

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS  
NÍVEL MESTRADO

RENE LUIZA CASTOLDI GIANISELLA

**ALIANÇAS ESTRATÉGICAS:  
UM ESTUDO SOBRE AS PRÁTICAS DE CONTROLE DE GESTÃO  
ADOTADAS POR EMPRESAS DOS PÓLOS CALÇADISTAS DO VALE  
DO RIO DOS SINOS-RS E DE FRANCA-SP**

São Leopoldo

2006

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS  
NÍVEL MESTRADO

RENE LUIZA CASTOLDI GIANISELLA

**ALIANÇAS ESTRATÉGICAS:  
UM ESTUDO SOBRE AS PRÁTICAS DE CONTROLE DE GESTÃO  
ADOTADAS POR EMPRESAS DOS PÓLOS CALÇADISTAS DO VALE  
DO RIO DOS SINOS-RS E DE FRANCA-SP**

Dissertação apresentada ao programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Ciências Contábeis

Orientador: Prof. Dr. Marcos Antônio de Souza

São Leopoldo,

2006

Dissertação “ALIANÇAS ESTRATÉGICAS: UM ESTUDO SOBRE AS PRÁTICAS DE CONTROLE DE GESTÃO ADOTADAS POR EMPRESAS DOS PÓLOS CALÇADISTAS DO VALE DO RIO DOS SINOS-RS E DE FRANCA-SP”, apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis – Nível Mestrado da Universidade do Vale do Rio dos Sinos pela aluna RENE LUIZA CASTOLDI GIANISELLA, e aprovada em 17/02/2006, pela Banca Examinadora.

Prof. Dr. Marcos Antônio de Souza (Orientador)  
Universidade do Vale do Rio dos Sinos

Visto e permitida a impressão  
São Leopoldo,

Prof. Dr. Ernani Ott  
Coordenador do PPG em Ciências Contábeis

## RESUMO

Nas últimas décadas, a globalização dos mercados, entre outros fenômenos, tem provocado o acirramento da competição entre as empresas. Vê-se na cooperação e na coopeção modelos que cada vez mais recebem atenção, uma vez que, dificilmente uma empresa atuando isoladamente conseguirá desenvolver, em tempo hábil, todos os recursos, materiais ou não, para adquirir e manter sua competitividade. Assim, diante das exigências de mercado, as empresas têm na formação de alianças estratégicas uma alternativa de agrupar os recursos necessários para atender a esse mercado e criar uma vantagem competitiva sustentável. Nesse contexto, o presente estudo propõe-se a investigar o grau de utilização dessa estratégia pelas empresas, o formato dos controles de gestão utilizados e um futuro provável das alianças estratégicas realizadas por médias e grandes empresas que compõem os Pólos Calçadistas do Vale do Rio dos Sinos-RS e de Franca-SP. A pesquisa é aplicada, quantitativa e descritiva, situando o comportamento e as expectativas das empresas calçadistas dos dois pólos integrantes da pesquisa. O estudo foi desenvolvido a partir de uma ampla revisão da literatura e de um levantamento de dados. Inicialmente as empresas constantes da amostra foram identificadas através dos cadastros fornecidos pela Associação Comercial, Industrial e de Serviços do Novo Hamburgo (ACI) e pelo Sindicato das Indústrias de Calçados de Franca, configurando-se a participação de 21 empresas pertencentes ao Pólo Calçadista de Franca e 33 empresas pertencentes ao Pólo Calçadista do Vale do Rio dos Sinos. Para a coleta de dados utilizou-se como instrumento um questionário com perguntas em sua grande maioria fechadas. A análise de dados deu-se através da estatística descritiva, aplicando-se a frequência percentual relativa, identificando-se a representatividade das respostas obtidas em relação ao seu conjunto. Pelos dados obtidos constata-se que a maioria das empresas pesquisadas tem estabelecido alianças estratégicas, tendo como principal objetivo sustentar sua vantagem competitiva. Também foi identificado que a preferência por parceiros recai sobre fornecedores nacionais e é baixa a representatividade das alianças realizadas com concorrentes nacionais e do exterior. Dentre as indústrias que não realizam alianças estratégicas as maiores dificuldades apresentadas são: falta de confiança no parceiro e divergência nos aspectos relacionados à cultura organizacional (crenças e valores). Na grande maioria das empresas que realizaram e que realizam alianças estratégicas, há uma deficiência que pode se constituir em barreira significativa à eficácia das alianças estratégicas: a falta de medidas e indicadores de desempenho das alianças. Constatou-se como oportuno e necessário a criação de um modelo referencial que contemple um conjunto de indicadores, financeiros e não financeiros, como instrumento informativo e de apoio à gestão econômica e operacional dessa estratégia competitiva.

**Palavras-chave:** Competitividade. Alianças Estratégicas. Coopeção. Controles de Gestão. Indicadores de Desempenho.

## ABSTRACT

Starting some decades ago, market globalization, among some other phenomena, has increased business competition. It is seen in cooperation and coopetition models receiving more and more attention, once a company, acting isolated, will hardly be able to develop, in time, all resources, material or not, to acquire and maintain its competitiveness. Thus, facing market requirements, companies have in strategic alliances an alternative to group necessary resources to deal with this market and create a sustainable competitive advantage. In this context, this current study has in view to investigate the degree of use of this strategy by the companies; the set of management control used and a probable future for the strategic alliances made by medium and large enterprises that constitute the Shoe Company Nuclei of Vale do Rio dos Sinos-RS and Franca-SP. The research is applied, quantitative and descriptive, showing the behavior and expectations of both shoe companies nuclei part of the research. This study was developed after a large revision of literature and data survey. Initially, the companies sampled were identified through registers supplied by the Service, Industrial and Commercial Association of Novo Hamburgo (ACI) and by the Shoe Industries Union of Franca, with a participation of 21 companies from the Shoe Company Nuclei of Franca and 33 businesses from the Shoe Company Nuclei of Vale do Rio dos Sinos. To collect data a questionnaire was used with questions mostly closed. Data analysis was made through descriptive statistics, applying relative percentage frequency, identifying the representability of the obtained answers in the whole. By the acquired data it is possible to verify that most of the companies have established strategic alliances with the main objective of sustain their competitive advantage. It was also identified that there is a preference for national suppliers partners rather than alliances made with national competitors with the ones from abroad. Among companies that do not perform strategic alliances the biggest difficulties presented are: lack of trust on the partner and divergences in aspects related to organizational culture (creeds and values). For most of the companies that made and make strategic alliances, there is a deficiency that can become a significative obstacle to the efficacy of strategic alliances: lack of measurements and indicators of alliance performance. It was evidenced as opportune and necessary to create a referential model that contemplate a group of indicators, financial or not, as an informative and supportive instrument to the economical and operational management of this competitive strategy.

**Key words:** Competitiveness. Strategic Alliances. Coopetition. Management Controls. Performance Indicators.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Fluxograma da Cadeia Produtiva de Couro e Calçados .....	16
Figura 2 – Evolução histórica das exportações de calçados brasileiros .....	34
Figura 3 – Representatividade das exportações gaúchas nas exportações brasileiras de calçados .....	34
Figura 4 – Componentes do modelo de negócio .....	34
Figura 5 - Ciclo da Vantagem Competitiva.....	34
Figura 6 - Cadeia de valor na indústria calçadista.....	37
Figura 7 - Cadeia de valor .....	37
Figura 8 - Representação esquemática de uma aliança .....	50
Figura 9 - Amplitude das associações entre empresas .....	51
Figura 10 - Relações Táticas O.E.M. (Fabricantes de Equipamentos Originais) versus Alianças Estratégicas .....	53
Figura 11 - O processo de formação da aliança .....	58
Figura 12 - Tipologia da aliança .....	63
Figura 13 - Importância relativa dos objetivos estratégicos nas alianças.....	65
Figura 14 - Modelos de alianças estratégicas.....	67
Figura 15 - Tipos de alianças formadas por empresas concorrentes .....	70
Figura 16 - Tarefas para gestão das alianças.....	79
Figura 17 - Dimensões da Alta Administração .....	81
Figura 18 - Características das empresas para a realização de alianças .....	83
Figura 19 - Práticas que promovem a cooperação .....	85
Figura 20 - Implicações antitruste das atividades de cooperação e possíveis estratégias de defesa .....	89
Figura 21 - Modelo de controle da aliança.....	93

Figura 22 - Retorno do investimento estratégico .....	96
Figura 23 - Cinco dimensões do RDIE .....	97
Figura 24 - Índices de Liquidez.....	100
Figura 25 - Índices de Atividade .....	102
Figura 26 - Índices de Endividamento .....	103
Figura 27 - Índices de lucratividade .....	104
Figura 28 - O Ciclo do Controle.....	109
Figura 29 - Sistema de Controle do Retorno sobre Investimento da Dupont.....	111
Figura 30 - Avaliação de desempenho e avaliação de resultados econômicos .....	114
Figura 31 - Características básicas do método dedutivo versus indutivo.....	119
Figura 32 - Classificação das empresas por número de funcionários .....	126
Figura 33 - Realização de alianças estratégicas com fornecedores, clientes ou concorrentes .....	137
Figura 34 - Informações por área geográfica .....	171
Figura 35 - Informações por segmento de negócio .....	171
Figura 36 - Informações sobre a produção e receita .....	172
Figura 37 - Indicadores de desempenho geral.....	173
Figura 38 - Indicadores de desempenho operacional .....	173
Figura 39 - Indicadores de desempenho financeiro.....	174
Figura 40 - Indicadores de lucratividade.....	174
Figura 41 – Controle dos custos diretos .....	173
Figura 42 - Indicadores de informação do resultado econômico .....	176
Figura 43 - Indicadores não financeiros.....	177

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Aplicação dos Custos Incrementais .....	107
Tabela 2 - Localização das empresas participantes da pesquisa .....	124
Tabela 3 - Classificação das empresas por faturamento anual em R\$ .....	125
Tabela 4 - Classificação das empresas por número de funcionários .....	127
Tabela 5 - Cargos ocupados pelos entrevistados.....	128
Tabela 6 - Formação acadêmica dos respondentes .....	128
Tabela 7 - Realização de alianças estratégicas com fornecedores, clientes ou concorrentes.....	137
Tabela 8 - Parceiros nas alianças estratégicas .....	139
Tabela 9 - Parcerias existentes no próprio pólo calçadista.....	140
Tabela 10 - Parceiros pertencentes ao próprio pólo calçadista.....	140
Tabela 11 - Motivos da realização de alianças estratégicas com os clientes.....	143
Tabela 12 - Comparativo entre este estudo e o de Oliveira e Batista (2001) nas alianças com clientes .....	145
Tabela 13 - Motivos da realização de alianças estratégicas com os fornecedores .....	146
Tabela 14 - Motivos da realização de alianças estratégicas com os concorrentes .....	147
Tabela 15 - Prazo médio de duração das alianças .....	149
Tabela 16 - Dificuldades para o estabelecimento de alianças estratégicas.....	151
Tabela 17 - Motivador para o estabelecimento de alianças estratégicas .....	154
Tabela 18 - Controle dos resultados antes e depois de realizar alianças .....	155
Tabela 19 - Níveis de controle do resultado da aliança estratégica.....	156
Tabela 20 - Indicadores financeiros utilizados na análise do resultado da aliança .....	158
Tabela 21 - Indicadores de medição de lucratividade das alianças .....	159

Tabela 22 - Indicadores de medição não financeiros utilizados nas alianças.....	161
Tabela 23 - Disposição para realização de futuras alianças estratégicas.....	162
Tabela 24 - Parceiro preferencial para futura aliança estratégica.....	163
Tabela 25 - Realização de alianças estratégicas entre empresas dos dois pólos .....	164
Tabela 26 - Motivos para realização de alianças estratégicas entre os dois pólos .....	165
Tabela 27 - Motivos da não realização de alianças estratégicas entre os dois pólos.....	167

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>12</b>
<b>1.1 Contextualização</b> .....	<b>12</b>
<b>1.2 Formulação do Problema de Pesquisa</b> .....	<b>19</b>
<b>1.3 Objetivos</b> .....	<b>20</b>
1.3.1 Objetivo geral.....	21
1.3.2 Objetivos específicos.....	21
<b>1.4 Suposições</b> .....	<b>21</b>
<b>1.5 Delimitação do Estudo</b> .....	<b>22</b>
<b>1.6 Relevância do Estudo</b> .....	<b>23</b>
<b>1.7 Estrutura da Dissertação</b> .....	<b>26</b>
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	<b>28</b>
<b>2.1 Associação de Empresas</b> .....	<b>28</b>
2.1.1 Estratégia empresarial .....	29
2.1.2 Definições e características das alianças estratégicas .....	44
<b>2.2 Processo de Formação e Evolução das Alianças Estratégicas</b> .....	<b>56</b>
2.2.1 Processo de formação das alianças estratégicas .....	56
2.2.2 Processo de evolução das alianças estratégicas.....	58
<b>2.3 Tipologia de Alianças Estratégicas</b> .....	<b>62</b>
2.3.1 A aliança estratégica no contexto desse estudo .....	70
2.3.2 Alianças estratégicas com concorrentes.....	73
<b>2.4 Gestão das Alianças Estratégicas</b> .....	<b>77</b>

	10
2.4.1 Gerenciamento de uma aliança estratégica .....	79
2.4.2 O ambiente empresa no contexto das alianças .....	82
2.4.3 As pessoas e as práticas no sucesso das alianças estratégicas.....	84
2.4.4 Riscos que podem envolver as alianças estratégicas.....	86
<b>2.5 Perspectivas Legais e Regulamentação das Alianças Estratégicas .....</b>	<b>88</b>
<b>2.6 Controle de Gestão das Alianças Estratégicas.....</b>	<b>90</b>
<b>2.7 Gestão Econômica das Alianças Estratégicas .....</b>	<b>94</b>
2.7.1 Retorno do investimento estratégico .....	96
2.7.2 Índices econômico-financeiros.....	99
2.7.2.1 Análise dos custos de oportunidade e diferenciais como ferramenta p/ tomada de decisões...	105
2.7.2.2 Avaliação da produtividade usando controle financeiro .....	109
2.7.2.3 Avaliação de resultados e avaliação de desempenho das alianças .....	113
<b>3 MÉTODO DE PESQUISA .....</b>	<b>117</b>
<b>3.1 Classificação da Pesquisa.....</b>	<b>120</b>
<b>3.2 Universo e Amostra.....</b>	<b>121</b>
3.2.1 Informações sobre as empresas participantes do estudo .....	121
3.2.1.1 Origem do capital das empresas participantes do estudo .....	122
3.2.1.2 Classificação das empresas por faturamento.....	123
3.2.1.3 Classificação das empresas por número de funcionários .....	124
3.2.1.4 Cargos ocupados pelos entrevistados .....	125
<b>3.3 Coleta dos Dados .....</b>	<b>128</b>
<b>3.4 Descrição do Instrumento de Coleta de Dados .....</b>	<b>129</b>
<b>3.5 Análise e Interpretação dos Dados .....</b>	<b>133</b>
<b>3.6 Limitações da Pesquisa .....</b>	<b>134</b>
<b>4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA .....</b>	<b>136</b>
<b>4.1 Informações sobre as Alianças Estratégicas .....</b>	<b>136</b>
4.1.1 Realização de alianças estratégicas .....	136
4.1.2 Parceiros envolvidos nas alianças estratégicas.....	138

4.1.3 Parceiros pertencentes ao mesmo pólo calçadista .....	139
4.1.4 Principais motivos das alianças com clientes nacionais e do exterior.....	142
4.1.5 Principais motivos das alianças com fornecedores nacionais e do exterior .....	145
4.1.6 Principais motivos das alianças com concorrentes nacionais e do exterior .....	147
4.1.7 Prazo de duração das alianças estratégicas.....	149
4.1.8 Dificuldades na realização de alianças estratégicas .....	150
4.1.9 Motivos para realização de alianças estratégicas .....	153
4.1.10 Controle dos resultados globais obtidos.....	155
4.1.11 Controle do resultado da aliança estratégica .....	156
4.1.12 Indicadores financeiros utilizados no controle individual das alianças.....	158
4.1.13 Indicadores de medição de lucratividade .....	159
4.1.14 Indicadores não financeiros de medição de crescimento .....	160
4.1.15 Futura realização de alianças estratégicas .....	162
4.1.16 Parceiro preferencial para futura realização de alianças estratégicas.....	163
4.1.17 Realização de alianças estratégicas entre empresas dos pólos .....	164
4.1.18 Motivos para realização de alianças estratégicas entre os dois pólos calçadistas .....	165
4.1.19 Motivos para a não realização de alianças estratégicas entre os dois pólos calçadistas.....	166
<b>4.2 Avaliação de Resultados e Desempenhos das Alianças .....</b>	<b>167</b>
<b>5 CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES .....</b>	<b>178</b>
<b>5.1 Conclusão .....</b>	<b>178</b>
<b>5.2 Recomendações.....</b>	<b>184</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>186</b>
<b>APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO DE PESQUISA SOBRE ALIANÇAS ESTRATÉGICAS (PARA AS INDÚSTRIAS CALÇADISTAS DO VALE DO RIO DOS SINOS).....</b>	<b>193</b>
<b>APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO DE PESQUISA SOBRE ALIANÇAS ESTRATÉGICAS (PARA AS INDÚSTRIAS CALÇADISTAS DE FRANCA) .....</b>	<b>200</b>
<b>ANEXO A – CARTA DE APRESENTAÇÃO.....</b>	<b>207</b>

# **1 INTRODUÇÃO**

## **1.1 Contextualização**

Passou o tempo em que, segundo Tavares e Macedo-Soares (2003), a auto-suficiência tinha um papel fundamental na gestão e no sucesso dos negócios empresariais. Tinha-se como estratégia dominante o desenvolvimento interno de todas as competências de que estas necessitavam para, atuando de forma independente, conseguir competir e vencer a concorrência.

Com o crescente processo de globalização e o dinamismo exigido pelo mercado, a sociedade vem assistindo a evolução do fenômeno da cooperação entre empresas, tornando-se ela uma estratégia cada vez mais essencial. Tal evento tem despertado grande interesse na comunidade acadêmica e no meio empresarial, circunstância esta que destaca as alianças estratégicas.

A popularidade das alianças estratégicas, conforme Tavares e Macedo-Soares (2003), decorre do reconhecimento, por parte das empresas, de que muitos dos recursos e habilidades indispensáveis se encontram fora de seus limites.

Surge, então, o conceito de coopetição que significa cooperar para competir, inclusive com concorrentes. Em geral, naquelas atividades em que não há concorrência direta, estas empresas podem buscar associações com outras empresas, para juntos e de forma mais econômica, desenvolverem forças competitivas mais eficazes.

Cooperação, conforme Lorange e Roos (1996), é a combinação de forças e capacidades conjuntas que, dentro do enfoque das alianças estratégicas, possibilita ambos os parceiros experimentarem um resultado ganha/ganha para uma entidade conjunta mais forte e competitiva.

No que se refere a um resultado ganha/ganha, Lyra (2005) salienta que a indicação da necessidade de equilíbrio entre as empresas evidencia a busca de acordos justos, sendo necessário que uma empresa não apenas avalie seus próprios custos e benefícios, mas também que ela procure compreender qual a importância da aliança para o seu parceiro. Alianças que são consideradas muito significativas para uma empresa e pouco para outra correm o risco de serem encerradas, ou pela dissolução ou por aquisição por uma das partes.

Vê-se na cooperação e na coopetição modelos que cada vez mais recebem atenção, tendo em vista que, dificilmente, uma empresa atuando isoladamente possuiria ou conseguiria desenvolver, em tempo hábil, todos os recursos (competências, tecnologias, produtos, serviços) necessários para atuar e se manter no mercado, ou para atender às suas demandas básicas de sobrevivência.

Neste contexto, Eiriz (2001) enfatiza que as alianças estratégicas, ou outras formas de cooperação, apresentam-se cada vez mais como uma opção às empresas, situação esta estampada em um número cada vez maior de estudos sobre este tema.

Com as alianças estratégicas, as empresas podem criar combinações de recursos que atendam seus objetivos e necessidades, de forma comum ou separadas, e com organizações de diferentes ramos de atividade. Elas proporcionam oportunidades de desenvolvimento de suas forças com um conjunto amplo de parceiros: clientes, fornecedores, concorrentes, distribuidores e empresas de diferentes setores.

Flamia (2001), enfatiza que a busca por alianças estratégicas favorece as empresas no sentido de que unidas conseguem vantagem competitiva sobre os concorrentes, em um mercado cada vez mais competitivo, possibilitando sua permanência e a continuidade de seu crescimento.

Inkpen (*apud* FLAMIA, 2001) assinala que uma das forças responsáveis pelo aumento do uso de alianças é o fato de que muitas empresas perceberam que auto-suficiência está se tornando algo difícil em um ambiente de negócios internacionais, que exigem tanto estratégia de foco quanto flexibilidade.

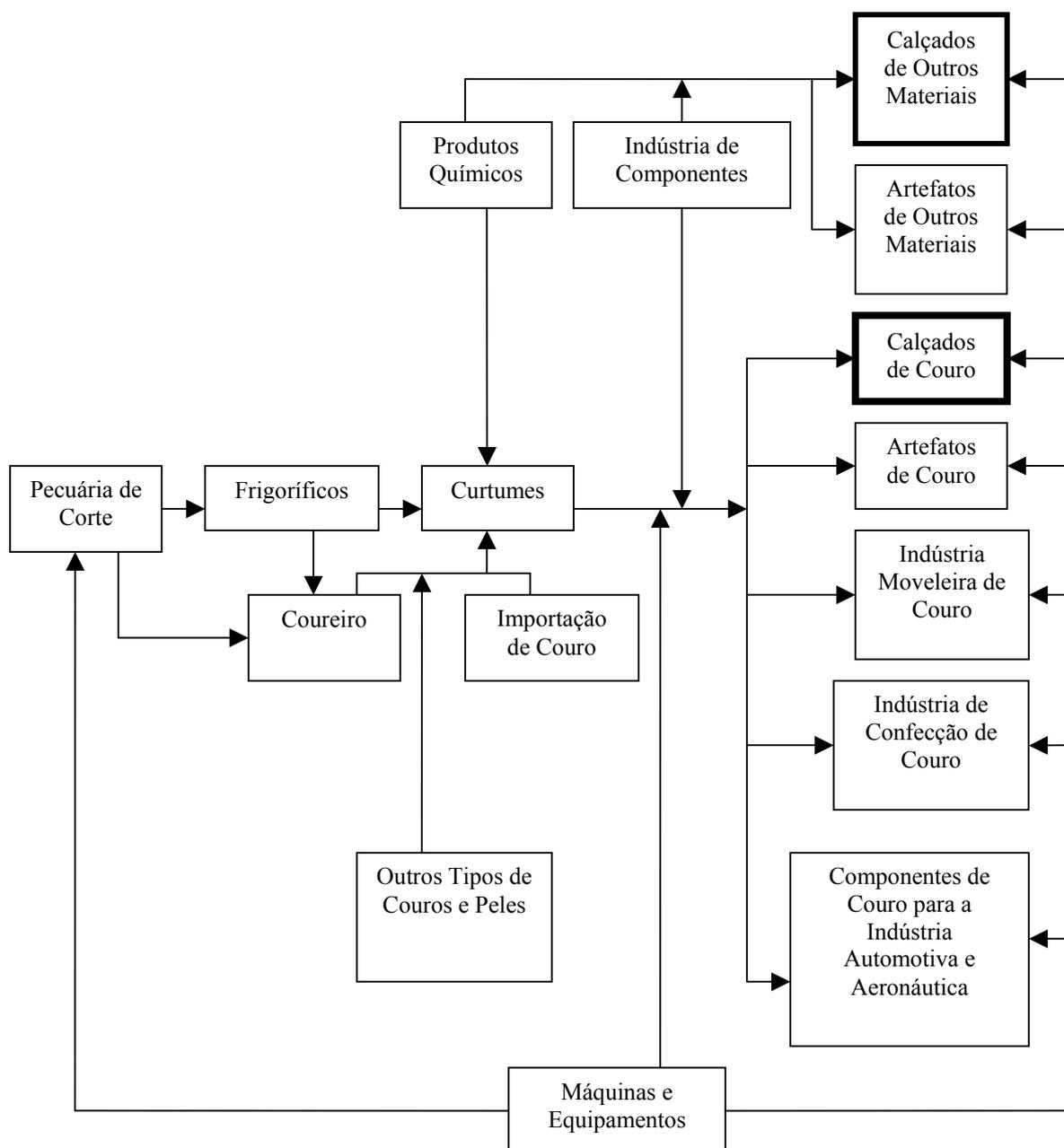
Segundo o anuário Análise-Comércio Exterior (2005-2006), para mudar o espaço do Brasil lá fora é preciso melhorar os produtos, mas a mãe de todas as mudanças é cultural. Para tanto, cita dez lições culturais para abraçar o mundo, sendo que a quinta lição é estabelecer alianças comerciais. Salienta esta reportagem que as alianças estratégicas entre nações sempre foram comuns na guerra e no comércio e, na atualidade, tornaram-se importantes.

Assim, a gestão empresarial tem sido compelida a desenvolver um modelo que contemple os recursos necessários, destacados nessa pesquisa, a saber: a constituição de alianças estratégicas inter-empresas, com concorrentes, tendo como objetivo reunir

capacidades, competências e recursos necessários para adquirir e sustentar vantagens competitivas e a eficaz continuidade dos negócios das organizações.

O setor calçadista nacional, conforme a Associação Brasileira das Indústrias de Calçados – ABICALÇADOS em sua Resenha Estatística (2005), é composto por aproximadamente sete mil e duzentas empresas que geram 280 mil empregos, conta com uma capacidade instalada estimada em 665 milhões de pares/ano, sendo 70% destinados ao mercado interno e 30% à exportação, e faturamento de US\$ 8 bilhões/ano. Com esses números, o Brasil figura como o terceiro maior produtor mundial de calçados, com 4,7% de participação na produção total.

A cadeia coureiro-calçadista é de extrema importância na economia brasileira, não só pelo volume de exportações, mas também pela geração de empregos, sendo considerados: empregos diretos na indústria de calçados, curtumes, fabricantes de máquinas e equipamentos, componentes e artigos de couro. Essa cadeia produtiva é constituída por pecuária de corte, frigoríficos, curtumes, empresas de calçados, fabricantes de máquinas e equipamentos, produtores de componentes para calçados e empresas fabricantes de artefatos de couro. A seguir, na Figura 1, é apresentado o fluxograma da cadeia produtiva de couro e calçados.



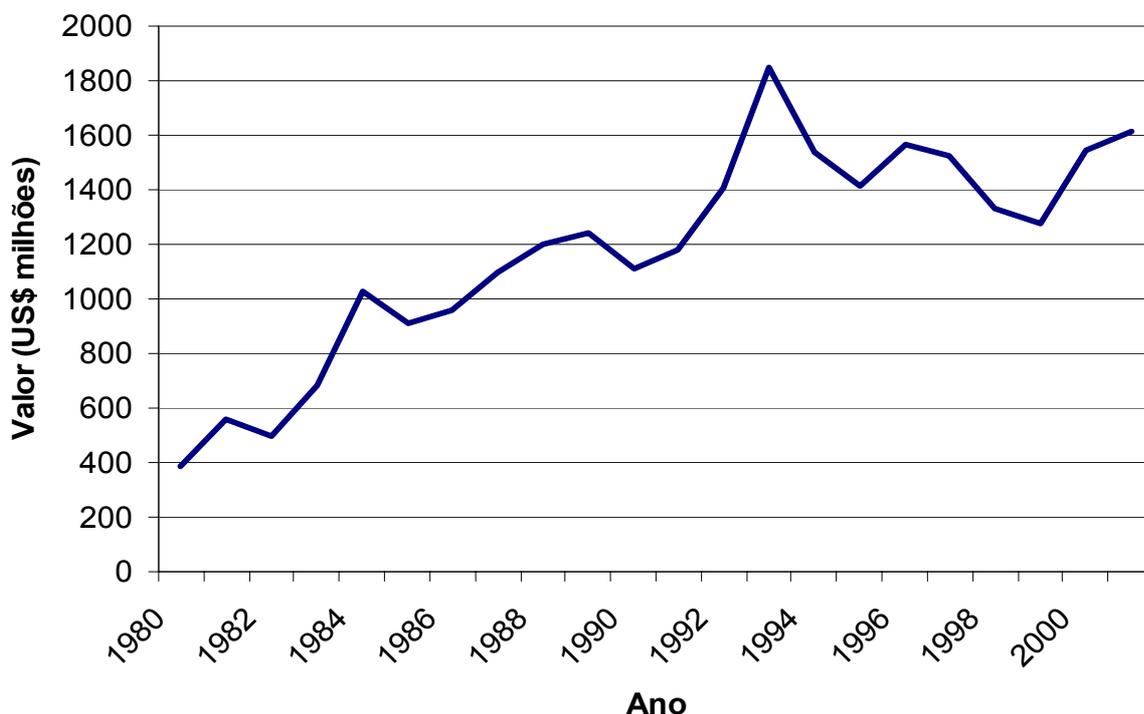
**Figura 1 - Fluxograma da Cadeia Produtiva de Couro e Calçados**

Fonte: Corrêa (2001, p. 69)

A produção nacional na década de 1960, era de 80 milhões de pares anuais. Novos mercados começaram a surgir no exterior e os negócios prosperaram. As empresas faziam os contatos com os compradores internacionais e trabalhavam diretamente com os *line builder* - responsáveis pela criação das linhas. Atualmente, calçados e suas partes, conforme a Revista Comércio Exterior (2005), aparece na 11ª posição do *ranking* de categorias de produtos com

maior saldo comercial em 2004, com um faturamento de US\$ 1,9 bilhões em operações internacionais.

Na Figura 2 demonstra-se a evolução histórica das exportações de calçados brasileiros, em valores monetários e quantidades de pares, referente ao período de 1980 até 2001.



**Figura 2 - Evolução histórica das exportações de calçados brasileiros**

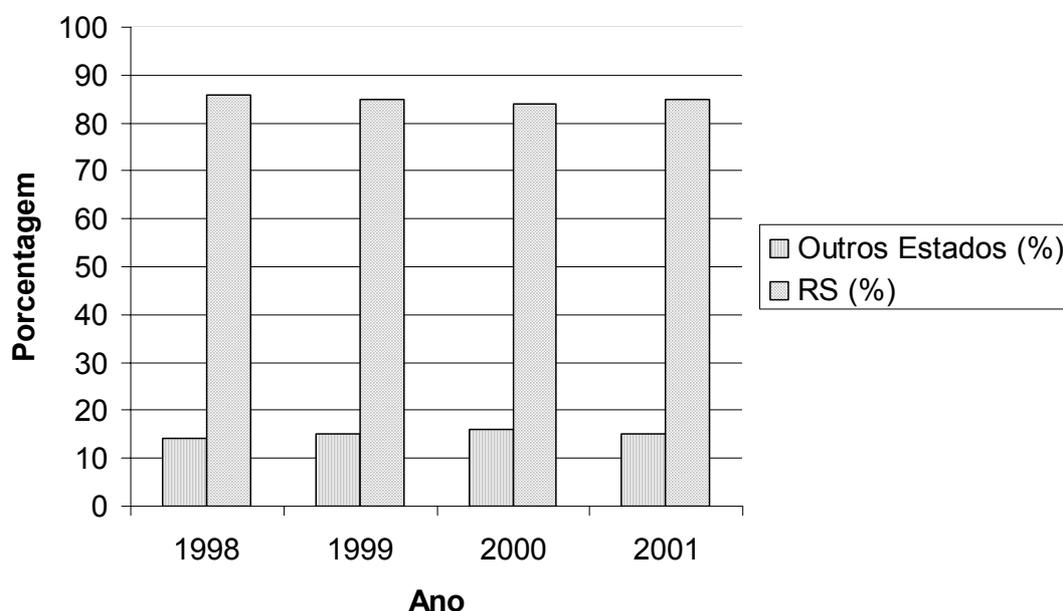
Fonte: Adaptado de Schneider (2003, p. 19).

Apesar da presença de empresas calçadistas em quase todos os estados brasileiros, destacam-se como maiores produtores o Rio Grande do Sul, São Paulo e atualmente alguns estados do Nordeste, em especial o Ceará.

Segundo dados da ABICALÇADOS, o setor calçadista do Rio Grande do Sul está concentrado no Vale do Rio dos Sinos, no Vale do Paranhama, na Serra Gaúcha e em alguns municípios de menor expressão.

O processo de desenvolvimento econômico da indústria calçadista brasileira iniciou no Rio Grande do Sul, com a chegada dos primeiros imigrantes alemães, em junho de 1824. Instalados no Vale do Rio dos Sinos, além de atuarem na agricultura e na criação de animais, eles também trouxeram consigo a cultura do artesanato, principalmente nos artigos de couro.

A representatividade das exportações de calçados de empresas gaúchas em relação às exportações brasileiras de produtos de 1998 a 2001 está demonstrada na Figura 3 a seguir:



**Figura 3 - Representatividade das exportações gaúchas nas exportações brasileiras de calçados**

Fonte: Adaptado de Schneider (2003, p. 17-18)

Atualmente, o Pólo do Vale do Rio dos Sinos é o maior *cluster* de calçados do mundo. Está localizado próximo a capital do Estado do Rio Grande do Sul. Abrange 26 municípios e, conforme Costa (2004), os principais são: Novo Hamburgo, Campo Bom, Parobé, Igrejinha e Sapiranga. Nessa região, onde também somam-se os Vales do Paranhana e do Caí, estão concentradas as instituições de ensino técnico e os centros de pesquisa e assistência tecnológica do Rio Grande do Sul. Detém em torno de 60% da indústria de componentes e 80% da indústria brasileira de máquinas para couros e calçados.

O Vale do Rio dos Sinos é especializado na fabricação de calçados femininos de couro, mas também é importante na fabricação de calçados de materiais alternativos, como sintéticos e injetados. Também é o pólo calçadista exportador mais importante e o que concentra as maiores empresas do País.

Também, conforme ABICALÇADOS, o Pólo de Franca está localizado na região Norte do Estado de São Paulo, a 400 km da capital São Paulo. É o segundo maior pólo produtor do País, mas é o primeiro no segmento de calçados masculinos, atividade em que é especializado. O Pólo de Franca é formado por 500 indústrias de calçados que geram 22,6 mil empregos diretos. Em 2003, foram produzidos 30,5 milhões de pares. Deste total, 7,1 milhões de pares foram exportados, no valor de US\$ 116,5 milhões. O calçado francano entra em 50 países, tendo como seu principal comprador os Estados Unidos, com 76% do total.

## **1.2 Formulação do Problema de Pesquisa**

No âmbito da gestão empresarial a aliança estratégica é um sinal dos tempos. Uma empresa verifica seu ambiente organizacional e avalia seus recursos, capacidades e habilidades, e descobre uma lacuna entre o que gostaria de realizar e o que, levando em conta a sua realidade, pode realizar. Ela se defronta com uma realidade de que mudanças rápidas e competitivas fundamentais estão ocorrendo em todo o setor organizacional, e constata que isoladamente talvez não consiga atingir seus objetivos.

Por meio de alianças estratégicas, as organizações podem selecionar, desenvolver, criar e empregar capacidades essenciais que podem permitir a cada uma das empresas participantes obter vantagem competitiva. Isso significa criar valor ao cliente, direcionar a

avaliação em mercados com o foco nas capacidades que poderão ser usadas para renovar constantemente suas posições e preencher lacunas importantes de capacidade.

Assim, as empresas precisam reunir forças, alavancar vantagens, mensurar e monitorar o desempenho econômico, proporcionando assim conhecimentos que estão vinculados ao controle do alcance dos objetivos e das suas estratégias.

Neste contexto, o problema que se apresenta e que este estudo pretende responder é o seguinte:

**Quais as práticas de controle de gestão de alianças estratégicas adotadas por empresas que compõem os Pólos calçadistas do Vale do Rio dos Sinos-RS e de Franca-SP?**

### **1.3 Objetivos**

Segundo Martins (2000), o investigador deve enunciar os objetivos da pesquisa com precisão e concisão, indispensáveis ao seu alcance, segregando-os em objetivo geral e objetivos específicos. Com este procedimento serão balizadas todas as demais ações, possibilitando menor risco de distanciamento do tema central.

Então, diante da situação-problema apresentada, foi estabelecido o seguinte objetivo geral.

### 1.3.1 Objetivo geral

Investigar as práticas de controle de gestão de alianças estratégicas realizadas por médias e grandes empresas que compõem os Pólos Calçadistas do Vale do Rio dos Sinos-RS e de Franca-SP.

### 1.3.2 Objetivos específicos

De forma a atingir o objetivo geral, foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos:

- a) verificar os motivos que levam as empresas à formação das alianças estratégicas;
- b) identificar os parceiros envolvidos nas alianças estratégicas;
- c) examinar os fatores econômicos que incentivam a realização de alianças pelas empresas;
- d) investigar os instrumentos de mensuração e controle econômico existentes sobre esta alternativa estratégica;
- e) identificar os motivos pelo não uso de alianças estratégicas e se há planos para sua adoção.

## 1.4 Suposições

Segundo Martins (2000), hipótese é um enunciado conceitual das relações entre duas ou mais variáveis. Trata-se de suposições idealizadas na tentativa de antecipar respostas ao problema de pesquisa.

A suposição principal deste estudo argumenta que quando ocorre a aliança estratégica, ela não é gerenciada com instrumentos que permitam avaliar a sua contribuição ao resultado geral da empresa.

Como segunda suposição tem-se que as indústrias calçadistas não adotam alianças estratégicas devido a uma questão cultural, visto não terem no concorrente a figura de um possível aliado em definidas situações, mas exclusivamente como um adversário a ser vencido.

Como terceira suposição tem-se que as alianças estratégicas não são adotadas por parcela significativa das médias e das grandes indústrias calçadistas dos Pólos de Franca e Vale do Rio dos Sinos.

Tais suposições surgem em decorrência de uma percepção inicial da autora, fruto de sua experiência profissional, a respeito de possíveis questões culturais que caracterizam as empresas familiares, perfil dominante na amostra a ser estudada (COSTA, 2004).

### **1.5 Delimitação do Estudo**

Conforme Marconi e Lakatos (2002), delimitar a pesquisa é estabelecer limites para a investigação. A pesquisa pode ser delimitada em relação ao assunto, onde será selecionado

um foco principal, a fim de impedir que se torne muito amplo e dificulte o alcance dos objetivos estabelecidos.

Ao tratar das alianças estratégicas, no âmbito dos objetivos estabelecidos, este estudo não se propõe a investigar as ações operacionais que envolvam as atividades de execução das alianças estratégicas. Da mesma forma, também não é objeto de estudo avaliar o mérito da possível decisão das empresas em adotarem ou não alianças estratégicas.

Outra característica que delimita este estudo é a não abordagem, por mais relevantes que sejam, de outros fatores que igualmente impacta o desempenho das empresas.

Finalmente, quanto ao desempenho econômico das alianças, o estudo está centrado na identificação dos procedimentos adotados e não na mensuração dos resultados atingidos.

## **1.6 Relevância do Estudo**

Como revelou o estudo de Booz-Allen e Hamilton (2002), um número cada vez maior de empresas de atuação mundial reconhece que, com a formação de alianças estratégicas, consegue-se crescer a um custo menor do que aquele derivado de um processo isolado.

O estudo desenvolvido por Techemayer (2002) concluiu que no atual contexto econômico mundial, a aliança é um dos principais tipos de estratégia que as organizações optam, quando buscam competitividade.

Mayrhofer (2004), enfatiza, a partir de um estudo referente às alianças estratégicas realizado com 3.892 empresas francesas, que dentro de muitos setores a concorrência é mundial e as empresas francesas se associam com outras empresas francesas ou da União Européia para atender a determinado nicho de mercado, enfrentando assim a concorrência internacional.

Diante deste cenário, ainda de acordo com Mayrhofer (2004), as alianças estratégicas assumem relevo porque o modelo envolve acordos com fornecedores e clientes, entre empresas de países diferentes, organizações concorrentes ou até negócios sem nenhuma relação, o que há algumas décadas atrás era muito questionado.

Conforme abordado por Oliveira e Batista (2001), as alianças parecem ser estratégias mais frequentemente adotadas por grandes empresas, mas há evidências de que as empresas de pequeno porte também as utilizam, e têm obtido grandes benefícios na formação dessas coalizões competitivas.

No Brasil, a literatura que trata da realização de alianças pelas médias e pequenas empresas é escassa. Na maioria das vezes algumas experiências isoladas são relatadas em capítulos de livros de administração, mas não são tecidas maiores considerações sobre estudos empíricos de maior abrangência no que se refere à sua gestão econômica.

Diante das considerações expostas, a relevância do estudo está em contribuir tanto para o meio empresarial quanto acadêmico, devido especialmente aos seguintes fatores:

- a) há poucas pesquisas que tratam com maiores detalhes sobre os procedimentos adotados para a mensuração econômica das alianças estratégicas;
- b) por ter o setor calçadista expressivo destaque na economia do país, resultante da sua influência econômica e social, nos âmbitos regional e nacional, ocupando, em 2002, o oitavo lugar nas exportações brasileiras. Conforme a ABICALÇADOS - Resenha Estatística (2005), o parque calçadista brasileiro contempla mais de 7,2 mil indústrias, que produzem aproximadamente 665 milhões de pares/ano, sendo que 189 milhões são destinados à exportação. O setor é um dos que mais gera empregos no país. Em 2003, cerca de 280 mil trabalhadores atuavam diretamente na indústria;
- c) por ser a amostra representativa dos dois maiores pólos calçadistas: O do Vale do Rio dos Sinos-RS, o maior *cluster* (pólo de desenvolvimento) calçadista do mundo e que se encontra na região de abrangência da UNISINOS e o de Franca-SP, por ser o segundo maior pólo calçadista do Brasil;
- d) por estas empresas atuarem também no mercado externo<sup>1</sup> estando constantemente expostas à acirrada concorrência internacional e a mercados cada vez mais exigentes; sendo assim, necessitam de trabalhos que explicitem, de maneira objetiva, os possíveis benefícios das alianças estratégicas, como forma de alcançar uma gestão eficaz;

---

<sup>1</sup> Segundo Balanço Comércio Exterior (2005), calçados ocupa o 11º lugar entre as 20 categorias de produtos com melhor saldo comercial em 2004; também segundo a mesma revista, couros e calçados ocupa o primeiro lugar dos 20 produtos mais exportados pelo Rio Grande do Sul.

