

# Alianças estratégicas no setor de autopeças: o caso Forjas Brasileiras

## *Strategic Alliances in Autoparts Industry: Forjas Brasileiras Case*

Alexandre Celaro <sup>1</sup>

T. Diana L. van Aduard de Macedo-Soares, Ph.D<sup>2</sup>

### Resumo

*O presente artigo tem como objetivo contribuir aos estudos sobre a gestão das empresas inseridas em alianças, focando na questão de suas implicações estratégicas, à luz das suas características relacionais. Concentra-se no caso de Forjas Brasileiras, uma empresa nacional que, em 1999, decidiu estabelecer duas alianças estratégicas com empresas estrangeiras. Procurou responder à seguinte pergunta: a estratégia competitiva da Forjas Brasileiras é adequada à empresa e ao contexto competitivo atual, considerando as alianças estratégicas estabelecidas com empresas estrangeiras? Os dados foram coletados por meio de vários métodos de acordo com a metodologia de estudo de caso de Yin (1994). A interpretação e análise dos dados basearam-se no referencial teórico, com auxílio do modelo genérico-integrativo de Macedo-Soares em suas versões "tradicional" e "relacional". Os resultados da pesquisa evidenciaram a importância de conduzir análises estratégicas pela ótica relacional, no caso de empresas que tenham estabelecido alianças, porquanto essa ótica pode trazer novos insights para a tomada de decisão estratégica empresarial que não se conseguiria por meio de análises tradicionais que não levam em conta as implicações das alianças na conduta e no desempenho das empresas.*

Palavras-chave : Alianças Estratégicas, Alianças Globais e Autopeças

### Abstract

*The objective of the present article is to contribute to studies of management of firms that enter into alliances, focusing on the issue of the latter's strategic implications – opportunities, threats, strengths and weaknesses – given their relational characteristics. The article focuses on the case of a Brazilian firm in the automotive industry – Forjas Brasileiras (FB) – that, in 1999, decided to establish two strategic alliances with foreign firms. It seeks to answer the following question: is the firm's competitive strategy adequate for its current competitive context, considering its strategic alliances with foreign firms? The data of the study at issue in this article was collected using various methods in accordance with the methodology proposed by Yin (1994) for case studies. To assess strategic fit, the research adopted conceptual tools developed by Macedo-Soares (2002) to carry out analyses from a relational perspective, i.e. considering a firm's relationships and their impact on its management and performance. The results of this study demonstrated the importance of conducting strategic planning from a relational perspective, in the case of firms that have established alliances, illustrating how it can provide new insights for business decision-making that could not be obtained through traditional analyses that do not contemplate the strategic implications of alliances.*

Keywords: Strategic alliances, global alliances and auto-parts.

<sup>1</sup> Mestre em Administração de Empresas pela PUC-Rio – Vínculo Institucional: PUC-Rio/IAG – Dept. de Administração de Empresas – Endereço: Rua Bojabi, 49, São Paulo, SP – Brasil – CEP : 04648-090. Email: celaro@hotmail.com

<sup>2</sup> Ph.D. (Doutor pela University of Montreal, Canada). Vínculo Institucional: Professor Associado, PUC-Rio/IAG – Dept. de Administração de Empresas. Endereço: Rua Marquês de São Vicente, Rio de Janeiro/RJ. Brasil – CEP : 225, 22453-900. Website: www.strategy-research.com – Email: redes@strategy-research.com

Artigo recebido em outubro de 2006 e aceito para publicação em dezembro de 2006

## Introdução

De forma crescente, as organizações estão buscando assegurar sua competitividade por meio de acordos entre fornecedores e distribuidores, entre organizações de diferentes países, entre empresas rivais ou empresas sem nenhuma afinidade (TECHEMAYER, 2002).

“As alianças [...] têm sido consideradas uma das opções mais adequadas para lidar com as atuais exigências do mercado, demasiadas para uma empresa isolada” (MACEDO-SOARES e TAUHATA, 2002).

