parceria.**

#### **Chart 3 - Partnership joint management.**

##### **Relato dos entrevistados**

Empresa A	"Gerenciávamos em conjunto. Eles [referindo-se aos parceiros] participavam das reuniões."
Empresa B	"O projeto é gerenciado em conjunto, mas a responsabilidade diante da montadora é nossa".
Empresa C	"Quando existe uma aliança estratégica, o gerenciamento conjunto existe e é difícil porque no fim acaba havendo interesses conflitantes, (...) é uma coisa complicada porque sempre existem diferenças individuais na forma de gestão."
Empresa D	"Sim [as decisões são tomadas em conjunto] e sempre tendo um fator limitante, que é o custo envolvido."
Empresa E	"Sempre conversando em conjunto com o parceiro. É necessário consenso para troca de material, substituição de algum equipamento (...) essas coisas que têm que ser feitas, o que requer um acompanhamento conjunto do que está acontecendo".
Empresa F	"Sim, as decisões são tomadas em conjunto com o parceiro. O diálogo estabelece os procedimentos, resolve problemas e edifica a confiança".
Empresa G	<i>Esta empresa não estabelece relações de parceria e, portanto, não foi questionada sobre este ponto.</i>

determinada área da tecnologia de automação. No entanto, para executar tais projetos de automação, são necessárias tecnologias de várias áreas do conhecimento, desde a elétrica, mecânica até a robótica dentre outras.

Para os entrevistados, possuir internamente toda essa tecnologia exigiria uma estrutura muito diversificada, complexa e de alto custo. É importante lembrar que os projetos no setor de automação industrial automobilística são sazonais e de volume oscilante, e, sendo assim, os entrevistados identificaram que a melhor alternativa nessa situação era manter uma estrutura enxuta para não onerar os custos em períodos de pouco trabalho. Ao formar alianças estratégicas com empresas que possuam tecnologias de produção complementares, evitam-se os custos de seu desenvolvimento interno. Os relatos estão sintetizados no Quadro 7.

Os achados desta pesquisa evidenciam que todas as empresas utilizavam as alianças estratégicas como meio de acesso à tecnologia de produção de seus parceiros.

Investigou-se, também, se a necessidade de acesso à imagem corporativa do parceiro, visando ao fortalecimento da imagem corporativa própria, favoreceu a formação de alianças estratégicas dentre as empresas investigadas. Os achados desta pesquisa fornecem indícios de que as empresas entrevistadas consideravam que possuíam uma imagem corporativa suficientemente forte no mercado, à exceção da empresa C. Adjetivos como *forte, conceituada e boa* foram mencionados pelos entrevistados para referir-se à imagem de suas empresas no mercado.

Os achados permitiram identificar que as empresas, por um lado, admitiam ser possível ter acesso à imagem corporativa do parceiro mediante a formação de alianças estratégicas, mas, por outro, não identificavam possuir a necessidade de fortalecer suas imagens corporativas no mercado. Embora o acesso à imagem corporativa do parceiro não seja em si mesmo um fator que favorece a formação de alianças estratégicas, em razão da associação que ocorre entre as imagens dos parceiros, esse recurso é observado no processo de escolha de parceiros

#### **Quadro 4 - Manutenção da independência comercial após a formação da aliança.**

#### **Chart 4 - Independent commercial maintenance after alliance formation.**

##### **Relato dos entrevistados: Gerenciamento conjunto da parceria**

Empresa A "A identidade comercial das empresas ficou preservada até o final."

Empresa B "(...) até hoje não aconteceu nenhuma fusão, nada neste sentido."

Empresa C "Elas permanecem independentes e naturalmente os interesses não são os mesmos." (...) no fim acaba havendo interesses conflitantes.

Empresa D "Permanecemos completamente independentes, não há nenhuma fusão, nenhuma aquisição."

Empresa E "Acho que não há possibilidade de fusão, até porque a tendência é que busquem estruturas cada vez mais enxutas."