- e) oferecer ao meio acadêmico, em geral, e aos gestores das empresas calçadistas, em particular, um conjunto de informações que, espera-se, possam ajudá-los a conhecer algumas das características principais dessa opção estratégica;
- f) o conhecimento proporcionado pela pesquisa pode motivar o desenvolvimento de futuros trabalhos da mesma natureza, contribuindo assim com a evolução nessa área de estudo.

### **1.7 Estrutura da Dissertação**

O estudo está organizado em cinco capítulos, destinando-se o primeiro à introdução, onde se apresentam a contextualização do tema, a formulação do problema de pesquisa, os objetivos, as hipóteses, a delimitação e relevância do estudo.

No segundo capítulo é desenvolvido o referencial teórico, onde se aborda a natureza, a formação e a evolução das alianças estratégicas, assim como o processo de gestão operacional e econômica das alianças estratégicas.

O terceiro capítulo trata do método utilizado na elaboração da pesquisa, sendo destacados: a classificação da pesquisa; o universo e a amostra; os procedimentos adotados quanto à coleta, análise e interpretação dos dados; e as limitações da pesquisa.

No quarto capítulo faz-se a análise e a discussão dos dados; no quinto capítulo é apresentada a conclusão, enfatizando a resposta ao problema de pesquisa formulado, confirmando ou refutando as hipóteses apresentadas, assim como recomendações para futuras

pesquisas. Na seqüência são apresentadas as referências utilizadas para a elaboração do estudo proposto, os apêndices e o anexo.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

Segundo Martins (2000), o referencial teórico documenta e registra aquilo que interessa ao estudo. O que outros escreveram serve de base e elucidação para investigações, argumentações, análises e conclusões. É o que será apresentado a seguir.

### **2.1 Associação de Empresas**

Segundo Machado (2000), desde a idade média, os artesãos se uniam, no que seriam hoje as cooperativas de trabalho, para se fortalecer, defender seus interesses, superar desafios e crescer. Com a evolução das empresas, surgem as associações empresariais e outros canais de cooperação, de troca de informações, desenvolvimento de produtos, pesquisa e distribuição. Estes aspectos, entre outros, remetem a uma temática de maior amplitude, denominada estratégia empresarial.

### 2.1.1 Estratégia empresarial

Lynch (1994, p. 109) define estratégia como “um programa de ação sistemático, competitivo e de longo prazo que aloca recursos preciosos, com o objetivo de tirar vantagem de oportunidades emergentes específicas, resultando no posicionamento da empresa para futura força de mercado, segurança organizacional e lucratividade”.

Mintzberg e Quinn (2001, p. 58), definem que estratégia empresarial

é o padrão de decisões em uma empresa que determina e revela seus objetivos, propósitos ou metas, produz as principais políticas e planos para a obtenção dessas metas e define a escala de negócios em que a empresa deve se envolver, o tipo de organização econômica e humana que pretende ser e a natureza da contribuição econômica e não-econômica que pretende proporcionar a seus acionistas, funcionários e comunidade.

A decisão estratégica que contribui para este padrão é aquela que é eficiente e eficaz na destinação de recursos da empresa para alcance dos resultados esperados. Os padrões resultantes dessas decisões podem definir a imagem da empresa e a posição que esta ocupará em seu cenário e nos mercados. Tem-se como exemplo de alguns aspectos relacionados a um padrão de decisão: o comprometimento com a qualidade do produto ou serviço, a alta tecnologia, o acompanhamento contínuo e adaptação dos processos de fabricação ou práticas e estilo de comercialização frente às necessidades de mercado.

Porter (1989) enfatiza que a estratégia horizontal é um conjunto coordenado de metas e políticas entre unidades empresariais distintas e inter-relacionadas, propiciando uma

coordenação explícita entre unidades empresariais que tornam a estratégia corporativa<sup>2</sup> ou do grupo como a principal orientadora das estratégias individuais. Ela é o mecanismo através do qual uma empresa diversificada acentua a vantagem competitiva.

De acordo com Hamel (2000), a vantagem competitiva baseia-se em um conjunto único de recursos específicos da empresa. Esses recursos estratégicos incluem as competências essenciais, ativos estratégicos e processos essenciais, abordados a seguir:

1. competências essenciais: são os conhecimentos da empresa. Abrange habilidades e capacidades exclusivas;

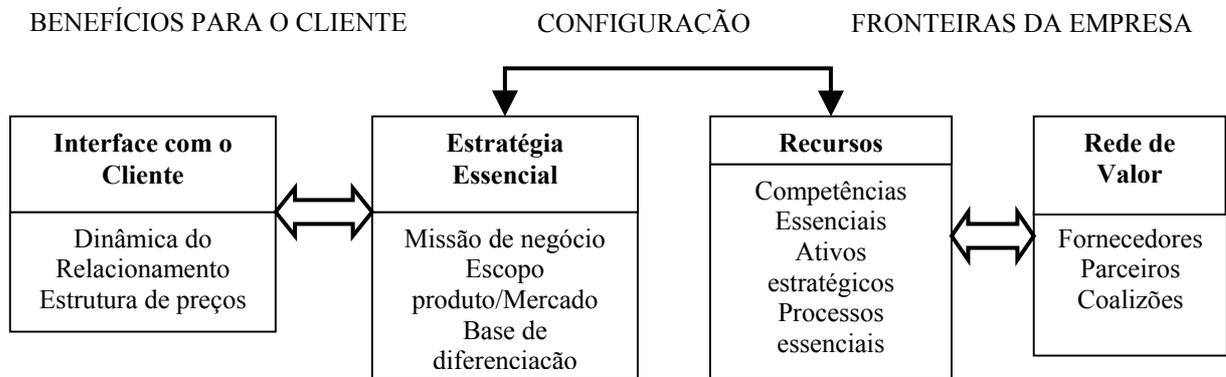
2. ativos estratégicos: são as propriedades da empresa, não se incluindo o *know-how*. Abrangem as marcas, patentes, infra-estrutura, padrões exclusivos, dados sobre clientes e qualquer outro recurso ao mesmo tempo raro e valioso;

3. processos essenciais: são o que a empresa faz de fato, isto é, os métodos e rotinas utilizados na transformação de insumos em produtos. Os processos essenciais são atividades, não “ativos” ou “habilidades”. Destinam-se a conversão de competências, ativos e outros insumos em valor para os clientes.

A Figura 4 apresenta os componentes do modelo de negócio, segundo Hamel (2000), que envolvem a empresa, complementa e amplia os próprios recursos da empresa, pois de acordo com este autor, muitos dos recursos críticos para o sucesso da empresa se situam fora do âmbito de seu controle direto.

---

<sup>2</sup> Estratégia corporativa aborda a composição do *portfólio* de unidades empresariais de uma empresa, conforme Porter (1989, p.291).



**Figura 4 - Componentes do Modelo de Negócio**

Fonte: Adaptado de Hamel (2000, p. 89)

Na Figura 4 encontra-se uma ponte intermediária entre a estratégia essencial e os recursos estratégicos chamada **configuração**. É a maneira pela qual as competências, ativos e processos combinam e se inter-relacionam em apoio à estratégia específica. Refere-se às conexões entre competências, ativos e processos e como se gerenciam essas conexões.

Como intermediário entre a estratégia essencial e a interface com o cliente encontra-se outra ponte denominada de **benefícios para o cliente**, que é o pacote específico de benefícios oferecidos ao cliente. Esses benefícios referem-se às necessidades e carências básicas que estão sendo satisfeitas, segundo a perspectiva do cliente. São os elementos que vinculam a estratégia essencial às necessidades do cliente.

E, como intermediário entre os recursos estratégicos e a rede de valor estão as fronteiras da empresa. Essa ponte se refere às decisões sobre o que a empresa faz e o que transfere para a rede de valor. É importante salientar que, para ser competitiva, um aspecto

importante de muitos modelos de negócio é a melhor escolha do que a empresa fará por conta própria e do que transferirá para fornecedores, parceiros e membros de coalizões.

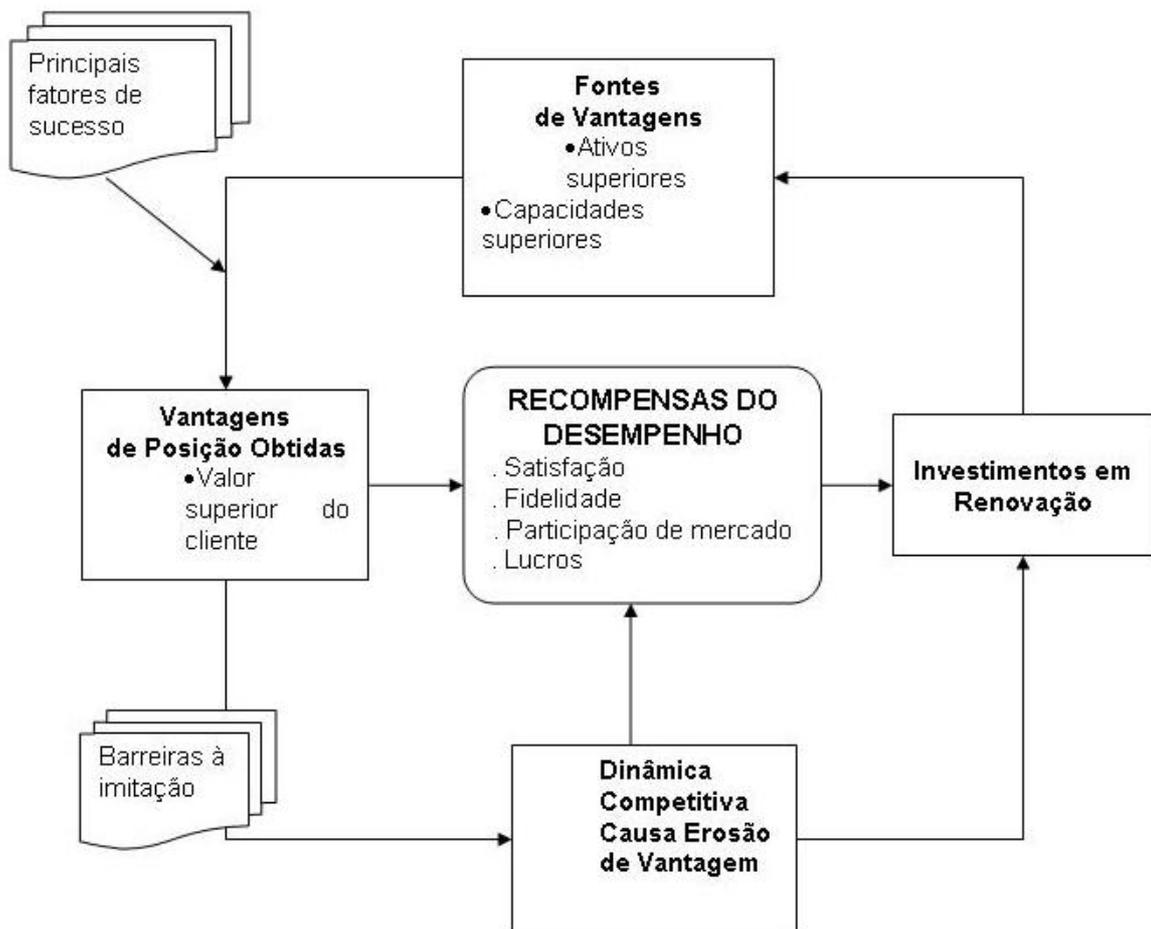
Day e Reibstein (1999) colocam que existem duas perspectivas proeminentes das vantagens competitivas: uma que resulta da posição da empresa na indústria e a outra que resulta dos seus recursos e capacidades.

No que se refere à abordagem da posição da empresa na indústria, as vantagens resultam de se assegurar um custo justificável ou da posição de diferenciação nos segmentos mais atraentes do mercado global. Em se tratando da visão baseada nos recursos e capacidades, esta relaciona um desempenho superior com recursos específicos que a empresa possui e de difícil reprodução pelos seus concorrentes. Esses recursos resultam da integração de ativos e capacidades que são cultivados lentamente ao longo do tempo, e que determinam o grau de eficiência e eficácia do desempenho de uma empresa em suas atividades funcionais.

Então, a posição e o desempenho da empresa em um segmento industrial mostra o tipo e estado da vantagem, e sua posição de destaque é consequência da relativa superioridade nos recursos que emprega. Estes são resultantes de investimentos feitos ao longo do tempo para melhorar a posição competitiva.

Para Day e Reibstein (1999), a criação e manutenção das vantagens é um ciclo contínuo, conforme ilustrado na Figura 5. Configura-se em um ciclo dinâmico, onde as empresas têm que investir continuamente em novos ativos e capacidades. Esse processo de renovação pode ser conseguido através:

- a) do desenvolvimento de novos ativos, tendo-se como exemplo a empresa Intel que investiu em sua marca “Intel Inside”;
- b) da otimização das capacidades existentes por meio da melhoria contínua ou da reconfiguração total dos atuais processos;
- c) da aquisição dos recursos alternativos que ameaçam a posição atual da empresa. Exemplo: a AT&T investiu em telefonia celular quando a rede de longa distância não era mais tão exclusiva ou essencial como no passado;
- d) do investimento para estender os recursos para novas arenas competitivas. Como exemplo tem-se a Nucor que mudou progressivamente seus produtos de aço de baixo valor agregado, para produtos diferenciados e mais complexos como as folhas de aço laminado.



**Figura 5 - Ciclo da Vantagem Competitiva**

Fonte: Adaptado de Day e Reibstein (1999, p. 64)

Para se entender como as alianças estratégicas se inserem na visão e entendimento dado por Porter (1989) à caracterização da vantagem competitiva, é necessário, antes, apreender-se o conceito de cadeia de valor proposto por esse autor.

Tal conceito considera que uma empresa pode ser desmembrada em suas atividades de relevância estratégica, de forma que seja possível compreender o comportamento dos custos – e suas fontes – e os potenciais de diferenciação, ou seja, identifica o grau de geração de valor pelas várias atividades da empresa.

Segundo Shank e Govindarajan (1995), a cadeia de valor de uma empresa é o conjunto de várias atividades que criam valor desde os insumos e matérias-primas básicas, fornecedores de componentes, até o produto final entregue ao consumidor.

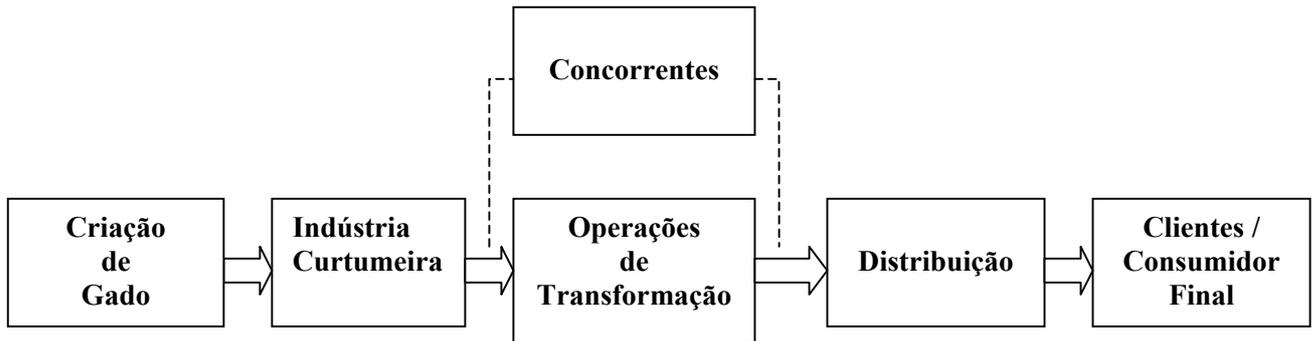
Esses autores salientam que

Cada empresa é parte de uma cadeia de valor que existe o tempo todo desde a tabela periódica dos elementos até a última poeira e, no mundo de hoje, passando talvez pela reciclagem para início de um novo ciclo de cadeia de valor (1995, p.59).

Verifica-se que o enfoque da cadeia de valor é externo à empresa, sendo que para construir e utilizar uma cadeia de valor, segundo os autores, são necessárias as seguintes etapas:

1. identificar a cadeia de valor do setor e atribuir custos, receitas e ativos às atividades de valor;
2. diagnosticar os direcionadores de custo regulando cada atividade de valor; e
3. desenvolver vantagem competitiva sustentável através de um melhor controle dos direcionadores de custos em relação aos concorrentes.

Para o setor calçadista, conforme Schneider (2003), a cadeia de valor pode ser representada conforme Figura 6.



**Figura 6 – Cadeia de Valor na Indústria Calçadista**

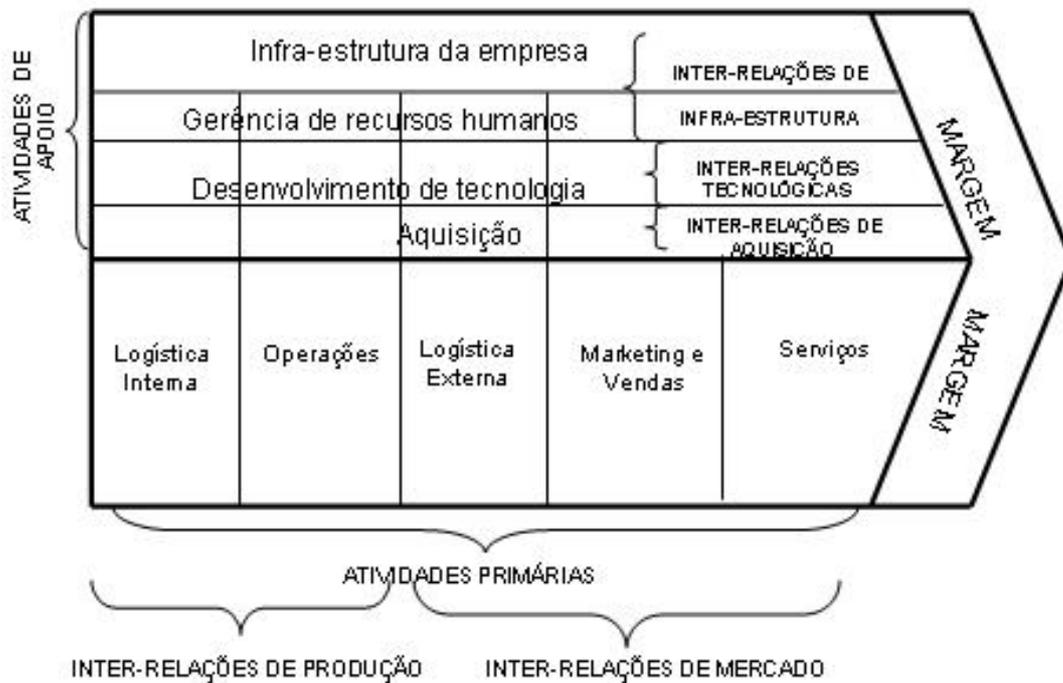
Fonte: Adaptado de Schneider (2003, p. 85).

Conhecer as etapas pelas quais o produto da indústria calçadista transita é importante, pois permite à empresa mensurar o quanto cada etapa está contribuindo para a criação de valor. É importante salientar que cada elo na cadeia de valor é cliente do anterior e fornecedor do seguinte. Conhecer as peculiaridades de cada etapa poderá contribuir para obtenção de vantagem competitiva para a organização.

Conforme Mintzberg e Quinn (2003), a organização é retratada como um dispositivo de lançamento que desenvolve, produz e distribui seus produtos e serviços pelos mercados. Ela desempenha uma série de funções dos negócios que formam uma seqüência que Porter (1985) denominou de cadeia de valor.

De acordo com Mintzberg e Quinn (2003), as funções dos negócios são executadas por competências ou capacidades de vários tipos, tais como: habilidade para conduzir pesquisa ou fabricar produtos sem grandes despesas e apoiadas por vários tipos de recursos ou ativos (incluindo patentes, maquinaria, estabelecimento fabril).

A empresa obtém vantagem competitiva ao executar atividades estrategicamente importantes com o menor custo possível, ou melhor, com os custos menores do que a concorrência. A cadeia de valor interna pode ser mais bem visualizada através da Figura 7.



**Figura 7 - Cadeia de valor**

Fonte: Adaptado de Porter (1989, p. 35, 308-321)

Agregar valor a um produto, de acordo com Porter (1989), implica executar uma ou mais atividades – primárias e/ou de apoio – a um custo menor ou de uma forma melhor que os concorrentes. Com a complexidade cada vez maior das inter-relações econômicas, em um contexto de mercado competitivo, é pouco provável que uma empresa detenha competência suficiente para dominar todas as atividades da cadeia de valor.

Conforme Hitt, Ireland e Hoskisson (2003), as empresas utilizam a análise da cadeia de valor, tanto interna como externa, para identificar e avaliar o potencial competitivo dos

recursos e capacidades. Analisando as habilidades essas empresas conseguem entender a própria estrutura de custos e identificar as atividades através das quais podem gerar valor.

Assim, a empresa, conhecendo a sua cadeia de valor interna e externa, pode reconfigurar a sua cadeia de valor, isto é, distribuir as atividades da cadeia de valor, entre a sua matriz e subsidiárias, e parceiros aliados, mantendo as atividades de onde a empresa extrai sua principal vantagem competitiva e a distribuição das demais.

Neste aspecto salientam Guidice, Vasudevan e Duysters (2003) que para construir e sustentar a vantagem competitiva requer fundamentalmente não somente conhecer o processo interno da aliança mas também as implicações competitivas externas das alianças.

As alianças estratégicas podem compensar as lacunas de competências que a empresa apresenta ao longo da cadeia de valor, através do compartilhamento de atividades com outras empresas, que agreguem maior valor a seu produto.

Segundo Porter (1989), existem três tipos gerais de inter-relações possíveis entre unidades empresariais, que podem ter impactos significativos, porém diferentes, sobre a vantagem competitiva, todas elas presentes na Figura 3. São elas:

- a) **Inter-relações tangíveis:** essas inter-relações resultam em vantagem competitiva se o compartilhamento de atividades reduzir o custo ou aumentar a diferenciação o bastante para superar os seus custos. Normalmente, neste caso, envolve a execução, em conjunto, de uma atividade de valor. Pode-se citar como exemplo, empresas que compartilham uma força de vendas, e com isso conseguem reduzir o custo de venda ou fornecer ao vendedor um pacote único para ele oferecer ao

comprador. Dentro das inter-relações tangíveis, as formas de compartilhamento das atividades de valor, são divididas em cinco categorias de inter-relações:

- **inter-relações de mercado**, que abrangem compartilhamento de atividades de valor primárias para atingirem o comprador e interagirem com ele, desde a logística externa até o serviço;
  - **inter-relações de produção**, que implicam compartilhar atividades de valor, como logística interna, fabricação de componentes, montagem, testes e funções indiretas, como manutenção e infra-estrutura do local;
  - **inter-relações de aquisição**, que envolvem a aquisição compartilhada de insumos comuns, como matérias-primas principais e peças de equipamentos de capital;
  - **inter-relações tecnológicas**, que envolvem compartilhar atividades de desenvolvimento de tecnologia por toda a cadeia de valor. Distingue-se das inter-relações de produção, porque seu impacto é medido sobre o custo ou sobre a singularidade do desenvolvimento de tecnologia, enquanto as inter-relações de produção envolvem compartilhar atividades envolvidas na produção real do produto numa base contínua;
  - **inter-relações de infra-estrutura**, que dizem respeito à infra-estrutura da empresa, inclusive atividades como gerência de recursos humanos, de contabilidade, financeira e jurídica.
- b) **Inter-relações intangíveis**: envolvem transferência de *know-how* gerencial entre cadeias de valor independentes. Existem negócios que não podem compartilhar atividades, mas podem ser similares em termos genéricos, tais como: tipo de comprador, tipo de processo de fabricação empregado, tipo de relação com o governo. Exemplo: a empresa Philip Morris aplicou os conceitos de gerência de

produto, posicionamento de marca e de publicidade aprendidos com os cigarros, ao negócio da cerveja, refletindo as qualificações da gerência na execução de uma estratégia particular;

- c) **Inter-relações entre concorrentes:** provém da existência de rivais que competem de fato ou potencialmente com uma empresa em mais de uma indústria. A vantagem competitiva de uma empresa em relação a um concorrente em múltiplos pontos depende, em parte, das inter-relações obtidas por ambos. Além de concorrentes em múltiplos pontos, podem existir concorrentes em um único ponto, com padrões de inter-relações diferentes do padrão da empresa. Por exemplo: a Xerox, a Canon e a Matsushita competem todas no ramo das copiadoras de conveniência. Mas a Xerox depende de inter-relações com suas copiadoras de alto volume e com equipamento de automação do escritório. Já a Canon tem sido mais forte com seus negócios de calculadoras e câmaras, enquanto que a Matsushita envolve-se numa ampla variedade de produtos eletrônicos de consumo. Tanto a Canon como a Matsushita estão diversificando para automação do escritório, de modo a equipararem-se às inter-relações da Xerox neste ramo.

O desenvolvimento econômico e tecnológico são exemplos de fatores que podem forçar as empresas cada vez mais na busca pela vantagem competitiva. Poderão sobreviver aquelas empresas capazes de identificar e explorar inter-relações entre negócios distintos e relacionáveis, transformando-os em oportunidades tangíveis, para redução de custos ou para aumentar a diferenciação, em quase toda atividade na cadeia de valor.

Esse desenvolvimento, de acordo com Porter (1989), provocou a crescente importância da estratégia horizontal, com destaque para os seguintes fatores:

- a) a filosofia da diversificação mudou: por exemplo, uma fração significativa da atividade de fusão de hoje envolve empresas que estão vendendo divisões para outras empresas onde o ajuste das atividades é melhor;
- b) a ênfase está mudando do crescimento para o desempenho: a ênfase passou do crescimento para a exploração de inter-relações objetivando melhorar a vantagem competitiva;
- c) a transformação tecnológica pode viabilizar maior intensidade nas inter-relações;
- d) a concorrência em múltiplos pontos está aumentando.

As empresas estão sendo compelidas a formarem e visualizarem as inter-relações como fonte de vantagem competitiva. E, a partir da lógica das inter-relações, pode-se inferir que as alianças se originam de necessidades comuns das empresas envolvidas, assim como da possibilidade de redução de custos ou de diferenciação de seus produtos.

Conforme Lynch (1994), a cultura empresarial japonesa, por exemplo, é rica em alianças comerciais, destacando as denominadas *keiretsu* (alianças formais) e as *shudan* (alianças informais).

As *keiretsu* têm *status* legal e formal, são estruturas de orientação vertical, envolvendo produtos complexos como automóveis e eletrônicos, não possuem um controle centralizado firme e se baseiam na coordenação informal, mas próxima para tomada de decisões. O líder da *keiretsu* orienta os associados (os associados não são subsidiárias), que fornecem peças, financiamento e *marketing*. A organização é parecida com a dos estabelecimentos do setor do comércio naval na América, durante a primeira metade do século XIX.

De acordo com Wright, Kroll e Parnell (2000), a *keiretsu* representa um grupo de empresas conectadas horizontal e verticalmente, com conselheiros inter-relacionados que são altos administradores de empresas que fazem parte do grupo. Essas empresas têm participação acionária mútua. Os membros desse tipo de organização, muitas vezes, fazem *joint-ventures* entre si e assinam acordos recíprocos de compra. A estrutura *keiretsu* geralmente inclui de 20 a 45 empresas ancoradas a um fabricante ou um banco importantes. As empresas cooperam em Pesquisa e Desenvolvimento, partilham informações tecnológicas e de mercado entre si.

Segundo Fergusson (1990), especialista em setores de alta tecnologia, alguns dos *keiretsus* japoneses atuais estão capitalizando a digitalização de tecnologia, relacionando entre si empresas que anteriormente não poderiam ser relacionadas. Cita como exemplo, empresas de câmeras, computadores, estéreos e fotocopiadoras, que estão se modificando para formar um setor de tecnologia da informação relacionado e unificado que se baseia em componentes digitais comuns e interfaces padronizadas.

As *shudan* são grupos informais estabelecidos nos setores comercial, industrial, financeiro e imobiliário; tem-se como exemplos: a Mitsui, a Mitsubishi e a Sumitomo. Há a propriedade cruzada de ações e a inter-relação das diretorias são características comuns. Ocorre envolvimento mútuo (mas não controle) nos negócios uns dos outros, com coordenação informal de diretrizes e táticas.

*Keiretsu* e *shudan* resultam em relações de trabalho sólidas em altos escalões, nas quais o benefício mútuo é compreendido. O controle assume a forma de coordenação, e não de sobrevivência.

Elas, conforme Lynch (1994), assumem ampla variedade de relações, sendo parte integrante da maioria das empresas japonesas, proporcionando oportunidade de acesso a recursos e relações de trabalho adicionais.

A diferença entre *keiretsu e shudan* japonesas e as alianças norte-americanas é que estas não são estruturadas de forma tão sólida quanto as primeiras, que se sobressaem em decorrência de um envolvimento comercial estreito, através do qual as manobras estratégicas e táticas ficam mais fáceis. As relações pessoais próximas entre altos executivos no Japão, um fator fundamental no sucesso das empresas nipônicas, são elementos importantes no funcionamento das alianças japonesas.

Yoshino e Rangan (1996) salientam que as empresas japonesas contam com um legado administrativo bem diferente, onde a multinacionalidade, em termos de atividades de valor, é desconhecida delas, pois sua estratégia tradicional tem sido a de servir aos mercados internacionais com ativos e recursos baseados em grande parte no Japão. Essas empresas japonesas, sobretudo as que pertencem ao mesmo *keiretsu*, têm larga experiência de cooperação entre si, o que lhes permite a competência vital de gerir relações de colaboração. Os administradores japoneses, imbuídos de uma cultura extremamente homogênea, estável e particular desenvolvem uma habilidade especial para gerir a ambigüidade dessas relações.

As empresas americanas experientes na gestão de redes de subsidiárias internacionais totalmente consolidadas ou controladas por maioria, de modo a explorar as vantagens da empresa global em rede, precisam desenvolver as qualificações necessárias à gestão eficaz da ambigüidade inerente a essas relações, sem controle hierárquico. Já as empresas japonesas precisam aprender a gerir com coesão as suas extensas operações, já que dispersam suas atividades de valor pelo mundo, exigindo ajuste a diferentes costumes e culturas.

Day e Reibstein (1999, p.59) colocam que “estratégia é buscar uma vantagem competitiva sobre os concorrentes e, ao mesmo tempo, diminuir a erosão das vantagens atuais”.

Das vantagens hoje existentes, poucas podem ser sustentadas por um longo período, pois com o passar do tempo elas acabam tornando-se obsoletas. Neste cenário de rápidas transformações que se vivencia, esse processo de criação e erosão das vantagens se acelera. Diante deste processo, a busca continuada de novas fontes de vantagem, entender estas fontes e como elas são sustentadas, ou como sofrem a erosão, está sendo de suma importância para a formação de estratégias competitivas.

De acordo com Hitt, Ireland e Hoskisson (2003), as empresas utilizam estratégias cooperativas como um meio para competir no dinâmico e desafiador cenário competitivo do século XXI. Essa tendência é chamada de coopetição (fusão das palavras cooperação e competição), ou seja, grandes competidores estão formando acordos cooperativos para competir com competidores, muitas vezes de outros países. Portanto, as associações de empresas são formas de estratégias cooperativas, sendo as alianças estratégicas um exemplo delas.

### 2.1.2 Definições e características das alianças estratégicas

Hitt, Ireland e Hoskisson (2003) consideram as alianças estratégicas como uma importante estratégia cooperativa, cuja popularidade está crescendo, pois um número significativo de alianças entre empresas é formado a cada ano, sendo evidenciado o seguinte:

- a) as alianças estratégicas são uma resposta lógica e oportuna às intensas e rápidas mudanças na atividade econômica, de tecnologia e globalização; todas elas lançaram muitas corporações em duas corridas competitivas: uma para o mundo e outra para o futuro;
- b) outro indicador de difusão é o fato de que vinte mil alianças estratégicas foram formadas num período recente de dois anos no mundo; mais da metade dessas alianças foram entre competidores.

Tavares e Macedo-Soares (2003) definem as alianças como qualquer forma de parceria entre empresas que envolvam um compartilhamento de destinos comuns ou, ainda, como acordos voluntários entre empresas envolvendo a troca, o compartilhamento ou o co-desenvolvimento de produtos, tecnologias ou serviços, de forma a trazer benefícios para todos os envolvidos. A aliança é dita estratégica quando o seu objetivo está alinhado ao foco da empresa que o pratica, otimizando o seu desempenho e aumentando a vantagem competitiva.

Para Lewis (1992), aliança estratégica é uma relação construída sobre uma necessidade mútua, ajudando os parceiros na conquista de apoio interno e a ultrapassar o emaranhado da solução dos problemas do dia-a-dia, dos interesses parcialmente conflitantes e das culturas contrastantes, esfriando, também, os argumentos que enfatizam que uma empresa precisa dominar para ter sucesso, ou que poderia chegar sozinha ao mesmo resultado. A necessidade mútua é um dos requisitos importantes, pois os dois lados acabam respeitando as contribuições um do outro, sendo confiáveis e reconhecendo sua dependência.

Esses laços dão suporte à estreita relação de cooperação necessária ao desenvolvimento de ambas empresas parceiras. A durabilidade das alianças também tem uma

estreita ligação com a necessidade mútua, pois há entendimento de que ela dura tanto quanto a sua necessidade. Tão logo se desgaste o valor da ajuda de um dos parceiros, o outro tem motivo para assumir o controle ou abandonar o negócio.

Já para Harbison e Pekar Jr. (1999), aliança pode descrever uma gama ampla de relacionamentos que se encontram desde projetos de curto prazo, passando por relacionamentos de longo prazo entre um fornecedor e um fabricante, até amplas estratégias em que parceiros acessam as capacidades um do outro e aprendem a partir dessa troca.

Os autores fazem referência a dois tipos de alianças: as alianças transacionais e as alianças estratégicas. As alianças transacionais são relações modestas, freqüentemente limitadas em duração e âmbito, tendo como características:

- a) geralmente duram menos de cinco anos;
- b) os parceiros não compartilham capacidades fundamentais;
- c) o relacionamento não envolve controle e, geralmente, é estabelecido por meio de contratos;
- d) os parceiros não têm uma estratégia comum nem agem em conjunto: mantêm-se a certa distância.

Ainda, de acordo com Harbison e Pekar Jr. (1999), dentre as muitas formas de alianças transacionais pode-se citar as de *marketing* ou publicidade feitas em colaboração, a distribuição compartilhada e a troca de licenciamentos. Alguns exemplos: a Nissan vende veículos Volkswagen na Ásia; a Hoffman-La Roche comercializou o Zantac da Glaxo, um

remédio para úlcera, nos Estados Unidos; uma cadeia de lanchonetes oferece às crianças um boneco baseado em um filme de Hollywood.

Já as alianças estratégicas, que são o principal foco desse estudo, conforme Harbison e Pekar Jr. (1999), são mais abrangentes e profundas; pode-se dizer que é o caminho intermediário entre alianças transacionais e aquisições. Essas alianças estratégicas possuem como características:

- a) um compromisso de pelo menos dez anos;
- b) um elo baseado em participação ou compartilhamento de capacidades;
- c) uma relação recíproca com uma estratégia compartilhada como ponto em comum;
- d) um aumento no valor das empresas no mercado, o que coloca os concorrentes sob pressão;
- e) a disposição de compartilhar e alavancar capacidades essenciais.

Harbison e Pekar Jr. (1999) citam os seguintes exemplos de alianças estratégicas:

- a) entre rivais: Canon com a Hewlett-Packard; General Motors com a Toyota.
- b) entre setores sem nenhuma ligação entre si: a Taito, uma empresa açucareira japonesa, juntou-se à empresa farmacêutica norte-americana Pfizer para criar uma empresa farmacêutica que compete, com sucesso, no mercado japonês. A Microsoft formou uma aliança com a NBC, a divisão de televisão da General Electric, para criar a MSNBC, um serviço de televisão a cabo e de internet.

Para Yoshino e Rangan (1996), uma aliança estratégica vincula facetas específicas das atividades fins de duas ou mais empresas. O elo é uma parceria comercial que aumenta a eficácia das estratégias competitivas das organizações participantes, propiciando o intercâmbio mútuo e benéfico de tecnologias, qualificações ou produtos baseados nestas. Uma aliança pode assumir várias formas, que vão do simples contrato à *joint-venture*.

Como existem várias interpretações do termo, Yoshino e Rangan (1996) definem aliança estratégica como aquela que possui simultaneamente três características, a saber:

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

Observa-se que nessa definição de Yoshino e Rangan (1996) não estão: os acordos de licenciamento, as franquias, as subsidiárias estrangeiras das empresas multinacionais, mesmo que sejam *joint-venture*, as fusões, as compras da maioria acionária e as aquisições em que uma empresa assume o controle de uma nova entidade.

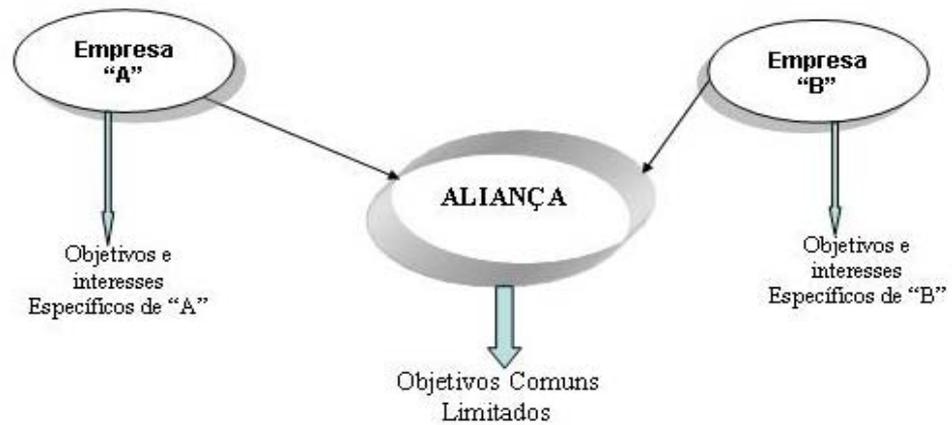
No entender de Hitt, Ireland e Hoskisson (2003), as alianças estratégicas são parcerias entre empresas, em que seus recursos, capacidades e competências essenciais são combinadas para perseguirem interesses mútuos ao projetar, manufaturar e distribuir bens e serviços.

Pode-se dizer que um importante atributo das alianças estratégicas é que elas permitem que as empresas alavanquem seus recursos para atingir seu intento estratégico, ou seja, aquilo que em princípio parecia uma meta inatingível isoladamente.

Hitt, Ireland e Hoskisson (2003) apresentam diversos exemplos de alianças estratégicas, dos quais pode-se citar: a Renault S/A, uma fábrica de automóveis que ocupa posição de liderança na França, investiu 400 milhões de dólares ao longo de um período de sete anos numa aliança de produção com a Nissan Motor Co. Através desta aliança, a Renault produz aproximadamente 25 mil veículos adicionais anualmente desde 2003, vendendo-os ao México. A Renault espera, a longo prazo, fabricar 80 mil veículos de sua marca por ano, através desta *joint-venture*.

Dussauge e Garrette (*apud* OLIVEIRA; BATISTA, 2001), apresentam o conceito de alianças estratégicas adotado neste estudo. Para esses autores, as alianças estratégicas são ligações formadas entre duas ou mais empresas independentes que decidem executar, conjuntamente, um projeto ou atividade específica, coordenando as habilidades e os recursos necessários sem, contudo, abrir mão de sua autonomia estratégica e de interesses específicos próprios.

A Figura 8 tem como objetivo evidenciar e representar este conceito dos autores:

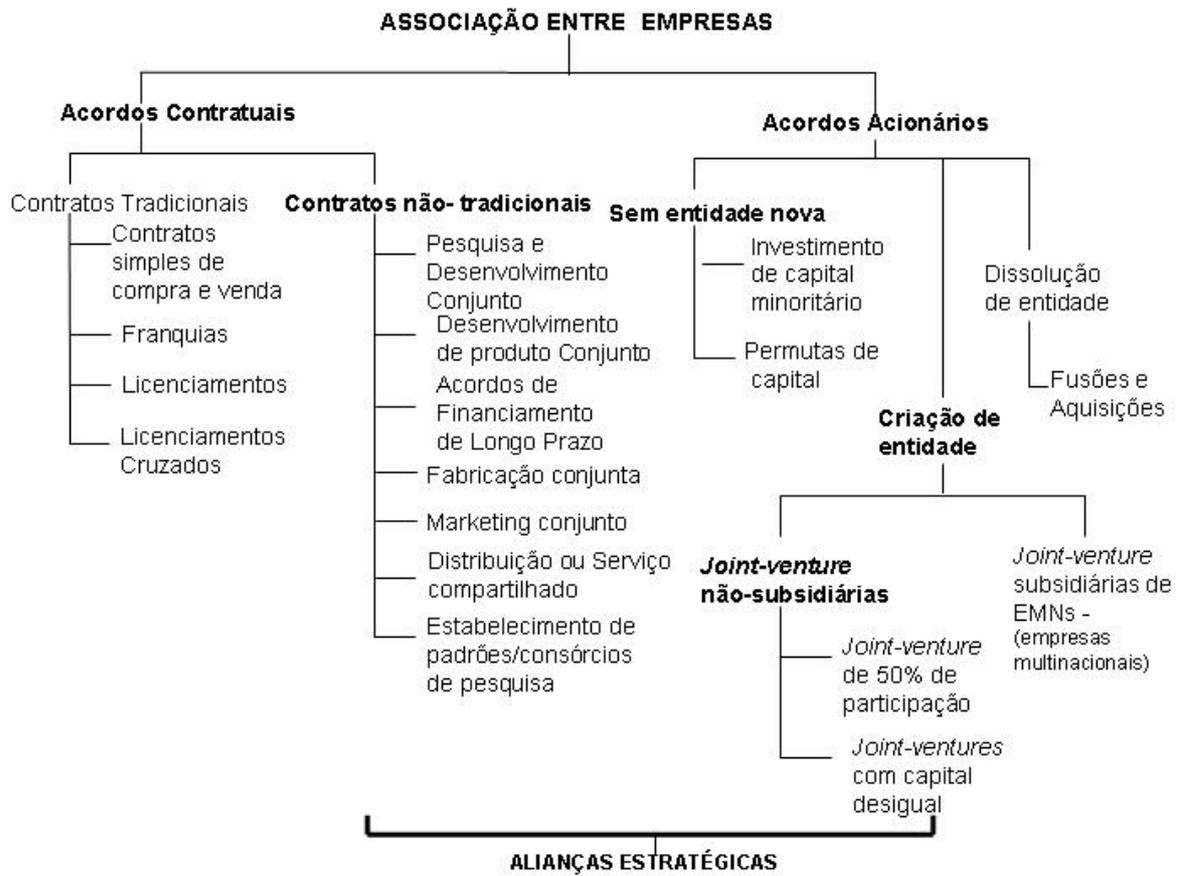


**Figura 8 - Representação esquemática de uma aliança**

Fonte: Dussauge e Garrette (*apud* OLIVEIRA; BATISTA, 2001, p. 3).