Especialmente no setor automotivo, as empresas procuram estabelecer os mais diversos tipos de parcerias e alianças na busca pela competitividade, pois representam um segmento maduro da economia, no qual as margens operacionais brutas são cada vez mais reduzidas, e o mercado nos países centrais está mais disputado (DYER J. H.; HATCH N.W. 2006). Outro fato que dificulta a competição entre as empresas automotivas é o fato delas pertencerem a um setor da economia de tecnologia tradicional que as leva a perseguirem ganhos de escala que lhes possibilitem manter sua participação no mercado. (TECHEMAYER, 2002).

No caso do setor automotivo, essa tendência é ainda mais acentuada porque a cadeia produtiva da indústria automotiva está sendo caracterizada pela existência de fornecedores diretos, pelo *global sourcing*, pelo *follow-sourcing*, pela formação de redes de cooperação tecnológica e de parcerias entre montadoras e empresas de peças e componentes (SILVA, 2000).

No Brasil, o setor automotivo também vem passando por profundas alterações, nos últimos anos, devido ao processo de abertura da economia brasileira ao mercado internacional, aumentando a competição entre as organizações com a instalação de várias empresas automobilísticas, gerando uma transformação na maneira de gerir as organizações. Como resposta a esse novo contexto de negócios, mundial e local, e levando em consideração especialmente o acirramento da concorrência, as empresas nacionais adotam como elemento crítico de sua estratégia competitiva as parcerias interorganizacionais (TECHEMAYER, 2002).

Surge assim o problema de saber o quanto as estratégias de empresas no setor são adequadas a esse contexto e quais as implicações das suas alianças estratégicas no seu desempenho e na sua conduta.

Dentro desse contexto, está inserida a Forjas Brasileiras (FB), uma empresa brasileira, com 85% de seu faturamento voltado para a cadeia automotiva, a qual é o objeto de análise neste artigo.

A FB iniciou a produção de componentes forjados para a indústria automobilística no final da década de 1950. Naquele mesmo período, começava a maturação dessa indústria no país, um processo que transcorreu entre 1957 e 1967 (FONSECA, 1996). Em 1999, a FB estabeleceu duas importantes alianças estratégicas com as empresas alemãs Brockhaus e Hirschvogel, que perduram até os dias de hoje. No ano de 2001, a FB iniciou o processo de profissionalização, com a passagem dos membros da família controladora para o conselho de acionistas e a contratação de profissionais do mercado para a direção e gestão da empresa.

Escolheu-se como objeto de estudo a FB, pois se acredita que, com a análise de sua estratégia com foco nas suas alianças estratégicas com essas duas empresas estrangeiras, como elemento crítico da mesma, poder-se-ia conseguir novos *insights* valiosos para outras empresas do segmento sobre a gestão de empresas que atuam em alianças.

Com vistas a trazer lições para a administração da empresa Forjas Brasileiras, bem como para empresas em situação semelhante, este artigo tem como objetivo específico o de responder à seguinte questão: **a estratégia competitiva da Forjas Brasileiras é adequada à empresa e ao contexto competitivo atual, considerando suas alianças estratégicas estabelecidas no passado com empresas estrangeiras?**

Para reunir os subsídios necessários para responder à questão principal, buscamos elementos de resposta às questões intermediárias listadas abaixo.

- Qual a estratégia da unidade de negócios de autopeças da FB?

- Quais as implicações estratégicas dos fatores macroambientais e dos atores-chave ao assumirem seus respectivos papéis em termos de constituírem oportunidades e ameaças reais e potenciais?
- Quais as implicações estratégicas dos fatores organizacionais em termos de constituírem forças e fraquezas reais e potenciais?
- Quais as características de cada uma das alianças estratégicas estabelecidas pela FB?
- Quais as implicações estratégicas das alianças nos níveis organizacional e macroambiental da FB, em termos de constituírem forças e fraquezas oportunidades e ameaças, para a empresa atingir seus principais objetivos?
- Qual o desempenho da FB?
- A estratégia da FB é adequada para a empresa atingir seus objetivos?
- Quais mudanças eventuais se fazem necessárias para assegurar uma melhor adequação estratégica da FB, considerando as implicações dessas duas alianças estratégicas?

Este artigo mostra-se bastante relevante, tanto do ponto de vista acadêmico quanto do empresarial, considerando o setor em questão.