Empresa F "Comercialmente as empresas permanecem independentes, mas uma depende da outra nos projetos. É indispensável que haja uma interação operacional para que a parceria flua de modo perfeito".

Empresa G Esta empresa não estabelece relações de parceria e, portanto, não foi questionada sobre este ponto.

#### **Quadro 5 - Contribuição da aliança em áreas estrategicamente cruciais para a empresa.**

#### **Chart 5 - Alliance contribution to strategically important areas to the firm.**

##### **Relato dos entrevistados**

Empresa A "Os clientes nos conheceram (referindo-se aos benefícios da parceria) e começaram a nos considerar como um integrador também desta área, abrindo o mercado para nós (...) a parceria também permitiu acesso a uma tecnologia na área mecânica".

Empresa B "Exatamente, a nossa parceria atua naquilo que consideramos o coração da empresa".

Empresa C "Na nossa área, as parcerias atuam no nosso core business, que é a tecnologia."

Empresa D "O acesso que nós temos através de nossas alianças atendendo a área automotiva está na tecnologia produtiva, nos equipamentos aplicados no processo de montagem da estrutura dos carros (...). Também fomos para fora [do país] várias vezes, trabalhando junto com parceiros."

Empresa E "A sobrevivência de uma empresa como a nossa depende muito dessas parcerias, destas facilidades que temos com algumas empresas, sem essa parceria, seria muito difícil sobreviver"

Empresa F "abrindo caminho para gerar novas fontes de faturamento, de baixo risco e novos mercados".

Empresa G Esta empresa não estabelece relações de parceria e, portanto, não foi questionada sobre este ponto.

para novas alianças. Potenciais parceiros, que estejam com uma imagem corporativa desgastada no mercado, encontrarão maior dificuldade para formar alianças estratégicas. Verificou-se que o recurso "imagem corporativa do parceiro" foi expressivo no processo de escolha de novos parceiros. Esses relatos estão no Quadro 8.

Este estudo também aponta que a necessidade de acesso a recursos financeiros favorece a formação de alianças estratégicas nas empresas estudadas. Essa necessidade evidencia-se, segundo o relato dos entrevistados, pela não-participação em determinadas concorrências que exijam grandes investimentos iniciais.

**Quadro 6** - Síntese dos resultados da investigação.

**Chart 6** - Synthesis of investigation's results.

Variável investigada (características das alianças estratégicas)	Número de empresas formadoras de alianças	Freqüência da variável investigada nas unidades de con- texto investigadas	Total de presença da variável investigada nas empresas
Forma de contrato incompleto	6	5	8
Troca recíproca de recursos	6	6	Todas
Gerenciamento conjunto da parceria	6	6	Todas
Manutenção da independência comercial	6	6	Todas
Contribuição da aliança em áreas estratégicamente cruciais	6	6	Todas