Nesta etapa do trabalho, torna-se importante compreender as diferenciações entre as várias modalidades de alianças.

De acordo com Yoshino e Rangan (1996), as alianças estratégicas podem se dar através de associações entre empresas, originadas de acordos contratuais ou acordos acionários, conforme apresentado na Figura 9:



**Figura 9 - Amplitude das associações entre empresas**

Fonte: Yoshino e Rangan (1996, p. 8)

A Figura 9 evidencia três tipos básicos de associação entre empresas, caracterizadas como alianças estratégicas. São elas:

- a) acordos contratuais não tradicionais (por exemplo: pesquisa e desenvolvimento conjuntos, desenvolvimento de produto conjunto, acordos de fornecimento de longo prazo, fabricação conjunta, marketing, distribuição e serviço compartilhados e estabelecimento de consórcio de pesquisa);
- b) acordos acionários sem entidade nova (investimentos de capital minoritário e permutas de capital);

- c) acordos acionários com criação de nova entidade (*joint-ventures* não subsidiárias: de 50% de participação e com capital desigual).

Porém, para Yoshino e Rangan (1996), há outros tipos de acordos que não se caracterizam como alianças estratégicas, como: acordos contratuais tradicionais (contratos simples de compra e venda, franquias, licenciamentos e licenciamentos cruzados), *joint-ventures* subsidiárias de empresas multinacionais (EMNs), fusões e aquisições.

De acordo com Lynch (1994), para que uma relação seja considerada aliança, devem existir os seguintes fatores-chave:

- a) uma ligação operacional forte entre os parceiros;
- b) um interesse legítimo no futuro do aliado. Cada empresa precisa reconhecer que seu crescimento futuro está ligado ao sucesso do parceiro;
- c) na aliança é fundamental uma relação estratégica, com horizontes de longo prazo e vantagens competitivas significativas. Relações com finalidades táticas não são alianças, sendo que é possível verificar algumas diferenças entre relações táticas OEM<sup>3</sup> (Fabricante de Equipamentos Originais) e alianças estratégicas apresentadas na Figura 10:

---

<sup>3</sup> OEM= Do inglês *Original Equipment Manufacturer*. Foi criado na indústria automotiva, entre fornecedores de equipamentos para os gigantes do setor. Uma OEM, como a Goodyear, capitalizava através de sua relação exclusiva como fornecedor para o fabricante de automóveis, fazendo publicidade desta relação no mercado posterior à venda dos carros, conforme Lynch (1994, p.37).

<b>Fator</b>	<b>Relação Tática</b>	<b>Aliança Estratégica</b>
Período de tempo	Curto/indefinido/Renovável	Longo prazo
Relação	Superior/subordinado Comprador/fornecedor	Líder/collega de equipe Comprador/fornecedor
Fluxo de informações	Unidirecional	Bidirecional
Melhoria de produtos/serviços	Definida por contrato	Mutável/fluída
Controle	Hierarquia tradicional	“Trabalho em equipe” Multidisciplinar
Objetivo primário	Preço	Qualidade, preço e pontualidade
Lucro	Controlado pelo comprador	Mutuamente controlado
Benefícios	Ganhar/?	Ganhar/Ganhar

**Figura 10 - Relações Táticas O.E.M. (Fabricantes de Equipamentos Originais) versus Alianças Estratégicas**

Fonte: Lynch (1994, p. 37)

- d) deve haver suporte por parte dos altos cargos da organização para que uma aliança realmente exista. É necessário haver um contato freqüente entre todos os níveis hierárquicos;
- e) na maioria das alianças o estilo de gerenciamento tende a ser altamente coordenativo e colaborativo.

Conforme Lynch (1994), a aliança estratégica é a forma mais básica, simples e direta de empreendimento cooperativo, tendo as seguintes variantes: *joint-ventures*, parcerias acionárias e alianças por franquia.

Para melhor compreensão, apresentam-se, a seguir, as distinções entre: alianças estratégicas, parcerias acionárias, alianças por franquia e *joint-ventures*, baseado em (LYNCH, 1994, p.35-36):

- a) **Alianças estratégicas:** são as mais simples e básicas de todas; elas definem-se através de relações informais de negócios, caracterizadas por:

- ligações operacionais fortes, como treinamento entre empresas, coordenação de desenvolvimento de produtos, contratos de longo prazo baseados em qualidade, etc.;
- interesse legítimo e mútuo no futuro do parceiro;
- orientação estratégica de longo prazo;
- suporte e apoio dos altos escalões: contatos freqüentes entre os níveis superior e médio;
- relações recíprocas compartilhando forças, informações e vantagens mútuas;
- e
- estilos gerenciais coordenativos, organizados em torno de colaboração e não de poder hierárquico.

b) **Parcerias acionárias:** detém um maior grau de envolvimento do que as alianças básicas. Além de todas as características de uma aliança estratégica, elas possibilitam:

- participação acionária minoritária (em geral 5% a 15%, às vezes mais), freqüentemente, com opções ou direitos de compra de mais ações; ou
- *joint-ventures* informais, que estabelecem legalmente uma terceira entidade independente mas, operacionalmente, não formam uma organização com administração própria.

c) **Aliança por franquia:** são sistemas de alianças múltiplas, nos quais os parceiros estão ligados através de acordos de licença encadeados (a forma típica é uma empresa-mãe com múltiplos franqueados geográficos menores ou dois interlicenciadores iguais). Os contratos garantem:

- direitos de oferecer, vender ou distribuir produtos e serviços, freqüentemente, com a obrigação de adquirir bens em troca; e
- licenças que proporcionam assistência de implementação a longo prazo, além do acesso a novos produtos e tecnologia futura.

d) **Joint-ventures**: são alianças formalizadas unindo duas ou mais organizações independentes e resultando em:

- criação de uma nova entidade independente;
- alocação de propriedade, responsabilidades operacionais, riscos e compensações financeiras para cada patrocinador, com a manutenção de sua identidade/autonomia própria; e
- equipe gerencial independente.

**Joint-venture por aquisição** é uma versão híbrida, em que uma empresa adquire uma participação de 50% de uma divisão subsidiária de outra empresa, da qual é, então, desmembrada, tornando-se uma corporação independente de *joint-venture*.

O estudo está centrado em formas de associações entre empresas que são os acordos contratuais não-tradicionais utilizando, assim, a abordagem de Yoshino e Rangan (1996).

## **2.2 Processo de Formação e Evolução das Alianças Estratégicas**

Embora as empresas costumem formar alianças por motivos imediatos e táticos, aqui será mostrado um roteiro que reflete a melhor praxe, de acordo com Harbison e Pekar Jr. (1999), para que elas promovam suas metas estratégicas por meio de alianças cuidadosamente consideradas e eficientemente executadas.

### **2.2.1 Processo de formação das alianças estratégicas**

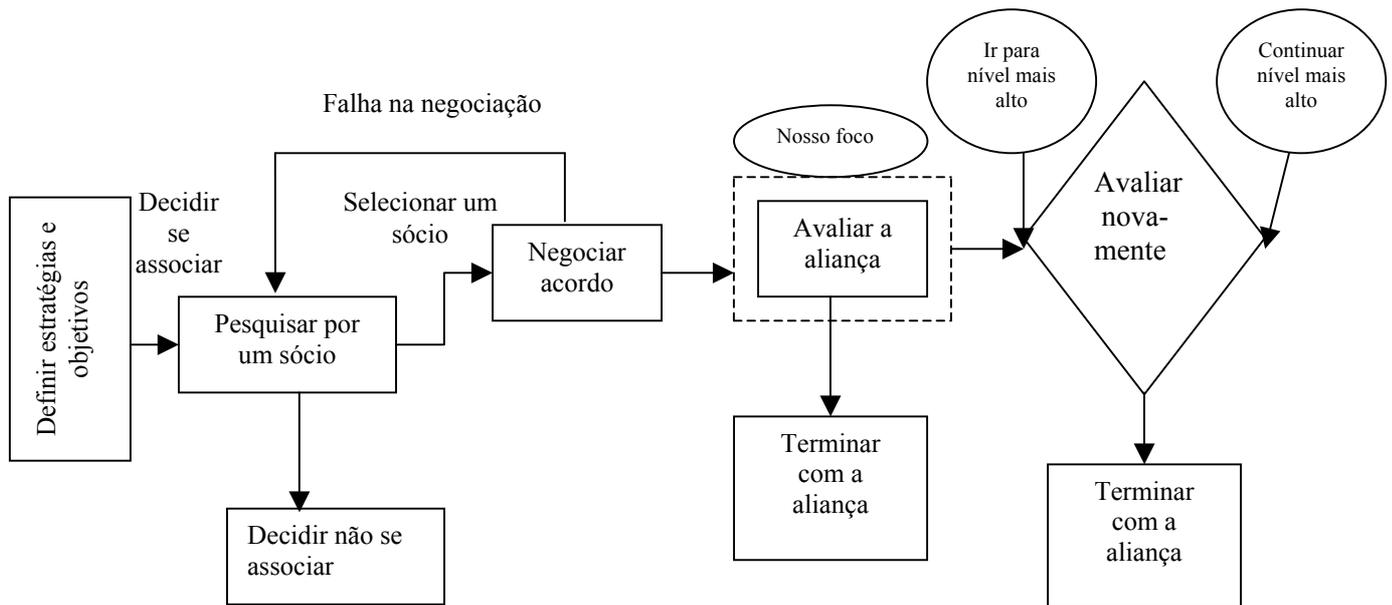
De acordo com Harbison e Pekar Jr. (1999), a formação de alianças segue quatro estágios: identificação; avaliação; negociação e implementação.

Nesses estágios estão compreendidas oito atividades ou passos: definir estratégias e objetivos; avaliar parceiros em potencial; avaliar alavancagem e o que oferecer em troca; definir oportunidades; avaliar impacto sobre envolvidos; avaliar o poder de barganha; planejar a integração e implementar a integração. Tais atitudes são detalhadas a seguir:

- a) definir estratégias e objetivos: as empresas determinam o que estão procurando. Pode-se citar, como exemplo: saber quais são suas principais necessidades de capacidade e se a aliança poderá supri-las;

- b) avaliar os parceiros em potencial: é importante levar em consideração as necessidades de cada um;
- c) avaliar alavancagem e o que oferecer em troca: os parceiros potenciais determinam o que têm a oferecer e o que desejam receber;
- d) definir oportunidades: quantificar a dimensão da oportunidade é vital para o sucesso na negociação e implementação de uma aliança;
- e) avaliar o impacto sobre os envolvidos: a avaliação das alianças deve ser ampla e deve considerar o que e como poderia ser feito para sanar preocupações identificadas;
- f) avaliar o poder de barganha: nesta atividade destacam-se as melhores práticas, tais como, definir claramente a contribuição das capacidades e dos processos essenciais necessários para formar uma aliança de sucesso;
- g) planejar a integração: faz-se o planejamento para que as capacidades dos parceiros funcionem juntas;
- h) implementar a integração: uma aliança deve ter uma estrutura baseada nos desafios que enfrenta e precisa ser cultivada objetivando a sua continuidade e sucesso.

Na seqüência é apresentada a Figura 11, na qual pode ser visualizado o processo de formação de uma aliança.



**Figura 11- O processo de formação da aliança**

Fonte: Elaborada com base em Callahan e Mackenzie (1999, p.4)

Na Figura 11 estão representados os estágios do processo de formação da aliança. Quando a empresa decide fazer uma aliança, a partir de sua estratégia e objetivos, precisa conhecer o seu parceiro. Se os parceiros são afins poderá ser feito o acordo. A aliança está em andamento, sendo monitorada através da avaliação periódica. Se a aliança está sendo viável para ambos os parceiros poderão ser implementados objetivos maiores ou continuar nos atuais. Caso não esteja sendo viável para ambos, a aliança será finalizada.

### 2.2.2 Processo de evolução das alianças estratégicas

As alianças estratégicas não são recentes. Segundo Lynch (1994), o processo de alianças iniciou um período de crescimento rápido no setor de varejo na década de 1920.

Atacadistas e varejistas uniam-se em alianças por franquia, para competir com as grandes cadeias de varejo. As lojas Ben Franklin, por exemplo, foram estabelecidas como franquias em 1927. Nesse período, a coca-cola enfrentando uma escassez de capital, utilizaram franquias para instituir engarrafadores.

Na década de 1950, as alianças por franquia estavam enormemente difundidas. Atualmente são responsáveis por centenas de milhares de empregos nos Estados Unidos e respondem por uma parcela significativa de vendas no varejo.

Nas décadas de 1920 e 1930, a Sears estabeleceu inúmeras parcerias acionárias estratégicas com seus fornecedores.

De acordo com Lewis (1992), desde o início dos anos de 1970, a cooperação em Pesquisa e Desenvolvimento entre organizações – empresas, laboratórios governamentais e universidades – tem crescido nas principais nações.

O aumento do número de alianças desde 1980 vem evidenciar que as organizações, tanto grandes quanto pequenas, estão se tornando mais receptivas à estratégias cooperativas e ao potencial que elas representam.

Lewis (1992) salienta que o crescente impulso pela cooperação não se limita à alta tecnologia ou a empresas globais. Observa-se que as empresas locais, sem oponentes estrangeiros, sentem as pressões de custos e de qualidade das empresas clientes que competem em mercados globais. Para elas e para outras empresas, a lógica da cooperação não pode passar despercebida. Ocorre a cooperação quando as empresas encontram maneiras de

combinar seus recursos e capacidades únicos para criar competências essenciais que os competidores consideram difíceis de entender e de imitar.

Yoshino e Rangan (1996) enfatizam que as alianças estratégicas tornaram-se um meio de vida para algumas empresas e chegaram a transformar indústrias inteiras, tendo como exemplos: a indústria de automação fabril, biotecnologia e na indústria de computadores.

Harbison e Pekar Jr. (1999) citam alguns outros exemplos: a Westinghouse Eletric e a Mitsubishi são aliadas há 70 anos; a Chevron e a Texaco, desde 1936; e a Dow Chemical e a Corning, há 55 anos. O Brasil, desde a década de 1990, foi palco da proliferação de alianças estratégicas envolvendo duas ou mais empresas, sendo impulsionadas pelas seguintes forças: a globalização dos mercados, a procura de capacidades, os recursos escassos e a crescente competição dos mercados. Estas forças fizeram com que as empresas brasileiras buscassem alternativas estratégicas para serem competitivas, enfrentando esse novo cenário.

Recentemente, tem-se como exemplo, segundo Arruda (2005), a Fras-Le, de Caxias do Sul (RS), líder de mercado na fabricação de material de fricção, firmou parceria com a Toyota, uma das maiores fabricantes de automóveis do mundo com presença em mais de 160 países, para o fornecimento de pastilhas para o conjunto de freios dianteiros para a unidade da Toyota, em Indaiatuba (SP). Este negócio terá a duração de três anos e representará para a Fras-Le receitas de US\$ 2 milhões anuais.

Alguns exemplos de alianças bem sucedidas são apresentados a seguir, onde evidenciam-se os estágios da construção de alianças – identificação, determinação de valor, negociação e implementação, bem como a necessidade de unir forças e que, mesmo quando

realizada entre concorrentes eles podem atingir seus objetivos ao se empenharem em um esforço comum.

Harbison e Pekar Jr. (1999) destacam a aliança entre a Fuji Photo Film e a Xerox como uma das mais bem-sucedidas parcerias, sendo notável como o planejamento, a negociação (antes e após o acordo) e a adaptabilidade impulsionaram a lucratividade e a inovação. Iniciou em 1962, criando-se a Fuji Xerox, cujo propósito era comercializar os produtos da Xerox no Japão e usar a sede japonesa para efetuar vendas na Indonésia, Filipinas, Coréia do Sul, Taiwan e nos países da Indochina.

Outro exemplo citado é o da Corning<sup>4</sup> Inc. e da Siemens<sup>5</sup> AG, duas empresas líderes em seus segmentos, com forte reputação como inovadoras tecnológicas, que empreenderam um esforço conjunto em 1973 criando a Siecor<sup>6</sup>, e alcançaram a liderança no negócio de fibras óticas de alta qualidade.

Também tem-se como exemplo, a aliança entre a Canon e Hewlett-Packard (HP), grandes concorrentes tecnológicos. Um dos motivos que levou a HP a formar alianças foi que a IBM era a líder em alta tecnologia nas décadas de 1960 e 1970. Da mesma forma que atualmente as empresas, por exemplo, tentam de todas as maneiras evitar a liderança do setor pela Microsoft e pela Intel, as empresas da época eram motivadas a enfrentar a gigantesca IBM.

---

<sup>4</sup> Corning foi a pioneira das alianças estratégicas, tornando-se parte em algumas das alianças mais bem-sucedidas e duradouras da história.

<sup>5</sup> Siemens, segundo Harbison e Pekar Jr. (1999), a terceira maior empresa de capital aberto da Alemanha (após a Daimler-Benz e da Volkswagen).

<sup>6</sup> Siecor. De acordo com Harbison e Pekar Jr. (1999), a Siecor GmbH foi criada em 1973, sendo que em 1977 a Siemens e a Corning formaram a Siecor Corporation, uma das maiores fornecedoras mundiais de cabo ótico.

Neste contexto, Lew Platt, presidente da HP em 1994, abordado por Harbison e Pekar Jr. (1999) enfatizou o seguinte: “O mundo já foi simples e os relacionamentos também. Seus parceiros eram seus aliados e seus concorrentes eram seus inimigos. Hoje, as pessoas com quem concorremos em um dia são nossos parceiros no dia seguinte. As alianças são essenciais. Não podemos fazer tudo sozinhos”.

### **2.3 Tipologia de Alianças Estratégicas**

A literatura apresenta diferentes tipologias de alianças estratégicas. A escolha do tipo de aliança irá depender do objetivo mútuo. As metas estratégicas das empresas parceiras estão inseridas em quatro categorias amplas. Duas são positivas e relacionam-se com o aumento da eficiência da empresa, e duas são defensivas visando impedir a perda de eficiência.

A primeira meta estratégica é adicionar valor a uma atividade; a segunda, aumentar suas competências estratégicas por meio do aprendizado com quem está a sua frente.

Yoshino e Rangan (1996) propõem uma tipologia estrutural das alianças estratégicas que considera simultaneamente a cooperação e a concorrência. A intensidade do conflito potencial em relação à extensão da interação organizacional (é o âmbito geral da interação entre as empresas colaboradoras) entre as empresas parceiras, está representado na Figura 12 – Tipologia da aliança.

<b>Conflito potencial</b>	<b>Alto</b>	Alianças Pré-competitivas	Alianças competitivas
	<b>Baixo</b>	Alianças Pró-competitivas	Alianças não-competitivas
		<b>Baixo</b>	<b>Alto</b>
		<b>Extensão da interação organizacional</b>	

**Figura 12 - Tipologia da aliança**

Fonte: Yoshino e Rangan (1996, p. 19)

Observa-se que os pontos alto e baixo, em relação à dimensão de conflito potencial e da interação organizacional, geram quatro tipos possíveis de alianças estratégicas:

- a) **Pró-competitivas:** compõem-se de relações entre ramos de negócios, em cadeia de valor, bem como entre fabricantes e seus fornecedores e distribuidores. Como exemplo, tem-se a ligação da General Motors-GM com a Hitachi. Nessas associações, muito embora as empresas trabalhem unidas para desenvolver ou aperfeiçoar produtos e processos, esse tipo de cooperação requer baixos níveis de interação organizacional. Nesse tipo de aliança, as empresas também tendem a não concorrer entre si. O potencial de conflito nessas alianças é baixo. Com a interação e a rivalidade em níveis baixos, os objetivos estratégicos de proteger as competências centrais figuram em segundo plano, em relação aos objetivos de conservar a flexibilidade estratégica e de agregar valor.
  
- b) **Não-competitivas:** tendem a ser uniões entre ramos de negócios formados entre empresas não concorrentes. Tem-se como exemplo, a ligação da GM e Isuzu<sup>7</sup> que

<sup>7</sup> Isuzu = fábrica de automóveis japonesa.

desenvolveram conjuntamente um automóvel de pequeno porte que ambas venderam. O nível de interação é alto. No exemplo citado, o desenvolvimento conjunto de novos carros exige contratos estreitos em diferentes níveis e múltiplas funções (como, por exemplo, projeto, engenharia, fabricação). Em função dos significativos compromissos de tempo e esforço dos parceiros, não é provável que um deles tente duplicar esforço em outra aliança. Então, é improvável que as empresas determinem como alta prioridade à manutenção da flexibilidade e a proteção das competências vitais. É provável que o aprendizado ocupe lugar de destaque na pauta dos administradores das empresas-parceiras.

- c) **Pré-competitivas:** “reúnem tipicamente empresas de ramos de negócios diferentes, geralmente não relacionados, para trabalhar em atividades de negócios diferentes, não relacionados, focada em atividades bem definidas, como o desenvolvimento de uma nova tecnologia” (YOSHINO; RANGAN, 1996, p.21). Como exemplo, tem-se o desenvolvimento cooperativo, entre a DuPont e a Sony, de produtos de armazenagem de memória ótica. A flexibilidade é preocupação precípua da administração, onde pode-se citar que a tecnologia explorada por parceiros é uma das muitas possibilidades possíveis, então, as empresas tendem a conservar a flexibilidade estratégica<sup>8</sup>, não se restringindo a uma única relação.
- d) **Competitivas:** são semelhantes às não-competitivas em termos de atividade conjunta, mas diferentes porque os parceiros tendem a ser concorrentes diretos no mercado do produto final. Entre os exemplos está a ligação da GM e da Toyota, que fabricaram carros conjuntamente em Fremont, Califórnia; e da Ford e da

---

<sup>8</sup> Flexibilidade estratégica, de acordo com Hitt, Ireland e Hoskisson (2003, p. 20), “é o conjunto de capacidades de que se vale uma empresa em resposta aos vários requisitos e oportunidades que constituem os ambientes competitivos dinâmicos e incertos”.

Nissan, que fabricaram furgões conjuntamente nos Estados Unidos. Tal cooperação exige uma interação intensa entre as empresas, mesmo que sejam concorrentes diretas e que tenham implícito um alto potencial de conflito. É improvável que a manutenção da flexibilidade estratégica ocupe os primeiros lugares nas mentes dos administradores. Em face da rivalidade competitiva, o vazamento de informações tende a ser prejudicial, por isso a proteção das competências estratégicas vitais é crítica.

Os gestores envolvidos em alianças estratégicas devem satisfazer quatro objetivos: conservar a flexibilidade, proteger as competências vitais, aumentar o aprendizado e maximizar o valor. Reconhecer sua ordem de importância pode variar de acordo com os diferentes tipos de alianças, conforme está demonstrado na Figura 13.

Tipo de Aliança	Objetivos Estratégicos*			
	Flexibilidade	Proteção Vital	Aprendizado	Agregação de Valor
<b>Pré-Competitiva</b>	****	***	**	*
<b>Competitiva</b>	*	****	***	**
<b>Não-Competitiva</b>	**	*	****	***
<b>Pró-Competitiva</b>	***	**	*	****

\* A quantidade de asteriscos indica a importância relativa a cada tipo de aliança.

**Figura 13 - Importância relativa dos objetivos estratégicos nas alianças**

Fonte: Yoshino e Rangan (1996, p. 22)

Salienta-se que a aliança competitiva é a mais complexa de ser formada e gerida, sendo destaque o seguinte:

- a) a cooperação exige uma interação intensa entre as empresas-pares, mesmo que sejam concorrentes diretas, e que tenham implícito um alto potencial de conflito;

- b) é improvável que a manutenção da flexibilidade estratégica ocupe os primeiros lugares nas mentes dos administradores;
- c) face à rivalidade competitiva, o vazamento de informações tende a ser prejudicial, por isso a proteção das competências estratégicas vitais é crítica; e
- d) é provável que a agregação de valor a uma atividade conjunta seja importante, mas não a maior prioridade estratégica. Tendo em vista a rivalidade competitiva, o vazamento de informações tende a ser prejudicial, por isso que a proteção de competências estratégicas vitais é crítica. O aprendizado por uma questão de oportunidade tende a ocupar lugar de destaque entre os administradores.

Os gestores que se familiarizam e conseguem gerir eficazmente os princípios que norteiam as alianças competitivas, não devem encontrar dificuldades com os demais tipos de alianças. Os administradores que formam e geram estas alianças com eficácia, e com elas alavancam a vantagem competitiva, poderão estar preparados para enfrentar, de forma criativa, as pressões da concorrência global.

Portanto, a gestão das alianças deve iniciar com o reconhecimento dos desafios e das tarefas envolvidas, onde são evidenciados: a gestão do fluxo de informação, o aprendizado organizacional e a transformação cultural.

Diante das duas dimensões de recursos, surge uma estrutura formada por quatro modelos de alianças estratégicas, como apresentado na Figura 14:

		Alocação de recursos	
		Suficiente para operações a curto prazo	Suficiente para operações a longo prazo
Recuperação ou retenção de recursos empregados	Para as empresas-mães	Acordo provisório	Consórcio
	Conserva na aliança estratégica	<i>Joint-venture</i> baseada em projeto	<i>Joint-venture</i> plena

**Figura 14 - Modelos de alianças estratégicas**

Fonte: Lorange e Roos (1996, p. 22)

Os quatro modelos de alianças estratégicas, conforme Lorange e Roos (1996), são:

- a) acordo provisório: Lorange e Roos (1996, p. 21), citam que “pode ser um acordo entre proprietários de barcos para vender suas embarcações em conjunto, estabelecendo um contrato por tempo determinado”;
- b) consórcio: “ocorre quando duas empresas participam de um consórcio comum de pesquisa e desenvolvimento” (LORANGE; ROOS, 1996, p.22);
- c) *joint-venture* baseada em projeto: Lorange e Roos (1996, p. 22) salientam que “é a criação de uma aliança estratégica em determinado país para facilitar a entrada de uma empresa estrangeira”. Trata-se de uma aliança estratégica para agilizar a distribuição de tecnologias; e
- d) *joint-venture* plena: de acordo com Lorange e Roos (1996, p. 22), é “a cooperação a longo prazo entre sócios para o desenvolvimento de um negócio totalmente novo. Este tipo de aliança estratégica pode ser caracterizado como a criação de

uma entidade organizacional mais ou menos autônoma com vida estratégica própria”.

Observando a Figura 14, verifica-se que é a perspectiva da empresa-mãe<sup>9</sup>, em relação ao posicionamento estratégico aliado a proporção da alocação de recursos, que dita a forma da aliança estratégica. Isso evidencia que as alianças estratégicas são um meio e não um fim em si mesmas. Porter (1999) salienta que as alianças são meios para desenvolver uma rede de atividades dispersas, sendo capazes de aumentar a eficácia dessas atividades exercidas fora da base doméstica, tendo como exemplo: o acesso aos mercados freqüentemente é facilitado e aprimorado através de um parceiro local ou a capacidade de adquirir insumos e de explorar habilidades ou tecnologias avançadas numa nova localidade, às vezes, exige a presença de um parceiro bem estabelecido.

Para Lorange e Roos (1996), a aliança estratégica não é vista como um fenômeno próprio, com vida e valores estratégicos próprios e sim, ao longo do tempo, irá traçando o seu perfil estratégico. Neste contexto, uma aliança estratégica deve sempre ser vista a partir da perspectiva de suas empresas-mães.

Dussauge e Garrette (*apud* OLIVEIRA; BATISTA, 2001), ainda, em relação a tipologia das alianças estratégicas, sugerem que estas podem ser classificadas em duas categorias:

- a) alianças entre não-concorrentes: são aquelas realizadas por empresas de diferentes segmentos; e

---

<sup>9</sup> Segundo Lorange e Roos (1996) é a empresa que aloca recursos estratégicos suficientes para a nova empresa, fruto da aliança, para adaptar-se a possíveis mudanças potenciais no ambiente.

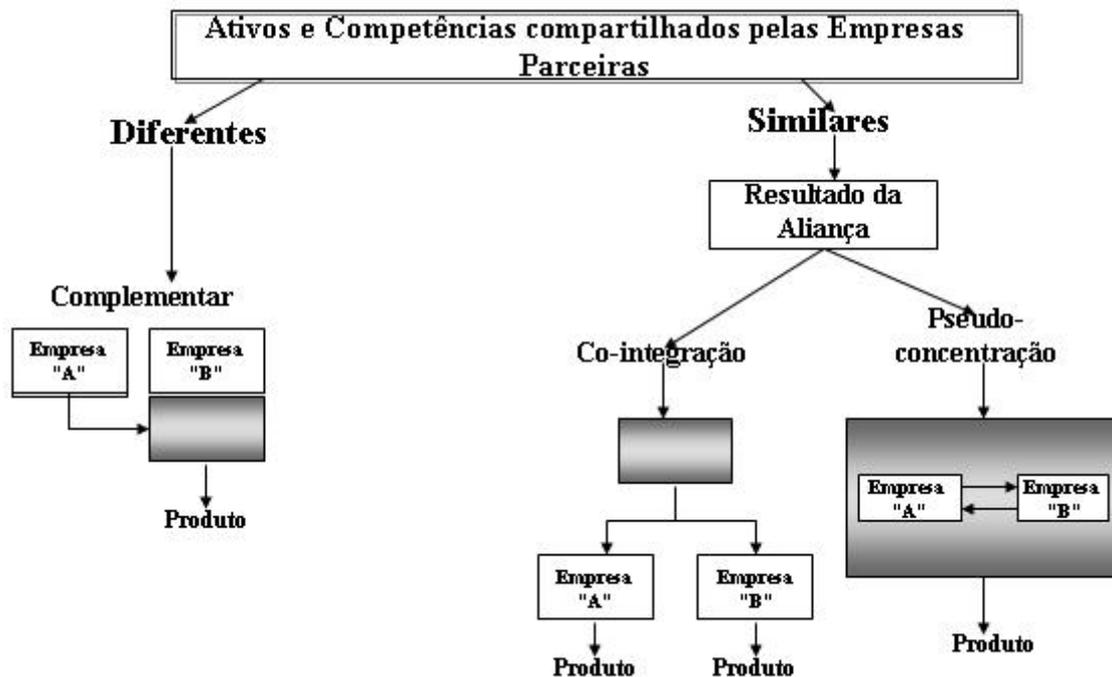
- b) alianças entre concorrentes: são as alianças formadas por empresas que competem no mesmo segmento.

Os autores enfatizam que as alianças estratégicas entre concorrentes, no que se refere a contribuição que cada parceiro dá à aliança e o produto da mesma, podem ser divididas em:

- a) alianças de co-integração: ocorrem quando a natureza dos ativos e competências dos aliados é similar e o produto final da aliança é específico de cada um. O objetivo maior desse tipo de aliança é o de se beneficiar das economias de escala em um estágio particular do processo produtivo. Tem-se como exemplo, quando as empresas formam *pools* para aquisição conjunta de insumos e matérias-primas;
- b) alianças de pseudo-concentração: quando a natureza dos ativos e competências mobilizados pelos aliados são similares e o produto final da aliança é comum aos parceiros. Os maiores benefícios desse tipo de aliança provêm de economias de escala na produção e nas atividades de *marketing*. Pode-se citar como exemplo, um consórcio de exportação onde as empresas parceiras fabricam apenas um tipo de produto ou uma linha de produto; e
- c) alianças de complementaridade: ocorrem quando os ativos e competências mobilizados por cada parceiro na aliança são de naturezas diferentes. Normalmente, estas alianças são formadas por apenas duas empresas parceiras. Como exemplo, pode-se mencionar uma parceria envolvendo as instalações fabris de um aliado e a rede de distribuição de outro parceiro.

Tendo em vista a importância dos conceitos e a abordagem dos autores Dussauge e Garrette (*apud* OLIVEIRA; BATISTA, 2001), em especial às alianças formadas por empresas

concorrentes, que serão o marco de referência deste estudo, apresenta-se a Figura 15 que ilustra estas alianças.



**Figura 15 - Tipos de alianças formadas por empresas concorrentes**

Fonte: Adaptado de Dussauge e Garrette (*apud* OLIVEIRA; BATISTA, 2001, p. 7).

### 2.3.1 A aliança estratégica no contexto desse estudo

Nas seções anteriores foram apresentadas, de acordo com o entendimento de autores já citados, definições, características e alguns tipos de alianças estratégicas que podem ser construídas conforme os objetivos das organizações envolvidas. Essas considerações são importantes porque torna o conceito de alianças estratégicas menos difuso do que na realidade é e, por outro lado, favorecem um aprendizado amplo sobre o tema.

Yoshino e Rangan (1996), entendem que os acordos de licenciamento e franquia, as fusões e as *joint-ventures* não são alianças estratégicas e, que as empresas necessitam cada vez mais realizar alianças com fornecedores.

Lynch (1994) enfatiza que aliança estratégica é a forma mais básica, simples e direta de empreendimento cooperativo. *Joint-ventures*, parcerias acionárias e alianças por franquia são todas variantes de alianças estratégicas.

Lewis (1992) apresenta vários tipos de alianças, tais como: a cooperação informal (quando as empresas trabalham em conjunto sem um vínculo contratual), contratos formais (usado quando os parceiros assumem compromissos explícitos), as alianças de capital (*joint-ventures* e consórcios) e as redes estratégicas.

Lewis (1997) destaca que as empresas há muito reconheceram que o sucesso exige aproximar-se dos clientes onde apenas servindo melhor as necessidades do cliente, elas podem superar seus concorrentes. E, cada empresa é tanto um cliente quanto um fornecedor. As alianças criam mais valor do que transações de mercado, elas exigem esforços de ambas as empresas para obter este resultado e somam habilidades das duas empresas para oferecer o valor maior possível.

Lorange e Roos (1996) abordam as alianças estratégicas entre empresas concorrentes, podendo assumir quatro modelos: acordo provisório, consórcio, *joint-venture* baseada em projeto e *joint-venture* plena.

Então, apesar de cada autor citado salientar diversos modelos de alianças estratégicas verifica-se que o que eles têm em comum é que independente da denominação que é dada, todos estão se referindo a uma forma de associação entre empresas.

Assim, para este estudo e de acordo com Dussauge e Garrette (*apud* OLIVEIRA; BATISTA, 2001), as alianças estratégicas são ligações formadas entre duas ou mais empresas independentes que decidem executar, conjuntamente, um projeto ou atividade específica, coordenando as habilidades e os recursos necessários sem, contudo, abrir mão de sua autonomia estratégica e de interesses específicos próprios.

Como pode-se observar, no entendimento dos autores, elas podem assumir diversos modelos, mas para este estudo será evidenciado, conforme Yoshino e Rangan (1996), os contratos não-tradicionais. Não serão consideradas alianças estratégicas as *joint-ventures*, as fusões e as aquisições.

Dussauge (1993) enfatizava que, no contexto geopolítico e econômico, desde o início dos anos 90, nas indústrias aeroespacial e de armamento, as alianças e cooperação entre firmas vinha crescendo. E que ser capaz de gerenciar a cooperação de forma mais eficaz possível, vai tornar-se um dos determinantes da competitividade e até mesmo da sobrevivência das empresas desses setores.

As alianças estratégicas podem ser realizadas também com fornecedores e clientes, sendo que nesse estudo será dado maior ênfase às alianças com concorrentes.

### 2.3.2 Alianças estratégicas com concorrentes

A concorrência global está forçando, cada vez mais, as empresas que objetivam manter vantagem competitiva, a olharem seus concorrentes de uma forma diferente, razão pela qual no presente trabalho serão evidenciadas as alianças estratégicas entre concorrentes. De modo especial, trata-se de um tipo de aliança sem a criação de uma nova empresa.

Conforme Lewis (1992), a competição deve ser equilibrada com a cooperação, quando ela é de interesse mútuo.

Coopetição, conforme Bengtsson e Kock (1999), inclui cooperação e competição e deve ser considerada como a mais vantajosa; as companhias concorrentes ajudam-se mutuamente até certo ponto, auxiliando no desenvolvimento, compartilhando custos e materiais.

Lewis (1992) também enfatiza que o motivo mais forte para se trabalhar com um concorrente é o de enfrentar um inimigo comum, onde pode-se citar como exemplos:

- a) os principais jornais de Miami, Pittsburg, San Francisco e outras cidades, competem pelos leitores e anunciantes, mas compartilham instalações para reduzir custos, diante das perdas de receita para a TV;
- b) os fabricantes de embalagens de vidro concorrem entre si, mas patrocinam pesquisas conjuntas para aperfeiçoar seus produtos em relação às latas;
- c) os principais laboratórios farmacêuticos: Hoffman-la Roche, Glaxo, Squibb, Smith-Kline Beecham e Johnson & Johnson, usam forças de vendas uns dos outros

para aumentar a participação de mercado dos seus produtos antes dos demais concorrentes.

É prudente, também, a aliança com concorrentes, conforme manifesta Lewis (1992), quando as empresas enfrentam condições adversas de negócios ou o poder combinado de outras alianças. Neste aspecto, podem-se citar como exemplos:

- a) a união da Coca-cola e a Cadbury Schweppes no competitivo mercado americano de refrigerantes. Isto resultou em economias obtidas pela consolidação das funções de distribuição, o que ajudou a construir a maior fábrica de refrigerantes da Europa, aumentando, substancialmente, suas participações de mercado;
- b) conforme Bloomberg News (2005), a Fiat SpA, maior empresa industrial da Itália, formalizou com a Ford Motor Co., segunda maior montadora dos EUA, acordo para montagem conjunta de dois novos carros de pequeno porte (para substituir o Fiat Cinquecento e o Ford Ka), consolidando um processo de redução de custos.

Segundo Chiamulera (2002), tem-se a prática de alianças que ocorre entre dois concorrentes quando percebem ameaças originadas de fatores externos, tais como: vinda de produtos importados, entrada de concorrentes fortes ou alto custo de produção devido a baixa escala.

Então, é importante a cooperação entre empresas, unindo suas forças e defendendo-se das ameaças, ajudando as empresas envolvidas a sobreviver e a lucrar e trazendo vantagens ao consumidor final dos produtos e dos serviços.

Diante disto apresenta-se como exemplo de cooperação a transferência de tecnologia, conforme destaca Chiamulera (2002):

- a) a Electrolux, no Brasil, precisava lançar um refrigerador *frost free* (que não forma gelo). Esta tecnologia não era dominada pela Electrolux, que então resolveu buscar um parceiro concorrente que a detinha. Desta forma, a empresa que transferiu a tecnologia ganhou, pois diluiu seus altos custos de desenvolvimento e ainda dispõe de produtos para vender no Brasil, sem investir na construção de fábricas. A Electrolux ganhou porque lançou um produto de alta qualidade, em menor tempo que o normal e por preço menor do que a concorrência. O consumidor ganhou, pois só tinha uma opção neste segmento de mercado e a preços altos;
- b) a Electrolux já dispunha de uma marca forte, boa rede de distribuição, uma grande equipe de vendas, mas não possuía uma linha completa no segmento de eletrodomésticos de pequeno porte. Assim, as concorrentes Electrolux e Britânia envolveram-se em uma parceria, onde a Britânia, que tem foco em eletrodomésticos de pequeno porte, possuía capacidade ociosa e a Electrolux pôde otimizar a utilização de sua força de vendas e de distribuição;
- c) a GM e a Fiat também fizeram um acordo de cooperação na área de compras, sendo que as duas faziam as compras mais significativas em conjunto, beneficiando-se com menores custos de operação e com vantagens e ganho de escala nas compras.

Eiriz (2001) relacionou os conceitos e, partindo para observação das organizações, constatou que as atividades de uma empresa podem ser desagregadas em:

- a) compras absorvem todas as atividades orientadas para a aquisição dos recursos necessários ao desenvolvimento das demais atividades da empresa;
- b) a produção envolve as operações necessárias à transformação em produtos finais ou serviços;
- c) *marketing* e vendas são atividades que induzem e facilitam a compra do produto por parte dos clientes;
- d) distribuição de produtos acabados são mecanismos que impulsionam o processo produtivo disponibilizando a sua oferta ao mercado;
- e) os serviços pós-venda complementam os produtos acabados e em conjunto com estes fazem parte da oferta da empresa;
- f) na gestão de recursos humanos estão inseridas as atividades: recrutamento, seleção e colocação, avaliação de desempenho e desenvolvimento pessoal dos indivíduos que integram a empresa;
- g) a investigação e o desenvolvimento tecnológico incluem todas as atividades relacionadas à aquisição, criação e desenvolvimento de *know-how* na empresa.

A partir destas atividades e, verificando a abrangência de cada uma, é possível englobá-las em três domínios de cooperação: comercial, produção ou técnico e financeiro. “Cada um desses domínios irão corresponder a tipos diferentes de alianças estratégicas” (EIRIZ, 2001).

No domínio comercial estão as alianças estratégicas desenvolvidas para as seguintes atividades: compras, *marketing* e vendas, distribuição de produtos acabados e serviços pós-

venda. Já no de produção ou técnico, as alianças orientam-se para as atividades de produção, gestão de recursos humanos e investigação e desenvolvimento tecnológico. E, no domínio financeiro, encontram-se as alianças desenvolvidas em função do capital envolvido e grau de integração dos parceiros.

## **2.4 Gestão das Alianças Estratégicas**

Conforme Yoshino e Rangan (1996), compreender as alianças é o primeiro passo no sentido de projetar mecanismos administrativos e respostas organizacionais para questioná-las. Na seqüência vem a confiança, que é um ativo importante nas alianças. Quando existe confiança, uma aliança é administrada para maximizar a busca de oportunidades entre os parceiros (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2003, p. 393).

De grande importância também é a comunicação entre a administração superior, intermediária e os escalões inferiores, deixando claro para todos o raciocínio estratégico motivador da aliança, como ela deve funcionar e o que todos precisam fazer para que as coisas aconteçam satisfatoriamente.

Harbison e Pekar Jr. (1999) informam que a estrutura administrativa de uma aliança necessita ser desenvolvida de forma específica para cada empresa, tendo em vista que as questões essenciais, os desafios e os graus de liberdade entre os profissionais envolvidos na aliança, diferem significativamente de uma oportunidade para a outra.