De fato, segundo dados de 2004 da Anfavea e do Sindipeças, o setor automotivo brasileiro representava naquele ano 13,5% do PIB industrial e 4,5% do PIB total do país. Tratava-se de uma cadeia que reunia 200 mil empresas, das matérias-primas aos serviços, onde 67% das empresas tinham capital nacional, sendo que elas eram, em sua maioria, pequenos e médios empreendimentos.

No nível empresarial, o intuito do artigo é de apresentar subsídios que evidenciassem a importância para os gestores de empresas inseridas na indústria automobilística nacional de levar em conta nas suas tomadas de decisão as implicações estratégicas de suas alianças.

Do ponto de vista acadêmico, a literatura científica sobre alianças estratégicas, na cadeia de fornecimento da indústria automobilística brasileira, é ainda reduzida. Este artigo pretende contribuir às pesquisas na área focando as implicações das alianças estratégicas sobre a conduta e o desempenho das empresas inseridas nessa indústria.

O artigo também procura contribuir à pesquisa em gestão estratégica da equipe de Macedo-Soares ([www.strategy-research.com](http://www.strategy-research.com)) na PUC-Rio / IAG, com mais um estudo de caso, na busca de um ferramental de análise mais adequado a análises estratégicas na ótica relacional, dentre uma perspectiva dinâmica e integrativa.

O escopo deste artigo restringe-se à análise de alianças estratégicas estabelecidas dentro da cadeia de fornecedores de autopeças para a indústria automobilística nacional, mais especificamente, no segmento de componentes forjados, com foco na unidade de produção de autopeças da Forjas Brasileiras. Essa unidade representa cerca de 85% do faturamento total da empresa. Foi escolhida por influenciar mais significativamente no resultado geral da empresa e por se tratar da unidade que estabeleceu as alianças com as duas empresas estrangeiras que atuavam no setor de autopeças forjadas.

Com relação ao horizonte temporal, o artigo foca principalmente o período pertinente ao estabelecimento das alianças estratégicas, ou seja, entre 1999 e 2004.

---

## Metodologia

Os dados foram coletados pelos seguintes meios: (i) pesquisa documental; (ii) pesquisa telematizada; (iii) levantamento de percepções com questionários predominantemente estruturados, respondidos por executivos e demais empregados da FB, bem como seus parceiros e membros do conselho de acionistas; (iv) levantamento complementar de percepções com auxílio de entrevistas. Também foram coletados dados por meio de observação participante com empregados da empresa.

É importante destacar que a maior parte das análises partiu de um cruzamento dos dados obtidos das várias fontes (documentos, questionários, depoimentos etc.), pelos meios acima mencionados, para garantir consistência nas informações e nas inferências realizadas.

Ao adotar, assim, a estratégia de triangulação de métodos, recomendada para estudos de caso (YIN, 1994; EISENHARDT, 1989), foi possível superar, pelo menos em parte, as limitações inerentes a cada um deles.

---

## Referencial teórico

Embora existam muitas definições de estratégia, na pesquisa em questão neste artigo foi adotada a de Macedo-Soares (2002), inspirada em Grant (1999, p.3), segundo a qual estratégia “é a proposição unificadora que traz coerência e direção às ações e decisões de uma organização”, especialmente, no que diz respeito a alavancar e alocar os recursos necessários à melhoria ou sustentação de seu desempenho de acordo com a sua visão, considerando suas condições ambientais internas e externas.

A definição de Gulati (1998) foi adotada para o conceito de alianças, segundo a qual alianças são arranjos voluntários entre firmas – envolvendo troca, compartilhamento ou co-desenvolvimento de produtos, tecnologias ou serviços. Podem ocorrer como resultado de uma ampla variedade de motivos e objetivos, assumir várias formas e cruzar as fronteiras vertical e horizontal da empresa (MACEDO-SOARES; TAUHATA, 2002). São estratégicas quando o objetivo é contribuir para a vantagem competitiva da empresa (MACEDO-SOARES, 2002).

Segundo Gomes-Casseres (2002), a aliança estratégica é uma forma de concepção de novas unidades de competição que possibilita redefinir o modelo de competição existente.