**Quadro 7** - Necessidade de acesso à tecnologia de produção.

**Chart 7** - Production technology's access need.

#### Relato dos entrevistados

Empresa A	"Ninguém tem tanto tempo e dinheiro para desenvolver tecnologia, esperar 2, 3 anos para desenvolver tecnologia, financiar esse desenvolvimento não é possível e nem vale a pena. Por isso, para agilizar, procuramos um parceiro de tecnologia".
Empresa B	"(...) para fazer tudo internamente, eu teria que ter uma empresa muito maior, com equipe de elétrica, de eletrônica, de pessoal de software, então ia ter que crescer muito (...) e isso é perigoso em nosso ramo que é cheio de altos e baixos. Por isso arranjamos esses parceiros. Isso é flexibilidade".
Empresa C	"Nós buscamos parceiros de tecnologia para complementar o fornecimento (...) buscamos simplesmente incorporar uma tecnologia para não ter a necessidade de desenvolver. Não que seja uma coisa extra, for do nosso escopo. É do nosso escopo, mas eu não vou desenvolver, vou buscar lá fora porque é mais rápido e barato.
Empresa D	"(...) o sucesso depende da capacidade das empresas de se concentrarem fortemente em seu foco de negócios. Por isso é essencial que contem com parceiros confiáveis, em áreas especializadas, que complementam sua principal vocação."
Empresa E	"As alianças são importantes porque sempre tem um robô novo, um programa novo, nós temos que estar atualizados. Sem estarmos atualizados tecnologicamente, nós não teríamos como acompanhar o mercado."
Empresa F	"Desde a década de 90 buscamos parceiros na área de tecnologia (...) nossa finalidade é atingir novos mercados".
Empresa G	"Temos tudo internamente. Eu tenho a parte elétrica, a parte mecânica, eu estou me adequando para a parte civil e a parte de robótica também. Nós desenvolvemos tudo (...) temos uma estrutura própria para isto. Essa é a cultura da empresa (...) Esta estrutura me traz um custo maior, mas a nossa responsabilidade dentro das montadoras é muito grande (...) eu prefiro ter este custo do que ter um custo muito maior pela perda da qualidade."

Os prazos e as condições de pagamento, impostos pelas montadoras, desestimulam a participação em determinadas concorrências. Foi apontado, nos relatos de alguns entrevistados, que determinados projetos começaram a ser pagos sessenta dias após o início das obras, fato que exigiu capacidade de autofinanciamento por parte da empresa prestadora de serviço. Por essa razão, dependendo do volume de investimento inicial necessário, algumas oportunidades não são exploradas.

Todas as empresas entrevistadas identificaram ser possível o acesso a recursos financeiros por meio de alianças estratégicas. Essa possibilidade, contudo, foi vista com um certo descredito. Um dos entrevistados mencionou que razões culturais brasileiras não propiciam a formação de alianças estratégicas para acesso a recursos financeiros, uma vez que empresas que buscam este tipo de recurso em seus parceiros são vistas com reservas, por passarem a idéia de que são financeiramente frágeis. Foi interessante observar que as instituições financeiras (principalmente bancos comerciais) são vistas com uma certa hostilidade, porque não são consideradas parceiras das empresas, mas exploradoras.

Esse fato não corrobora com o apontado por Farkas-Conn (1999) que relata que, nos Estados Unidos, bancos internacionais têm tomado a iniciativa de estabelecer novas formas de parcerias com pequenos e médios empreendimentos. A necessidade de acesso a recursos financeiros é suprida por alternativas de crédito e não pela formação de alianças estratégicas.

#### **Quadro 8 - Imagem corporativa do parceiro.**

#### **Chart 8 - Partner corporate image.**

**Relato dos entrevistados: O potencial atribuído às alianças estratégicas para promover acesso à imagem corporativa do parceiro**

Empresa A	"A imagem de um parceiro acaba passando para o outro porque eles se apresentam juntos nos empreendimentos."
Empresa B	"Com certeza, a imagem de um parceiro é transferida para o outro. (...) se você fizer uma aliança com uma firma que não está com uma boa imagem no mercado, você vai estar queimando a própria imagem, por outro lado, se fizer uma parceria com empresa que já tem nome no mercado brasileiro ou no mundo todo, só vai valorizar tua empresa."
Empresa C	"Sempre o pessoal [referindo-se as montadoras] associava o nosso nome como filial da empresa alemã, que era nossa parceira". "Quando tínhamos problemas em nossos fornecimentos, eles [as montadoras] ameaçavam dizendo que iam ligar para a empresa parceira para nos pressionar, embora o negócio fosse nosso, e esta parceria fosse apenas para tecnologia. (...) as montadoras associaram a nossa empresa com a imagem da parceira alemã."
Empresa D	"Essas alianças tem proporcionado uma melhora da nossa imagem no mercado, e nós temos tido a oportunidade de nos apresentar como uma empresa que tem capacidade para fornecer serviços de qualidade (...). A imagem de um parceiro acaba sendo transferida para o outro"
Empresa E	"(...) porque a imagem quem cria sou eu mesmo (...). A minha imagem é feita por mim mesmo, a imagem só depende do trabalho que eu faço, do atendimento que eu dou e da prestação de serviços que atendo."
Empresa F	"A imagem do parceiro pode fortalecer a nossa, mas não há uma transferência".
Empresa G	Esta empresa não tem experiência com alianças estratégicas e por esta razão não foi consultada sobre este assunto