É importante, segundo Harbison e Pekar Jr. (1999), antes de escolher uma estrutura administrativa, analisar detalhadamente, dentre outros, os seguintes aspectos: o impacto sobre a criação de valor, o poder de implementação, o conflito com as outras funções e a alavancagem através das unidades estratégicas de negócios.

Yoshino e Rangan (1996) enfatizam que a administração planejada e executada ativamente é pré-requisito do êxito nas alianças. Quando uma empresa inicia uma aliança estratégica, tudo o que tem em mãos é um contrato e cabe aos parceiros transformar o acordo em relação produtiva. Essa transformação é o desafio da administração da aliança.

A gestão das alianças, de acordo com Yoshino e Rangan (1996), necessita de uma clara compreensão estratégica sobre as tarefas, como apresentado na Figura 16:

<b>Tarefa</b>	<b>Descrição</b>
1. Ampla compreensão da aliança	A compreensão da natureza, o âmbito, a importância e o provável caminho evolutivo da aliança precisa penetrar em todos os níveis da organização.
2. Proteção e ampliação das competências essenciais	Há a necessidade de proteger e ampliar as competências essenciais por meio do uso eficaz das alianças, com investimento contínuo, participando em todas as partes da cadeia de valor.
3. Mudança da mentalidade gerencial	É de responsabilidade da alta administração assegurar o correto posicionamento da aliança dentro da estratégia geral da empresa e comunicar esse posicionamento a todos os gerentes operacionais.
4. Gastos de recursos adicionais	Exemplo de recursos adicionais: o comprometimento do tempo gerencial com o treinamento de terceiros quanto ao uso eficaz da aliança e a coordenação do papel da aliança dentro do contexto da organização.
5. Necessidade de coordenar funções	A coordenação inter-funcional proporcionada pelas alianças vão das habituais às estratégicas.
6. Necessidade de antever e coordenar a rede de alianças	A alta administração é responsável pelo reconhecimento do potencial que tem uma aliança estratégica de criar, com o tempo, uma rede de relações que exija uma gestão mais complexa que o necessário às alianças individuais.

**Figura 16 - Tarefas para gestão das alianças**

Fonte: Elaborada com base em Yoshino e Rangan (1996).

#### 2.4.1 Gerenciamento de uma aliança estratégica

De acordo com Yoshino e Rangan (1996), para a implementação de uma aliança vitoriosa é importante que os gerentes de alianças observem um conjunto de tarefas genéricas:

- a) fixação do tom correto (estabelecer e preservar a confiança organizacional internamente na empresa e com sua parceira);

- b) monitoração das contribuições dos parceiros (o valor de uma aliança articula-se no sentido dos parceiros fazerem, de maneira programada, as contribuições básicas em recursos humanos, financeiros e materiais);
- c) reconhecimento da importância dos fluxos de informação (as alianças estratégicas envolvem: intercâmbio, processamento e utilização da informação. A informação está presente em toda parte e é criada por toda a atividade de uma empresa. Captar, reter, remoldar, reformular e usar a informação é atividade primordial das empresas modernas. Gerir esta atividade confere vantagem competitiva);
- d) reavaliação da viabilidade estratégica (as alianças estratégicas são formadas para favorecer as posições competitivas dos parceiros);
- e) reconhecimento da importância das relações internas (o sistema baseado em alianças é implementado por meio do envolvimento ativo das pessoas de várias funções e níveis da organização; portanto, o gestor deverá preocupar-se tanto em gerir as relações externas como as internas acarretadas pelas alianças);
- f) qualificação para o cargo (os atributos pessoais e também as qualificações profissionais que determinam a eficácia dos gestores de alianças: a flexibilidade, as qualificações inter-pessoais e a capacidade de construir confiança durante períodos longos).

O papel da alta administração deve ir além da designação de gestor(es) de aliança. Os gestores de alianças precisam ser apoiados por equipes ativas e engajadas da alta administração para poder assegurar o desempenho ótimo das alianças e o êxito das suas estratégias. Conforme Yoshino e Rangan (1996), a importância da alta administração abrange duas dimensões importantes, relacionadas na Figura 17:

Tipo	Descrição
1. Alta administração e o parceiro	É representada por diversos itens de interesse e de compromisso dos administradores graduados das empresas parceiras, tais como: promoção da reciprocidade organizacional; aprofundamento do compromisso pessoal em todos os níveis e a formação do compromisso organizacional; exploração de novas oportunidades estratégicas; realização de revisões estratégicas e também reavaliações e decisão pelo término das alianças.
2. Alta administração e sua organização	A mensagem que é enviada pela alta administração aos seus próprios gerentes e pessoal de linha é tão crucial para o êxito da aliança quanto a mensagem que é enviada à alta administração dos parceiros, sendo que as ações a serem adotadas são as seguintes: escolha do gestor da aliança; alocação de recursos para as alianças; formação de um objetivo estratégico conjunto; remodelação dos sistemas de gratificação e catalisação da reforma cultural.

**Figura 17 - Dimensões da Alta Administração**

Fonte: Adaptado de Yoshino e Rangan (1996, p.187-193)

Para Lynch (1994), um comprometimento firme com a integração organizacional é essencial para que as alianças sejam bem sucedidas. Esta integração deve acontecer primeiro nos altos escalões, entre os executivos seniores dos parceiros da aliança e depois dentro da equipe de gerenciamento corporativo. O papel da alta administração será centrar-se em cuidar para que os valores centrais e os melhores processos sejam potencializados, de forma efetiva por toda a empresa, não apenas através de manuais de diretrizes, mas de ações.

Doz e Hamel (2000) enfatizam que as alianças não podem ser arquitetadas e deixadas para funcionar no “piloto automático”. Elas exigem um gerenciamento contínuo do relacionamento dentro de uma estrutura estratégica clara, envolvendo um teste de habilidades

gerais de gerenciamento, onde o objetivo e a flexibilidade, os poderes analíticos, os instintos empreendedores e as habilidades organizacionais e políticas devem caminhar juntas, para que os objetivos estratégicos dos parceiros sejam atingidos e a aliança sobreviva.

#### 2.4.2 O Ambiente empresa no contexto das alianças

De acordo com Yoshino e Rangan (1996), as alianças podem beneficiar a estratégia de uma unidade estratégica de negócios ou de uma empresa como um todo. A forma de gerir e os motivos de preferir uma ou outra diferem muito. As empresas com um único negócio podem formar alianças de suprimento ou tecnologia, associações de pesquisa e desenvolvimento e/ou relações de logística para melhorar a competitividade. Elas, normalmente, não tendem a ser de transição e tampouco levam a empresa a abandonar um negócio existente ou a ingressar em um novo.

O objetivo das alianças empresariais pode ser o aumento da atratividade de uma carteira de negócios. Então, elas tendem a servir a todos os propósitos não servidos pelas alianças como, por exemplo, auxiliar na transição de uma Unidade Estratégica de Negócios (UEN) para uma nova estratégia competitiva, gerir a saída de uma UEN de um ramo de negócio ou servir de rota de desenvolvimento para um novo negócio.

Conforme Yoshino e Rangan (1996, p. 211), “incluir as alianças empresariais na categoria das alianças que melhoram a competitividade, que são racionalizadoras, de transição e de novos negócios, sobretudo no cenário empresarial ou diversificado, é em grande parte uma questão de perspectiva”.

De acordo com Doz e Hamel (2000), as empresas que estão preparadas para uma aliança a vêem como uma ferramenta para descobrir ou criar, efetivamente, o futuro e superar desvantagens de recurso. Os gestores estão dispostos a aceitar dificuldades de cooperação entre departamentos internos, já que a cooperação auxilia no alcance de objetivos que de outra forma não seriam alcançados.

Quando, em uma empresa, os gestores se guiam pela criação de vantagens competitivas em cenários emergentes, que pensam em termos de competências essenciais em vez de negócios discretos que objetivam valorizar os clientes, tem-se uma visão de que esta empresa está preparada para uma aliança sob um ou mais aspectos importantes (DOZ; HAMEL, 2000). Assim, na Figura 18, mostra-se um número de características conclusivas das empresas que se encontram prontas para uma aliança e das que não estão.

<b>Despreparada</b>	<b>Preparada</b>
Protetora	Criativa
Imitadora	Inovadora
Focalizada no negócio essencial	Focalizada em competências essenciais
Voltada para produtos	Voltada para funcionalidade
Focalizada em objetivos lineares	Focalizada em objetivos não lineares
Conduzida pelos clientes	Além dos clientes
Focalizada em maximizar a taxa de acertos	Aprendizagem mais rápida
Define fracasso como dinheiro perdido	Define fracasso como dinheiro sacrificado

**Figura 18 - Características das empresas para a realização de alianças**

Fonte: Doz e Hamel (2000, p. 244)

### 2.4.3 As Pessoas e as práticas no sucesso das alianças estratégicas

Doz e Hamel (2000) enfatizam que o sucesso das alianças depende das pessoas. Após o “acordo” ser assinado, os “capitães corporativos” terem feito seus discursos motivadores, o sucesso dependerá das pessoas que fazem o trabalho da aliança. Elas têm que estar confiantes de que a aliança seja capaz de criar valor para elas, assim como para seus empregadores.

Lewis (1992) destaca que os benefícios que uma empresa auferir com as alianças depende de como ela funciona internamente. Obter o máximo de benefícios significa adotar perspectivas de longo prazo e práticas que promovam a cooperação, como evidenciado na Figura 19:

Tipos	Descrição
1. Delegação é essencial	De uma maneira geral, as alianças funcionam melhor em organizações mais achatadas e enxutas, onde as pessoas têm mais autoridade e mais oportunidades para por em prática suas habilidades.
2. Faça da cooperação interna uma força	As pessoas trabalham melhor em conjunto quando necessitam umas das outras e dividem os riscos para atingir um objetivo mútuo.
3. Mantenha a continuidade interna	Quando as pessoas partilham de uma forte obrigação mútua e se entendem entre si, elas estão mais dispostas e aptas a adotar os compromissos pelas outras.
4. Desenvolva uma cultura para a cooperação	Reconhecer a necessidade mútua, concordar em dividir riscos, substituir os contratos à curto prazo por arranjos a longo prazo, todos esses passos não irão longe se não houver entendimentos e compromissos que superem as diferenças com o parceiro e mantenham as duas empresas no rumo do mesmo objetivo.
5. Vença as resistências internas	O mundo está cada vez mais interdependente e todas as tendências apontam para a cooperação como uma força fundamental e crescente nos negócios.
6. Enfatize o aprendizado organizacional	A vantagem decisiva provém da capacidade da organização para aprender e aplicar novas competências antes de seus concorrentes. As organizações de alto padrão de aprendizado têm uma forte propensão para buscar e adotar novas idéias de todas as fontes.
7. Escolhendo pessoas para desenvolver as alianças	As alianças ligam empresas, os relacionamentos, tão essenciais ao seu sucesso, devem ser moldados por indivíduos.
8. A corporação emergente	A corporação do futuro será o centro de irradiação de redes interligadas de negócios e atividades, com uma ampla gama de estruturas de participação acionária, adaptada às suas necessidades de compromisso e controle em cada mercado.

**Figura 19 - Práticas que promovem a cooperação**

Fonte: Elaborada com base em Lewis (1992, p. 307-323 )

#### 2.4.4 Riscos que podem envolver as alianças estratégicas

De acordo com Lynch (1994), existem riscos para os quais o gestor da aliança deve estar atento, que podem ter sido perpetuados conscientemente por um gerenciamento muito ruim ou resultaram de mal-entendidos.

Na seqüência apresenta-se, segundo Lynch (1994), alguns exemplos de sérios riscos que podem envolver as alianças estratégicas:

- a) a tapeação: neste caso, uma empresa finge estar interessada em uma aliança para induzir a outra companhia a revelar certos segredos comerciais, sem nenhuma intenção de participar de uma aliança. A melhor proteção é fazer uma boa diligência prévia antes de começar as negociações;
- b) o roubo: empresas acusadas de roubar tecnologia, por exemplo, são consideradas culpadas de levar informações valiosas consigo depois que a aliança termina. Isto pode ocorrer quando as estratégias das empresas são mutuamente divergentes, quando então, os atritos ocorrem e a aliança é rompida<sup>10</sup>. A proteção contra esta opção requer compreensão dos motivos de alcance mais amplo do outro parceiro e a garantia de que eles estão sendo satisfeitos. Um parceiro impaciente porque as metas não estão satisfazendo a estratégia de longo prazo pode adaptar-se ou sofrer as conseqüências;

---

<sup>10</sup> Conforme Lynch (1994), tem-se como exemplo o acordo Bell & Howell-Canon, onde a Canon tinha metas de desenvolvimento técnico de longo prazo, enquanto a Bell & Howell via seu parceiro japonês como uma fonte de vantagens a um prazo mais curto.

- c) o esmagamento: pode ocorrer quando uma empresa pequena e em apuros financeiros procura uma aliança para solucionar seus problemas de fluxo de caixa. Devido à sua má condição financeira, o empréstimo é garantido por uma participação, por exemplo, na tecnologia. Em algumas situações, o contrato de empréstimo exige o resgate de todo o principal do empréstimo se uma parcela do pagamento for atrasado. Se a empresa não cumprir o contrato, a tecnologia é transferida, concluindo o esmagamento. Assim a empresa, na maioria das vezes, é forçada a vender os ativos que lhe restam, com um grande desconto, para a única companhia que pode usar os ativos: o novo dono da tecnologia.
- d) a flutuação: acontece quando uma aliança foi negociada, mas, pouco antes do lançamento, um dos parceiros não fornece os recursos comprometidos, deixando a aliança suspensa sem poder ir para lugar algum até que uma decisão clara seja tomada. A hesitação é o motivador resultante de dúvidas de última hora ou de uma falta de comprometimento interno total. A melhor defesa é assegurar-se de que o processo de desenvolvimento da aliança não contorne elementos críticos, suporte de todos os envolvidos na aliança e planejamento detalhado de operações, antes da assinatura dos acordos finais;
- e) o vazamento: pode ocorrer, por exemplo, em alianças entre comprador-fornecedor, nas quais as informações valiosas proporcionadas pelo comprador ou pelo fornecedor acabam, propositadamente ou inadvertidamente com o resultado da aliança, nas mãos de um concorrente. Compradores de alta tecnologia ficam temerosos que seus fornecedores, trabalhando com novos produtos, deixem escapar informações críticas em discussões com uma empresa concorrente. Os melhores métodos de prevenção são limitar o acesso a informações importantes ou

restringir o número de pessoas da aliança que possam interagir com os concorrentes.

## **2.5 Perspectivas Legais e Regulamentação das Alianças Estratégicas**

Para Day e Reibstein (1999), as alianças estratégicas e outras formas de cooperação tornam-se uma parte cada vez mais importante da estratégia de negócios. Observam Hamel, Doz e Prahalad (1989) que a “cooperação entre concorrentes está na moda”. Essas estratégias permitem respostas imediatas às rápidas mudanças de mercado e tecnológicas que caracterizam o ambiente competitivo. Esses acordos de cooperação também atraem a atenção dos agentes reguladores.

Day e Reibstein (1999) citam, como exemplo, que na década de 90 a atenção dos reguladores antitruste concentrou-se na sinalização realizada pelas empresas aéreas através de um banco de dados de tarifas, onde oito empresas aéreas, utilizando esses dados, restringiram excessivamente a concorrência de preços. A preocupação da lei antitruste é que a troca de informações aumente a probabilidade de ocorrência de conluio. A troca de informações facilita a criação e a manutenção desta prática.

Cabe esclarecer que truste, conforme Diniz (1998), é a organização econômico-financeira de empresas agrupadas, sujeita a um centro decisório comum com o escopo de

monopolizar o mercado e restringir a concorrência, controlando a produção e a venda de certos produtos e fixando diretrizes alusivas a sua distribuição e ao seu preço.

Na Figura 20 é apresentado um resumo de algumas atividades de cooperação, suas implicações antitruste e as estratégias de defesa para reduzir o risco de ações antitruste.

<b>Atividade de Cooperação</b>	<b>Implicações Antitruste</b>	<b>Estratégias de Defesa</b>
Troca de informações através da sinalização, realização de acordos ou outras atividades	Se são capazes de facilitar a prática de conluio, mesmo que não sejam usadas para tal propósito, as informações podem atrair ações antitruste.	Garantir a existência de uma sólida lógica competitiva para todas as informações trocadas e conscientizar-se das implicações anti-competitivas.
Licenciamento da propriedade intelectual	Embora dêem direito de exclusividade, as patentes não garantem monopólio econômico. A proteção de patentes utilizada para ampliar o poder de mercado poderia atrair ações antitruste.	Evite cláusulas contratuais, que pareçam estar destinadas a aumentar a alavancagem da propriedade intelectual existente. Justifique as cláusulas duvidosas com pró-competitivas.
Fusões e <i>joint-ventures</i>	Fusões e <i>joint-ventures</i> podem aumentar a capacidade das empresas de coordenar as ações, gerando práticas anti-competitivas.	Grandes fusões serão examinadas antes da consumação. Os parceiros devem buscar também formas de estruturar as <i>joint-ventures</i> e os fluxos de informação, a fim de evitar o surgimento e a necessidade de ações anti-competitivas.

**Figura 20 - Implicações antitruste das atividades de cooperação e possíveis estratégias de defesa**

Fonte: Day e Reibstein (1999, p. 331)

As partes devem evitar qualquer conluio fora das atividades legítimas das alianças estratégicas e devem analisar os riscos adicionais de monopólios que possam surgir na futura operação da aliança estratégica.

Recomenda-se que os parceiros de uma aliança revisem atentamente as atividades passadas de todas as instalações e locais onde a aliança irá operar, para determinar se enfrentam quaisquer restrições ambientais.

É essencial, também verificar, no caso de alianças internacionais, a legislação dos países em que se irá atuar, pois esta difere de um país para o outro, assim como os direitos trabalhistas dos funcionários que irão trabalhar nas empresas, pois em muitos países direitos de participação concedidos ao trabalhador tendem a ser muito diferentes.

Os gestores da aliança devem sempre procurar minimizar os riscos mútuos e, ao mesmo tempo, maximizar as recompensas mútuas. Este é um dos principais objetivos da manutenção do duplo ganhar. Ajustar o foco nos objetivos finais da aliança é absolutamente essencial para o sucesso. Sem clareza de objetivos e sem traduzir as metas em resultados, os outros fatores: riscos, papéis e responsabilidades, não podem se encaixar.

Na próxima seção é abordado o modelo de controle para a gestão econômica das alianças.

## **2.6 Controle de Gestão das Alianças Estratégicas**

Callahan e Mackenzie (1999) enfatizam que o gestor da aliança é o responsável por implementar mecanismos de controle e os principais aspectos de interesse são os seguintes:

- a) **os motivos dos sócios na aliança**: com muita frequência, os motivos da aliança não são claros para os sócios, por isso é importante aumentar a clareza dos motivos

aos sócios e divulgá-los entre as equipes da empresa. Os gestores devem buscar manter uma relação “ganha-ganha”<sup>11</sup> entre os sócios, a fim de atender as expectativas da aliança.

- b) **as capacidades do sócio:** para o desenvolvimento de uma aliança, as capacidades dos sócios requeridas são as competências técnicas e de *design*. O gestor da aliança deve monitorar o desenvolvimento dos trabalhos para verificar se as capacidades exigidas são plenamente atendidas.
- c) **os recursos:** nestes recursos estão os gerenciais e os financeiros. Estes recursos são relacionados diretamente com os motivos da parceria que foi estabelecida. Têm-se como exemplos de métricas relativas a esses recursos: recursos gerenciais, rotatividade gerencial e recursos financeiros.
- d) **desenvolvimento de processos:** têm-se as características do processo de desenvolvimento tecnológico como muito importantes para serem monitoradas, tendo como exemplo de métricas: estabilidade, maturidade, complementaridade e interação no início do desenvolvimento.
- e) **cultura:** a combinação de culturas organizacionais é considerada um aspecto importante para aumentar a probabilidade de uma aliança prosperar, embora seja pouco provável que as culturas mudem durante o curso da aliança. O papel do gestor da aliança é monitorar as diferenças culturais entre os sócios e gerenciar os conflitos e os efeitos negativos que isto possa gerar.

---

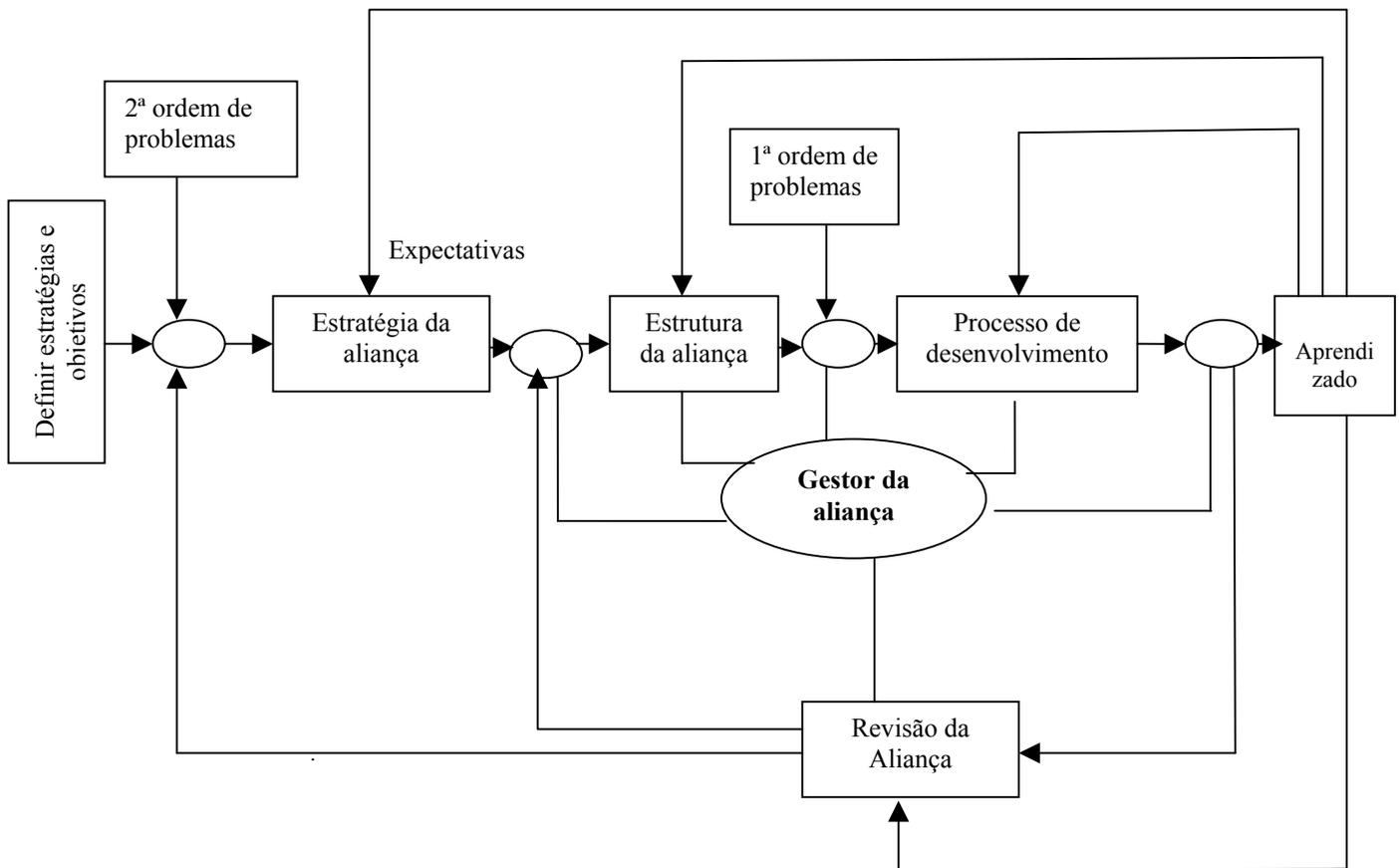
<sup>11</sup> “ganha-ganha”, entende-se aqui que os parceiros terão que atingir seus objetivos estratégicos de maneira equilibrada e se isto não acontecer a aliança terá problemas para continuar. Conforme Lynch (1994), as operações, riscos e compensações devem ser divididas de forma justa, para evitar uma dissensão interna que corroeria e, no final, destruiria o empreendimento.

Segundo Callahan e Mackenzie (1999), o modelo de controle da aliança mostra que depois de definida a estratégia corporativa e estabelecida a estratégia da aliança são estruturados três componentes internos que completam o sistema:

- a) estrutura de aliança;
- b) processo de desenvolvimento;
- c) revisão da aliança.

Durante o processo de aliança, o gestor, monitora as expectativas dos sócios, faz ajustes na estrutura, acompanha o processo de desenvolvimento e analisa os resultados obtidos. Também subsidia, através do monitoramento dos resultados, novas decisões sobre os efeitos do aprendizado, a revisão da aliança e o processo de desenvolvimento.

Ainda, conforme Callahan e Mackenzie (1999), o modelo de controle da aliança é um sistema de avaliação de *feedback* fechado sob a responsabilidade do gestor da aliança (Figura 21).



**Figura 21 - Modelo de controle da aliança**

Fonte: Elaborada com base em Techemayer (2002, p. 33)

Após ser apresentado o modelo de controle da aliança, é importante salientar que existem várias métricas que podem ser utilizadas para compor o conjunto de indicadores para a gestão econômica, que fazem parte do marco teórico organizado neste estudo.

## **2.7 Gestão Econômica das Alianças Estratégicas**

Elmuti e Kathawala (2001) salientam que para que um sistema de avaliação tenha êxito, é imprescindível que as metas da aliança sejam bem definidas e mensuráveis. Devem ser fixadas, também, metas para o desempenho da aliança, ajudando assim a administração avaliar os resultados da mesma.

Na avaliação financeira, conforme Elmuti e Kathawala (2001), é importante que façam parte, entre outros fatores, os seguintes: expansão de mercado, investimentos, criação de novo produto e reconhecimento da marca.

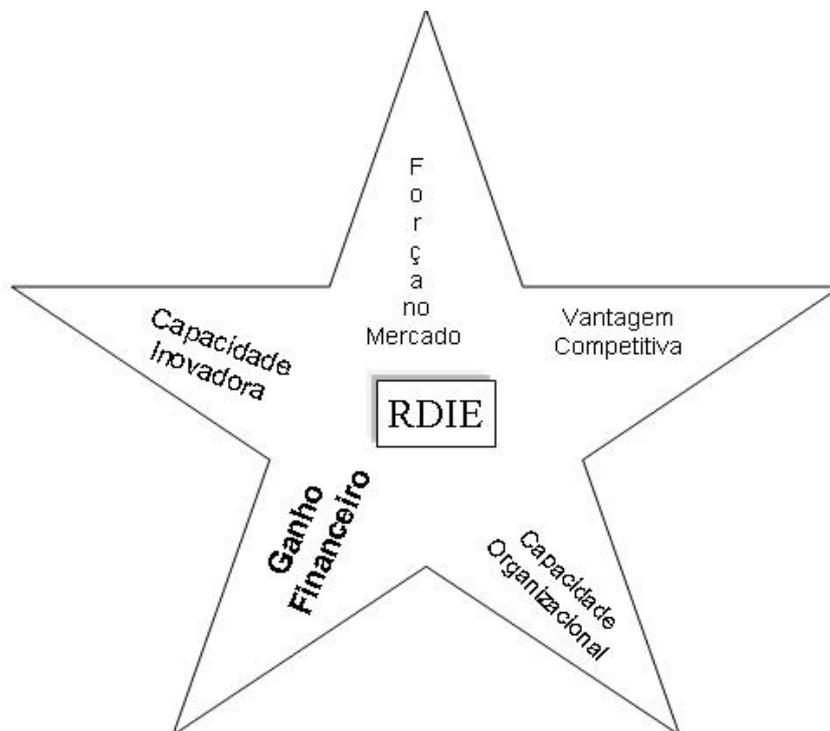
Para Stanek (2004), na avaliação das alianças, o risco e o valor das mesmas requerem um foco especial, porque eles ajudam a identificar a conveniência da aliança. Para determinar o valor da aliança, é importante medir a capacidade da aliança para gerar resultado e a contribuição média do resultado gerado durante a vida da aliança. E, para Segil (2004), a métrica para avaliar as alianças pode incluir o custo de oportunidade na comercialização, onde o retorno recebido terá que ser igual ou maior que a oportunidade gerada anteriormente pelo mercado.

Então, diante das colocações dos autores citados, nesta seção é apresentado um sistema de avaliação para o desempenho estratégico de alianças, com o objetivo medir e controlar o desempenho. De acordo com Lynch (1994), para ser efetivo este sistema deve:

- a) ser simples e direto o suficiente para ser usado e compreendido pelos gerentes de alto e médio escalões;
- b) focar os esforços da aliança em critérios de desempenho mensuráveis;
- c) examinar a interação da empresas e suas estratégias e seus fatores sinérgicos;
- d) ligar questões estratégicas e indicadores importantes a retornos financeiros;
- e) determinar se a análise financeira padrão dá suporte ou diverge de outras metas estratégicas;
- f) capacitar ambos os parceiros da aliança a desenvolver conjuntamente critérios de desempenho e, por conseguinte, projetar uma auditoria operacional para os objetivos inter-corporativos específicos; e
- g) ajustar as necessidades estratégicas aumentando, assim, a flexibilidade, velocidade, conhecimento e adaptabilidade. Lyra (2005) enfatiza a relevância da adaptabilidade ou a capacidade de aprendizado, onde as pessoas responsáveis por gerenciar alianças devem acertar com as empresas envolvidas para terem uma postura flexível em relação à parceria. Neste mesmo aspecto, Doz e Hamel (2000) argumentam que, muitas vezes, o escopo inicial de uma aliança cobre apenas uma das várias possibilidades de criação de valor através da parceria, de forma que firmas com capacidade para se adaptarem, se desenvolverem e se aprofundarem em parcerias, podem descobrir novas formas de criação de valor além das inicialmente previstas.

### 2.7.1 Retorno do investimento estratégico

De acordo com Lynch (1994), o conceito de Retorno do Investimento Estratégico (RDIE) surgiu como uma medida de avaliação de cinco áreas básicas da estratégia e da necessidade de traduzir o “valor estratégico”, em uma estrutura mensurável trazendo, assim, a questão da “sinergia estratégica” para a realidade do dia-a-dia, conforme apresentado na Figura 22.



**Figura 22 - Retorno do investimento estratégico**

Fonte: Adaptado de Lynch (1994, p. 112).

Ainda conforme Lynch (1994), a descrição das cinco dimensões da Figura 22 permite a avaliação de resultados estratégicos. Os parceiros podem verificar se a aliança está alcançando suas metas estratégicas; eles podem procurar, também, os principais benefícios

estratégicos e, assim medir esses retornos em relação a seu “investimento” que pode ser em termos de tempo, pessoas, tecnologia ou dinheiro.

Analisando-se as cinco dimensões é possível avaliar os resultados estratégicos. A partir disto, os parceiros podem verificar se a aliança está alcançando suas metas estratégicas, podem procurar os principais benefícios estratégicos e, assim, medir esses retornos em relação aos seus investimentos, que podem ser em termos de tempo, de pessoas, de tecnologia ou de dinheiro. A seguir, na Figura 23, serão descritas as cinco dimensões do RDIE:

<b>Tipo</b>	<b>Descrição</b>
1. Força no mercado	A força de uma empresa em seu mercado pode manifestar-se de várias formas como, por exemplo: penetração em novos nichos de mercado; expansão da fatia de mercado; ampliação da linha de produtos; acesso a melhores linhas de distribuição; maior satisfação dos clientes; maior taxa de fechamento de vendas/ tempo de ciclo de vendas mais curto.
2. Capacidade organizacional	A dimensão da capacidade organizacional tem muitas possibilidades, por exemplo: maior produtividade/ciclos de desenvolvimento de produto mais curtos; aumentar as vendas sem aumentar os custos fixos; capacidades ampliadas e aprofundadas de conhecimento/especialização; tomada de decisão mais rápida/mais precisa; capacidade aperfeiçoada de prestação de serviços; maior comprometimento, trabalho de equipe e visão.
3. Capacidade inovadora	Sem inovação não há adaptabilidade para o futuro. Tem-se, como exemplos: capacidade técnica moderna/mais ampla: melhores processos de fabricação; inovações financeiras (por exemplo: novas ferramentas ou mecanismos financeiros); inovações em novos produtos/aperfeiçoamentos contínuos; integração de sistemas para acrescentar valor.
4. Vantagem competitiva	As estratégias devem dar muita atenção à vantagem competitiva se quiserem ser bem-sucedidas. Se não houver um componente da vantagem competitiva na aliança é de se verificar se o empreendimento é realmente estratégico. Apresentam-se os seguintes exemplos: <i>status</i> de concorrente “melhor da classe”; criação de novas barreiras para entrada/saída; posição como produtor da mais alta qualidade e mais baixo custo; ampliação do mercado para maximizar a eficiência da produção; entrada rápida no mercado, controle de nicho de mercado; reconhecimento da marca; briga no campo do concorrente.
5. Ganho financeiro	Esta dimensão não mede necessariamente o retorno; ela mede o ganho, que é um fator mais amplo. Eles podem ser acumulados de várias maneiras através de uma aliança, por exemplo: fluxos de caixa mais rápidos; custos indiretos menores; melhoria do retorno de vendas, ações ou ativos; menores custos de produção, maior eficiência; maiores margens de lucro bruto; menores custos de <i>marketing</i> por unidade; manutenção da estrutura de custos/preços do setor; prevenção da concorrência ruínosa/destrutiva; alavancagem de custos fixos.

**Figura 23 – Cinco dimensões do RDIE**

Fonte: Elaborada com base em Lynch (1994).

A alta administração e os gestores de planejamento estratégico e de finanças, devem estar sincronizados com os gestores operacionais envolvidos na aliança, pois juntos poderão desenvolver uma matriz estratégica de RDIE, unificando suas metas, elaborando um plano operacional e analisando os resultados periodicamente, com o objetivo de obter o retorno do investimento desejado por esta.

Para este estudo, a ênfase será no “ganho financeiro”, pois se trata do desempenho econômico-financeiro das alianças e, para tanto, na seqüência, serão abordadas métricas a partir das quais poderão ser estruturados relatórios gerenciais para monitorar índices econômicos das alianças.

### 2.7.2 Índices econômico-financeiros

De acordo com Flávia (2001), a determinação de índices econômico-financeiros permite identificar o desempenho da empresa ao longo de sua existência, apresentando os resultados antes e depois da aliança. Tais índices também são úteis como apoio para projeção de resultados futuros e para comparar o seu desempenho com o de seus concorrentes.

Para o cálculo destes índices serão utilizados o Balanço Patrimonial e a Demonstração do Resultado do Exercício, levando em consideração também aspectos abordados em Notas Explicativas, salientando que simples cálculo não é suficiente. Flávia (2001) destaca que é importante a sua interpretação e análise, os quais irão determinar o seu desenvolvimento e a sua posição setorial frente aos seus concorrentes.

Para este estudo, dividiu-se os índices econômico-financeiros em quatro grupos: índices de liquidez, índices de atividade, de endividamento e de lucratividade. Os índices de liquidez medem a capacidade de pagamento, os índices de atividade e de endividamento medem o risco, e a lucratividade mede o retorno sobre o faturamento, ativo total e patrimônio líquido. Os mesmos poderão ser visualizados nas Figuras: 24, 25, 26 e 27, elaboradas com base em Gitman (1997) e Ross, Westerfield e Jaffe (1995).

### Índices de Liquidez

Para Gitman (1997), uma empresa líquida é aquela capaz de pagar suas obrigações na data de vencimento. Quanto maior for o valor do índice, mais líquida será a empresa, o que significa diminuir os riscos dela não poder satisfazer suas obrigações no vencimento. Por outro lado, pode significar uma redução de lucratividade, pois, conforme Gitman (1997, p. 619), “o capital circulante líquido é a parcela dos ativos circulantes da empresa financiados com recursos a longo prazo (exigível a longo prazo mais patrimônio líquido)”, e os passivos circulantes são normalmente uma fonte de financiamento mais barata que os recursos de longo prazo.

Na Figura 24 são apresentados os índices de liquidez corrente e seca.

Símbolo	Índice	Fórmula	Indica	Interpretação
LC	Liquidez Corrente	$\frac{\text{Ativo Circulante}}{\text{Passivo Circulante}}$	Quanto a empresa possui de Ativo Circulante para cada \$1 de Passivo Circulante	Quanto maior, melhor.
LS	Liquidez Seca	$\frac{\text{Disponível} + \text{Títulos a Receber} + \text{Outros Ativos de Rápida Conversibilidade}}{\text{Passivo Circulante}}$	Quanto a empresa possui de Ativo Líquido para cada \$1 de Passivo Circulante	Quanto maior, melhor.

**Figura 24 - Índices de Liquidez**

Fonte: Elaborada com base em Gitman (1997, p.220-221).

## **h) Índices de Atividade**

Esses índices são usados para determinar a rapidez com que as contas circulantes (contas a receber, a pagar, estoques), são convertidas em caixa.

Para Gitman (1997), são os seguintes os índices de atividade, conforme apresentado na Figura 25:

<b>Símbolo</b>	<b>Índice</b>	<b>Fórmula</b>	<b>Indica</b>	<b>Interpretação</b>
V/AT	Giro do Ativo Total	$\frac{\text{Vendas}}{\text{Ativo Total}}$	Quanto a empresa vendeu para cada \$1 de investimento total	Quanto maior, melhor.
CPV/E	Giro de Estoques	$\frac{\text{Custo dos Produtos Vendidos}}{\text{Estoques}}$	Mede a liquidez dos estoques da empresa	Este índice é útil para efeitos de comparação entre empresas do mesmo ramo de atividade, em relação aos estoques. Quanto maior, melhor.
PMR	Prazo Médio de Recebimento	$\frac{360 \times \text{Duplicatas a Receber}}{\text{Vendas Anuais à Prazo}}$	Utilizado para avaliar a política de crédito e cobrança de uma empresa. Só é útil como informação interna da empresa, ou seja, não possui utilidade para efeito de comparação com outras empresas.	Se o prazo médio de recebimento for maior do que o prazo de crédito concedido aos clientes, isto indicará uma administração ineficiente do departamento de crédito e cobrança.
PMP	Prazo Médio de Pagamento	$\frac{360 \times \text{Fornecedores}}{\text{CPV} + \text{Est}(n) - \text{Est}(n-1)}$	Da mesma forma que o prazo médio de recebimento, este índice é apenas útil para efeito de informação interna. Este é um índice muito utilizado por novos fornecedores de insumos e de crédito.	Uma empresa que possui um prazo médio de pagamento alto, normalmente situado em cerca de 90 dias, pode significar que tem prestígio e confiança junto ao mercado, ao passo que um prazo curto, normalmente de 30 dias, pode indicar uma baixa classificação de crédito, ou um alto risco (quanto maior o prazo concedido maior a confiança do credor).

**Figura 25 - Índices de Atividade**

Fonte: Elaborada com base em Gitman (1997, p.112).

### i) Índices de Endividamento

De acordo com Ross, Westerfield e Jaffe (1995), os índices de endividamento também podem ser chamados de alavancagem financeira. Objetivam identificar as possibilidades de lucro e também o risco do empreendimento, pois evidenciam alterações no ativo e também no próprio índice de endividamento. Quanto maior este índice, mais se estará utilizando recursos de terceiros. Isto exigirá um aumento de vendas, a fim de gerar caixa para quitar estas dívidas.

A seguir, na Figura 26, serão apresentados os índices de endividamento a serem utilizados nesse trabalho:

<b>Símbolo</b>	<b>Índice</b>	<b>Fórmula</b>	<b>Indica</b>	<b>Interpretação</b>
PEL/PL	Exigível Longo Prazo / Patrimônio Líquido	$\frac{\text{Exigível Longo Prazo}}{\text{Patrimônio Líquido}}$	Indica a relação entre os recursos de longo prazo financiados por terceiros e pelos proprietários da empresa. É muito utilizado para medir o grau de alavancagem financeira da empresa.	Quanto menor, melhor.
PC+PELP/AT	Participação do Capital de Terceiros	$\frac{(\text{Passivo Circulante} + \text{Exigível Longo Prazo})}{\text{Ativo Total}}$	Determina a proporção dos ativos da empresa financiados por capital de terceiros	Quanto maior for este índice, maior será o total de capital de terceiros sendo utilizado para gerar lucros.

**Figura 26 - Índices de Endividamento**

Fonte: Elaborada com base em Ross, Westerfield e Jaffe (1995, p. 665)

### j) Índices de Lucratividade

Conforme Gitman (1997), a lucratividade permite ao analista avaliar os retornos da empresa em relação a suas vendas, a seus ativos, ao patrimônio líquido e ao preço de sua ação. Na Figura 27 serão apresentados índices que podem ser utilizados para análise da lucratividade.

<b>Símbolo</b>	<b>Índice</b>	<b>Fórmula</b>	<b>Indica</b>	<b>Interpretação</b>
ROB/P	Faturamento por Produto	$\frac{\text{Receita Operacional Bruta}}{\text{Quantidade de produto}}$	A receita obtida por unidade de produto vendido	Quanto maior, melhor
CPV/ROL	Custo dos Produtos Vendidos	$\frac{\text{Custo dos Produtos Vendidos} \times 100}{\text{Receita Operacional Líquida}}$	Quanto representa o custo dos produtos vendidos da receita operacional líquida. Verifica-se se a empresa apresentou redução nos seus custos adquirindo maior porte e poder de negociação e de mercado, ou aumentou seu preço de venda.	Quanto menor, melhor.
DA/ROL	Despesas Administrativas	$\frac{\text{Despesas Administrativas} \times 100}{\text{Receita Operacional Líquida}}$	A proporção da despesa administrativa em relação a receita operacional líquida. Pode-se verificar a representatividade das despesas administrativas.	Quanto menor, melhor.
DO/ROL	Despesas Operacionais	$\frac{\text{Despesas Operacionais} \times 100}{\text{Receita Operacional Líquida}}$	A representatividade das despesas operacionais (despesas com vendas e financeiras) em relação a receita operacional líquida.	Quanto menor, melhor.
LB/ROL	Margem Bruta	$\frac{\text{Lucro Bruto} \times 100}{\text{Receita Operacional Líquida}}$	Quanto a empresa obtém de lucro bruto para cada \$ 100 vendidos.	Quanto maior, melhor.
LO/ROL	Margem Operacional	$\frac{\text{Lucro Operacional} \times 100}{\text{Receita Operacional Líquida}}$	Quanto a empresa obtém de lucro operacional para cada \$ 100 vendidos.	Quanto maior, melhor.
LL/ROL	Margem Líquida	$\frac{\text{Lucro Líquido} \times 100}{\text{Receita Operacional Líquida}}$	Quanto a empresa obtém de lucro líquido para cada \$ 100 vendidos.	Quanto maior, melhor.
LLDIR/AT	Retorno Líquido S/ Investimento	$\frac{\text{Lucro Líquido Depois IR} \times 100}{\text{Ativo Total}}$	Quanto a empresa obtém de lucro líquido para cada \$ 100 de investimento total	Quanto maior, melhor.
LLDIR/PL	Retorno Sobre o Patrimônio Líquido	$\frac{\text{Lucro Líquido Depois IR} \times 100}{\text{Patrimônio Líquido}}$	Quanto a empresa obtém de lucro líquido para cada \$ 100 de capital próprio investido	Quanto maior, melhor.