Uma aliança estratégica possibilita a captura de valor (DOZ; HAMEL, 1998), tenciona contribuir ao *core business* da empresa e à sua vantagem competitiva sustentável (TROCCHI; MACEDO-SOARES, 2003).

Na pesquisa foi adotada a tipologia de estratégias genéricas de Mintzberg (1988) que contempla duas dimensões: diferenciação e escopo de produtos e serviços, também denominada segmentação de mercado. Mintzberg classifica seis formas principais de diferenciação: preço, imagem, suporte, qualidade, *design* e não-diferenciação. O escopo pode ser amplo ou estreito, podendo assumir infinitas configurações, desde estratégia de nichos e customização até a não-segmentação. Esta tipologia foi escolhida devido à sua clareza, abrangência e poder descritivo (KOTHA; VADLAMANI 1995).

Considerando o contexto atual de mudança crescente, outro conceito fundamental é a de sustentabilidade da estratégia, que se refere à capacidade de assegurar a sustentabilidade do desempenho superior da empresa (MACEDO-SOARES, 2002). Por sua vez, a sustentabilidade do desempenho superior foi definida como a capacidade de prolongamento de um desempenho superior, mantendo retornos acima da média da indústria, por um período relativamente longo, dependendo da indústria. Embora, na definição, seja destacada a dimensão financeira de desempenho (retornos acima da média), outras dimensões relevantes foram levadas em conta na medição do desempenho das empresas, as quais são mencionadas mais adiante.

O ferramental utilizado na pesquisa – metodologia e modelo SNA (*Strategic Network Analysis*) - que incorpora a dimensão relacional, foi desenvolvido por Macedo Soares (2002), visando auxiliar análises estratégicas no caso de empresas que atuam em alianças e redes estratégicas. Tinha sido aplicado com sucesso em várias empresas e setores (MACEDO-SOARES; TAUHATA; FREITAS, 2004; MACEDO-SOARES; TAUHATA; LIMA, 2005; LEITE J. C.; MACEDO-SOARES 2006; MACEDO-SOARES; FIGUEIRAS, 2007).

Decidiu-se adotar esse ferramental na medida em que permite levar em conta todos os fatores estrategicamente significativos, não somente os organizacionais, os estruturais da indústria e os macroambientais, mas também os relacionais, ou seja, pertinentes aos relacionamentos, notadamente às alianças, em uma perspectiva sistêmica. A metodologia SNA foi aplicada no estudo de caso da Forjas Brasileiras (FB), enfocando as duas alianças estratégicas bilaterais que foram estabelecidas pela FB na década passada com as empresas Hirschvogel e Brockhaus.

Cabe mencionar que a metodologia SNA, que inclui o modelo SNA, é uma evolução de uma versão tradicional, genérico-integrativa - modelo GI (MACEDO-SOARES, 2000) - , para uma versão relacional ao incorporar fatores pertinentes à análise das implicações estratégicas de alianças e redes.

Ambas as versões – GI e SNA - possuem uma perspectiva integrativa. A versão GI auxilia a análise de recursos e competências da organização e sua interação com as variáveis ambientais, utilizando-se de construtos da *resource-based view*, bem como da escola de posicionamento (PORTER, 1980), além de alguns conceitos de Austin (1990) e de Brandenburger e Nalebuff (1997). Os construtos de Porter (1980) foram adotados para identificar as implicações estratégicas dos principais atores da arena competitiva da empresa ao desempenharem seus papéis em interação com os fatores ambientais externos. Para estes, foram adotados os construtos e indicadores de Austin (1990) que permitem aprofundar a análise das suas implicações em termos de oportunidades e ameaças, reais e potenciais. Brandenburger e Nalebuff (1997) propuseram o conceito de “*complementor*”, ou parceiro potencial. Este conceito foi fundamental na evolução do modelo GI para o ferramental relacional, SNA.

---

### Variáveis, construtos e indicadores da pesquisa

O Quadro 1 constitui uma lista de referência do modelo GI para interpretar os dados coletados no estudo a respeito dos fatores organizacionais. Resulta das pesquisas de Macedo-Soares e Lucas (1996), Macedo-Soares e Santos (2002), Macedo-Soares e Figueiras (2007) sobre os atributos necessários e desejáveis para a implementação e gestão bem-sucedida de estratégias de liderança, por diferenciação, orientadas ao cliente.