Nas duas empresas multinacionais participantes deste estudo, tal necessidade é suprida por suas matrizes. Já as empresas nacionais buscam se autofinanciar e recusam propostas de trabalho que exijam grande aporte financeiro. Em casos esporádicos, recorrem a bancos considerando-os um "mal necessário".

As empresas nacionais ficam mais limitadas em relação à exploração de oportunidades de negócios, se comparadas às empresas multinacionais, uma vez que estas podem recorrer às suas matrizes para obter condições de financiamento mais interessantes e com prazos mais flexíveis para pagamento. Dessa forma, as empresas nacionais ficam em desvantagem em relação ao potencial de exploração de grandes oportunidades no mercado. A síntese dos relatos sobre recursos financeiros está no Quadro 9.

A investigação sobre a importância do acesso a recursos financeiros na decisão de formar alianças estratégicas indicou que o acesso a esse recurso não foi fator motivador na formação das alianças estratégicas estudadas. Esses resultados estão apresentados, de forma resumida, na Tabela 1.

#### **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Este trabalho investigou as razões que formam os arranjos cooperativos entre empresas, conhecidos como alianças estratégicas. Devido à amplitude dos recursos presentes no ambiente organizacional, este trabalho limitou-se a três tipos de recursos: a tecnologia de produção, a imagem corporativa do parceiro e o recurso financeiro.

Dentre esses três recursos, somente a tecnologia de produção foi apontada como o que contribui com a formação de alianças estratégicas. Tal favorecimento deve-se a uma necessidade interna nas empresas do setor estudado em relação a esse recurso, uma vez que, como já apontado, para a realização de projetos de automação industrial automobilística, é necessário ter acesso a tecnologias de produção de várias áreas do conhecimento. O acesso a esse tipo de tecnologia foi considerado inviável em razão de seus altos custos, tanto para seu desenvolvimento quanto para sua manutenção em períodos de pouco volume de trabalho. Por essas razões, a formação de alianças estratégicas foi favorecida pela necessidade de acesso a recursos de tecnologia de produção.

Com relação ao recurso imagem corporativa do parceiro, embora reconhecido como acessível por meio da formação de alianças estratégicas, não foi apontado como um recurso

necessário nas empresas estudadas. Essa não-necessidade não motivou sua busca no ambiente organizacional. O recurso financeiro foi apontado como escasso nas empresas pesquisadas, mas, apesar de ser imprescindível, nenhuma aliança foi formada visando a seu acesso.

Tomando como base o acima exposto, foi verificado que somente um dos três recursos investigados, a saber, a tecnologia de produção do parceiro, favoreceu a formação de alianças estratégicas nas empresas pesquisadas.

Com base na revisão da literatura, pode-se inferir que a formação de alianças estratégicas é uma tendência universal e irreversível. No entanto, foi possível encontrar, dentro de uma amostra de sete empresas, uma que não forma nenhum tipo de aliança estratégica e que se considera mais competitiva em relação às demais em razão de sua qualidade. Por essa razão, as pesquisas futuras poderiam questionar o caráter imprescindível atribuído às alianças estratégicas.