**Figura 27 - Índices de lucratividade**

Fonte: Elaborada com base em Gitman (1997).

### 2.7.2.1 Análise dos custos de oportunidade e diferenciais como ferramenta para tomada de decisões

Custo de oportunidade, segundo Atkinson *et al.* (2000), é a quantia de lucro perdido quando a oportunidade proporcionada pela melhor alternativa é sacrificada pela escolha de outra.

Martins (2003) enfatiza que o custo de oportunidade representa o quanto a empresa sacrificou em termos de remuneração, por ter aplicado seus recursos numa alternativa ao invés de outra. Por exemplo, se alocou seus recursos para a compra de equipamentos para a costura do calçado, o custo de oportunidade desse investimento é quanto deixou de ganhar por não ter aplicado esse valor em outra forma de investimento que estava ao seu alcance, ou seja, o custo de oportunidade é determinado pelo mais valioso benefício sacrificado.

Para Catelli e Santos (2003), o conceito de custo de oportunidade e sua mensuração estão estreitamente associados à teoria da escolha, ao conceito de valor e à estrutura da tomada racional de decisões. Tem por foco a valorização econômica, o preço como percepção de valor, a medida da receita (contra o custo de oportunidade) da alternativa escolhida – ou seja, os *trade-offs* envolvidos nas escolhas que criam valor econômico.

A abordagem dos custos de oportunidade na gestão das atividades da cadeia de valor, no que se refere às alianças estratégicas, está presente no trabalho de Harari (1999)<sup>12</sup>.

---

<sup>12</sup> Estudo sobre aliança logística entre a Fujitsu PC e a FedEx que significou redução no tempo de transporte e custos de oportunidade.

Ainda conforme Catelli e Santos (2003), a possibilidade de tomada de decisão pelos gestores com base no custo de oportunidade é dada pelo custeio direto, que identifica a margem de contribuição ou margem direta como resultado da decisão, vinculando esta diretamente com as suas causas e conseqüências e mensurando seu impacto na área de responsabilidade e com vistas à avaliação de desempenho da aliança e do gestor da aliança.

Portanto, o gerenciamento competitivo fundamenta-se no conceito econômico de custo de oportunidade, focado na postura de busca e escolha da melhor alternativa como critério básico de tomada de decisões.

Custos ou receitas relevantes, conforme Atkinson *et al.* (2000), são custos ou receitas que as empresas devem considerar quando decidem escolher entre alternativas. São os que diferem entre alternativas e, portanto, devem ser considerados na decisão de qual delas é a melhor. Os custos incrementais são custos relevantes para tais decisões à curto prazo. Estes, para Leone (2000), constituem o valor da diferença entre os custos totais da alternativa escolhida e os custos totais da alternativa não escolhida.

Tomada de decisão é o processo de estudar e avaliar duas ou mais alternativas de mudança. Independente da alternativa estudada, a decisão será baseada também em custos relevantes. Normalmente, entre esses custos relevantes incluem-se os custos desembolsáveis (matéria-prima, mão-de-obra), os quais deverão requerer de imediato, ou em futuro próximo, um desembolso de caixa. Geralmente, os custos variáveis seguem essa classificação.

Os custos desembolsáveis são importantes no processo decisório porque, através deles, a gerência deve investigar para determinar se a ação proposta trará, no mínimo, o retorno inicial de caixa requerido.

Dentre a aplicabilidade dos custos diferenciais, pode-se citar a expansão da própria capacidade ou unir-se-ão a um concorrente. Neste exemplo a empresa somente poderá atingir o volume necessário adicionando mais equipamentos no seu parque industrial ou fazendo aliança com outra empresa.

Assim, o enfoque do custo incremental pode ser muito útil na análise estratégica. Com isso, o custo diferencial ou incremental tende a ser variável ou semi-variável em sua natureza. Os custos fixos podem ser incluídos na análise dos custos diferenciais quando se tratar de mudança de capacidade.

A seguir, será apresentado um exemplo de aplicação dos custos incrementais:

**Tabela 1 - Aplicação dos Custos Incrementais**

Descrição	Capacidade	Capacidade	Aliança com concorrente
	Normal (85%)	(125%)	
Volume de produção	8.500	12.500	
Custos Variáveis:			
- Material direto (\$8,00 por unidade)	\$ 68.000	\$100.000	
- Mão-de-obra direta (\$15,00 por unidade)	\$127.500	\$187.500	
Custos indiretos (\$6,00 por unidade)	\$51.000	\$75.000	
Custos Fixos	\$85.000	\$ 150.000	
<b>Custo Total</b>	<b>\$ 331.500</b>	<b>\$ 512.500</b>	
Custo unitário médio	\$ 39,00	\$ 41,00	
Custo diferencial ou incremental		\$ 181.000 <sup>13</sup>	
Custo diferencial unitário		\$ 45,25 <sup>14</sup>	
<b>Aquisição (custo unitário médio)</b>			<b>\$ 35,80<sup>15</sup></b>

Fonte: Elaborado com base no Boletim IOB nº 23 ( 2005, p. 6)

<sup>13</sup> \$ 331.500 - \$ 512.500 = \$ 181.000

<sup>14</sup> \$ 181.000 : ( 12.500 - 8.500) = \$ 45,25

<sup>15</sup> (\$512.500 - \$150.000 + \$ 85.000) / 12.500

O problema, neste caso, é decidir se é ou não recomendável a compra de equipamentos adicionais ou fazer aliança com empresa que tem capacidade ociosa e que não precisa investir em equipamento adicional.

Conforme demonstrado na Tabela 1, a distribuição dos custos fixos na capacidade plena ficou em \$ 10,00 por unidade ( $\$ 85.000 : 8.500$ ) e, na capacidade com investimento, em \$ 12,00 por unidade ( $\$ 150.000 : 12.500$ ), resultando \$ 2,00 a mais por unidade. E, tem o investimento que deverá ser pago, o que resultará em desembolsos de caixa. Os custos variáveis unitários permanecem os mesmos independente da quantidade produzida.

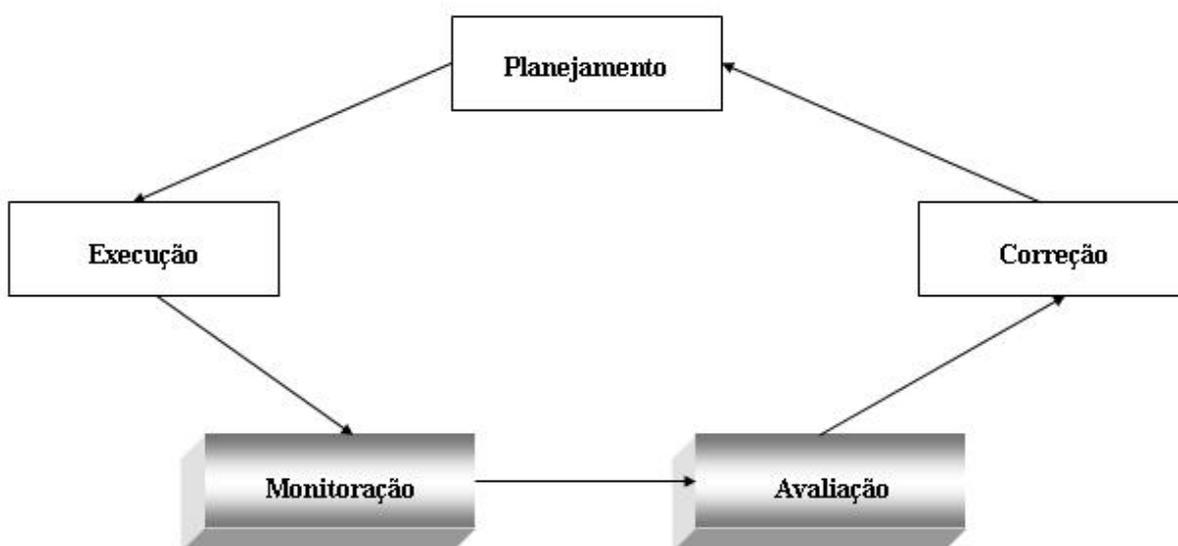
Considerando que a empresa que está disposta a realizar a aliança tem estrutura ociosa, então o custo unitário de aquisição das peças ficará em \$ 35,80, o que reduz o custo unitário em \$ 1,20.

É importante salientar que a seleção das alternativas deve ser baseada no lucro máximo ou custo mínimo para cada alternativa disponível. O custo incremental gira em torno dessas duas premissas básicas.

Deve-se considerar, também, que a redução de custos pode, algumas vezes, não ser a melhor alternativa. A análise de custos diferenciais fornece um excelente enfoque quando combinada com outras técnicas de maximização de lucros como, por exemplo, técnicas de produtividade.

### 2.7.2.2 Avaliação da produtividade usando controle financeiro

Neste contexto é importante enfatizar como funciona o processo de manter as empresas envolvidas na aliança sob controle. Atkinson *et al.* (2000) salientam que o processo de controle da empresa envolve cinco passos, conforme demonstrado na Figura 28.



**Figura 28 - O Ciclo do Controle**

Fonte: Adaptado de Atkinson *et al.* (2000, p. 582)

- a) **planejamento**: consiste no desenvolvimento dos objetivos primários e secundários das empresas envolvidas e na identificação dos processos que os complementam;
- b) **execução**: consiste em implementar o plano;
- c) **monitoração**: consiste em mensurar o nível atual de desempenho do sistema;

- d) **avaliação**: consiste na comparação do nível atual de desempenho do sistema para identificar qualquer variância entre os seus objetivos e o desempenho efetivo e decidir sobre ações corretivas;
- e) **correção**: consiste na realização de qualquer ação corretiva necessária para manter o sistema sob controle.

E, para o gerenciamento e o controle das ações implementadas na aliança são necessárias medidas ou indicadores que proporcionem o seu monitoramento e avaliação.

O retorno sobre investimento (ROI), por exemplo, é um indicador que demonstra relação entre o lucro operacional e os investimentos realizados nas empresa da aliança.

O sistema Dupont<sup>16</sup> de controle financeiro, conforme Atkinson *et al.* (2000), enfoca o retorno sobre o investimento e divide-se em dois componentes:

- a) medida de retorno, que avalia a eficiência;
- b) medida de rotatividade, que avalia a produtividade.

A relação do lucro operacional sobre as vendas (também denominada de retorno sobre vendas ou margem de vendas) é uma medida de eficiência, ou seja, a habilidade para controlar custos a um determinado nível de atividade de vendas.

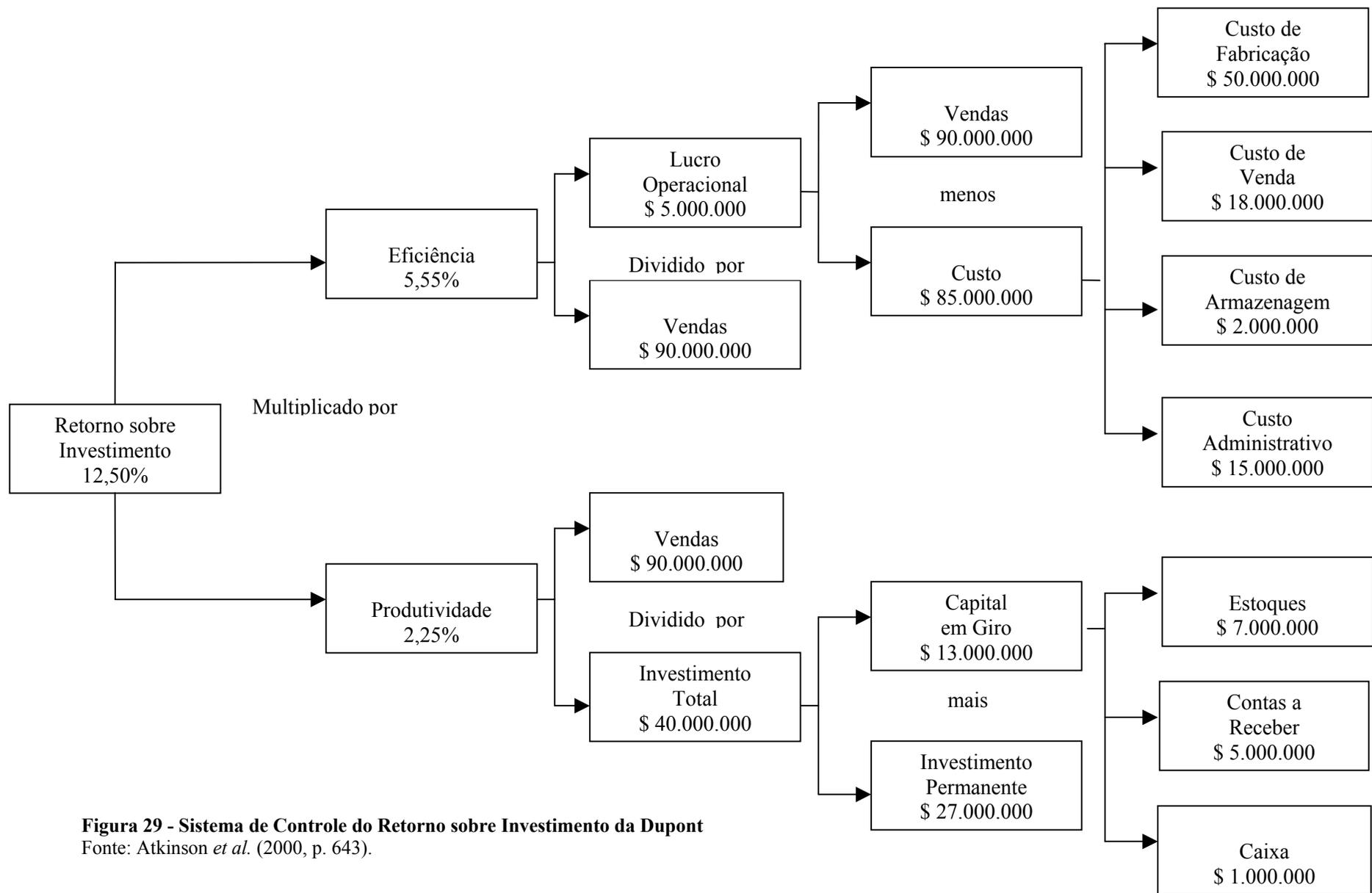
---

<sup>16</sup> A Dupont conforme Atkinson *et al* (2000) usou a fórmula do ROI como a melhor medida individual para o desempenho do planejamento, da avaliação e do controle do lucro obtido pelos proprietários da empresa. Os gestores a usavam para ajudá-los a decidir quais de suas divisões deveriam receber aporte de capital para expandir a capacidade e para avaliar a rentabilidade de suas diferentes linhas de negócio. Na Dupont, o fluxograma usado para resumir as operações era extremamente detalhado e continha 350 quadros, que eram atualizados, mensal e permanentemente, e exibidos em um grande quadro em uma sala do edifício sede.

A relação de vendas com investimento (freqüentemente chamada de giro de ativos) é uma medida de produtividade e mede a geração de vendas por um determinado nível de investimentos.

A abordagem da Dupont para controle financeiro, segundo Atkinson *et al.* (2000), desenvolve sub-componentes crescentemente mais detalhados para eficiência e produtividade, que são medidos enfocando-se cálculos de custos e grupos diferentes de ativos.

Na seqüência, a Figura 29 é apresentada como exemplo ilustrativo, onde é possível, por exemplo, calcular a eficiência do lucro operacional em relação às vendas, pode-se, também, examinar vários componentes de custos (fabricação, venda, transporte e administração), a relação deles com as vendas e suas tendências individuais, para determinar a sua evolução. É possível, então, comparar essas medidas de eficiência, individuais e de grupo, para as unidades similares da empresa ou analisando antes e depois ou em relação a concorrentes, sugerindo-se onde podem ser feitas melhorias.



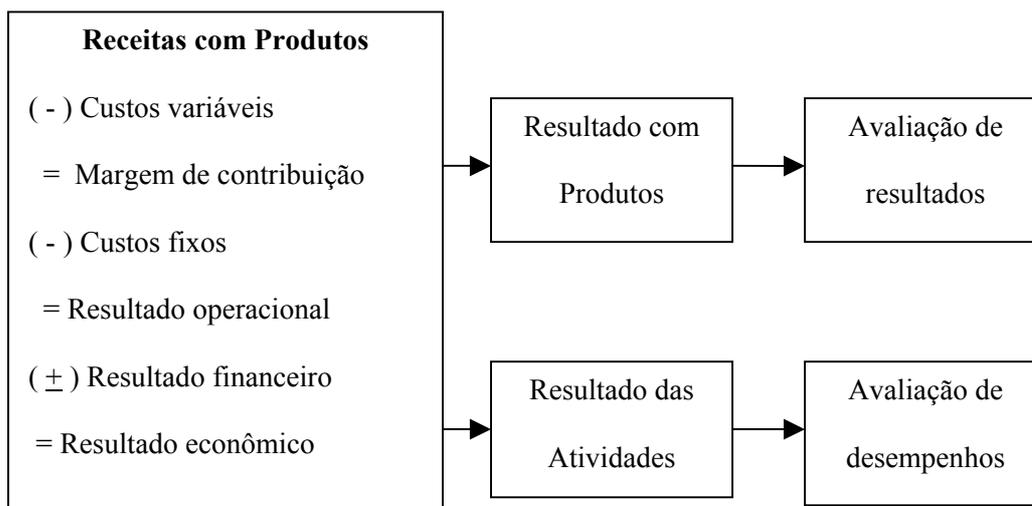
**Figura 29 - Sistema de Controle do Retorno sobre Investimento da Dupont**  
 Fonte: Atkinson *et al.* (2000, p. 643).

### 2.7.2.3 Avaliação de resultados e desempenhos das alianças

Conforme Pereira (2001), partindo-se do pressuposto que nem todas as receitas e custos incorridos numa atividade são diretamente associáveis ao produto por ela gerado (como, por exemplo, os relacionados ao aspecto financeiro ou aos custos fixos), distinguem-se, inicialmente, os conceitos de avaliação de resultados e avaliação de desempenhos.

- a) avaliação de resultados: refere-se à avaliação das contribuições dos produtos/serviços gerados pelas diversas atividades empresariais aos resultados da empresa. O resultado é sempre associado a um produto/serviço, linhas de produtos, setores de mercado, regiões, eventos econômicos ou a algum fator diretamente relacionado com produtos/serviços;
- b) avaliação de desempenho: refere-se à avaliação dos resultados gerados pelas atividades sob a responsabilidade dos gestores. Os gestores realizam a gestão econômica das atividades que estão sob sua responsabilidade e, portanto, são responsáveis pelos resultados por ela gerados. São também de sua responsabilidade os resultados proporcionados pelos eventos (avaliação de resultados).

A Figura 30 apresenta esses dois tipos de avaliação, por meio de uma equação dos resultados de uma atividade. É importante observar que ambas ocorrem paralelamente.



**Figura 30 - Avaliação de desempenho e avaliação de resultados econômicos**

Fonte: Elaborada com base em Pereira (2001, p. 224)

A avaliação de resultados compreende as atividades agrupadas por evento econômico e por produto ou serviço. A avaliação de desempenho compreende as atividades agrupadas por áreas, segundo a responsabilidade de seus gestores, servindo para a avaliação da contribuição dessas áreas ao resultado global da empresa.

Acompanhar e otimizar os resultados das diversas atividades significa realizá-las de forma que o resultado global da empresa seja o melhor possível.

A partir da fundamentação teórica já abordada e, analisando a importância da avaliação de resultados e desempenho das empresas e também das alianças, é importante que sejam utilizadas informações contábeis para essa finalidade, elaborando e analisando um conjunto de relatórios gerenciais onde, além de obterem as informações passadas, poderão ser feitas projeções. As informações do futuro permitem, inclusive, mudança de estratégia ou correção de rota.

Quanto aos indicadores de desempenho, de acordo com Gasparetto (2003), é importante que cada aliança tenha indicadores a serem monitorados pelas empresas envolvidas. A autora recomenda que estes indicadores sejam integrados uns aos outros e vinculados à estratégia da organização e da aliança a que se referem, isto é, que não sejam dissociados, medindo cada um apenas um aspecto da empresa ou da aliança.

Na avaliação de desempenho da aliança, a estratégia guia a definição dos indicadores, porém, é preciso que sejam realizadas reuniões periódicas para analisar o resultado desses indicadores, o que auxiliará, por exemplo, que sejam incluídas estratégias emergentes e excluídas estratégias que não mais sejam válidas.

Então, mesmo que um sistema de avaliação de desempenho tenha sido construído representando adequadamente a estratégia da aliança e da organização em determinado período, os indicadores terão que ser alterados se, no período seguinte, essa estratégia for modificada. O próprio resultado da avaliação de desempenho poderá dar indícios aos gestores de que a estratégia definida não é mais válida ou que terá que ser modificada para incorporar as mudanças ocorridas.

Segundo Gasparetto (2003), a elaboração de um modelo de avaliação de desempenho envolve questões como: O que será mensurado? Como vários indicadores individuais serão integrados em um sistema de mensuração? Com que frequência mensurar? Como e quando os indicadores serão reavaliados?

A implementação do modelo é feita com a participação dos gestores das empresas envolvidas na aliança que trabalharão de forma colaborativa, onde se define as metas, quem fará cada medição, como os dados serão relatados, quando serão relatados e com que

freqüência. Ainda conforme Gasparetto (2003), a coleta e o processamento de dados representa custos para todos os parceiros envolvidos e, assim, devem ser priorizados aqueles dados mais importantes e um número reduzido de indicadores.

A mensuração formalizada e regular é essencial para dar credibilidade ao processo e aprender com os resultados. A freqüência da mensuração será determinada a partir da análise dos indicadores utilizados e do ambiente. Durante o seu ciclo de vida, uma parceria pode sofrer modificações, assim como é modificada a relação com concorrentes, clientes e fornecedores.

### 3 MÉTODO DE PESQUISA

Este capítulo apresenta a classificação da pesquisa utilizada neste estudo, bem como a população e a amostra, a seleção dos sujeitos, o instrumento utilizado na coleta de dados, o tratamento e a análise dos dados. Também objetiva informar ao leitor as limitações do método escolhido.

Inicialmente, é importante definir método. Assim, Silva (2003) define **método** como etapas dispostas ordenadamente para investigação da verdade no estudo de uma ciência, para atingir determinada finalidade.

Para desenvolver uma pesquisa, conforme Silva (2003), o cientista precisa utilizar-se de um método ou vários métodos para atingir o resultado pretendido. Então, o método torna-se importante para racionalizar o tempo e os recursos e fornecer uma segurança na ação.

Os métodos que auxiliam o cientista em suas investigações, conforme Silva (2003), são o método indutivo e o dedutivo.

- a) **Método Indutivo**: a indução parte de registros menos gerais para enunciados mais gerais. Por exemplo, a classificação da contabilidade como ciência social. Se a contabilidade trata do patrimônio das células sociais (menos geral) e se as células

sociais inserem-se no todo social (mais geral), conclui-se que a contabilidade é uma ciência social.

De acordo com a observação de alguns fatos, a mente humana tende a tirar conclusões gerais. O argumento indutivo fundamenta-se nas seguintes premissas:

- observações dos fenômenos: finalidade de descobrir as causas de sua manifestação;
- descoberta da relação entre eles: com a comparação, há uma aproximação dos fatos ou fenômenos;
- generalização da relação: são encontradas nos fatos e nos fenômenos precedentes semelhanças, muitas das quais não observadas. Exemplificando: observa-se que a contabilidade é fator de proteção para a sociedade; verifica-se a relação entre a contabilidade e a sociedade; generaliza-se, e diz-se que toda a sociedade precisa da contabilidade.

- b) **Método Dedutivo:** transforma enunciados universais em particulares. O ponto de partida é a premissa antecedente, que tem valor universal e o ponto de chegada é o conseqüente (premissa particular).

A dedução está implícita nos princípios e sua forma mais importante é o silogismo, composto de três juízos ou proposições; duas premissas: maior e menor, e uma conclusão. Como exemplos de silogismo ou dedução formal, tem-se:

- a) toda ciência tem um objeto de estudo – premissa maior;
- b) a contabilidade tem um objeto de estudo – premissa menor;

c) logo, contabilidade é ciência – conclusão.

De acordo com Salomon (*apud* LAKATOS; MARCONI, 1983), as duas características básicas que distinguem os argumentos dedutivos dos indutivos são apresentados na Figura 31.

<b>Método Dedutivo</b>	<b>Método Indutivo</b>
I – Se todas as premissas são verdadeiras, a conclusão deve ser verdadeira.	I – Se todas as premissas são verdadeiras, a conclusão é, provavelmente, verdadeira, mas não necessariamente verdadeira.
II – Toda informação ou conteúdo factual da conclusão já estava, pelo menos implicitamente, nas premissas.	II – A conclusão encerra informação que não estava, nem implicitamente, nas premissas.

**Figura 31 - Características básicas do método dedutivo versus indutivo**

Fonte: Elaborada com base em Lakatos e Marconi (1983, p. 55).

Segundo Gil (1999), as conclusões obtidas por meio da indução correspondem a uma verdade não contida nas premissas consideradas, diferentemente do que ocorre com a dedução. Por meio de dedução chega-se a conclusões verdadeiras, já que baseadas em premissas verdadeiras; por meio da indução chega-se a conclusões que são apenas prováveis.

O método indutivo é importante para a constituição das ciências sociais. Serviu, conforme Gil (1999), para que os estudiosos da sociedade abandonassem a postura especulativa e se inclinassem a adotar a observação como procedimento indispensável para atingir o conhecimento científico.

A partir das considerações feitas, constata-se que nesse estudo foi utilizado o método indutivo, pois parte-se da observação de fatos, cujas causas se deseja conhecer. Na seqüência,

procura-se compará-los com a finalidade de descobrir as relações existentes entre eles. E, finalizando, procede-se à generalização, com base na relação verificada entre os fatos.

### 3.1 Classificação da Pesquisa

Uma pesquisa pode ser classificada de quatro formas, de acordo com Silva e Menezes (2001); quanto à natureza, quanto à forma de abordagem do problema, quanto aos objetivos e quanto aos procedimentos técnicos. A seguir é feita a classificação desta pesquisa:

- a) quanto à natureza: uma pesquisa pode ser classificada em básica ou aplicada (SILVA; MENEZES, 2001). Esse estudo constitui uma pesquisa **aplicada**, porque objetiva investigar o formato da gestão econômica das alianças estratégicas estabelecidas por empresas médias e grandes que compõem os Pólos Calçadistas do Vale do Rio dos Sinos-RS e de Franca-SP;
- b) quanto à forma de abordagem do problema: uma pesquisa pode ser classificada em quantitativa ou qualitativa (SILVA; MENEZES, 2001). Nesse estudo a pesquisa é **quantitativa**, pois foram traduzidas em números as informações prestadas pelas empresas para após classificá-las e analisá-las;
- c) quanto aos objetivos: uma pesquisa pode ser classificada em exploratória, descritiva ou explicativa (SILVA; MENEZES, 2001). Esta pesquisa possui características de uma pesquisa **descritiva**, pois trata de descrever o comportamento e as expectativas das empresas calçadistas dos dois pólos pesquisados;

d) quanto aos procedimentos técnicos da coleta de dados e análise de dados: a pesquisa pode ser bibliográfica, documental, experimental, levantamento, estudo de caso, pesquisa *expost-facto*, pesquisa ação ou pesquisa participante (SILVA; MENEZES, 2001). Esta pesquisa envolveu um levantamento de dados junto às empresas selecionadas para o trabalho, objetivando obter informações no local em que ocorreram os fenômenos, utilizando como instrumento de coleta o questionário com perguntas em sua grande maioria fechadas.

### 3.2 Universo e Amostra

O universo de pesquisa compreende as indústrias calçadistas do Vale do Rio dos Sinos-RS e de Franca-SP. Essas empresas têm como principal atividade econômica a fabricação de calçados.

O pólo calçadista do Vale do Rio dos Sinos é o maior *cluster* de calçados do mundo. É especializado na fabricação de calçados femininos de couro mas, também, é importante na fabricação de calçados de materiais alternativos, como sintéticos e injetados. É o pólo calçadista exportador mais importante e o que concentra as maiores empresas do País.

Segundo Gorini, Correa e Silva (2000), o Vale do Rio dos Sinos produz cerca de 178 milhões de pares de calçados/ano, aproximadamente 40% da produção nacional e participa com 75% das exportações totais.

O pólo calçadista de Franca, conforme a ABICALÇADOS (2005) é o segundo maior pólo produtor do País, mas é o primeiro no segmento de calçados masculinos, atividade em

que é especializado. O pólo de Franca é integrado por 500 indústrias de calçados, que geram 22,6 mil empregos diretos. Em 2003, foram produzidos 30,5 milhões de pares. Deste total, 7,1 milhões de pares foram exportados, no valor de US\$ 116,5 milhões. O calçado francano entra em 50 países, tendo seu principal comprador os Estados Unidos, com 76% do total das exportações.

O setor calçadista nacional é composto por mais de 7,2 mil indústrias, que produzem aproximadamente 665 milhões de pares/ano, sendo que 189 milhões são destinados a exportação. O setor é um dos que mais gera emprego no país. Em 2003, cerca de 280 mil trabalhadores atuavam diretamente na indústria. Com esses números, o Brasil se coloca como o terceiro maior produtor mundial de calçados, com 4,7% de participação na produção total, atrás da China e da Índia (ABICALÇADOS, 2005).

Conforme Análise-Comércio Exterior (2005/2006), os principais compradores do exterior de calçados brasileiros são: Argentina (6%), Canadá (3%), Estados Unidos (57%), Inglaterra (7%) e México (4%). Têm como principais concorrentes a China, a Coréia do Sul e a Itália.

De acordo com a ABICALÇADOS, o Rio Grande do Sul é responsável por aproximadamente 40% da produção nacional de calçados e 75% das exportações. Franca tem uma produção estimada em 32 milhões de pares/ano e aproximadamente 4,8% da produção nacional.

Como fonte básica de identificação e seleção das empresas participantes da pesquisa, foram examinadas as indústrias calçadistas do Vale do Rio dos Sinos-RS e de Franca-SP,

classificadas como de médio e grande porte, segundo conceito do SEBRAE para a indústria, a saber:

- a) Média Empresa: de 100 a 499 empregados;
  - b) Grande Empresa: mais de 499 empregados.
- para o Pólo Calçadista do Vale do Rio dos Sinos-RS foi utilizado o cadastro das empresas fornecido pela ACI – Associação Comercial, Industrial e de Serviços de Novo Hamburgo, edição dezembro/2004, com 554 empresas cadastradas;
  - para o Pólo Calçadista de Franca-SP foi utilizado o cadastro das indústrias associadas ao Sindicato das Indústrias de Calçados de Franca, com 151 empresas cadastradas.

Utilizando o critério do SEBRAE e os dados cadastrais das indústrias calçadistas dos dois pólos foi identificado a população, sendo: 95 empresas no Vale do Rio dos Sinos-RS e 61 empresas em Franca-SP.

A amostra foi constituída por 33 empresas pertencentes ao pólo do Vale do Rio dos Sinos-RS e 21 empresas do pólo de Franca-SP.

### 3.2.1 Informações sobre as empresas participantes do estudo

Sobre as empresas participantes do estudo são apresentadas informações referentes aos dois maiores pólos calçadistas do Brasil: o pólo calçadista do Vale do Rio dos Sinos (RS) e o pólo calçadista de Franca (SP).

**Tabela 2 - Localização das empresas participantes da pesquisa**

<b>Municípios</b>	<b>Número de citações</b>	<b>(%)</b>
Vale dos Sinos	33	61,1
Sapiranga	6	11,1
Novo Hamburgo	4	7,4
Dois Irmãos	3	5,6
Parobé	3	5,6
Três Coroas	3	5,6
Campo Bom	2	3,7
Estância Velha	2	3,7
Igrejinha	2	3,7
Nova Hartz	2	3,7
São Leopoldo	2	3,7
Ivoti	1	1,9
Lindolfo Collor	1	1,8
Rolantes	1	1,8
São Francisco de Paula	1	1,8
Franca	21	38,9
<b>Total de empresas</b>	<b>54</b>	<b>100,0</b>

Inicialmente, foram identificadas 95 empresas calçadistas de médio e grande porte, conforme cadastro da ACI (2004), localizadas na Região do Vale do Rio dos Sinos, sendo que destas, 33 responderam à pesquisa, representando 34,7% das médias e grandes empresas deste pólo. As 33 empresas participantes do estudo estão localizadas em vários municípios pertencentes à Região do Vale do Rio dos Sinos, como pode ser observado na Tabela 2.

No pólo calçadista de Franca foram identificadas 61 empresas calçadistas de médio e grande porte, conforme cadastro do SINDIFRANCA (2004), localizadas na cidade de Franca, sendo que destas 21 responderam à pesquisa, representando 34,4% das médias e grandes empresas deste pólo.

No global, considerando as médias e grandes empresas calçadistas pertencentes aos dois pólos estudados, 34,6% delas participaram do estudo.

### 3.2.1.1 Origem do capital das empresas participantes do estudo

A origem do capital das empresas participantes deste estudo tanto as pertencentes ao pólo do Vale do Rio dos Sinos como aquelas do pólo de Franca é 100% nacional.

### 3.2.1.2 Classificação das empresas por faturamento

O faturamento tem sido um dos elementos tradicionalmente utilizado para a caracterização das empresas. As empresas participantes neste estudo estão classificadas conforme Tabela 3.

**Tabela 3 - Classificação das empresas por faturamento anual em R\$**

Faturamento Anual (R\$)	Vale dos Sinos <sup>17</sup>		Franca		Total	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Até 10,5 milhões	5	15,2	13	61,9	18	33,3
Acima de 60,0 milhões	13	39,4	2	9,5	15	27,8
Acima de 30,0 até 60,0 milhões	8	24,2	3	14,3	11	20,4
Acima de 10,5 até 30,0 milhões	7	21,2	3	14,3	10	18,5
<b>Total de empresas</b>	<b>33</b>	<b>100,0</b>	<b>21</b>	<b>100,0</b>	<b>54</b>	<b>100,0</b>

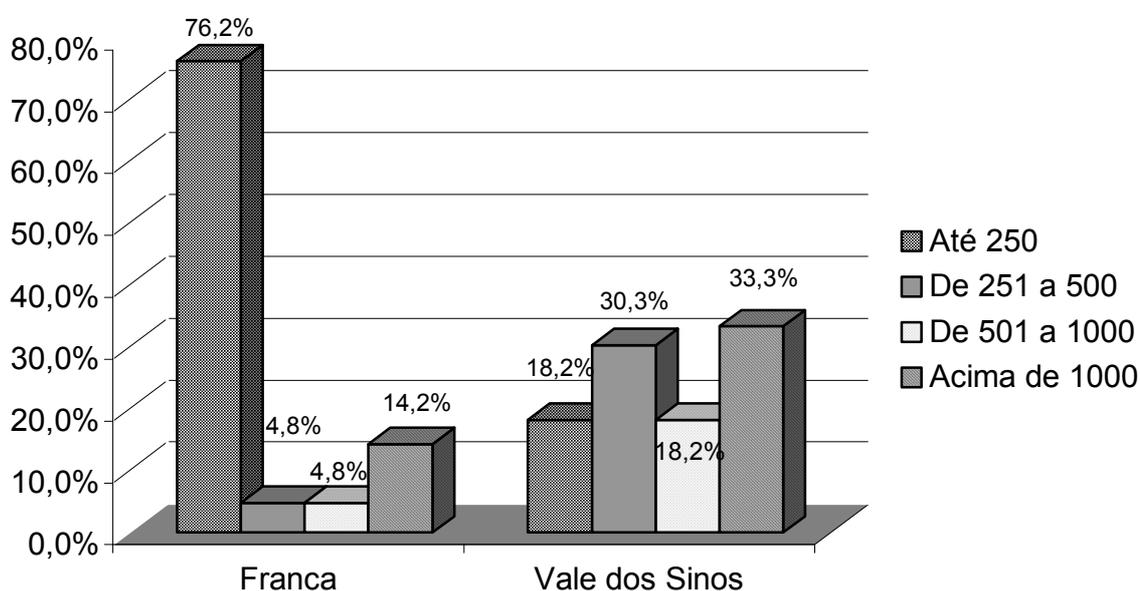
Pode-se observar, conforme BNDES (carta circular nº 64/2002)<sup>18</sup>, no critério faturamento anual, que 66,7% das empresas participantes da pesquisa são médias e grandes. No pólo de Franca 38,1% são médias e grandes e no pólo do Vale do Rio dos Sinos a participação das médias e grandes empresas é maior, representando 84,8% das empresas participantes.

<sup>17</sup> Para simplificação, na tabelas e gráficos, utiliza-se a expressão “Vale dos Sinos” e não a denominação completa “Vale do Rio dos Sinos”.

<sup>18</sup> Carta circular 64/2002, estabelece o porte das empresas pelo faturamento anual, sendo: microempresa até 1,2 milhões; pequenas acima de 1,2 milhões até 10,5 milhões; médias superior a 10,5 milhões até 60 milhões e grandes superior a 60 milhões.

### 3.2.1.3 Classificação das empresas por número de funcionários

O número de funcionários também é um elemento muito usado para caracterização do porte das empresas. As empresas participantes desta pesquisa são classificadas como apresentando na Figura 32.



**Figura 32 - Classificação das empresas por número de funcionários**

Na figura 32 observa-se que no pólo de Franca, 76,2% das empresas possuem até 250 funcionários, enquanto que no pólo do Vale do Rio dos Sinos é significativamente menor, representando apenas 18,2%. Fica evidente que no pólo do Vale do Rio dos Sinos, no que se refere às empresas participantes do estudo, estão concentradas as empresas com maior número de funcionários, pois 33,3% das empresas possuem acima de 1.000 funcionários enquanto que no pólo de Franca o percentual é de 14,2%.

**Tabela 4 - Classificação das empresas por número de funcionários**

Número de funcionários	Vale dos Sinos		Franca		Total	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Até 250	6	18,2	16	76,2	22	40,7
Acima de 1000	11	33,3	3	14,2	14	26,0
De 251 a 500	10	30,3	1	4,8	11	20,3
De 501 a 1000	6	18,2	1	4,8	7	13,0
<b>Total de empresas</b>	<b>33</b>	<b>100,0</b>	<b>21</b>	<b>100,0</b>	<b>54</b>	<b>100,0</b>

Pelos dados apresentados na Tabela 4, verifica-se que 40,7% das empresas pesquisadas, nos dois pólos calçadistas, possuem até 250 funcionários e 59,3% mais de 250 funcionários evidenciando que, pelo número de funcionários, a maioria das empresas é média e grande.

#### 3.2.1.4 Cargos ocupados pelos entrevistados

Conforme destacado neste trabalho<sup>19</sup>, foi planejado que os questionários seriam respondidos preferencialmente por profissionais ocupantes dos cargos de: *controller*, contador, diretor ou gerente administrativo-financeiro, dada a finalidade de se obter informações mais objetivas referente ao tema pesquisado e pela importância da alta administração e da gerência no sucesso da aliança. Isto foi enfatizado por Techemayer e Pedroso (2002) e por Yohino e Rangan (1996), os quais definiram que o papel da alta administração, do gerente da aliança e do grupo de gerentes assume grande importância na parceria estabelecida, pois eles podem contribuir diretamente na implementação vitoriosa da aliança estratégica. O perfil dos entrevistados é apresentado na Tabela 5.

<sup>19</sup> Vide tópico “3.3 – Coleta de Dados”.

**Tabela 5 - Cargos ocupados pelos entrevistados**

Cargo	Vale dos Sinos		Franca		Total	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Contador	17	51,5	6	28,6	23	42,6
Gerente Administrativo Financeiro	12	36,4	4	19,0	16	29,6
Diretor Administrativo Financeiro	0	0,0	7	33,3	7	13,0
Gerente Comercial	1	3,0	3	14,3	4	7,4
Diretor Comercial	2	6,1	0	0,0	2	3,7
Auxiliar Financeiro	1	3,0	1	4,8	2	3,7
<b>Total de empresas</b>	<b>33</b>	<b>100,0</b>	<b>21</b>	<b>100,0</b>	<b>54</b>	<b>100,0</b>

Pela Tabela 5, constata-se que foi atingido o planejado, pois os respondentes foram: 42,6% contador, diretor administrativo financeiro 13% e gerente administrativo financeiro 29,6%.

Também no que se refere aos respondentes foi pesquisada a formação acadêmica, conforme dados da Tabela 6.

**Tabela 6 - Formação acadêmica dos respondentes**

Formação	Vale dos Sinos		Franca		Total	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%
<b>Segundo grau</b>	<b>6</b>	<b>18,2</b>	<b>4</b>	<b>19,0</b>	<b>10</b>	<b>18,5</b>
<b>Graduação</b>	<b>24</b>	<b>72,7</b>	<b>13</b>	<b>61,9</b>	<b>37</b>	<b>68,5</b>
Ciências contábeis	16	48,5	3	14,3	19	35,2
Administração empresas	8	24,2	10	47,6	18	33,3
<b>Especialização</b>	<b>3</b>	<b>9,1</b>	<b>3</b>	<b>14,3</b>	<b>6</b>	<b>11,1</b>
Gestão Negócios	2	6,1	2	9,5	4	7,4
Controladoria	1	3,0	1	4,8	2	3,7
<b>Mestrado em Administração</b>	<b>0</b>	<b>0,00</b>	<b>1</b>	<b>4,8</b>	<b>1</b>	<b>1,9</b>
<b>Total de empresas</b>	<b>33</b>	<b>100,0</b>	<b>21</b>	<b>100,0</b>	<b>54</b>	<b>100,0</b>

Constata-se pela Tabela 6, que 81,5% do total dos respondentes possuem curso superior, sendo: 81,0% no pólo de Franca e 81,8% no pólo do Vale do Rio dos Sinos.

### 3.3 Coleta dos Dados

A pesquisa apresenta uma característica importante das pesquisas descritivas, que é a utilização de técnicas padronizadas na coleta de dados, sendo que para este caso foi utilizado o questionário estruturado, empregado no levantamento dos dados da amostra escolhida, no que se refere ao tema objeto do estudo.

Para verificar a intenção das empresas em participarem da pesquisa, inicialmente foi realizado ligações telefônicas a todas as empresas do universo do estudo explicando o objetivo do trabalho e enviado uma carta de apresentação, via *e-mail* ao respondente, explicando sobre a realização de uma pesquisa de cunho científico e que a empresa estava sendo convidada a participar. Caso tivesse essa intenção, deveria comunicar, informando o nome e o telefone da pessoa respondente.

De posse da razão social das empresas e da identificação das pessoas respondentes interessadas em participar, para a obtenção dos dados da pesquisa, distribuiu-se o questionário, sendo este o instrumento de coleta de dados, formatado com perguntas em sua grande maioria fechadas, conforme apresentado nos apêndices A e B.

Para Rea e Parker (2002), as perguntas fechadas fornecem uma lista fixa de alternativas de resposta e pede-se que o entrevistado selecione uma ou mais como indicativa da melhor resposta possível.

As principais vantagens das perguntas fechadas - tabulação, padronização e análise de dados – são, em contrapartida, contrastadas pelas desvantagens de limitar as opções de respostas e características próprias dos entrevistados. Para atenuar tais desvantagens, utilizou-

se a opção “outros, especificar”. Foram privilegiados como respondentes os ocupantes dos seguintes cargos nas empresas pesquisadas: *controller*, contador, diretor ou gerente administrativo-financeiro.

Antes do encaminhamento definitivo às empresas, o questionário foi submetido à apreciação e à avaliação de dois doutores, professores com amplo conhecimento e experiência profissional no assunto, de forma a avaliar a propriedade do instrumento utilizado para coleta de dados.

Os questionários (apêndices A e B) foram enviados às empresas via *internet*, contendo uma carta de apresentação (anexo A) e com instruções para o seu preenchimento, além de enfatizar a data limite para devolução.

Após o envio do questionário, foram efetuadas ligações telefônicas a todas as empresas integrantes do universo da pesquisa, com o objetivo de confirmar o recebimento do instrumento e esclarecer dúvidas quanto ao tema e respostas ao questionário.

Objetivando esclarecer dúvidas remanescentes e enfatizar a importância do trabalho, e para obter o maior número possível de participantes na pesquisa, novamente foram efetuadas ligações telefônicas para aquelas empresas que até a data limite ainda não tinham respondido os questionários.

No pólo de Franca, para completar o número de empresas participantes foi realizado visitas a 22 empresas e, com este procedimento conseguiu-se a participação de mais 6 empresas.

Visando também gerar estímulo para resposta, os respondentes foram informados de que todos os participantes da pesquisa receberão, ao final, uma cópia da dissertação, em meio magnético.

### **3.4 Descrição do Instrumento de Coleta de Dados**

Para a coleta de dados e sua análise foi elaborado um instrumento contendo 23 questões, assim estruturadas:

a) conjunto de questões “I – Identificação da Empresa”: objetiva identificar a empresa, sua localização e origem do capital. Também é importante saber quem é o respondente, a função que exerce na empresa e o grau de instrução, procurando consolidar o grau de afinidade com o assunto da pesquisa. No que se refere ao número de empregados e o faturamento, têm como objetivo confirmar o porte das empresas respondentes.

Na seqüência “II – Questões Pesquisadas”: tem como objetivo obter informações sobre a realização das alianças estratégicas, as motivações e instrumentos de controle revelando, assim as principais características desta opção estratégica:

b) questão nº 1: saber se as empresas realizam alianças estratégicas, isto é, quais as tendências das indústrias calçadistas dos maiores pólos do Brasil, no que diz respeito à situação atual da realização de alianças estratégicas;

c) questão nº 2: conhecer quais são os parceiros na realização de alianças estratégicas, isto é, a realização de alianças por tipo de parceiro. Esta questão é de múltipla escolha;

d) questões nº 3 e 4: identificar se existem parceiros pertencentes ao próprio pólo calçadista. A questão número 4 é de múltipla escolha;

e) questões nºs 5 a 10: saber os motivos e objetivos que levam as empresas a realizarem alianças estratégicas com fornecedores nacionais e externos, concorrentes nacionais e externos e clientes nacionais e externos. Estas questões são de múltipla escolha;

f) questões nºs 11 a 13: conhecer a duração das alianças, maiores dificuldades e maiores motivadores para o estabelecimento de alianças estratégicas. As questões número 12 e 13 são de múltipla escolha;

g) questões nºs 14 a 17: (ênfase no controle de gestão econômica das alianças): verificar se as empresas fazem um controle do resultado econômico-financeiro das alianças, se realizam um acompanhamento identificando os resultados obtidos antes e depois das alianças; assim como conhecer quais os principais indicadores de desempenho das alianças utilizadas pelas empresas. As questões número 16 e 17 são de múltipla escolha;

h) questão 18: conhecer quais são os controles não financeiros adotados pelas empresas envolvidas nas alianças. De acordo com Doz e Hamel (2000), na maioria dos casos, as alianças agregam outras vantagens não mensuráveis, como a ampliação da rede de conhecimentos, o aumento de informações sobre os competidores, informações sobre novas técnicas produtivas, o conhecimento político e tantas outras. Estas vantagens não se quantificam em resultados financeiros no curto prazo, porém viabilizam que eles sejam possíveis no longo prazo. Esta questão é de múltipla escolha;

i) questões 19 e 20: saber a tendência e evolução das alianças por tipo de parceiro preferencial. A questão número 20 é de múltipla escolha;

j) questões 21 a 23: identificar a realização, a motivação para a realização e não realização de alianças estratégicas entre os dois maiores pólos calçadistas do Brasil. As questões número 22 e 23 são de múltipla escolha.

### **3.5 Análise e Interpretação dos Dados**

Recebidos os questionários devidamente respondidos, os mesmos foram submetidos a um processo de tabulação, utilizando um tratamento quantitativo, expresso através de gráficos e tabelas, que foram objeto de análise em capítulo específico.

Os questionários foram tabulados, utilizando um tratamento quantitativo, expresso através de gráficos e tabelas. Para análise foi utilizada a estatística descritiva, através da frequência percentual.

Para a análise dos dados foi utilizada a estatística descritiva, através da frequência percentual relativa, que informou a representatividade das respostas obtidas em relação ao seu conjunto.

### 3.6 Limitações da Pesquisa

Marconi e Lakatos (2002) destacam que o questionário é um instrumento de coleta de dados constituído por uma série ordenada de perguntas que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador.

Como toda técnica de coleta de dados, o questionário apresenta algumas limitações:

- a) percentagem pequena dos questionários que retornam;
- b) grande número de perguntas sem resposta;
- c) impossibilidade de ajudar o informante em questões mal compreendidas;
- d) dificuldade de compreensão, por parte dos informantes, levando a uma uniformidade aparente;
- e) na leitura de todas as perguntas, antes de respondê-las, pode uma questão influenciar a outra;
- f) a devolução tardia prejudica o calendário ou sua utilização;
- g) o desconhecimento das circunstâncias em que foram preenchidos torna difícil o controle e verificação;
- h) nem sempre é o escolhido quem responde ao questionário, invalidando, portanto, as respostas;
- i) exige um universo mais homogêneo;

- j) envolve, conforme Gil (1999), geralmente, número relativamente pequeno de perguntas, porque é sabido que questionários muito extensos apresentam alta probabilidade de não serem respondidos.

Para atenuar as limitações da pesquisa descritas, utilizou-se dos procedimentos já descritos no tópico “3.3 Plano de Coleta de Dados”.

## **4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA**

Durante os meses de março a junho de 2005 foram pesquisadas 54 empresas médias e grandes pertencentes aos pólos calçadistas de Franca e Vale do Rio dos Sinos. Os dados obtidos são apresentados através de gráficos e tabelas, que permitem distinguir com clareza os aspectos e dimensões do objeto de estudo em questão.

Na seqüência é feita a apresentação e análise descritiva dos resultados da pesquisa.

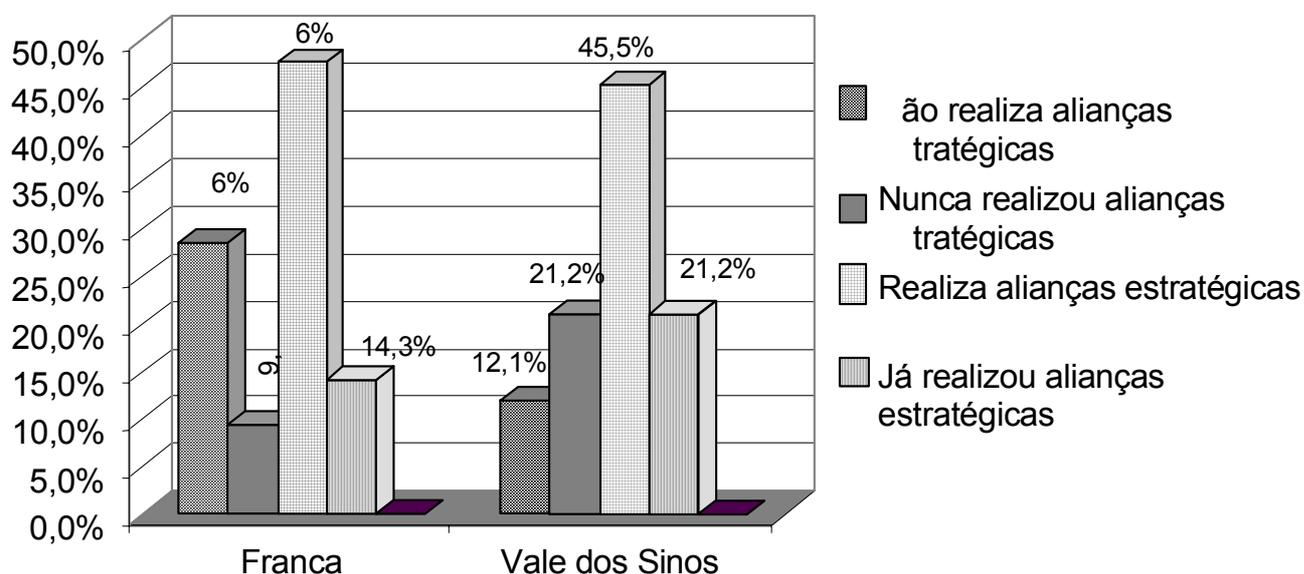
### **4.1 Informações Sobre as Alianças Estratégicas**

Este módulo é composto por 23 questões, as quais objetivam obter-se dados que possibilitem dar respostas ao problema formulado.

#### **4.1.1 Realização de alianças estratégicas**

**Questão nº 1: “Em sua empresa se realiza ou já se realizou alianças estratégicas com fornecedores, clientes e/ou concorrentes?”**

Objetivo: identificar se as empresas pertencentes aos dois pólos em estudo realizam ou já realizaram alianças estratégicas.



**Figura 33 - Realização de alianças estratégicas com fornecedores, clientes ou concorrentes**

Os dados representados na Figura 33, abrangendo uma amostra de 33 empresas do pólo do Vale do Rio dos Sinos e 21 empresas do pólo de Franca revelam que: 61,9% das empresas pesquisadas de Franca e 66,7% das empresas do Vale do Rio dos Sinos realizam ou já realizaram alianças estratégicas. Destas empresas, 47,6% das de Franca e 45,5% das do Vale do Rio dos Sinos, têm alianças em andamento.

**Tabela 7 - Realização de alianças estratégicas com fornecedores, clientes ou concorrentes**

Realização alianças	Vale dos Sinos		Franca		Total	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Realiza alianças estratégicas	15	45,5	10	47,6	25	46,3
Já realizou alianças estratégicas	7	21,2	3	14,3	10	18,5
Não realiza alianças estratégicas	4	12,1	6	28,6	10	18,5
Nunca realizou alianças estratégicas	7	21,2	2	9,5	9	16,7
<b>Total de empresas</b>	<b>33</b>	<b>100,0</b>	<b>21</b>	<b>100,0</b>	<b>54</b>	<b>100,0</b>

Os dados da Tabela 7 revelam que 64,8% das empresas pertencentes aos dois pólos realizam ou já realizaram alianças estratégicas.

Observa-se que este estudo, no que se refere ao uso de alianças estratégicas, por parte das empresas calçadistas, revela resultados semelhantes aos dos estudos desenvolvidos por Tavares (2002) e por Tavares e Macedo-Soares (2003), junto a 230 empresas líderes no Brasil que em 2000 apresentaram os melhores desempenhos no conjunto de indicadores de *performance* e conduta social, onde foi constatado que 70% das empresas líderes tinham alianças estratégicas; Eiriz (2001), em estudo empírico da tipologia de alianças estratégicas junto a 133 empresas industriais portuguesas participantes no programa *Europartenariat*<sup>20</sup> da União Européia, constatou que 60,1% delas realiza pelo menos uma aliança estratégica.

Evidencia-se, por outro lado, resultado diferente do estudo desenvolvido por Oliveira e Batista (2001), que realizaram um estudo junto a 33 micro e pequenas empresas industriais do setor calçadista de Fortaleza, onde foi constatado que 48,5% das empresas realizam ou já realizaram alianças estratégicas.

#### 4.1.2 Parceiros envolvidos nas alianças estratégicas

**Questão nº 2: “Se em sua empresa realiza e/ou já se realizou alianças estratégicas, quais são ou foram os parceiros?”**

Objetivo: conhecer quais são os parceiros nas alianças estratégicas já realizadas e em realização.

---

<sup>20</sup> *Europartenariat*, parceria entre empresas, é um programa da Comissão Européia (CE) que possui como objetivo estimular o contato e cooperação entre empresas de regiões menos desenvolvidas ou em declínio industrial e empresas de outras regiões.

**Tabela 8 - Parceiros nas alianças estratégicas**

Parceiros	Vale dos Sinos		Franca		Total	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Fornecedores nacionais	22	100,0	12	92,3	34	97,1
Clientes nacionais	14	63,6	8	61,5	22	62,9
Clientes do exterior	11	50,0	4	30,8	15	42,9
Concorrentes nacionais	3	13,6	2	15,4	5	14,3
Fornecedores do exterior	3	13,6	1	7,7	4	11,4
Concorrentes do exterior	1	4,5	1	7,7	2	5,7

Conforme se observa na Tabela 8, as 35 empresas que realizaram ou realizam alianças estratégicas, (13 de Franca e 22 do Vale do Rio dos Sinos), têm ou tiveram como principais parceiros os seguintes: 97,1% com fornecedores nacionais, 62,9% com clientes nacionais (atacadistas, varejistas, distribuidores e representantes), 42,9% com clientes do exterior (atacadistas, varejistas, distribuidores e representantes) e 14,3% com concorrentes nacionais.

Observa-se que os parceiros preferenciais das empresas pesquisadas, nos dois pólos, são os fornecedores nacionais, com 92,3% no pólo de Franca e 100,0% no pólo do Vale do Rio dos Sinos, sendo que este resultado difere do estudo de Oliveira e Batista (2001), junto às empresas de pequeno porte do pólo calçadista de Fortaleza, onde foi constatado que a preferência era por clientes com 50% e fornecedores com 40%.

#### 4.1.3 Parceiros pertencentes ao mesmo pólo calçadista

**Questão nº 3: “Diante da resposta a questão nº 2, informe se existem parceiros que pertencem ao Pólo Calçadista de Franca?”**

Objetivo: identificar se há parcerias entre empresas do próprio pólo.

**Questão nº 3: “Diante da resposta a questão nº 2, informe se existem parceiros que pertencem ao Pólo Calçadista do Vale do Rio dos Sinos?”**

Objetivo: verificar se há parcerias entre empresas do próprio pólo.

**Tabela 9 - Parcerias existentes no próprio pólo calçadista**

Alternativas	Vale dos Sinos		Franca		Total	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Sim	20	90,9	12	92,3	32	91,4
Não	2	9,1	1	7,7	3	8,6
<b>Total de empresas</b>	<b>22</b>	<b>100,0</b>	<b>13</b>	<b>100,0</b>	<b>35</b>	<b>100,0</b>

Dentre as empresas pesquisadas, que realizam ou já realizaram alianças estratégicas, 91,4% possuem parceiros localizados no mesmo pólo, não havendo diferença significativa entre as empresas de cada pólo (92,3% Franca e 90,9% Vale do Rio dos Sinos).

Pelas respostas obtidas e demonstradas na Tabela 9, constata-se que tanto as empresas pertencentes ao pólo de Franca quanto as pertencentes ao pólo do Vale do Rio dos Sinos realizam alianças estratégicas com empresas pertencentes ao próprio pólo a que pertencem.

**Questão nº 4: “Se a resposta a questão nº 3 foi “SIM”, assinale quais os tipos de parceiros:”**

Objetivo: conhecer os parceiros das alianças realizadas entre empresas do próprio pólo de Franca.

**Questão nº 4: “Se a resposta a questão nº 3 foi “SIM”, assinale quais os tipos de parceiros:”**

Objetivo: conhecer os parceiros das alianças realizadas entre empresas do próprio pólo do Vale do Rio dos Sinos.

**Tabela 10 - Parceiros pertencentes ao próprio pólo calçadista**

Parceiros	Vale dos Sinos		Franca		Total	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Fornecedores nacionais	20	100,0	12	100,0	32	100,0
Clientes nacionais	3	15,0	0	0,0	3	9,4
Concorrentes nacionais	1	5,0	1	8,3	2	6,3

Pelos dados da Tabela 10 observa-se que no pólo de Franca, das 12 empresas (Tabela 9) que realizam alianças estratégicas com empresas do próprio pólo, 100% realizam com fornecedores e apenas 8,3% com concorrentes nacionais.

E, para o pólo do Vale do Rio dos Sinos, das 20 empresas (Tabela 9) que realizam alianças estratégicas com empresas do próprio pólo, foi constatado que 100% realizam com fornecedores nacionais, 15% com clientes nacionais e 5% com concorrentes nacionais.

Diante dos dados apresentados na Tabela 10, é importante salientar que, tanto no pólo de Franca quanto no do Vale do Rio dos Sinos, no mesmo pólo, os parceiros em ordem de preferência são: os fornecedores nacionais, os clientes nacionais e os concorrentes nacionais.

Outro fator a salientar é que tanto no próprio pólo como fora dele predominam os mesmos tipos de parceiros e nos dois pólos, internamente<sup>21</sup>, existe parceria com concorrente, apesar de em nível bastante reduzido.

É importante enfatizar que tanto no pólo de Franca como no do Vale do Rio dos Sinos as alianças estabelecidas com fornecedores objetivam fornecimento de matéria-prima, insumos e componentes para calçados, tais como: couro (onde desenvolvem produtos especiais conjuntamente com os curtumes, dentro dos padrões requisitados), palmilhas, colas e adesivos, solados, caixas para sapatos, ilhós, forros, cabedais e prestação de serviços. Salienta-se que estas parcerias, principalmente, quando se trata do desenvolvimento de um produto especial, necessitam ser do próprio pólo, pois a distância é um fator que atrasa e dificulta o processo.

---

<sup>21</sup> Com as empresas pertencentes ao próprio pólo.

Outros pontos enfatizados pelos participantes da pesquisa, no que se refere à parceria com concorrentes, é que normalmente elas objetivam reduzir custos utilizando o mesmo distribuidor, e no desenvolvimento de componentes e matrizes em conjunto. Este aspecto está também evidenciado por Hergert e Morris (*apud* DOTTO; WITTMANN, 2003) que realizaram um estudo envolvendo 839 acordos de cooperação, sendo que a maior participação em acordos (37,7%) são relativos ao desenvolvimento conjunto de produtos e a grande maioria (71,3%) desses acordos são desenvolvidos entre empresas rivais.

Quanto à parceria com clientes, especialmente no pólo do Vale do Rio dos Sinos, as empresas informaram que ela normalmente é realizada na forma de teste piloto de produtos, pois assim a informação do consumidor chega mais rápido.

#### 4.1.4 Principais motivos das alianças com clientes nacionais e do exterior

Questões n.ºs. 5 e 6: **“Quais os motivos que levaram a realização de alianças estratégicas com clientes nacionais e do exterior (atacadistas, varejistas, distribuidores e representantes)?”**

Objetivo: identificar junto às empresas que realizam ou já realizaram alianças estratégicas, os motivos que levam ou levaram a realização das mesmas com clientes nacionais e do exterior.

**Tabela 11 - Motivos da realização de alianças estratégicas com os clientes**

Motivos	Nacionais				Exterior			
	Vale dos Sinos		Franca		Vale dos Sinos		Franca	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Melhorar o sistema de distribuição	9	64,3	1	12,5	6	54,5	1	25,0
Melhorar o atendimento ao consumidor	9	64,3	2	25,0	5	45,5	0	0,0
Realizar propaganda/publicidade conjunta	8	57,1	1	12,5	4	36,4	0	0,0
Realizar venda conjunta	3	21,4	5	62,5	3	27,3	2	50,0
Usar instalações em conjunto	2	14,3	0	0,0	2	18,9	0	0,0
Desenvolver produtos em conjunto	6	42,9	6	75,0	5	45,5	2	50,0
Participar conjuntamente em feiras/exposições	4	28,6	1	12,5	6	54,6	0	0,0
Melhorar o nível de giro dos estoques	5	35,7	1	12,5	3	27,3	0	0,0
Outros	1	7,1	0	0,0	1	9,1	0	0,0

Os motivos apresentados na Tabela 11, que levam a realização de alianças estratégicas com clientes nacionais, apontados por 8 empresas pertencentes ao pólo de Franca e por 14 empresas do Vale do Rio dos Sinos (conforme Tabela 8), 75% e 42,9%, respectivamente, o fazem para desenvolver produtos em conjunto, 62,5% e 21,4% para realizar venda conjunta, 25% e 64,3% para melhorar atendimento ao consumidor, 12,5% e 64,3% para melhor sistema de distribuição, 12,5% e 57,1% para realizar propaganda e publicidade conjunta, 12,5% e 35,7% para melhorar o nível de giro dos estoques e 12,5% e 28,6% participar conjuntamente em feiras e exposições.

As empresas participantes deste estudo apresentaram, conforme apresentado na Tabela 11, como motivos que levam a realização de alianças estratégicas com clientes do exterior, evidenciados por 4 empresas do pólo de Franca e de 11 empresas do Vale do Rio dos Sinos (conforme Tabela 8), respectivamente: 2 e 5 empresas para desenvolver produtos em conjunto, 2 e 3 empresas para realizar venda conjunta e 1 e 6 empresas para melhorar o sistema de distribuição. Para o pólo do Vale do Rio dos Sinos são importantes também os seguintes motivos: 6 empresas para participar conjuntamente em feiras e exposições, 5

empresas para melhorar atendimento ao consumidor, 4 empresas para realizar propaganda e publicidade conjunta, 3 empresas para melhorar o nível de giro dos estoques, 2 empresas para usar instalações em conjunto e, como outros, informado por 1 empresa para penetração no mercado externo, ganho de *market share*.

Pelos dados coletados observa-se, por parte das empresas pertencentes ao pólo de Franca, a preferência em realizar alianças estratégicas com clientes do exterior para desenvolver produtos em conjunto, realizar venda conjunta e melhorar o sistema de distribuição. E, para as pertencentes ao pólo do Vale do Rio dos Sinos destacam-se os seguintes motivos: participar conjuntamente em feiras e exposições e melhorar sistema de distribuição.

Quanto aos motivos de realizar alianças com clientes nacionais, apresentados neste estudo, estes diferem daquele apresentado por Oliveira e Batista (2001), em relação às empresas pertencentes ao pólo de Franca, mas coincidiu na principal preferência apresentada pelas empresas pertencentes ao pólo do Vale do Rio dos Sinos: melhorar o sistema de distribuição. Também é importante salientar que no pólo de Fortaleza foi destacada a exploração de novos mercados, e nos pólos objeto de estudo, não conforme demonstrado na Tabela 12.

**Tabela 12 - Comparativo entre este estudo e o de Oliveira e Batista (2001) nas alianças com clientes**

Motivos	Vale dos Sinos	Cientes Franca	Fortaleza
	%	%	%
Melhorar o sistema de distribuição	60,0	16,7	40,0
Melhorar o atendimento ao consumidor	56,0	16,7	10,0
Realizar propaganda/publicidade conjunta	48,0	8,3	20,0
Realizar venda conjunta	24,0	58,3	0,00
Usar instalações em conjunto	16,0	0,0	0,0
Desenvolver produtos em conjunto	44,0	66,7	0,00
Participar conjuntamente em feiras/exposições	40,0	8,3	10,0
Melhorar o nível de giro dos estoques	32,0	8,3	0,0
Exploração de novos mercados	0,0	0,0	20,0
Outros	8,0	0,0	0,0

Na Tabela 12, observa-se no estudo de Oliveira e Batista (2001), os objetivos apresentados pelas pequenas empresas calçadistas do pólo de Fortaleza para a realização de alianças estratégicas com clientes eram: 40% para melhorar o sistema de distribuição, 20% para propaganda conjunta, 20% para exploração de novos mercados, 10% para melhorar o atendimento ao consumidor e 10% para participação em feiras.

Nota-se que nas empresas pertencentes ao pólo de Franca há a evidente preferência em realizar alianças com clientes nacionais para desenvolver produtos em conjunto e realizar venda conjunta. Para as do pólo do Vale do Rio dos Sinos as principais preferências recaem nos seguintes motivos: melhorar sistema de distribuição, melhorar atendimento ao consumidor e realizar propaganda e publicidade conjunta.

#### 4.1.5 Principais motivos das alianças com fornecedores nacionais e do exterior

Questões n<sup>o</sup>s 7 e 8: **“Quais os motivos que levaram a realização de alianças estratégicas com fornecedores nacionais e do exterior?”**

Objetivo: identificar os objetivos que levam às empresas realizarem alianças estratégicas com fornecedores nacionais e do exterior.

**Tabela 13 - Motivos da realização de alianças estratégicas com os fornecedores**

Motivos	Nacionais				Exterior			
	Vale dos Sinos		Franca		Vale dos Sinos		Franca	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Reduzir o custo da matéria-prima e insumos	18	81,8	5	41,7	3	100,0	0	0,0
Melhorar a qualidade da matéria-prima e insumos	16	72,7	7	58,3	2	66,7	1	100,0
Desenvolver produtos em conjunto	10	45,5	6	50,0	0	0,0	0	0,0
Desenvolver máquinas e equipamentos em conjunto	3	13,6	0	0,0	0	0,0	0	0,0
Melhorar a qualidade do produto e prazo de fornecimento	18	81,8	5	41,7	2	66,7	0	0,0
Melhorar o processo produtivo	11	50,0	4	33,3	-	-	-	-
Conquistar novos clientes e mercados	7	31,9	1	8,3	0	0,0	0	0,0
Outros	2	9,1	0	0,0	1	33,3	0	0,0

Na Tabela 13, as 12 empresas que realizam alianças estratégicas com fornecedores nacionais pertencentes ao pólo de Franca e 22 empresas do Vale do Rio dos Sinos (Tabela 8), respectivamente, apresentam os seguintes motivos: 58,3% e 72,7% para melhorar a qualidade da matéria prima e insumos, 50% e 45,5% para desenvolver produtos em conjunto, 41,7% e 81,8% para reduzir os custos da matéria prima e insumos, 41,7% e 81,8% para melhorar a qualidade do produto e prazo de fornecimento, 33,3% e 50% para melhorar o processo produtivo e 8,3% e 31,9% para conquistar novos clientes e mercados.

Além dos motivos mencionados, as empresas pertencentes ao pólo do Vale do Rio dos Sinos informaram outros motivos, tendo a participação de 9,1% para reduzir o nível de estoques e desenvolver novos produtos com sigilo de mercado.

Dentre as 3 empresas do pólo do Vale do Rio dos Sinos que realizam alianças estratégicas com fornecedores do exterior, os principais motivos apresentados foram:

melhorar a qualidade da matéria-prima e insumos (2); melhorar a qualidade do produto e prazo de fornecimento (2); reduzir os custos da matéria-prima e insumos (3); e reduzir o nível de estoques e desenvolver novos produtos com sigilo de mercado (1), informado na opção “outros”.

Na empresa pertencente ao pólo de Franca o motivo da realização de aliança estratégica com fornecedores do exterior é melhorar a qualidade da matéria prima e insumos.

#### 4.1.6 Principais motivos das alianças com concorrentes nacionais e do exterior

Questões nºs 9 e 10: **“Quais os motivos que levaram a realização de alianças estratégicas com concorrentes nacionais e do exterior?”**

Objetivo: conhecer os motivos que levam às empresas realizarem alianças estratégicas com concorrentes nacionais e do exterior.

**Tabela 14 - Motivos da realização de alianças estratégicas com os concorrentes**

Motivos	Nacionais				Exterior			
	Vale dos Sinos		Franca		Vale dos Sinos		Franca	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Melhorar o sistema de distribuição	1	33,3	0	0,0	1	100,0	0	0,0
Melhorar o atendimento ao consumidor	1	33,3	1	50,0	1	100,0	1	100,0
Adquirir insumos em conjunto	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1	100,0
Desenvolver produtos em conjunto	1	33,3	1	50,0	0	0,0	1	100,0
Participar conjuntamente em feiras/exposições	1	33,3	1	50,0	0	0,0	0	0,0

Analisando as respostas obtidas pelas 2 empresas do pólo de Franca que realizam alianças com concorrentes nacionais, os motivos são: para melhorar o atendimento ao consumidor, desenvolver produtos em conjunto e participar conjuntamente em feiras e exposições.

Já para as 3 empresas pertencentes ao pólo do Vale do Rio dos Sinos, os motivos são: melhorar o sistema de distribuição, melhorar o atendimento ao consumidor, desenvolver produtos em conjunto e participar conjuntamente em feiras e exposições.

Na Tabela 14, evidenciam a reduzida realização de alianças estratégicas com concorrentes nacionais, tanto por parte das empresas pertencentes ao pólo de Franca quanto às do pólo do Vale do Rio dos Sinos.

Pelo estudo realizado, verifica-se que há diferença entre os resultados obtidos junto às médias e grandes empresas dos pólos de Franca e do Vale do Rio dos Sinos, no que se refere aos principais motivos da realização de alianças estratégicas com concorrentes nacionais, em relação ao resultado do estudo realizado por Oliveira e Batista (2001) junto às pequenas empresas do pólo de Fortaleza, onde foi evidenciado que 50% das alianças com concorrentes brasileiros era para comprar matéria-prima em conjunto e 50% para compartilhar equipe de vendas.

Analisando a resposta obtida por uma empresa do pólo de Franca, que realiza aliança com concorrentes do exterior, os motivos são melhorar o atendimento ao consumidor, adquirir insumos e desenvolver produtos em conjunto.

Para uma empresa pertencente ao pólo do Vale do Rio dos Sinos, os motivos da realização de alianças estratégicas com concorrentes do exterior são melhorar o sistema de distribuição e melhorar o atendimento ao consumidor. Verifica-se que este comportamento se coaduna com os estudos de Arruda e Arruda (1997), junto às indústrias manufatureiras do Brasil, Chile e México, abrangendo 257 indústrias manufatureiras ( 80 brasileiras, 80 chilenas e 97 mexicanas, sendo estas empresas denominadas “nacionais”) onde a parceria teve por

objetivo obter recursos de tecnologia e produto, conhecimento do mercado, sendo que as empresas nacionais visavam ter acesso à tecnologia, à infra-estrutura de *marketing*, a marcas reconhecidas e a clientes importantes.

Neste contexto, encontra-se também o estudo de Wilk e Fensterseifer (2003), um *case* do processo de internacionalização da Marcopolo, que desenvolveu alianças estratégicas e instalou operações em diversos países: Venezuela, México, Portugal, Colômbia, China, África do Sul e Argentina. Destacam especificamente a aliança realizada na Colômbia, com a empresa Superbus, que gerou vantagens estratégicas de custo, escala e logística.

#### 4.1.7 Prazo de duração das alianças estratégicas

##### Questão nº 11: “Qual o prazo médio de duração das alianças?”

Objetivo: identificar o prazo de duração das alianças estratégicas praticadas pelas empresas participantes da pesquisa.

**Tabela 15 - Prazo médio de duração das alianças**

Prazo	Vale dos Sinos		Franca		Total	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Para uma negociação/transação específica	14	63,6	3	23,1	17	48,6
Por prazo indeterminado	8	36,4	7	53,9	15	42,9
Até 3 anos	2	9,1	2	15,4	4	11,4
Acima de 3 anos	0	0,0	2	15,4	2	5,7
Acima de 3 anos até 5 anos	1	4,6	0	0,0	1	2,9
Acima de 5 anos até 10 anos	0	0,0	0	0,0	0	0,0
Outros	0	0,0	1	7,7	1	2,9

Os dados coletados, conforme Tabela 15, junto a 13 empresas do pólo de Franca que realizaram e/ou realizam alianças estratégicas, demonstram que 53,9% das alianças realizadas são por prazo indeterminado e 23,1% para uma negociação ou transação específica. Este resultado vem ao encontro do estudo feito por Tavares e Macedo-Soares (2003) junto às

empresas líderes do Brasil, onde os prazos médios são sempre superiores a quatro anos e com tendência de aumentar.

No que se refere às 22 empresas do pólo do Vale do Rio dos Sinos, 63,6% das parcerias são para uma negociação ou transação específica e 36,4% para prazo indeterminado, o que difere do estudo de Tavares e Macedo-Soares (2003). Enquanto que as empresas do pólo de Franca, este resultado difere do estudo apresentado por Tavares (2002), onde o prazo médio de duração das alianças estratégicas tem aumentado e a percepção das empresas líderes do Brasil em 2000 é que continue aumentando, tanto que as alianças da faixa de duração de 5 anos passaram de 52% para 66% e a expectativa para os próximos 5 anos, de acordo com os executivos destas empresas, é que atinjam 87%.

#### 4.1.8 Dificuldades na realização de alianças estratégicas

Questão nº 12: **“Na sua opinião, quais as maiores dificuldades para o estabelecimento de alianças estratégicas?”**

Objetivo: conhecer as dificuldades enfrentadas para realização de alianças estratégicas.

**Tabela 16 - Dificuldades para o estabelecimento de alianças estratégicas**

Prazo	Vale dos Sinos		Franca		Total	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Falta de confiança no parceiro	10	30,3	10	47,6	20	37,0
Divergência nos aspectos relacionados à cultura organizacional (crenças e valores)	12	36,4	5	23,8	17	31,5
Falta de parceiro adequado	8	24,2	8	38,1	16	29,6
Não ter metas claramente definidas	7	21,2	7	33,3	14	26,0
Falta de habilidade em planejar e trabalhar em conjunto	5	15,2	5	23,8	10	18,5
Falta de habilidade para satisfazer as expectativas de desempenho	2	6,1	2	9,5	4	7,4
Falta de apoio da direção geral da empresa	1	3,0	1	4,8	2	3,7
Outras	4	12,2	1	4,8	5	9,3

Na coleta de dados, conforme apresentado na Tabela 16, em resposta à questão formulada junto a todas as empresas participantes da pesquisa, isto é, 54 empresas (21 empresas de Franca e 33 empresas do Vale do Rio dos Sinos), foram identificadas, em média, as seguintes dificuldades, referente os pólos de Franca e do Vale do Rio dos Sinos: 37,0% falta de confiança no parceiro, 31,5% divergências nos aspectos relacionados à cultura organizacional (crenças e valores), 29,6% pela falta de parceiro adequado, 26,0% por não ter metas claramente definidas, 18,5% pela falta de habilidade em planejar e trabalhar em conjunto.

Também foram evidenciados outros motivos, representando 9,3%: existência de concorrência desleal, falta cultura de parcerias, falta visão de longo prazo, dificuldade em identificar a necessidade de alianças, medo da perda do controle do negócio pelos sócios e mercado cujas necessidades são alteradas a todo momento.

Pelos dados da Tabela 16 observa-se que as principais dificuldades apresentadas pelas empresas integrantes do pólo de Franca são: falta de confiança no parceiro, falta de parceiro adequado e não ter metas claramente definidas.

No que se refere às empresas integrantes do pólo do Vale do Rio dos Sinos, as principais dificuldades são: divergências nos aspectos relacionados à cultura organizacional (crenças e valores), falta de confiança no parceiro, falta de parceiro adequado e não ter metas claramente definidas.

Estas dificuldades não se enquadram com aquelas do estudo desenvolvido por Machado e Ramalho (2003), um *case* da empresa brasileira Artecola Indústrias Químicas Ltda., que possui há 20 anos aliança estratégica com a empresa alemã Rhenoflex GmbH para P&D de componentes para indústria calçadista. A Artecola atribui o seu sucesso à rápida conquista da confiança por parte da Rhenoflex devido a alguns importantes fatores: forte identificação cultural entre as empresas (origem germânica), estilos gerenciais similares e compromisso e seriedade nas relações com clientes, fornecedores e funcionários, demonstrados por ambas as empresas. Nesse estudo, conforme enfatizam Machado e Ramalho (2003), os fatores idioma, costumes e estilos gerenciais apresentavam extrema sintonia devido ao fato das empresas possuírem alguns pontos em comum, tais como: origem alemã da Rhenoflex e dos executivos da empresa brasileira (Artecola), pontos de vista similares de como se construir o negócio e estilos gerenciais similares.

Neste estudo constata-se que os motivos evidenciados estão muito relacionados à cultura empresarial vigente, derivado do fato de as empresas participantes da pesquisa, principalmente às do pólo do Vale do Rio dos Sinos, serem empresas familiares, onde a filosofia é que o concorrente é visto como um rival a ser abatido.

Além de Costa (2004), esta característica, também foi destacada no estudo de Amato (2005), o qual constatou como barreira ao desenvolvimento de redes de cooperação, a cultura empresarial predominante, caracterizada por um comportamento individualista, de perspectiva de curto prazo e de lucros imediatos, e de grande desconfiança com relação ao estabelecimento de alianças estratégicas, parcerias ou de outras formas de associações inter-empresariais.

Também o aspecto cultural é destacado por McGill e Slocum Jr. (1995), os quais enfatizam que o número de *joint-ventures* entre empresas americanas e parceiros internacionais vem crescendo 27% anualmente desde 1985, e que os parceiros das alianças freqüentemente se surpreendem com dificuldades derivadas não somente do gerenciamento de empresas diferentes, mas também em áreas obscuras, como as culturas de cada corporação e o sistema de avaliação de desempenho. Esses autores destacam que as alianças não têm que ser estruturadas em bases iguais, mas devem ser formadas com base na confiança. A aliança geralmente fracassa quando um parceiro se sente em desvantagem. O desenvolvimento da confiança é baseado nos sistemas de controle de cada empresa.

#### 4.1.9 Motivos para realização de alianças estratégicas

Questão nº 13: **“Na sua opinião, qual o maior motivador para o estabelecimento de alianças estratégicas?”**

Objetivo: identificar os principais motivos que levam a realização de alianças estratégicas.

**Tabela 17 - Motivador para o estabelecimento de alianças estratégicas**

Motivador	Vale dos Sinos		Franca		Total	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Estabelecimento de metas claramente definidas	16	48,5	7	33,3	23	42,6
Parceiro adequado	11	33,3	10	47,6	21	38,9
Confiança no parceiro	7	21,2	7	33,3	14	25,9
Habilidade para satisfazer as expectativas de desempenho das alianças	5	15,2	4	19,1	9	16,7
Redução da carga tributária	8	24,2	1	4,8	9	16,7
Compatibilidade com os sócios, em planejar e trabalhar em conjunto	4	12,1	2	9,6	6	11,1
Sinergia nos aspectos relacionados à cultura organizacional (crenças e valores)	4	12,1	2	9,5	6	11,1
Apoio da direção geral da empresa	2	6,1	2	9,5	4	7,4
Outros	2	6,1	2	9,5	4	7,4

No global das 54 empresas participantes da pesquisa (21 do pólo de Franca e 33 do pólo do Vale do Rio dos Sinos), além dos motivos evidenciados na Tabela 17, foram identificados os seguintes: diluir custos fixos, expandir atuação comercial em segmentos de mercados novos e regiões não atingidas, sinergia comercial e possível redução de custos.

Este posicionamento está enfatizado no estudo de Tavares e Macedo-Soares (2003), onde os fatores mais importantes abordados são: compartilhamento de recursos/competências complementares, gerenciamento de riscos e compartilhamento dos custos destes, redução de custos de entrada em novos mercados e economias de escala.

Quanto às empresas do pólo de Franca, os principais motivadores para a realização de alianças estratégicas são: parceiro adequado, confiança no parceiro e estabelecimento de metas claramente definidas. Foram identificados, também, outros motivos representando 9,5% para redução de custos e atingir novas regiões (mercados). Neste aspecto, Garrette e Quelin (1993) verificaram analisando parcerias na indústria de telecomunicações, a representativa importância da penetração geográfica, em alguns tipos de acordos, principalmente no campo

de equipamentos privados (que são trocados freqüentemente) e equipamentos de comunicação móvel.

Para as empresas pertencentes ao pólo do Vale do Rio dos Sinos, os motivadores preponderantes são: estabelecimento de metas claramente definidas, parceiro adequado e redução da carga tributária. Também foram evidenciados outros motivos, representando: 6,1% garantir fornecimento regular dos insumos e reduzir custos dos mesmos e melhoria contínua do produto.

#### 4.1.10 Controle dos resultados globais obtidos

Questão nº 14: “**Em sua empresa é realizado um controle comparando os resultados globais obtidos ANTES (sem a realização das alianças) e DEPOIS (com a realização das alianças)?**”

Objetivo: conhecer os controles realizados dos resultados globais obtidos antes e depois da realização de alianças estratégicas.

**Tabela 18 - Controle dos resultados antes e depois de realizar alianças**

Realização	Vale dos Sinos		Franca		Total	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Não	13	59,1	5	38,5	18	51,4
Sim	9	40,9	8	61,5	17	48,6
<b>Total de empresas</b>	<b>22</b>	<b>100,0</b>	<b>13</b>	<b>100,0</b>	<b>35</b>	<b>100,0</b>

Verifica-se, pelos dados da Tabela 18, que 61,5% das 13 empresas do pólo de Franca e 40,9% das 22 empresas do pólo do Vale do Rio dos Sinos realizam o controle comparando os resultados globais.