#### **Quadro 9 - Acesso a recursos financeiros.**

#### **Chart 9 – Access to financial resources.**

**Relato dos entrevistados: Análise da necessidade de acesso a recursos financeiros, visando a exploração de oportunidades de negócios.**

Empresa A	<p><i>"Sempre existe uma limitação em relação a recursos financeiros (...) se o cliente consultar um empreendimento não condizente com tua capacidade, você deixa de participar por falta de capacidade para investir (...). "Se você tem uma empresa de um milhão por mês, como capital de giro e o cliente quer te fazer uma encomenda que necessite de cinco milhões, é preciso pensar que não há capital de giro nem pessoal para atender este volume, então você deixa de atender". "As alianças podem ajudar neste sentido, mas não é a nossa experiência. Aliança com banco não existe, Banco não dá nada, só tira".</i></p>
Empresa B	<p><i>"Com certeza. Nós não temos uma estrutura para fazer uma obra de 20 milhões de dólares (...) o maior problema que nós temos é que as montadoras pagam do jeito que elas querem (...) não adianta você querer colocar a tua condição de pagamento." "Uma aliança para aporte de capital pode acontecer, mas é muito difícil, principalmente quando a empresa [potencial parceira] nota que você está passando por dificuldades".</i></p>
Empresa C	<p><i>"Muitas vezes, o volume de recursos financeiros necessários para desenvolver um projeto é tão grande que até dentro da própria especificação da concorrência, você não tem como participar". "No Brasil, este tipo de aliança [visando acesso a recurso financeiro] é muito difícil, não faz parte da nossa cultura. Lá fora as alianças já são uma prática mais consolidada."</i></p>
Empresa D	<p><i>"Se o projeto é muito grande, você precisa de recursos para bancar o projeto em seu estágio inicial, principalmente dependendo do tipo de contrato no qual está definido como o pagamento será feito (...) se o projeto é muito grande, isso vai ter um impacto bastante razoável no fluxo de caixa da empresa (...) você tem que comprar materiais, tem que pagar funcionários, ou seja, é um fluxo de caixa negativo, pelo menos no início." "Sim, sem dúvida ao formar alianças é possível ter acesso a capital."</i></p>
Empresa E	<p><i>"Não, sempre exploro as oportunidade que surgem (...) às vezes, eu tenho um projeto muito grande e estou descapitalizado, então corro a matriz que é meu maior financiador". "Para empresas de capital nacional as alianças podem ser uma forma de acesso a capital, mas nós temos o suporte da matriz."</i></p>
Empresa F	<p><i>"Não deixamos de explorar uma oportunidade que esteja dentro do limite que estabelecemos para investir, se a oportunidade exige mais recursos do que podemos atender, declinamos". "Sim, acredito que podemos buscar junto aos parceiros os recursos financeiros para a execução de serviços".</i></p>
Empresa G	<p><i>"(...) não é qualquer empresa que têm fôlego para aguentar 60 dias montando uma obra". "Temos fôlego próprio, mas se precisar, corro a banco. É coisa rápida, de um dia para outro.</i></p> <p>A empresa G é totalmente capacitada para atender esse perfil, independente da quantidade de projetos.</p>

**Tabela 1** - Descrição das empresas e resultados das parcerias.**Table 1** - Firm's description and partnership achievements.