Analisando os resultados apresentados pelas empresas pertencentes aos dois pólos, observa-se que 48,6% das 35 empresas pesquisadas que realizaram ou realizam alianças estratégicas, elaboram controles dos resultados antes e depois da realização das alianças estratégicas e 51,4% não realizam. Isto evidencia, analisando conjuntamente os dois pólos, que praticamente a metade das empresas realizam e não realizam controles antes e depois das alianças.

#### 4.1.11 Controle do resultado da aliança estratégica

Questão nº 15: **“Com relação ao controle do resultado da aliança estratégica, sua empresa:”**

Objetivo: identificar as formas ou níveis de controle realizado pelos participantes das alianças.

**Tabela 19 - Níveis de controle do resultado da aliança estratégica**

Controle	Vale dos Sinos		Franca		Total	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Faz-se um controle do resultado econômico geral das alianças	5	22,7	7	53,8	12	34,3
Não faz controle do resultado das alianças	9	40,9	3	23,1	12	34,3
Para cada aliança faz-se um controle, apurando o resultado econômico individualmente	4	18,2	3	23,1	7	20,0
Outros	2	9,1	0	0,0	2	5,7

Com os resultados obtidos junto às 35 empresas pesquisadas e que realizaram ou realizam alianças estratégicas, conforme apresentado na Tabela 19, identificou-se o seguinte: 34,3% fazem um controle do resultado econômico geral das alianças, 20,0% fazem um controle de cada aliança apurando o resultado econômico individualmente, e 34,3% não fazem controle do resultado das alianças.

Verifica-se que 54,3% das 35 empresas pesquisadas que realizaram ou realizam alianças estratégicas, pertencentes aos dois pólos, formado por 76,9% das empresas de Franca e 40,9% das empresas do Vale do Rio dos Sinos, realizam controle do resultado das alianças estratégicas.

Também é importante salientar que apenas 20% do total de empresas pesquisadas fazem, para cada aliança, um controle apurando o resultado econômico individualmente. Neste caso, pode-se inferir que a maior parte das empresas pesquisadas não possui um sistema de indicadores pertinentes ao desempenho da aliança em relação ao global da empresa. Tal constatação foi feita também no estudo de caso da unidade de negócios de minério de ferro da CVRD<sup>22</sup>, realizado por Macedo-Soares e Lange (2002), onde as autoras evidenciaram a falta de um sistema de medição de desempenho global e de indicadores da contribuição das alianças a esse desempenho.

Tavares e Macedo-Soares (2003), enfatizam no estudo realizado que há a tendência no Brasil de primeiro formularem e colocarem em prática suas estratégias, para depois adequarem, de forma lenta, os indicadores de desempenho. Salientam, ainda, que este processo traz inúmeros desvios e não avalia corretamente as estratégias adotadas. Ao que tudo indica, nas empresas participantes deste estudo ocorre o mesmo procedimento: primeiro faz-se a aliança para, posteriormente, adequar os indicadores que melhor mensurem os resultados e o desempenho obtido.

Também foram identificados, nas empresas do pólo do Vale do Rio dos Sinos outros controles: basicamente controla-se o aumento do faturamento quando a parceria é com cliente

---

<sup>22</sup> CVRD : Companhia Vale do Rio Doce

ou redução de custo quando com fornecedor, de forma individual, e no ato, obtém-se o resultado que é desejado na negociação.

#### 4.1.12 Indicadores financeiros utilizados no controle individual das alianças

**Questão nº 16: “Se a resposta à questão de nº 15 foi afirmativa (faz um controle individual ou geral da aliança), assinale quais os indicadores financeiros que são usados para análise?”**

Objetivo: conhecer os indicadores financeiros utilizados pelas empresas participantes da pesquisa que realizam o controle individual ou geral das alianças.

**Tabela 20 - Indicadores financeiros utilizados na análise do resultado da aliança**

Controle	Vale dos Sinos		Franca		Total	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Giro de Estoques	5	55,6	4	40,0	9	47,4
Liquidez corrente	3	33,3	5	50,0	8	42,1
Giro do Ativo Total	4	44,4	3	30,0	7	36,8
Liquidez Seca	3	33,3	1	10,0	4	21,1
Prazo Médio de Recebimento	1	11,1	3	30,0	4	21,1
Prazo Médio de Pagamento	1	11,1	2	20,0	3	15,8
Passivo Circ + Passivo E L P / Ativo Total	1	11,1	0	0,0	1	5,3
Outros	3	33,3	0	0,0	3	15,8

Diante dos dados representados na Tabela 20, verifica-se nas 19 empresas (10 do pólo de Franca e 9 do pólo do Vale do Rio dos Sinos, conforme Tabela 19) que realizam o controle do resultado econômico individual ou geral das alianças, os seguintes indicadores financeiros mais utilizados: giro de estoques, liquidez corrente, giro do ativo total, liquidez seca, prazo médio de recebimento e prazo médio de pagamento.

Nas empresas do pólo do Vale do Rio dos Sinos também foi evidenciado o uso de outros controles, representando 33,3% das 9 empresas, a saber: orçamento previsto x realizado (mensalmente), desempenhos mercadológicos e o EBITDA.

#### 4.1.13 Indicadores de medição de lucratividade

Questão nº 17: **“Se a empresa realiza o controle do resultado econômico das alianças, informe os indicadores utilizados?”**

Objetivo: identificar nas empresas que realizam o controle do resultado econômico, os indicadores de medição de lucratividade.

**Tabela 21 - Indicadores de medição de lucratividade das alianças**

Indicadores	Vale dos Sinos		Franca		Total	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Margem Bruta	7	77,8	2	20,0	9	47,4
Margem Líquida	4	44,4	5	50,0	9	47,4
Lucro Operacional por par faturado	6	66,7	3	30,0	9	47,4
Retorno Líquido sobre o investimento	4	44,4	3	30,0	7	36,9
Margem Operacional	5	55,6	1	10,0	6	31,6
Preço médio faturado	5	55,6	0	0,0	5	26,3
Retorno sobre o Patrimônio Líquido	2	22,2	1	10,0	3	15,8
Outros	2	22,2	0	0,0	2	10,5

As porcentagens indicadas na Tabela 21 são calculadas com base nas 19 empresas (sendo 10 do pólo de Franca e 9 do pólo do Vale do Rio dos Sinos, conforme Tabela 19) pertencentes aos dois pólos, que realizam o controle do resultado econômico.

Analisando os dois pólos conjuntamente, os principais indicadores econômicos utilizados são: margem bruta, margem líquida, lucro operacional por par faturado, retorno líquido sobre o investimento e margem operacional.

Nesta pesquisa, verifica-se resultado semelhante ao estudo de Machado e Ramalho (2003), sobre a aliança estratégica entre a Artecóla e a Rhenoflex, onde houve sempre uma constante preocupação das empresas em uma avaliação regular dos resultados e da eficácia da aliança estratégica. Os principais elementos avaliados foram: alcance de resultados econômicos, crescimento da participação de mercado, aumento de receitas e satisfação de clientes.

Inserido neste contexto, encontra-se o estudo de Techemayer e Pedroso (2002) sobre a proposta de um modelo teórico para analisar o processo de formação e gestão das alianças estratégicas em uma empresa. Nesse estudo, os autores utilizaram os seguintes indicadores para analisar os resultados das empresas: evolução do percentual do custo dos produtos vendidos sobre receitas líquidas e evolução percentual das despesas administrativas e gerais sobre receitas líquidas.

Duas empresas pertencentes ao pólo do Vale do Rio dos Sinos apresentaram outros indicadores: custo por par, produtividade média, margem líquida por linha de produção e EBTIDA.

#### 4.1.14 Indicadores não financeiros de medição de crescimento

Questão nº 18: **“Se na empresa se realiza o controle das alianças, informe os indicadores não financeiros de medição de crescimento utilizados.”**

Objetivo: identificar quais são os indicadores não financeiros utilizados pelas empresas.

**Tabela 22 - Indicadores de medição não financeiros utilizados nas alianças**

Indicadores	Vale dos Sinos		Franca		Total	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Quantidade de pares faturados	5	55,6	4	40,0	9	47,4
Vendas/par por região	1	11,1	3	30,0	4	21,1
Número de clientes por região	0	0,0	1	10,0	1	5,3
Benefícios intangíveis	0	0,0	1	10,0	1	5,3
Outros	0	0,0	1	10,0	1	5,3

Os dados coletados demonstram que pouco mais da metade das empresas que realizam o controle do resultado das alianças utilizam, também, indicadores não financeiros de medição de crescimento, conforme apresentado na Tabela 22.

Consolidando as informações obtidas junto as 19 empresas (10 do pólo de Franca e 9 do pólo do Vale do Rio dos Sinos, conforme Tabela 21) evidencia-se que os principais indicadores não financeiros de medição do crescimento utilizados são: quantidade de pares faturados (47,4%) e vendas/ par por região (21,1%).

No pólo de Franca foi informada a participação de mercado como outro indicador com a participação de 10,0% das 10 empresas que realizam controles das alianças.

O estudo desenvolvido por Machado e Ramalho (2003), a respeito da aliança entre a Arteccla e a Rhenoflex, identificou a utilização dos seguintes indicadores não financeiros: crescimento da participação de mercado, satisfação de clientes, penetração de mercado e comparação do desempenho da Arteccla com outras empresas licenciadas pela Rhenoflex. Verifica-se que há semelhança com os indicadores identificados neste estudo.

Neste aspecto, Doz e Hamel (2000) salientam que na maioria dos casos as alianças agregam outras vantagens não mensuráveis como, por exemplo: a ampliação da rede de conhecimentos, o aumento de informações sobre os competidores, o aumento de informações

sobre novas técnicas produtivas e o conhecimento político. Estas não se quantificam em resultados financeiros no curto prazo, porém viabilizam que tais resultados financeiros sejam possíveis no longo prazo. Pode-se inferir que uma das barreiras ao sucesso das alianças tem sido a falta de indicadores a respeito das vantagens não mensuráveis.

#### 4.1.15 Futura realização de alianças estratégicas

**Questão nº 19: “Se a empresa atualmente não realiza alianças estratégicas, há disposição de fazê-las no futuro?”**

Objetivo: uma vez identificados os aspectos relacionados às empresas que já realizaram ou realizam alianças estratégicas, nesta parte do trabalho é importante saber se futuramente, essas empresas pesquisadas que não realizam alianças estratégicas, têm interesse em realizá-las.

**Tabela 23 - Disposição para realização de futuras alianças estratégicas**

Indicadores	Vale dos Sinos		Franca		Total	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Sim	7	63,6	6	75,0	13	68,4
Não	4	36,4	2	25,0	6	31,6
<b>Total de empresas</b>	<b>11</b>	<b>100,0</b>	<b>8</b>	<b>100,0</b>	<b>19</b>	<b>100,0</b>

Pelos dados apresentados na Tabela 23, constata-se que em 13 (68,4%) daquelas empresas que atualmente não realizam alianças estratégicas há a disposição de realizá-las no futuro. Nota-se a predominância da intenção em 6 (75%) das empresas de Franca contra 7 (63,6%) das do Vale do Rio dos Sinos.

Isto confirma o resultado apresentado pelo estudo desenvolvido por Oliveira e Batista (2001), junto às pequenas empresas do pólo de Fortaleza, onde 79% dos empresários entrevistados responderam que têm interesse em realizar alianças estratégicas no futuro e há uma tendência por parcerias verticais com seus fornecedores.

As empresas do pólo do Vale do Rio dos Sinos que responderam não haver disposição apresentaram os seguintes motivos: falta de planejamento estratégico, e no momento não parece vantajoso realizar alianças estratégicas. As empresas de Franca não fizeram referência específica a respeito.

#### 4.1.16 Parceiro preferencial para futura realização de alianças estratégicas

Questão nº 20: **“Qual o parceiro preferencial para uma possível futura formação de alianças estratégicas?”**

Objetivo: identificar a tendência e evolução das alianças por tipo de parceiro preferencial.

**Tabela 24 - Parceiro preferencial para futura aliança estratégica**

Parceiro	Vale dos Sinos		Franca		Total	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Clientes externos	11	100,0	3	37,5	14	73,7
Fornecedores nacionais	8	72,7	4	50,0	12	63,2
Clientes nacionais	6	54,5	5	62,5	11	57,9
Fornecedores do exterior	3	27,3	1	12,5	4	21,1
Concorrente externo	1	9,1	1	12,5	2	10,5
Concorrente nacional	0	0,0	1	12,5	1	5,3
Outro	2	18,2	0	0,0	2	10,5

Analisando conjuntamente os dados obtidos junto as 19 empresas (8 pertencentes ao pólo de Franca e 11 pertencentes ao pólo do Vale do Rio dos Sinos, apresentado na Tabela 7) que não realizam ou não realizavam alianças estratégicas nos dois pólos pesquisados, evidencia-se que os futuros parceiros preferenciais são: clientes externos, clientes nacionais, fornecedores nacionais. Constata-se, também, que há uma reduzida preferência pela parceria com concorrentes nacionais e do exterior. Isto confirma o resultado do estudo desenvolvido por Oliveira e Batista (2001) junto às empresas do pólo calçadista de Fortaleza, onde havia uma tendência por parcerias verticais com os fornecedores.

Na Tabela 24 observa-se que as empresas do pólo de Franca têm a preferência pelos parceiros clientes nacionais, fornecedores nacionais, clientes externos e fornecedores do exterior. Já no pólo do Vale do Rio dos Sinos são: clientes externos, fornecedores nacionais, clientes nacionais e fornecedores do exterior.

É importante salientar que no pólo do Vale do Rio dos Sinos foram apresentados outros parceiros preferenciais, representando 18,2%, sendo: outras empresas do ramo, mas não diretamente concorrentes; bancos e instituições financeiras em geral.

#### 4.1.17 Realização de alianças estratégicas entre empresas dos pólos

Questão nº 21: “**Quanto à realização de alianças estratégicas com empresas do Pólo Calçadista de Franca e/ou Vale do Rio dos Sinos, a empresa:**”

Objetivo: conhecer a disposição de realização ou não de alianças estratégicas entre empresas pertencentes aos dois pólos em estudo.

**Tabela 25 - Realização de alianças estratégicas entre empresas dos dois pólos**

Realização	Vale dos Sinos		Franca		Total	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Não realiza	21	63,6	14	66,7	35	64,8
Não pretende realizar	9	27,3	3	14,3	12	22,2
Pretende realizar	2	6,1	4	19,1	6	11,1
Já realiza	1	3,0	0	0,0	1	1,9
<b>Total de empresas</b>	<b>33</b>	<b>100,0</b>	<b>21</b>	<b>100,0</b>	<b>54</b>	<b>100,0</b>

Os dados coletados demonstram, conforme apresentado na Tabela 25, que a prática de alianças estratégicas entre empresas pertencentes aos dois pólos em estudo não é expressiva.

Para as empresas pertencentes ao pólo de Franca, os resultados apresentados são: 19,1% pretendem realizar e 81,0% não realizam e não pretendem realizar.

No que se refere às empresas pertencentes ao pólo do Vale do Rio dos Sinos, observa-se o seguinte: 9,1% já realizam e pretendem realizar, 63,6% não realizam e 27,3% não pretendem realizar.

Analisando as informações obtidas, verifica-se, nos dois pólos, que uma pequena parcela, ou seja, 1,9% já realiza e 11,1% pretende realizar alianças estratégicas entre empresas pertencentes aos pólos de Franca e Vale do Rio dos Sinos.

#### 4.1.18 Motivos para realização de alianças estratégicas entre os dois pólos calçadistas

**Questão nº 22: “Se a empresa na questão 21 respondeu que já realiza ou que pretende realizar, informe os motivos para a realização de alianças estratégicas:”**

Objetivo: identificar os principais motivos que levam as empresas que já realizam e as que pretendem realizar alianças estratégicas entre os dois pólos em estudo.

**Tabela 26 - Motivos para realização de alianças estratégicas entre os dois pólos**

Motivos	Vale dos Sinos		Franca		Total	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Melhorar o atendimento ao consumidor	2	66,7	2	50,0	4	57,0
Melhor o sistema de distribuição	1	33,3	1	25,0	2	28,6
Desenvolver produtos em conjunto	0	0,0	2	50,0	2	28,6
Adquirir matéria-prima em conjunto	0	0,0	1	25,0	1	14,3
Participar conjuntamente em feiras/exposições	0	0,0	1	25,0	1	14,3
Outros	0	0,0	0	0,0	0	0,0

Conforme apresentado na Tabela 26, para as 4 empresas que realizam e que pretendem realizar alianças pertencentes ao pólo de Franca, os principais motivos evidenciados: 2 empresas para melhorar o atendimento ao consumidor e desenvolver produtos em conjunto, 1

empresa para melhorar o sistema de distribuição, para adquirir matéria-prima em conjunto e para participar conjuntamente em feiras e exposições.

Já com relação as 3 empresas que realizam e que pretendem realizar alianças pertencentes ao pólo do Vale do Rio dos Sinos os principais motivos informados: 2 empresas para melhorar o atendimento ao consumidor e 1 empresa para melhorar o sistema de distribuição.

Para as 7 empresas pertencentes aos dois pólos que realizam e que pretendem realizar alianças estratégicas, os principais motivos apresentados para a realização de alianças estratégicas entre os dois pólos são: melhorar atendimento ao consumidor, melhorar sistema de distribuição e desenvolver produtos em conjunto.

#### 4.1.19 Motivos para a não realização de alianças estratégicas entre os dois pólos calçadistas

Questão nº 23: **“Se a empresa na questão 21 respondeu que não realiza ou que não pretende realizar, informe os motivos para a não realização de alianças estratégicas:”**

Objetivo: conhecer os principais motivos que levam as empresas à não realizarem alianças estratégicas entre os dois pólos calçadistas do Brasil.

**Tabela 27 - Motivos da não realização de alianças estratégicas entre os dois pólos**

Motivos	Vale dos Sinos		Franca		Total	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Falta de parceiro adequado	9	30,0	4	23,5	13	27,7
Falta de confiança no parceiro	5	16,7	3	17,6	8	17,0
Divergência nos aspectos relacionados à cultura organizacional (crenças e valores)	7	23,3	1	5,9	8	17,0
Não ter as metas claramente definidas	4	13,3	2	11,8	6	12,8
Falta de apoio da gerência	2	6,7	0	0,0	2	4,3
Falta de habilidade em planejar e trabalhar em conjunto	2	6,7	0	0,0	2	4,3
Falta de habilidade para satisfazer expectativas conjunta de desempenho	0	0,0	1	5,9	1	2,1
Outros	9	30,0	6	35,3	15	31,9

Nas 47 empresas pertencentes aos dois pólos que não realizam e não pretendem realizar alianças entre os pólos, verifica-se que os principais motivos para a não realização de alianças estratégicas são: falta de parceiro adequado, falta de confiança no parceiro, divergência nos aspectos relacionados à cultura organizacional (crenças e valores) e não ter metas claramente definidas.

A partir das respostas obtidas, conforme evidenciado na Tabela 27, pode-se identificar os seguintes motivos apresentados pelas 17 empresas que não realizam ou não pretendem realizar alianças (Tabela 25), pertencentes ao pólo de Franca: 23,5% por falta de parceiro adequado, 17,6% por falta de confiança no parceiro, 11,8% por não ter as metas claramente definidas, 5,9% por falta de habilidade para satisfazer expectativas conjuntas de desempenho, 5,9% por divergência nos aspectos relacionados à cultura organizacional (crenças e valores) e 35,3% por outros motivos: não tem relacionamento com empresas deste pólo, é dado preferência para alianças no pólo de Franca, falta de identificação dos possíveis parceiros, interesses divergentes, logística, concorrência e não houve oportunidade.

Já para as 30 empresas que não realizam e não pretendem realizar alianças, pertencentes ao pólo do Vale do Rio dos Sinos (Tabela 25), os motivos apresentados são: 30,0% por falta de parceiro adequado, 23,3% por divergência nos aspectos relacionados à cultura organizacional (crenças e valores), 16,7% por falta de confiança no parceiro, 13,3% por não ter metas claramente definidas, 6,7% por falta de apoio da gerência e também para falta de habilidade em planejar e trabalhar em conjunto, e 30,0% por outros motivos (opinião de 9 respondentes): não tem relacionamento com empresas do pólo de Franca, não têm interesse, 100% exportação, caso tivessem interesse em estabelecer alianças com empresas brasileiras deveria dar preferência a empresas do próprio pólo do Vale do Rio dos Sinos, Franca não é nosso segmento, Franca é forte em calçados infantil e masculino, não existe necessidade de matérias-primas de outros Estados, pois temos no nosso Estado com melhor qualidade e segmento diferenciado dentro do ramo do sapato.

Resumindo os principais resultados, pode-se destacar o seguinte:

1. as principais dificuldades para o estabelecimento de alianças estratégicas, tanto para o pólo de Franca quanto para o Vale do Rio dos Sinos são semelhantes, tendo maior ênfase no Vale do Rio dos Sinos a divergência nos aspectos relacionados à cultura organizacional (crenças e valores). Como outras dificuldades evidenciadas pelos respondentes, encontra-se, no pólo do Vale do Rio dos Sinos, o mercado cujas necessidades são alteradas a todo o momento. Neste aspecto, observa-se um resultado diferente da teoria até então apresentada, pois este é um motivador, na teoria, para o estabelecimento de alianças estratégicas.

2. no que se refere às empresas que realizam controles dos resultados antes e depois de realizarem as alianças, verifica-se que somente 3 empresas de Franca realizam um controle do resultado econômico para cada aliança individualmente, sendo 4 empresas do Vale do rio dos

Sinos. No Vale do Rio dos Sinos, a maioria (9 empresas) não faz controle do resultado das alianças. Em Franca, a maioria (7 empresas) faz controle do resultado econômico geral das alianças.

3. como principais parceiros identificados para futura realização de alianças estratégicas, no Vale do Rio dos Sinos, tem-se em ordem de preferência: clientes externos, fornecedores nacionais e clientes nacionais. Já no pólo de Franca, a preferência é por clientes nacionais, fornecedores nacionais e clientes externos.

4. quanto a realização de alianças estratégicas entre empresas pertencentes aos dois pólos estudados:

a) no Vale do Rio dos Sinos foram identificadas 1 empresa que realiza e 2 empresas que pretendem realizar, sendo apresentado, preferencialmente, os motivos: melhorar o atendimento ao consumidor e melhorar o sistema de distribuição;

b) no pólo de Franca identificou-se 4 empresas que pretendem realizar, tendo como motivadores: melhorar o atendimento ao consumidor, desenvolver produtos em conjunto, melhorar o sistema de distribuição e adquirir matéria-prima em conjunto;

c) foi constatado, também, que 30 empresas no Vale do Rio dos Sinos não realiza ou não pretende realizar, tendo como motivos para tal: falta de parceiro adequado, divergência nos aspectos relacionados à cultura organizacional (crenças e valores). Já para o pólo de Franca foram identificadas 17 empresas que não realizam ou não pretendem realizar, tendo como motivos: falta de parceiro adequado e falta de confiança no parceiro.

## **4.2 Avaliação de Resultados e Desempenhos das Alianças**

Como já abordado, em um relacionamento com outras organizações, a empresa busca parceiros que possam preencher lacunas em habilidades ou recursos, mas também precisa estar atenta aos riscos de uma parceria, que variam dependendo dos recursos que as empresas buscam.

Assim, considerando-se as informações teóricas e agregando novas variáveis, poder-se-ia elaborar exemplos de relatórios com alguns indicadores, mesclando indicadores financeiros e não financeiros, com o objetivo de mensurar, acompanhar e avaliar, monitorando assim o desempenho das empresas, da aliança e também os riscos associados ao negócio. As informações podem ser elaboradas e analisadas periodicamente, de forma consistente com a estratégia da organização.

A seguir são apresentados alguns tipos de informações e relatórios correspondentes, divididas em quatro grupos:

### **a) Informações por área geográfica e segmento de negócio**

- Informações por área geográfica (por região de comercialização): evidenciam o nível de vendas e a lucratividade por região de abrangência. Neste relatório os valores serão expressos em reais (R\$).

Itens	Antes da aliança	Com a aliança			
	Empresa	Empresa (a)	Aliança	Consolidado (planejado)	Consolidado (realizado)
Receita bruta de vendas					
Receita líquida de vendas					
Custo dos produtos vendidos					
Lucro bruto					
Despesas com vendas					
Despesas administrativas					
Resultado financeiro líquido					
Lucro (prej.) operacional					
Lucro (prej.) líq. do exercício					
EBITDA (b)					

(a) São valores da empresa sem considerar o valor das alianças

(b) Lucro antes das despesas financeiras, impostos, depreciação e amortização

**Figura 34 - Informações por área geográfica**

Fonte: Elaborada com base em Demonstrações Contábeis e fundamentação teórica

- Informações por segmento de negócio: têm por objetivo apresentar o desempenho por atividade da empresa envolvida na aliança. As informações serão expressas em reais (R\$)

Itens	Antes da aliança	Com a aliança			
	Empresa	Empresa(a)	Aliança	Consolidado (planejado)	Consolidado (realizado)
Receita líquida de vendas					
Ativos identificáveis (b)					
Ganhos de capital (c)					
Depreciação/amortização					
Folha de pagamento bruta					
Lucro (prej.) operacional					

(a) São valores da empresa sem considerar o valor das alianças

(b) São os valores de contas a receber, estoques e imobilizado

(c) São os ganhos com venda de bens imobilizados

**Figura 35 - Informações por segmento de negócio**

Fonte: Elaborada com base em Demonstrações Contábeis e fundamentação teórica.

- b) Informações sobre a produção e receita (por item produzido): objetiva informar a produção por linha de produtos, em unidades, e a respectiva receita operacional bruta expressa em reais (R\$).**

Itens	Antes da aliança	Com a aliança			
	Empresa	Empresa(a)	Aliança	Consolidado (planejado)	Consolidado (realizado)
Produto 1 (produção)					
Produto 1 (ROB (b))					
:					
:					
Produto n (produção)					
Produto n (ROB (b))					

(a) São valores da empresa sem considerar o valor das alianças

(b) Receita operacional bruta

**Figura 36 - Informações sobre a produção e receita**

Fonte: Elaborada com base em Demonstrações Contábeis e fundamentação teórica

**c) Indicadores Econômico-Financeiros**

- Indicadores de desempenho geral: objetiva evidenciar a receita operacional bruta e líquida nos mercados interno e externo, expressos em reais (R\$) e a rentabilidade representada pelos retornos sobre os investimento e patrimônio líquido expressos em percentual (%).

Itens	Antes da Aliança	Com a Aliança			
	Empresa	Empresa(a)	Aliança	Consolidado (planejado)	Consolidado (realizado)
Receita operacional bruta:					
a) Mercado interno					
b) Mercado externo					
Receita operacional líquida					
a) Mercado interno					
b) Mercado externo					
Lucro líquido					
Retorno Líquido s/ Investim (b)					
Retorno s/ Patrim Líquido (c)					

(a) São valores da empresa sem considerar o valor das alianças

(b) Retorno líquido sobre investimento =  $\text{Lucro líquido depois do IR} : \text{Ativo total} \times 100$

(c) Retorno sobre patrimônio líquido =  $\text{Lucro líquido depois do IR} : \text{Patrimônio líquido} \times 100$

### Figura 37 - Indicadores de desempenho geral

Fonte: Elaborada com base em Demonstrações Contábeis e fundamentação teórica

- Indicadores de desempenho operacional: evidencia o desempenho por unidade de negócio envolvidos na aliança.

Itens	Antes da Aliança	Com a Aliança			
	Empresa	Empresa(a)	Aliança	Consolidado (planejado)	Consolidado (realizado)
Quantidade de pares faturados (unid)					
Preço médio faturado (R\$)					
Vendas/ número de par por região (R\$)					
Número de clientes por região (n°)					
Lucro bruto por par faturado (R\$)					
Lucro operacional (antes do resultado financeiro) por par faturado (R\$)					
Investimentos no ativo permanente (R\$)					

(a) São valores da empresa sem considerar o valor das alianças

### Figura 38 - Indicadores de desempenho operacional

Fonte: Elaborada com base em Demonstrações Contábeis e fundamentação teórica

- Indicadores de desempenho financeiro: conforme Matarazzo (2003) auxiliam nas informações sobre a situação financeira das empresas envolvidas na aliança.

Itens	Antes da Aliança	Com a Aliança			
	Empresa	Empresa(a)	Aliança	Consolidado (planejado)	Consolidado (realizado)
Ativo total (R\$)					
Passivo financeiro no curto prazo (R\$)					
Passivo financeiro no longo prazo (R\$)					
Patrimônio líquido (R\$)					
Resultado financeiro líquido (R\$)					
Giro de estoques (n° de vezes)(b)					
Prazo médio de recebimento (dias) (c)					
Prazo médio de pagamento (dias) (d)					

(a) São valores da empresa sem considerar o valor das alianças

(b) Giro de estoques = Custo dos produtos vendidos : Estoques

(c) Prazo médio de recebimento = (Duplicatas a receber x 360) : vendas anuais à prazo

(d) Prazo médio de pagamento = (Fornecedores x 360) : (CPV + Est(n) – Est (n-1))

### Figura 39 - Indicadores de desempenho financeiro

Fonte: Elaborada com base em Demonstrações Contábeis e fundamentação teórica.

- Indicadores de lucratividade (índices): conforme Matarazzo (2003), auxiliam com informações sobre a situação econômica das empresas envolvidas na aliança. São apresentados em percentual (%).

Itens	Antes da Aliança	Com a Aliança			
	Empresa	Empresa(a)	Aliança	Consolidado (planejado)	Consolidado (realizado)
Custo dos produtos vendidos (b)					
Despesas administrativas (c)					
Despesas com vendas (d)					
Margem bruta (e)					
Margem operacional (f)					
Margem líquida (g)					
Retorno líquido sobre investimento (h)					
Retorno sobre o patrimônio líquido (i)					

(a) São valores da empresa sem considerar o valor das alianças

(b) Custo dos produtos vendidos = Custo do produtos vendidos : Receita operacional líquida x 100

(c) Despesas administrativas = Despesas administrativa : Receita operacional líquida x 100

(d) Despesas com vendas = Despesas com vendas : Receita operacional líquida x 100

(e) Margem bruta = Lucro bruto : Receita operacional líquida x 100

(f) Margem operacional = Lucro operacional : Receita operacional líquida x 100

(g) Margem líquida = Lucro líquido : Receita operacional líquida x 100

(h) Retorno líquido sobre investimento = Lucro líquido depois do IR : Ativo total x 100

(i) Retorno sobre o patrimônio líquido = Lucro líquido depois do IR : Patrimônio líquido x 100

### Figura 40 - Indicadores de lucratividade

Fonte: Elaborada com base em Demonstrações Contábeis e fundamentação teórica

– Indicadores do custo direto

Na Figura 41, tem-se como objetivo controlar os custos diretos da empresa antes da empresa antes da realização da aliança, mensurar os custos diretos da aliança e os custos diretos consolidados.

Itens/ Produtos	Empresa antes da Aliança				Aliança				Empresa depois da Aliança			
	A	B	C	TOTAL	A	B	C	TOTAL	A	B	C	TOTAL
1. Preço de Venda Bruto												
2. (-) Despesas Diretas de Vendas												
3. (=) Preço de Venda Líquido												
4. (-) Materiais Diretos + Mão de obra Direta												
5. (=) Contribuição de Cobertura (unitária)												
6. (=) Margem de Contribuição (unit. %)												
7. (x) Produção Prevista												
8. (=) Contribuição de Cobertura (prod/total)												
9. Receita Operacional Bruta												
10. (=) Margem de Contribuição (prod. %)												
11. (-) Custo Estrutural												
12. (=) Resultado Parcial												

A, B e C são os produtos envolvidos na aliança.

**Figura 41 – Controle dos custos diretos**

- Indicadores de informação do resultado econômico: evidencia o resultado econômico em reais (R\$).

Equação de Resultado	Antes da Aliança	Com a Aliança			
	Empresa	Empresa(a)	Aliança	Consolidado (planejado)	Consolidado (realizado)
Resultado econômico					
(+) Margem contrib. operacional					
(+) Receita operacional					
(-) Custo variável operacional					
(-) Custo fixo próprio					
(=) Margem Direta Operacional					
(+) Margem financeira					
(+) Receita financeira					
(-) Despesa financeira					
(=) Margem Líquida					

(a) São valores da empresa sem considerar o valor das alianças

**Figura 42 - Indicadores de informação do resultado econômico**

Fonte: Adaptada de Pereira (2001, p.257).

d) Indicadores não financeiros: conforme Wegner e Dahmer (2004) a operacionalização destes indicadores é realizada através de pesquisas sobre a percepção dos gestores participantes das alianças, indicando a evolução ou involução das variáveis selecionadas. Não oferece números exatos, inclui perspectivas para o desempenho da aliança no futuro e permite mudanças de estratégias ou correções de rota. São indicadores qualitativos e dividem-se em:

- indicadores externos de desempenho coletivo: tratam-se de indicadores cuja verificação pode ser feita por pesquisas de mercado (com clientes, fornecedores e comunidade), definidos pelas empresas parceiras, de acordo com o âmbito de abrangência (municipal, estadual, nacional ou internacional);
- indicadores internos do desempenho coletivo: a identificação destes indicadores é realizada através de pesquisas sobre a percepção dos gestores e

funcionários participantes das empresas parceiras, indicando a evolução ou involução das variáveis selecionadas.

Itens	Antes da Aliança	Com a Aliança			
	Empresa	Empresa(a)	Aliança	Consolidado (planejado)	Consolidado (realizado)
<b>Benefícios Intangíveis</b>					
<b>Indicadores externos:</b>					
1. Imagem da empresa junto a clientes, fornecedores e comunidade					
2. Reconhecimento da marca					
3. Confiabilidade perante o mercado					
<b>Indicadores internos:</b>					
1. Coesão do grupo					
2. Ampliação da rede de conhecimentos					
3. Aumento de informações sobre novas técnicas produtivas					
4. Aumento de informações sobre competidores					

(a) São valores da empresa sem considerar o valor das alianças

**Figura 43 – Indicadores não financeiros**

Fonte: Elaborada com base em Wegner e Dahmer (2004).

Diante de um conjunto de relatórios gerenciais como os apresentados nas Figuras 34 a 43, que evidenciam indicadores passíveis de serem utilizados pelas empresas, caberá a cada empresa selecionar o conjunto que melhor evidencie e reflita o desempenho das alianças, os seus objetivos estratégicos e a sua continuidade ou não. Portanto, na avaliação das alianças a escolha dos indicadores deve estar centrada dentro dos objetivos estratégicos das mesmas.

## **5 CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES**

### **5.1 Conclusão**

Interagindo num ambiente em constante transformação, em que as necessidades mudam com grande velocidade, as empresas, para se manterem no mercado, capacitam-se e atuam como agentes dessas mudanças. Associando-se por interesses comuns, sem perder a individualidade da atividade empresarial, as alianças estratégicas apresentam múltiplas modalidades, relacionando-se com os interesses dos setores, atividades e projetos.

A aliança pressupõe sinergia entre os participantes, em que o resultado do trabalho conjunto e oriundo das contribuições de cada unidade envolvida, supera a soma das partes. Portanto, direitos, deveres e benefícios gerados pelo grupo e compartilhados pelos associados servem para fortalecer as empresas, o setor e, por consequência, dinamizam a economia como um todo.

Neste contexto, a questão central deste estudo foi investigar o formato da gestão econômica das alianças estratégicas estabelecidas por empresas de médio e grande portes que compõem os pólos calçadistas do Vale do Rio dos Sinos-RS e de Franca-SP.

Com relação ao objetivo geral desta pesquisa, verificou-se ser possível, através do uso de questionário, coletar e tabular dados, e gerar informações que identificam não apenas as motivações das empresas para a realização das alianças estratégicas, mas também sobre a gestão e o futuro das mesmas.

Este estudo revelou que 64,8%, ou seja, a maioria das empresas participantes da pesquisa e pertencentes aos citados pólos calçadistas realizam ou já realizaram alianças estratégicas.

Verificou-se que mais de 50% das empresas pertencentes aos dois pólos pesquisados não realizam controles antes e depois das alianças, 34,3% não faz controle do resultado das alianças, 34,3% faz controle do resultado econômico geral das alianças e apenas 20% faz um controle apurando o resultado econômico individualmente das alianças.

Diante destas informações pode-se constatar que a maioria das empresas pesquisadas que realizam ou realizaram alianças estratégicas não gerenciam com indicadores que permitam avaliar a contribuição da aliança estratégica ao resultado geral da empresa.

No que se refere aos objetivos específicos estabelecidos para fins deste estudo, cabe evidenciar:

Objetivo 1:

**Verificar os motivos que levam as empresas à formação das alianças estratégicas**

Analisando as informações prestadas pelas empresas participantes da pesquisa, percebe-se, no que se refere aos principais fatores econômicos que incentivam a realização das alianças, o seguinte:

- a) com clientes nacionais e do exterior: têm como principais fatores desenvolver produtos em conjunto, melhorar o atendimento ao consumidor, melhorar sistema de distribuição, realizar propaganda e publicidade em conjunto e participar conjuntamente em feiras e exposições;
- b) com fornecedores nacionais e do exterior: apresentam como principais fatores reduzir o custo da matéria-prima e demais insumos, melhorar a qualidade da matéria-prima, melhorar a qualidade do produto e otimizar o prazo de fornecimento;
- c) com concorrentes nacionais e do exterior: têm como principais fatores melhorar o atendimento ao consumidor, melhorar o sistema de distribuição, desenvolver produtos em conjunto e participar conjuntamente em feiras e exposições.

Constata-se que as empresas participantes, em termos globais, realizam alianças estratégicas para sustentar sua vantagem competitiva através da complementação dos seus recursos.

Objetivo 2:

**Identificar os parceiros envolvidos nas alianças estratégicas**

Relativamente aos parceiros envolvidos nas alianças estratégicas, apurou-se como principais os seguintes: fornecedores nacionais, clientes nacionais (atacadistas, varejistas, distribuidores e representantes), clientes do exterior, concorrentes nacionais, fornecedores do exterior e concorrentes do exterior. Verificou-se que nos dois pólos uma pequena parcela das empresas realiza alianças com concorrentes nacionais, sendo duas empresas de Franca e três empresas do Vale do Rio dos Sinos.

Salienta-se que a preferência recai sobre empresas não concorrentes, especialmente fornecedores e clientes, o que evidencia que estas empresas não vêem o concorrente como um possível aliado.

Objetivo 3:

**Investigar os procedimentos de mensuração e controle econômico existentes sobre esta alternativa estratégica**

Quanto aos procedimentos de mensuração apurou-se que a maior parte das empresas que realizaram ou realizam alianças estratégicas faz, de forma individual ou geral, um controle parcial das alianças.

Os principais indicadores identificados são os seguintes: liquidez corrente, giro dos estoques, giro do ativo total, prazo médio de recebimento e pagamento.

Quanto aos principais indicadores de medição de lucratividade destacam-se: margem bruta, margem líquida, lucro operacional por par faturado, retorno líquido sobre o investimento e margem operacional.

Outros indicadores, financeiros e não financeiros, também foram identificados: quantidade de pares faturados, preço médio faturado e vendas par por e por região. Estes indicadores estão evidenciados na dimensão do RDIE, especificamente na “força no mercado”.

Objetivo 4:

**Identificar os motivos pelo não uso de alianças estratégicas e se há planos para sua adoção**

Identificou-se que os principais motivos para o não estabelecimento de alianças estratégicas são: falta de confiança no parceiro, divergência nos aspectos relacionados à cultura organizacional (crenças e valores), falta de parceiro adequado, não ter metas claramente definidas e falta de habilidade em planejar e trabalhar em conjunto.

Tais dificuldades encontram amparo na teoria de Lewis (1992), a qual apresenta um roteiro envolvendo práticas que promovem a cooperação, em especial, o desenvolvimento de uma cultura para a cooperação. O resultado desta pesquisa também ratifica o entendimento de Callahan e Mackenzie (1999) a respeito dos problemas que diferenças culturais podem gerar às alianças estratégicas.

A pesquisa também revela que apenas uma das empresas pesquisadas, pertencente ao pólo do Vale do Rio dos Sinos, realiza aliança com empresas pertencentes ao pólo de Franca, enquanto que seis delas pretendem realizar. Em todas elas, os principais motivadores são: melhorar o atendimento ao consumidor, melhorar o sistema de distribuição e desenvolver produtos em conjunto. Consequentemente, objetivam alcançar maior competitividade, visto

poderem reduzir custos, oferecer um produto ao cliente com qualidade (tanto nos aspectos inerentes ao produto quanto ao prazo de fornecimento) e elaborar um produto que atenda as reais necessidades do cliente.

Constata-se, também, que uma parcela significativa das empresas não realiza e não pretende realizar aliança com empresas dos pólos pesquisados. Os principais motivos apresentados para essa não realização são: falta de parceiro adequado, falta de confiança no parceiro e divergência nos aspectos relacionados à cultura organizacional (crenças e valores).

Nesta etapa do estudo é importante fazer algumas considerações sobre as suposições assumidas, pois, diante dos dados coletados, e em resposta aos objetivos estabelecidos, pode-se constatar a afirmação idealizada no início deste estudo<sup>23</sup> onde verificasse a significativa parcela das médias e grandes indústrias dos pólos pesquisados não adotam alianças estratégicas:

Suposição principal:

**Quando ocorre a aliança estratégica ela não é gerenciada com instrumentos que permitam avaliar a sua contribuição ao resultado geral da empresa.**

Esta suposição principal foi confirmada pela pesquisa. Constata-se que das empresas pesquisadas, que realizaram ou realizam alianças estratégicas, apenas 20% para cada aliança realizam um controle, apurando o resultado econômico individualmente.

Suposição 2:

---

<sup>23</sup> No tópico “1.4 Suposições”

**As indústrias calçadistas não adotam alianças estratégicas por uma questão cultural e não têm o concorrente como um possível aliado em definidas situações, mas somente como um adversário a ser vencido.**

Esta segunda suposição foi parcialmente confirmada, pois 35,2% das empresas pesquisadas não realizam ou nunca realizaram alianças estratégicas. Dentre as maiores dificuldades manifestadas pelas empresas pesquisadas aparece em primeiro lugar a falta de confiança no parceiro e em segundo lugar a divergência nos aspectos relacionados à cultura organizacional (crenças e valores).