	Tipo de contrato entre os parceiros	Troca de recursos	Tipo de gestão da parceria	Maior contribuição da parceria	Acesso a tecnologias de produção	Importância da Imagem corporativa do parceiro	Acesso a recursos financeiros.
Empresa A: Origem: Alemã. Atua no Brasil desde 1998. Tem 70 funcionários.	Flexível	As empresas trocam recursos entre si.	Co-gestão	Abre novos mercados	Acessar tecnologias de produção é importante	Alta	Alto e a falta desses recursos impede novos contratos.
Empresa B: Origem: Brasileira. Atua no Brasil desde 1994. Tem 40 funcionários diretos e cerca de 15 indiretos	Flexível	As empresas trocam recursos entre si.	Co-gestão	Ajuda a desenvolver a competência central	Acessar tecnologias de produção é importante	Alta	Alto e a falta desses recursos impede novos contratos.
Empresa C: Origem: Brasileira. Atua no Brasil desde 1978. Tem 60 funcionários.	Flexível	As empresas trocam recursos entre si.	Co-gestão, mas, há conflitos	Ajuda a desenvolver a competência central	Acessar tecnologias de produção é importante	Alta	Alto e a falta desses recursos impede novos contratos.
Empresa D: Origem: Brasileira. Atua no Brasil desde 1994. Tem 90 funcionários.	Flexível	As empresas trocam recursos entre si.	Co-gestão	Ajuda a desenvolver a competência central	Acessar tecnologias de produção é importante	Alta	Não tem problemas. As alianças formadas ajudam.
Empresa E: Origem: Alemã. Atua no Brasil desde 1997. Tem 40 funcionários diretos e de 20 a 25 indiretos	Flexível	As empresas trocam recursos entre si.	Co-gestão	Ajuda a desenvolver a competência central	Acessar tecnologias de produção é importante	Alta	Quando necessário, a matriz ajuda.
Empresa F: Origem: Brasileira. Atua no mercado desde 1993. Tem 50 funcionários diretos e de 15 a 20 indiretos	Flexível	As empresas trocam recursos entre si.	Co-gestão	Abre novos mercados	Acessar tecnologias de produção é importante	Alta	Estabelecem limites e conseguem os recursos necessários.
Empresa G: Origem: Brasileira. Atua no mercado desde 1992. Tem 70 funcionários.	Não faz parcerias	Não faz parcerias	Não faz parcerias	Não faz parcerias	Não faz parcerias	Não faz parcerias	Tem recursos próprios

Fonte: Os autores.

Outras pesquisas poderiam, ainda, investigar outros recursos, além dos focalizados neste estudo, a fim de tornar mais abrangentes as conclusões acerca do setor de automação industrial automobilística. Igualmente interessante seria a aplicação desta pesquisa a outros setores da economia, de forma a identificar as peculiaridades de cada setor e a influência da necessidade de acesso aos recursos aqui investigados na formação de alianças estratégicas.