Suposição 3:

**As alianças estratégicas não são adotadas por parcela significativa das médias e grandes indústrias calçadistas dos Pólos de Franca e Vale do Rio dos Sinos.**

Esta terceira suposição foi parcialmente confirmada, pois 35,2% das empresas participantes do estudo não realizam ou nunca realizaram alianças estratégicas (38,1% - Franca; 33,3% - Vale do Rio dos Sinos).

## **5.2 Recomendações**

Concluído o estudo, identificou-se a necessidade de desenvolvimento de outros estudos relacionados ao tema. São eles:

- a) desenvolver estudo específico em uma empresa visando elaborar e testar um modelo de mensuração operacional e econômica sobre a contribuição das alianças estratégicas no resultado das empresas;
- b) dado que uma parcela significativa empresas pesquisadas é de natureza familiar, sugere-se elaborar estudo semelhante com empresas abertas e de gestão profissionalizada, a fim de investigar o efeito de culturas e modelos de gestão diferenciados;
- c) investigar o nível de participação de contadores e *controllers* como efetivos agentes integrados à gestão econômica das alianças e parcerias estratégicas. Considera-se relevante identificar se eles participam de forma passiva, apenas fornecendo informações quando solicitadas, ou se interagem no contexto decisório desde o momento do planejamento de possíveis alianças até o desenvolvimento de instrumentos de controle.

## REFERÊNCIAS

ABICALÇADOS – Associação Brasileira das Indústrias de Calçados. Disponível em: <<http://www.abicalcados.com.br>>. Acesso em 30 out. 2004.

ABICALÇADOS – Associação Brasileira das Indústrias de Calçados. **Resenha estatística**. 2005.

ACI – Associação Comercial, Industrial e de Serviços. Indústrias de calçados do Vale dos Sinos. **Dados cadastrais**. Edição: dezembro/2004.

AMATO, João Neto. **As redes dinâmicas de cooperação e as organizações virtuais como suporte à geração e difusão do conhecimento**. Disponível em: <<http://www.prd.usp.br/redcoop/TEXTO-AMATO-OV-GLOBAIS-BOOZ-2001-A.pdf>>. Acesso em: 12 dez. 2005.

ANÁLISE – COMÉRCIO EXTERIOR. **Anuário**. São Paulo: Análise Editorial, 2005-2006.

ARRUDA, Guilherme. Frase fornecerá peças à Toyota. **Gazeta Mercantil**, Porto Alegre, p. B-13, 25 ago. 2005.

ARRUDA, Maria Cecília Coutinho de; ARRUDA, Marcelo Leme de. Alianças estratégicas internacionais: formação e estruturação em indústrias manufatureiras. **RAE**, v. 37, n. 4, p. 28-37, out./dez. 1997

ATKINSON, Anthony A. *et al.* **Contabilidade gerencial**. São Paulo: Atlas, 2000.

BALANÇO COMÉRCIO EXTERIOR. **Gazeta Mercantil**, São Paulo, ano 1, n. 1, jul. 2005.

BENGTSSON, Maria; KOCK, Soren. *Cooperation and competition in relationships between competitors in business networks*. **The Journal of Business & Industrial Marketing**, Santa Barbara, v. 14, n. 3, p. 178, 1999.

BLOOMBERG NEWS. Parceria para substituir o Cinquecento e o Ka. **Gazeta Mercantil**, São Paulo, 12 set. 2005. Transportes & Logística, p. C-5.

BOOZ-ALLEN; HAMILTON. Centros de Excelência em alianças. In: JÚLIO, Carlos Alberto; SALIBI, José Neto. **Estratégia e Planejamento: autores e conceitos imprescindíveis**. São Paulo: Publifolha, 2002. (Coletânea HSM *Management*).

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

CATELLI, Armando; SANTOS, Edilene Santana. **Competitividade, criação de valor e gestão econômica**. In: CONGRESO DEL INSTITUTO INTERNACIONAL DE COSTOS. 8., nov. 2003, Punta Del Este, Uruguai. Disponível em: <<http://www.gecon.com.br/uruguai2.doc>>. Acesso em: 10 ago. 2005.

CHIAMULERA, Clécio Luiz. Cooperar para competir. **Revista FAE Business**, n. 2, jun. 2002.

COMÉRCIO EXTERIOR: Informe Banco do Brasil S/A, edição 57, ano 13, jan./fev. 2005.

CORREIA, Abidack Raposo. O complexo coureiro-calçadista brasileiro. **BNDES setorial**, Rio de Janeiro, n. 14, set. 2001.

COSTA, Achyles Barcelos; PASSOS, Maria Cristina. **A indústria calçadista no Rio Grande do Sul**. São Leopoldo: Unisinos, 2004.

DAY, George S.; REIBSTEIN, David J. **A dinâmica da estratégia competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

DINIZ, Maria Helena. **Dicionário jurídico**. São Paulo: Saraiva, 1998.

DOTTO, Dalva Maria Righi; WITTMANN, Milton Luiz. As redes de pequenas e médias empresas do Vale do Rio Pardo e Taquari do Rio Grande do Sul, Brasil: uma análise de estratégias de cooperação empresarial e desenvolvimento regional. In: CONGRESO INTERNACIONAL DEL CLAD SOBRE LA REFORMA DEL ESTADO Y DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, 8., oct. 2003, Panamá. **SIARE**: información bibliográfica sobre Estado, Administración y Sociedad. Disponível em: <[http://www.clad.org.ve/siare/biblo/biblo\\_a.html](http://www.clad.org.ve/siare/biblo/biblo_a.html)>. Acesso em: 9 jul. 2005.

DOZ, Yves L.; HAMEL, Gary. **A vantagem das alianças: a arte de criar valor através de parcerias**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.

DUSSAUGE, Pierre. *Alliances et coopérations dans l'aérospatial et l'armement: bilan et perspectives dans le contexte de l'après-guerre froide. In Economie Appliquée, tome XLVI, 1993, n° 3, p. 117-152.*

EIRIZ, Vasco. **Proposta de tipologia sobre alianças estratégicas.** 2001. Disponível em: <[http://www.anpad.org.br/rac/vol\\_05/dwn/rac-v5-n2-vee.pdf](http://www.anpad.org.br/rac/vol_05/dwn/rac-v5-n2-vee.pdf)>. Acesso em: 29 jan. 2005.

ELMUTI, Dean; KATHAWALA, Yunus. *An overview of strategic alliances. Management Decision, London, v. 39, n. 3, p.205, 2001.*

FERGUSON, C. H. *Computers are the coming of the U. S. keiretsu. Harvard Business Review, n° 68, p. 56, 1990.*

FLAMIA, Eduardo. **A aliança estratégica do tipo joint-venture como alternativa para a manutenção do perfil competitivo frente a concorrência global.** 2001. Dissertação (Mestrado)-Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001.

GARRETTE, Bernard; QUELIN, Bertrand. *An empirical study of hybrid forms of governance structure: the case of the telecommunication equipment industry. Departament of Strategic Management, HEC School of Management, 78351 Jouy-en-Josas, France, March 1993.*

GASPARETTO, Valdirene. **Proposta de uma sistemática para avaliação de desempenho em cadeias de suprimentos.** 2003. Tese (Doutorado) )-Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003.

GORINI, Ana Paula Fontenelle; CORREA, Abidack Raposo; SILVA, Cláudio Vicente Di Gioia Ferreira. **A indústria calçadista de Franca.** [São Paulo], Edição dez. 2000.

GUIDICE, Rebeca M.; VASUDEVAN, Ash; DUYSTERS, Geert. *From “me against you” to “us against them”: alliance formation based on inter-alliance rivalry. Scandinavian Journal of Management, volume 19, Issue 2, p. 135-152, june 2003.*

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** São Paulo: Atlas, 1999.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios de administração financeira.** São Paulo: Harbra.1997.

HAMEL, Gary. **Liderando a revolução.** Rio de Janeiro: Campus, 2000.

HAMMEL, Gary; DOZ, Yves L.; PRAHALAD, C. K. *Collaborate with your competitors – and win, Harvard Business Review. Jan/fev de 1989, p.133.*

HARARI, Oren. The logistics of success. **Management Review**. p. 24-26, June 1999.

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

HITT, Michael A.; IRELAND, R. Duane; HOSKISSON, Robert E. **Administração estratégica**. São Paulo: Pioneira, Thomson Learning, 2003.

IOB – CONTABILIDADE DE CUSTOS. **Boletim Temática Contábil e Balanços**. São Paulo: IOB Thomson, 2005. Boletim n. 23.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 1983.

LEONE, George Sebastião Guerra. **Custos**: planejamento, implantação e controle. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

LEWIS, Jordan D. **Alianças estratégicas**: estruturando e administrando parcerias para o aumento da lucratividade. São Paulo: Pioneira, 1992.

\_\_\_\_\_. **A empresa conectada**: como as empresas líderes vencem através da aliança cliente-fornecedor. São Paulo: Pioneira, 1997.

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

LYRA, Renato Rodrigues de. **Modelos para análise do desempenho de alianças estratégicas**, Brasília, DF, ENANPAD, 2005.

LYNCH, Robert Porter. **Alianças de negócios, a arma secreta competitiva**: como planejar, negociar e gerenciar alianças estratégicas competitivas. São Paulo: Makron Books, 1994.

MACEDO-SOARES, T. Diana L.v.A.; LANGE, Tatiana Tauhata. **Ferramental para análise estratégica pela ótica relacional**: resultado do seu teste piloto na Companhia Vale do Rio Doce (CVRD). Salvador, BA: ENANPAD, 2002.

MACHADO, Marcelo André; RAMALHO, Anderson Ricardo. **Alianças estratégicas internacionais**: um estudo de caso das empresas Artecola Ltda e Rhenoflex GMBH. Atibaia, SP, ENANPAD, 2003.

MACHADO, Rogério. **Alianças estratégicas e Internet**. Disponível em: <<http://nova.eng.br/aluni/aliancas.htm>>. Acesso em: 12 dez. 2000.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados**. São Paulo: Atlas, 2002.

MAYRHOFER, Ulrike. *Les stratégies mondiales de rapprochements menées par les entreprises françaises: spécificités et tendances*. **La Revue des Sciences de Gestion: Direction et Gestion**, ABI/INFORM, v. 39, n. 207, p. 97, mai/juin 2004.

MARTINS, Eliseu. **Contabilidade de custos**. 9.ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MARTINS, Gilberto de Andrade. **Manual para elaboração de monografias e dissertações**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MATARAZZO, Dante Carmine. **Análise financeira de balanços: abordagem básica e gerencial**. São Paulo: Atlas, 2003.

MCGILL, Michael E.; SLOCUM JR., John W. **A empresa mais inteligente: como construir uma empresa que aprende e se adapta às necessidades do mercado**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian. **O processo da estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

OLIVEIRA, Luiz Antônio. **As alianças estratégicas e as pequenas e médias empresas: uma análise a partir de três estudos de caso no comércio varejista de Fortaleza**. Salvador, BA: ENANPAD, 2002.

OLIVEIRA, Luiz Antônio; BATISTA, Paulo César de Souza. **As pequenas empresas e as alianças estratégicas: tendências e oportunidades a partir da análise do pólo calçadista de Fortaleza**. Campinas, SP: ENANPAD, 2001.

PEREIRA, Carlos Alberto. Avaliação de resultados e desempenhos. In: CATELLI, Armando. **Controladoria**. Uma abordagem da gestão econômica GECON. São Paulo: Atlas, 2001

PORTER, Michael. **Vantagem Competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1989.

\_\_\_\_\_. **Competição** = *On competition*: estratégias competitivas essenciais. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

REA, Louis M; PARKER, Richard A. **Metodologia da pesquisa**: do planejamento à execução. São Paulo: Pioneira, Thomson Learning, 2002.

ROSS, Stephen A.; WESTERFIELD, Randolph W.; JAFFE, Jeffrey F. **Administração Financeira**. São Paulo: Atlas, 1995.

SCHNEIDER, Tanha Maria Lauermann. **Diagnóstico dos indicadores de avaliação de desempenho empresarial em indústrias calçadistas de grande porte do vale do rio dos sinos-RS, em 2002**. 2003. Dissertação (Mestrado)-Universidade do Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo, 2003.

SEBRAE – Como o SEBRAE classifica as empresas por porte. Disponível em: <<http://200.216.53/htm/P0001480.htm>>. Acesso em: 15 jan. 2005.

SEGIL, Lorraine. *Partnering: metrics matter*. **Financial Executive**, ABI/INFORM Global, v. 20, n. 9, dec. 2004.

SHANK, John K.; GOVINDARAJAN, Vijay. **Gestão estratégica de custos**: a nova ferramenta para a vantagem competitiva. Rio de Janeiro. Campus, 1995.

SILVA, Antonio Carlos Ribeiro de. **Metodologia da pesquisa aplicada à contabilidade**: orientações de estudos, projetos, relatórios, monografias, dissertações, teses. São Paulo: Atlas, 2003.

SILVA, Edna Lúcia da.; MENEZES, Estera Muszkat. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. Florianópolis: UFSC/PPGEP/LED, 2001.

SINDIFRANCA – Sindicato da Indústria de Calçados de Franca. **Dados cadastrais**. Nov 2004.

STANEK, Mary Beth. *Measuring alliance value and risk: a model approach to prioritizing alliance projects*. **Management Decision**, Academic Research, v.42, n. ½, p.182, 2004.

TAUHATA, Tatiana L.; MACEDO-SOARES, T. Diana, L.v.A. de. Redes e alianças estratégicas no Brasil: Caso CVRD. **RAE-Eletrônica**, v. 3, n. 1, art.4, jan./jun. 2004.

TAVARES, Marcelo Gonçalves. **Alianças e redes estratégicas**: as tendências nas empresas líderes no Brasil. 2002. Dissertação (Mestrado)-IAG, Pontifícia Universidade Católica, Rio de Janeiro, 2002..

TAVARES, Marcelo Gonçalves; MACEDO-SOARES, T. Diana, L.v.A. de. Alianças e redes estratégicas: as tendências nas empresas líderes no Brasil. **Revista do BNDES**, Rio de Janeiro, v. 10, n. 19, p. 293-312, jun. 2003.

TECHEMAYER, César Augustus. **O processo de formação e gestão de aliança estratégica**: um estudo de caso numa empresa do setor automotivo da região sul. 2002. Dissertação (Mestrado)-Escola de Administração/PPGA, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2002.

TECHEMAYER, César Augustus; PEDROZO, Eugênio Ávila. **O processo de formação e gestão de alianças estratégicas**: proposta de um modelo de análise. Salvador, BA: ENANPAD, 2002.

WEGNER, Douglas; DAHMER, Luciane Vandréia. **Avaliação de desempenho em redes de empresas**. Disponível em: <<http://www.ufsm.br/adm/mestrado/publica.htm>>. Acesso em: 19 jul. 2005. Trabalho apresentado no XXIV ENEGEP - Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 2004, Florianópolis, SC.

WILK, Eduardo de Oliveira; FENSTERSEIFER, Jaime Evaldo. **Alianças estratégicas sob a perspectiva da visão da firma baseada em recursos**: contribuições para um modelo dinâmico de cooperação. Atibaia, SP: ENANPAD, 2003.

WRIGHT, Peter; KROLL, Mark J.; PARNELL, John. **Administração estratégica**: conceitos. São Paulo: Atlas, 2000.

YOSHINO, Michael Y.; RANGAN, U. Srinivasa. **Alianças estratégicas**. São Paulo: Makron Books, 1996.

**APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO DE PESQUISA SOBRE ALIANÇAS  
ESTRATÉGICAS  
(PARA AS INDÚSTRIAS CALÇADISTAS DO VALE DO RIO DOS SINOS)**

## QUESTIONÁRIO DE PESQUISA SOBRE ALIANÇAS ESTRATÉGICAS

### I – IDENTIFICAÇÃO DA EMPRESA

Localização (Cidade e Estado):

Origem do Capital: ( ) Nacional ( ) Estrangeiro. País:

Formação do Respondente: ( ) Segundo grau completo

( ) Graduação. Curso: \_\_\_\_\_

( ) Especialização (*Latu Sensu*). Curso: \_\_\_\_\_

( ) MBA. Curso: \_\_\_\_\_

( ) Mestrado (*Stricto Sensu*). Curso: \_\_\_\_\_

( ) Doutorado (*Stricto Sensu*). Curso: \_\_\_\_\_

( ) Outro. Qual? \_\_\_\_\_

Cargo do Respondente na Empresa:

Telefone e E-mail do Respondente:

**Faturamento Anual em R\$ (marcar “x”)**

Até 10.5 milhões

Acima de 10.5 até 30.0 milhões

Acima de 30.0 até 60.0 milhões

Acima de 60.0 milhões

**Número de Funcionários –(marcar “x”)**

Até 250

De 251 a 500

De 501 a 1000

Acima de 1000

### II – QUESTÕES PESQUISADAS

1. Em sua empresa se realiza ou já se realizou alianças estratégicas com fornecedores, clientes e/ou concorrentes? (assinalar com um “x”)

Não realiza alianças estratégicas

Nunca realizou alianças estratégicas

Realiza alianças estratégicas

Já realizou alianças estratégicas

Outras (Especificar):

2. Se em sua empresa se realiza e/ou já se realizou alianças estratégicas, quais são ou foram os parceiros? (assinalar com “x”)

Clientes nacionais (atacadistas, varejistas, distribuidores e representantes)

Clientes do exterior (atacadistas, varejistas, distribuidores e representantes)

Fornecedores nacionais

Fornecedores do exterior

Concorrentes nacionais

Concorrentes do exterior

Outras (Especificar):



**3. Diante da resposta a questão nº 2, informe se existem parceiros que pertencem ao Pólo Calçadista do Vale do Rio dos Sinos? (assinalar com “x”)**

- Sim
- Não

**4. Se sua resposta a questão nº 3 foi “SIM”, assinale quais os tipos de parceiros: (assinalar com “x”)**

- Clientes nacionais (atacadistas, varejistas, distribuidores e representantes)
- Fornecedores nacionais
- Concorrentes nacionais
- Outras (Especificar):

**5. Quais os motivos que levaram a realização de alianças estratégicas com clientes nacionais (atacadistas, varejistas, distribuidores e representantes)? (assinalar com “x” nas alternativas correspondentes)**

- Melhorar o sistema de distribuição
- Melhorar o atendimento ao consumidor
- Realizar propaganda/publicidade conjunta
- Realizar venda conjunta
- Usar instalações em conjunto
- Desenvolver produtos em conjunto
- Participar conjuntamente em feiras/exposições
- Melhorar o nível de giro dos estoques
- Outros (Especificar):

**6. Quais os motivos que levaram a realização de alianças estratégicas com clientes do exterior (atacadistas, varejistas, distribuidores e representantes)? (assinalar com “x” nas alternativas correspondentes)**

- Melhorar o sistema de distribuição
- Melhorar o atendimento ao consumidor
- Realizar propaganda/publicidade conjunta
- Realizar venda conjunta
- Usar instalações em conjunto
- Desenvolver produtos em conjunto
- Participar conjuntamente em feiras/exposições
- Melhorar o nível de giro dos estoques
- Outros (Especificar):

**7. Quais os motivos que levaram a realizar alianças estratégicas com fornecedores nacionais? (assinalar com “x” nas alternativas correspondentes)**

- Reduzir o custo da matéria-prima e insumos
- Melhorar a qualidade da matéria-prima e insumos
- Desenvolver produtos em conjunto
- Desenvolver máquinas e equipamentos em conjunto
- Melhorar a qualidade do produto e prazo de fornecimento
- Melhorar o processo produtivo
- Conquistar novos clientes/mercados
- Outros (Especificar):

**8. Quais os motivos que levaram sua empresa a realização de alianças estratégicas com fornecedores externos? (assinalar com “x” nas alternativas correspondentes)**

- Reduzir o custo da matéria-prima e insumos
- Melhorar a qualidade da matéria-prima e insumos
- Desenvolver produtos em conjunto
- Desenvolver máquinas e equipamentos em conjunto
- Melhorar a qualidade do produto e prazo de fornecimento
- Conquistar novos clientes/mercados
- Outros (Especificar):

**9. Quais os motivos que levaram a realização de alianças estratégicas com concorrentes nacionais? (assinalar com “x” nas alternativas correspondentes)**

- Melhorar o sistema de distribuição
- Melhorar o atendimento ao consumidor
- Realizar propaganda/publicidade conjunta
- Realizar venda conjunta
- Adquirir insumos em conjunto
- Usar instalações em conjunto
- Desenvolver produtos em conjunto
- Participar conjuntamente em feiras/exposições
- Outros (Especificar):

**10. Quais os motivos que levaram a realização de alianças estratégicas com concorrentes externos? (assinalar com “x” nas alternativas correspondentes)**

- Melhorar o sistema de distribuição
- Melhorar o atendimento ao consumidor
- Realizar propaganda/publicidade conjunta
- Realizar venda conjunta
- Adquirir insumos em conjunto
- Usar instalações em conjunto
- Desenvolver produtos em conjunto
- Participar conjuntamente em feiras/exposições
- Outros (Especificar):

**11. Qual o prazo médio de duração das alianças? (assinalar com “x” a alternativa)**

- Para uma negociação/transação específica
- Até 3 anos
- Acima de 3 anos até 5 anos
- Acima de 5 anos até 10 anos
- Por prazo indeterminado
- Outros (Especificar):

**12. Na sua opinião, quais as maiores dificuldades para o estabelecimento de alianças estratégicas? (assinalar com “x”)**

- Falta de parceiro adequado
- Falta de confiança no parceiro
- Falta de apoio da direção geral da empresa
- Falta de habilidade para satisfazer as expectativas de desempenho
- Não ter metas claramente definidas
- Falta de habilidade em planejar e trabalhar em conjunto
- Divergência nos aspectos relacionados à cultura organizacional (crenças e valores)
- Outro (Especificar):

**13. Na sua opinião, qual o maior motivador para o estabelecimento de alianças estratégicas? (assinalar com “x”)**

- Parceiro adequado
- Confiança no parceiro
- Apoio da direção geral da empresa
- Habilidade para satisfazer as expectativas de desempenho das alianças
- Estabelecimento de metas claramente definidas
- Compatibilidade com os sócios, em planejar e trabalhar em conjunto
- Redução da carga tributária
- Sinergia nos aspectos relacionados à cultura organizacional (crenças e valores)
- Outro (Especificar):

**14. Em sua empresa é realizado um controle comparando os resultados globais obtidos ANTES (sem a realização das alianças) e DEPOIS (com a realização das alianças)? (assinalar com “x”)**

- Sim
- Não

**15. Com relação ao controle do resultado da aliança estratégica, em sua empresa: (assinalar com “x”)**

- Para cada aliança faz-se um controle, apurando o resultado econômico individualmente
- Faz-se um controle do resultado econômico geral das alianças
- Não faz controle do resultado das alianças
- Outro (Especificar):

**16. Se a sua resposta à questão de nº 15 foi afirmativa ( faz um controle individual ou geral da aliança), assinale quais os indicadores financeiros que são usados para análise: (assinale com um “x” nas alternativas correspondentes)**

Liquidez corrente = Ativo Circulante/Passivo Circulante

Liquidez Seca = Ativo Circulante – Estoque / Passivo Circulante

Giro do Ativo Total = Vendas / Ativo Total

Giro de Estoques = Custo do Produto Vendido / Estoques

Prazo Médio de Recebimento = 360x Duplicatas a Receber / Vendas Anuais

Prazo Médio de Pagamento = 360 x Fornecedores / CPV + (Est (n) – Est (n-1))

Índice ExigívelxPatrimônio Líquido = Exigível a Longo Prazo / Patrimônio Líquido

Participação do Capital de Terceiros = (Passivo Circulante + Exigível a Longo Prazo) / Ativo Total

Outros (Especificar):

**17. Se a empresa realiza o controle do resultado econômico das alianças informe, assinalando com um “x”, os indicadores utilizados:**

Margem Bruta = (Lucro Bruto/Vendas)

Margem Operacional = ( Lucro Operacional / Vendas)

Margem Líquida = (Lucro Líquido Depois do IR / Vendas)

Retorno Líquido sobre o investimento = ( Lucro líquido depois do IR / Ativo Total)

Retorno sobre o Patrimônio Líquido = ( Lucro líquido depois do IR / Patrimônio Líquido)

Lucro Operacional por par faturado

Preço médio faturado

Outro (Especificar):

**18. Se na empresa se realiza controle do resultado econômico das alianças informe, assinalando com um “x”, os indicadores não financeiros de medição do crescimento utilizados:**

Quantidade de pares faturados

Vendas /par por região

Número de clientes por região

Benefícios intangíveis (difíceis e subjetivos de mensurar: ex.: a ampliação da rede de conhecimentos, aumento de informações sobre novas técnicas produtivas, aumento de informações sobre competidores, etc.. )

Outro (Especificar):

**19. Se a empresa atualmente não realiza alianças estratégicas, há a disposição de fazê-las no futuro? (assinalar com “x”)**

Sim

Não. Especifique o motivo:

**20. Qual o parceiro preferencial para uma possível futura formação de alianças estratégicas? (assinalar com “x” a alternativa)**

- Clientes nacionais (atacadistas, varejistas, distribuidores e representantes)
- Clientes externos (atacadistas, varejistas, distribuidores e representantes)
- Fornecedores nacionais
- Fornecedores do exterior
- Concorrente nacional
- Concorrente externo
- Outro (Especificar):

**21. Quanto a realização de alianças estratégicas com empresas do Pólo Calçadista de Franca - SP, a empresa: (assinalar com “x”)**

- Já realiza
- Pretende realizar
- Não realiza
- Não pretende realizar

**22. Se a empresa na questão nº 21 respondeu que já realiza ou que pretende realizar, informe os motivos para a realização de alianças estratégicas: (assinalar com “x”)**

- Melhorar o sistema de distribuição
- Melhorar o atendimento ao consumidor
- Realizar propaganda/publicidade conjunta
- Realizar venda conjunta
- Adquirir matéria prima em conjunto
- Usar instalações em conjunto
- Desenvolver produtos em conjunto
- Participar conjuntamente em feiras/exposições
- Outros (Especificar):

**23. Se a empresa na questão nº 21 respondeu que não realiza ou que não pretende realizar, informe os motivos para a não realização de alianças estratégicas: (assinalar com “x”)**

- Falta de parceiro adequado
- Falta de confiança no parceiro
- Falta de apoio da gerência
- Falta de habilidade para satisfazer expectativas conjunta de desempenho
- Não ter as metas claramente definidas
- Falta de habilidade em planejar e trabalhar em conjunto
- Divergência nos aspectos relacionados à cultura organizacional (crenças e valores)
- Outro (Especificar):

**APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO DE PESQUISA SOBRE ALIANÇAS  
ESTRATÉGICAS (PARA AS INDÚSTRIAS CALÇADISTAS DE FRANCA)**

## QUESTIONÁRIO DE PESQUISA SOBRE ALIANÇAS ESTRATÉGICAS

### I – IDENTIFICAÇÃO DA EMPRESA

Localização (Cidade e Estado):

Origem do Capital: ( ) Nacional ( ) Estrangeiro. País:

Formação do Respondente: ( ) Segundo grau completo

( ) Graduação. Curso: \_\_\_\_\_

( ) Especialização (*Latu Sensu*). Curso: \_\_\_\_\_

( ) MBA. Curso: \_\_\_\_\_

( ) Mestrado (*Stricto Sensu*). Curso: \_\_\_\_\_

( ) Doutorado (*Stricto Sensu*). Curso: \_\_\_\_\_

( ) Outro. Qual? \_\_\_\_\_

Cargo do Respondente na Empresa:

Telefone e E-mail do Respondente:

**Faturamento Anual em R\$ (marcar “x”)**

Até 10.5 milhões

Acima de 10.5 até 30.0 milhões

Acima de 30.0 até 60.0 milhões

Acima de 60.0 milhões

**Número de Funcionários –(marcar “x”)**

Até 250

De 251 a 500

De 501 a 1000

Acima de 1000

### II – QUESTÕES PESQUISADAS

1. Em sua empresa se realiza ou já se realizou alianças estratégicas com fornecedores, clientes e/ou concorrentes? (assinalar com um “x”)

Não realiza alianças estratégicas

Nunca realizou alianças estratégicas

Realiza alianças estratégicas

Já realizou alianças estratégicas

Outras (Especificar):

2. Se em sua empresa se realiza e/ou já se realizou alianças estratégicas, quais são ou foram os parceiros? (assinalar com “x”)

Clientes nacionais (atacadistas, varejistas, distribuidores e representantes)

Clientes do exterior (atacadistas, varejistas, distribuidores e representantes)

Fornecedores nacionais

Fornecedores do exterior

Concorrentes nacionais

Concorrentes do exterior

Outras (Especificar):

**3. Diante da resposta a questão nº 2, informe se existem parceiros que pertencem ao Pólo Calçadista de Franca? (assinalar com “x”)**

- Sim
- Não

**4. Se sua resposta a questão nº 3 foi “SIM”, assinale quais os tipos de parceiros: (assinalar com “x”)**

- Clientes nacionais (atacadistas, varejistas, distribuidores e representantes)
- Fornecedores nacionais
- Concorrentes nacionais
- Outras (Especificar):

**5. Quais os motivos que levaram a realização de alianças estratégicas com clientes nacionais (atacadistas, varejistas, distribuidores e representantes)? (assinalar com “x” nas alternativas correspondentes)**

- Melhorar o sistema de distribuição
- Melhorar o atendimento ao consumidor
- Realizar propaganda/publicidade conjunta
- Realizar venda conjunta
- Usar instalações em conjunto
- Desenvolver produtos em conjunto
- Participar conjuntamente em feiras/exposições
- Melhorar o nível de giro dos estoques
- Outros (Especificar):

**6. Quais os motivos que levaram a realização de alianças estratégicas com clientes do exterior (atacadistas, varejistas, distribuidores e representantes)? (assinalar com “x” nas alternativas correspondentes)**

- Melhorar o sistema de distribuição
- Melhorar o atendimento ao consumidor
- Realizar propaganda/publicidade conjunta
- Realizar venda conjunta
- Usar instalações em conjunto
- Desenvolver produtos em conjunto
- Participar conjuntamente em feiras/exposições
- Melhorar o nível de giro dos estoques
- Outros (Especificar):

**7. Quais os motivos que levaram a realizar alianças estratégicas com fornecedores nacionais? (assinalar com “x” nas alternativas correspondentes)**

- Reduzir o custo da matéria-prima e insumos
- Melhorar a qualidade da matéria-prima e insumos
- Desenvolver produtos em conjunto
- Desenvolver máquinas e equipamentos em conjunto
- Melhorar a qualidade do produto e prazo de fornecimento
- Melhorar o processo produtivo
- Conquistar novos clientes/mercados
- Outros (Especificar):

**8. Quais os motivos que levaram sua empresa a realização de alianças estratégicas com fornecedores externos? (assinalar com “x” nas alternativas correspondentes)**

- Reduzir o custo da matéria-prima e insumos
- Melhorar a qualidade da matéria-prima e insumos
- Desenvolver produtos em conjunto
- Desenvolver máquinas e equipamentos em conjunto
- Melhorar a qualidade do produto e prazo de fornecimento
- Conquistar novos clientes/mercados
- Outros (Especificar):

**9. Quais os motivos que levaram a realização de alianças estratégicas com concorrentes nacionais? (assinalar com “x” nas alternativas correspondentes)**

- Melhorar o sistema de distribuição
- Melhorar o atendimento ao consumidor
- Realizar propaganda/publicidade conjunta
- Realizar venda conjunta
- Adquirir insumos em conjunto
- Usar instalações em conjunto
- Desenvolver produtos em conjunto
- Participar conjuntamente em feiras/exposições
- Outros (Especificar):

**10. Quais os motivos que levaram a realização de alianças estratégicas com concorrentes externos? (assinalar com “x” nas alternativas correspondentes)**

- Melhorar o sistema de distribuição
- Melhorar o atendimento ao consumidor
- Realizar propaganda/publicidade conjunta
- Realizar venda conjunta
- Adquirir insumos em conjunto
- Usar instalações em conjunto
- Desenvolver produtos em conjunto
- Participar conjuntamente em feiras/exposições
- Outros (Especificar):

**11. Qual o prazo médio de duração das alianças? (assinalar com “x” a alternativa)**

- Para uma negociação/transação específica
- Até 3 anos
- Acima de 3 anos até 5 anos
- Acima de 5 anos até 10 anos
- Por prazo indeterminado
- Outros (Especificar):

**12. Na sua opinião, quais as maiores dificuldades para o estabelecimento de alianças estratégicas? (assinalar com “x”)**

- Falta de parceiro adequado
- Falta de confiança no parceiro
- Falta de apoio da direção geral da empresa
- Falta de habilidade para satisfazer as expectativas de desempenho
- Não ter metas claramente definidas
- Falta de habilidade em planejar e trabalhar em conjunto
- Divergência nos aspectos relacionados à cultura organizacional (crenças e valores)
- Outro (Especificar):

**13. Na sua opinião, qual o maior motivador para o estabelecimento de alianças estratégicas? (assinalar com “x”)**

- Parceiro adequado
- Confiança no parceiro
- Apoio da direção geral da empresa
- Habilidade para satisfazer as expectativas de desempenho das alianças
- Estabelecimento de metas claramente definidas
- Compatibilidade com os sócios, em planejar e trabalhar em conjunto
- Redução da carga tributária
- Sinergia nos aspectos relacionados à cultura organizacional (crenças e valores)
- Outro (Especificar):

**14. Em sua empresa é realizado um controle comparando os resultados globais obtidos ANTES (sem a realização das alianças) e DEPOIS (com a realização das alianças)?**

**(assinalar com “x”)**

- Sim
- Não

**15. Com relação ao controle do resultado da aliança estratégica, em sua empresa:**

**(assinalar com “x”)**

- Para cada aliança faz-se um controle, apurando o resultado econômico individualmente
- Faz-se um controle do resultado econômico geral das alianças
- Não faz controle do resultado das alianças
- Outro (Especificar):

**16. Se a sua resposta à questão de nº 15 foi afirmativa ( faz um controle individual ou geral da aliança), assinale quais os indicadores financeiros que são usados para análise: (assinale com um “x” nas alternativas correspondentes)**

Liquidez corrente = Ativo Circulante/Passivo Circulante  
 Liquidez Seca = Ativo Circulante – Estoque / Passivo Circulante  
 Giro do Ativo Total = Vendas / Ativo Total  
 Giro de Estoques = Custo do Produto Vendido / Estoques  
 Prazo Médio de Recebimento = 360x Duplicatas a Receber / Vendas Anuais  
 Prazo Médio de Pagamento = 360 x Fornecedores / CPV + (Est (n) – Est (n-1))  
 Índice ExigívelxPatrimônio Líquido = Exigível a Longo Prazo / Patrimônio Líquido  
 Participação do Capital de Terceiros = (Passivo Circulante + Exigível a Longo Prazo) / Ativo Total  
 Outros (Especificar):

**17. Se a empresa realiza o controle do resultado econômico das alianças informe, assinalando com um “x”, os indicadores utilizados:**

Margem Bruta = (Lucro Bruto/Vendas)  
 Margem Operacional = ( Lucro Operacional / Vendas)  
 Margem Líquida = (Lucro Líquido Depois do IR / Vendas)  
 Retorno Líquido sobre o investimento = ( Lucro líquido depois do IR / Ativo Total)  
 Retorno sobre o Patrimônio Líquido = ( Lucro líquido depois do IR / Patrimônio Líquido)  
 Lucro Operacional por par faturado  
 Preço médio faturado  
 Outro (Especificar):

**18. Se na empresa se realiza controle do resultado econômico das alianças informe, assinalando com um “x”, os indicadores não financeiros de medição do crescimento utilizados:**

Quantidade de pares faturados  
 Vendas /par por região  
 Número de clientes por região  
 Benefícios intangíveis (difíceis e subjetivos de mensurar: ex.: a ampliação da rede de conhecimentos, aumento de informações sobre novas técnicas produtivas, aumento de informações sobre competidores, etc.. )  
 Outro (Especificar):

**19. Se a empresa atualmente não realiza alianças estratégicas, há a disposição de fazê-las no futuro? (assinalar com “x”)**

Sim  
 Não. Especifique o motivo:

**20. Qual o parceiro preferencial para uma possível futura formação de alianças estratégicas? (assinalar com “x” a alternativa)**

- Clientes nacionais (atacadistas, varejistas, distribuidores e representantes)
- Clientes externos (atacadistas, varejistas, distribuidores e representantes)
- Fornecedores nacionais
- Fornecedores do exterior
- Concorrente nacional
- Concorrente externo
- Outro (Especificar):

**21. Quanto a realização de alianças estratégicas com empresas do Pólo Calçadista do Vale do Rio dos Sinos - RS, a empresa: (assinalar com “x”)**

- Já realiza
- Pretende realizar
- Não realiza
- Não pretende realizar

**22. Se a empresa na questão nº 21 respondeu que já realiza ou que pretende realizar, informe os motivos para a realização de alianças estratégicas: (assinalar com “x”)**

- Melhorar o sistema de distribuição
- Melhorar o atendimento ao consumidor
- Realizar propaganda/publicidade conjunta
- Realizar venda conjunta
- Adquirir matéria prima em conjunto
- Usar instalações em conjunto
- Desenvolver produtos em conjunto
- Participar conjuntamente em feiras/exposições
- Outros (Especificar):

**23. Se a empresa na questão nº 21 respondeu que não realiza ou que não pretende realizar, informe os motivos para a não realização de alianças estratégicas: (assinalar com “x”)**

- Falta de parceiro adequado
- Falta de confiança no parceiro
- Falta de apoio da gerência
- Falta de habilidade para satisfazer expectativas conjunta de desempenho
- Não ter as metas claramente definidas
- Falta de habilidade em planejar e trabalhar em conjunto
- Divergência nos aspectos relacionados à cultura organizacional (crenças e valores)
- Outro (Especificar):

**ANEXO A – CARTA DE APRESENTAÇÃO**

São Leopoldo/RS, 31 de março de 2005.

Prezados Senhores:

Conforme nosso contato por telefone e e-mail, estamos enviando um questionário a essa renomada empresa, no sentido de contarmos com a sua participação na pesquisa de cunho científico, desenvolvida por **Rene Luiza Castoldi Gianisella**, aluna do Curso de Pós Graduação Ciências Contábeis, nível de Mestrado, desta universidade.

Tal pesquisa, desenvolvida sob a orientação do Prof. Dr. Marcos Antonio de Souza, objetiva investigar a forma de execução e os benefícios econômicos decorrentes da adoção de parcerias e alianças estratégicas realizadas por empresas que compõem os Pólos Calçadistas do Vale dos Sinos (RS) e Franca (SP).

O estudo busca, no que se refere às parcerias e alianças estratégicas, o seguinte: [1] identificar a dimensão e a forma da adoção dessa estratégia de gestão; [2] verificar os motivos que levam a sua formação, sua tendência e evolução; [3] investigar os procedimentos de mensuração e controle econômico existentes; [4] conhecer quais são os parceiros participantes e [5] diagnosticar os motivos pelo não uso e se há planos para a sua utilização.

Cabe salientar que as informações solicitadas, apesar de não tratarem de aspectos que envolvam a confidencialidade dos negócios, serão tratadas com sigilo absoluto. Para tanto, serão elas trabalhadas unicamente em seu aspecto global e, portanto, nunca reportadas de forma específica a esta ou aquela empresa. O questionário é composto de 23 perguntas fechadas, cujo tempo de resposta não deve ultrapassar cerca de 25 minutos.

As empresas que responderem a pesquisa receberão uma cópia completa do estudo (em formato eletrônico), passando a deter todo um conjunto de conceitos, dados e informações sobre este tipo de estratégia empresarial, desenvolvido em formato e conteúdo especificamente direcionado ao setor calçadista.

Ressaltamos a importância da realização desta pesquisa, tendo em vista a escassez de estudos desta natureza. Trata-se ela de uma contribuição da academia em geral, e da UNISINOS em particular, para esse importante segmento de negócios no contexto nacional.

Considerando que é de extrema importância a participação de V.Sas., solicitamos sua resposta ao questionário em anexo **até o dia 12/04/2005**, encaminhando-a aos seguintes e-mail's: [renelg@real.unisinos.br](mailto:renelg@real.unisinos.br) ou [gelsir@bewnet.com.br](mailto:gelsir@bewnet.com.br). Tal prazo é necessário dadas as necessidades de organização e desenvolvimento do estudo. Acrescentamos que a mestranda Rene Luiza Castoldi Gianisella estará à disposição para atendê-los no esclarecimento de qualquer dúvida, por meio dos telefones: (51) 3751-1979 – residencial, ou (51) 3751-9013 - comercial.

Na certeza de poder contar com a contribuição de V.Sas., subscrevemo-nos.

Atenciosamente,

A handwritten signature in dark ink, appearing to read 'Ernani Ott', is centered on the page.

Prof. Dr. Ernani Ott  
Coordenador do Programa de Mestrado em Ciências Contábeis

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS  
NÍVEL MESTRADO

**AUTORIZAÇÃO**

Eu, RENE LUIZA CASTOLDI GIANISELLA, CPF 355.620.800-87 autorizo o Programa de Mestrado em Ciências Contábeis da UNISINOS, a disponibilizar a Dissertação de minha autoria sob o título “ALIANÇAS ESTRATÉGICAS: UM ESTUDO SOBRE AS PRÁTICAS DE CONTROLE DE GESTÃO ADOTADAS POR EMPRESAS DOS PÓLOS CALÇADISTAS DO VALE DO RIO DOS SINOS-RS E DE FRANCA-SP”, orientada pelo professor doutor Marcos Antônio de Souza, para:

Consulta     Sim             Não

Empréstimo  Sim             Não

Reprodução:

Parcial             Sim             Não

Total              Sim             Não

Divulgar e disponibilizar na Internet gratuitamente, sem ressarcimento dos direitos autorais, o texto integral da minha Dissertação citada acima, no *site* do Programa, para fins de leitura e/ou impressão pela Internet

Parcial             Sim             Não

Total              Sim             Não

Em caso afirmativo, especifique:

Sumário:         Sim             Não

Resumo:          Sim             Não

Capítulos:       Sim             Não    Quais: \_\_\_\_\_

Bibliografia:    Sim             Não

Anexos:          Sim             Não

São Leopoldo, \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_.

---

Assinatura da Autora

Visto do Orientador