## REFERÊNCIAS

- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA ELÉTRICA E ELETRÔNICA (ABINEE). 2004. Apresenta informações sobre a industria elétrica e eletrônica. Disponível em: <<http://www.abinee.org.br>> Acesso em: 20/08/2005.
- AAKER, D.A. 2001. *Administração estratégica de mercado*. Porto Alegre, Bookman, 320 p.
- AMATO NETO, J.; OLAVE, M.E.L. 2001. Inovação tecnológica em PMEs do setor das telecomunicações: principais obstáculos. In: J. AMATO NETO (org.). *Manufatura classe mundial: conceitos, estratégias e aplicações*. 1<sup>a</sup> ed., São Paulo, Atlas, p. 17-38.
- AGÊNCIA DE DESENVOLVIMENTO TIETÊ-PARANÁ (ADTP). 2005. Apresenta informações sobre a industria de automação industrial. Disponível em: <<http://www.adtp.org.br/artigo.php>> Acesso em 21/06/2005.
- AMIT, R.; SCHOEMAKER, P.J.H. 1993. Strategic assets and organizational rent. *Strategic Management Journal*, 15(1):33-46.
- AUSTIN, J.E. 2001. *Parcerias: fundamentos e benefícios para o terceiro setor*. São Paulo, Futura, 194 p.
- BADARACCO, J. 1991. *The knowledge link: How firms compete through strategic alliances*. Boston, Harvard Business School Press, 189 p.
- BAMFORD, J.D.; GOMES-CASSERES, B.; ROBINSON, M.S. 2003. *Mastering Alliance Strategy: A comprehensive guide to design, management and organization*. San Francisco, Jossey-Bass & Management Series, 400 p.
- BARDIN, L. 2000. *Análise de Conteúdo*. Lisboa, Edições 70, 223 p.
- BARNEY, J. B. 2002. *Gaining and sustaining competitive advantage*. Upper Saddle River, Prentice Hall, 600 p.
- BARNIR, A.; SMITH, K. 2002. An interfirm alliances in the small business: The role of social networks. *Journal of Small Business Management*, 40(3):219-232.
- BEECH, W. M. 1997. The state of small black business. *Black Enterprise*, 28(4):65-74.
- BOGDAN, R.; BIKLEN, S. 1994. *Investigação qualitativa em educação*. Portugal, Porto Editora, 335 p.
- BRETHERTON, P.; CHASTON, Y. 2005. Resource dependency and SME strategy: An empirical study. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 12(2):274-289.
- BRUCIAPAGLIA, A.H.; FARINES, J.M.; CURY, J.E.R. 2005. Automação industrial no processo produtivo: desafios e perspectivas. *Revista Nexus ciência e Tecnologia*, 1(1):28-31.
- CARMELI, A.; TISHLER, A. 2004. Resources, capabilities and the performance of industrial firms: A multivariate analysis. *Managerial and decision economics*. Chichester, 25(6):299-310.
- CONSONI, F. 2004. *Desenvolvimento de produtos nas montadoras de automóveis no Brasil*. Disponível em: <<http://www.comciencia.br>> Acesso em: 28/06/2005.
- DAFT, R. 2000. *Organization, theory and design*. Vanderbilt, South-Western Publishing, 672 p.
- DALTON, J.; CROFT, S. 2003. *Managing corporate reputation: The new currency*. London, Thorogood Professional Insights series, 270 p.
- DAS, T.K.; TENG, B. 2003. Partner analysis and alliance performance. *Scandinavian Journal of Management*, 19(3):279-308.
- DOWLING, G. 2001. *Creating corporate reputations, identity, image and performance*. New York, Oxford University Press, 279 p.
- DUSSAUGE, P.; GARRETE, B. 1999. *Cooperative strategy: Competing successfully through strategic alliances*. Paris, John Wiley & Sons, 236 p.
- FARKAS-CONN, I. 1999. New strategic partnerships between large international banks with small and medium-sized enterprises. *Bulletin of the American Society for Information Science*, 25(5):11-25.
- FAULKNER, D.; DE ROND, M. (org.). 2001. *Cooperative strategy: Economic, business, and organizational issues*. Oxford, University Press, 397 p.
- GIL, A.C. 1999. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. São Paulo, Atlas, 207 p.
- GILBERT, N. 1991. Strategic alliances for small business R&D. *Financier*, 15(6):18-26.
- GLASER, B.G.; STRAUSS, A.L. 1973. *The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*. 5<sup>a</sup> ed., Chicago, Aldine Publishing Company, 271 p.
- GOLDBERG, A.; COHEN, G.; FIEGENBAUM, A. 2003. Reputation buildings: Small business strategies for successful venture development. *Journal of Small Business Management*, 41(2):167-186.
- GRANT, R. 2002. *Contemporary strategy analysis: Concepts, techniques, applications*. New Jersey, Blackwell Publishing, 574 p.
- HAMEL, G.; DOZ, Y.L. 1998. *Alliance advantage: The art of creating value through partnering*. Boston, Harvard Business School Press, 342 p.
- HARBISON, J.R.; PEKAR, P. 1999. *Alianças: quando a parceria é a alma do negócio e o caminho do sucesso*. São Paulo, Futura, 209 p.
- HYNES, N.; MOLLENKOPF, D. 1998. *Strategic alliance formation: Developing a framework for research*. Lincoln University, Commerce Division,
- ISIDRO, I. 2004. *Small business and the power of strategic alliance*. Disponível em: <<http://www.career-intelligence.com.sbs>> Acesso em: 28/06/2005.
- KUTLHER, J. 1995. What's in a name? *American Banker*, 60(182):12-20.
- LEE, K.S.; LIM, G.H.; TAN, S.J. 1999. Dealing with resource disadvantage: Generic strategies for SMEs. *Small Business Economics*, 12(4):15-23.
- LEOMOS, C. 2001. Inovação em arranjos e sistema de MPME: Nota técnica 13. Estudos temáticos. In: J.E. CASSIOLATO et al. (org.), *Proposição de políticas para a promoção de sistemas produtivos locais em micro, pequena e média empresa*. Rio de Janeiro, UFRG, 205 p.
- LEONE, N.M.C.P.G. 1999. As Especificidades das pequenas e médias empresas. *RAC*, 34(2):91-94.
- LEWIS, J. 1992. *Alianças Estratégicas: estruturando e administrando parcerias para o aumento da lucratividade*. São Paulo, Pioneira, 359 p.
- MARSHALL, C.; ROSSMAN, G. 2006. *Designing qualitative research*. 4<sup>a</sup> ed., London, SAGE Publications, 262 p.

- MILGATE, M. 2001. *Alliances, outsourcing and the lean organization*. Connecticut, Quorum books, 256 p.
- NIELSEN, B.B. 2002. Synergies in strategic alliances: Motivation and outcomes of complementary and synergistic knowledge networks. *Journal of Knowledge Management Practice*, 3(2):1-15.
- O'FARREL, P.N.; WOOD, P.A. 1999. Formation of Strategic alliances in business services. Towards a new client-oriented conceptual framework. *The Service Industries Journal*, 19(1):133-144.
- PFEFFER J.; SALANCIK, G. 1978. *The external control of organization: A resource perspective*. Palo Alto, Stanford University Press, 300 p.
- PFEFFER, J.; NOWACK, P. 1976. Joint venture and interorganizational interdependence. *Administrative Science Quarterly*, 21(3):398-418.
- RICHARDSON, R.J. 1999. *Pesquisa social: métodos e técnicas*. São Paulo, Atlas, 366 p.
- ROBIN, P. 1993. Strategic alliances also can aid small business. *Marketing News*, 27(11):3-10.
- ROTHWELL, R. 1983. Firm size and innovation: A Case of dynamic complementarity. *The Journal of General Management*, 8(3):5-25.
- SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO À MICRO, E PEQUENA EMPRESA (SEBRAE). 2005. Apresenta informações sobre empresas de micro e pequeno porte. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br>> Acesso em 20/06/2005.
- WARTH, A. 2008. Indústria automobilística eleva participação no PIB para 5,4%. *Agência Estado*. Disponível em: [http://www.estadao.com.br/economia/not\\_eco170148,0.htm](http://www.estadao.com.br/economia/not_eco170148,0.htm). Acesso em: 05/06/2008.
- WHEELEN, T.L.; HUNGER, J.D. 2000. *Strategic management business policy: Entering 21<sup>st</sup> Century global society*. Upper Saddle River, Prentice Hall, 950 p.
- WILK, E.O.; FENSTERSEIFER, J.E. 2003. Alianças estratégicas sob a perspectiva da visão da firma baseada em recursos: contribuições para um modelo dinâmico de cooperação. In: ENANPAD, 27, Atibaia, 2003. *Anais...* Atibaia. 1:1-16. (CD-ROM).
- WILLIAMS, S.L.; MOFFIT, M.A. 1997. Corporate image as an impression formation process. *Journal of Public Relations Research*, 9(1):237-258.
- WITHROW, S.C. 2000. Strategic alliances for small business. *Practical Lawyer*, 46(5):15-23.
- YASUDA, H. 2005. Strategic alliances for SMEs. *CACCI Journal*, 1:1-12.
- YOSHINO, M.Y.; RANGAN, U.S. 1997. *Alianças estratégicas: uma abordagem empresarial à globalização*. São Paulo, Makron Books, 288 p.

Submissão: 27/07/2006

Aceite: 04/09/2008

#### GEORGE ROSSI

Universidade de São Paulo (USP Leste)  
Rua Arlindo Bétio, 1000, Ermelino Matarazzo  
03828-000, São Paulo, SP, Brasil.

#### ANGELA PÓVOA

FACET Faculdades  
Av. Marechal Floriano Peixoto, 470, Centro,  
80010-130, Curitiba, PR, Brasil.