**Quadro 1 - Lista de atributos necessários/desejáveis para cada variável principal no caso da gestão de estratégias de diferenciação, orientadas para o cliente (adaptado para a FB) baseado em Macedo-Soares e Lucas (1996), Macedo-Soares e Santos (2002), Macedo-Soares e Figueiras (2007)**

<b>Categoria de variáveis</b>	<b>Variável</b>	<b>Atributos necessários/desejáveis</b>
Organização <i>hard</i>	Estrutura organizacional	Flexível, achatada, com alto grau de descentralização de poder de decisão
	Sistemas de reconhecimento e recompensa	Sistema de avaliação de desempenho dos empregados e remuneração integrados ao sistema de medição de desempenho geral da empresa
	Sistemas gerenciais	Integrados através dos processos interfuncionais, com uma perspectiva de orientação para os clientes
Organização <i>soft</i>	Cultura organizacional	Cultura voltada para a melhoria contínua do desempenho da organização e orientada para os <i>stakeholders</i> , com preocupação com a qualidade de vida, ambiente, ética e responsabilidade social.
	Comunicação informal	Ampla e interfuncional, favorecendo constante <i>feedback</i> sobre as metas, planos de ação e medidas de desempenho
Tecnologia <i>hard</i>	Tecnologia de informação	Sistemas em tempo real, abrangentes e integrados ( <i>hardware</i> e <i>software</i> ), com acesso amplo a todos os níveis decisórios.
Tecnologia <i>soft</i>	Metodologias e técnicas específicas	Metodologias de treinamento, programas e incentivo ao desenvolvimento de novas soluções com vistas ao aprimoramento dos processos organizacionais.
		Metodologias e técnicas de medição do desempenho global, setorial e individual, que incluem dimensões quantitativas e qualitativas de forma balanceada.
	Inovação	Desenvolvimento de novas medições para indicadores de grandezas intangíveis, como a qualidade no desenvolvimento de novos produtos.
Físicos	Ativos fixos /equipamentos/instalações	Instalações no estado-da-arte em termos de tecnologia, com ganho de escala, alto padrão de qualidade e alto nível de produtividade.
	Infra-estrutura	Logística de transporte competitiva e confiável
Pessoas	Talentos e capacidades	Experiência, habilidades, conhecimento e potencial para adquirir as necessárias competências para aplicação de novas metodologias e práticas, que incluem solução de problemas, melhoria de processos e sistemas de medida equilibrados
Financeiros	Caixa – fluxo	Fluxo de caixa suficiente para garantir liquidez aos acionistas, mantendo recursos internos para financiar a manutenção das atividades e o crescimento no longo prazo.
	Capital – Estrutura	Estrutura de capital que assegure um baixo nível de alavancagem financeira para obtenção de recursos de longo prazo a custos mais baixo, de modo a financiar ampliações de capacidade conforme demanda.
Desempenho	Quantitativas	Financeiras: EBITDA e lucratividade acima da média da indústria
		Operacionais: alta produtividade
	Qualitativas	Alta qualidade de produtos e serviços, acima da concorrência Capacidade de inovação para atender às demandas potenciais dos clientes

Por sua vez, o ferramental SNA comporta duas listas de referência que são fundamentais para operacionalizar a análise estratégica sob a ótica relacional. A primeira lista de referência inclui construtos no nível da indústria, enquanto a segunda apresenta construtos no nível da empresa. No nível da indústria, foram destacadas duas principais dimensões para a avaliação das implicações estratégicas das alianças estratégicas da FB: sua composição e o tipo de laço. No nível da empresa, considerou-se uma terceira dimensão que se refere ao gerenciamento da rede. Uma descrição pertinente à cada dimensão é apresentada a seguir:

- composição das alianças: características dos parceiros das alianças – identidade, *status*, potencial de acesso a recursos etc.
- tipo de alianças: padrões de relacionamentos, que incluem contratos formais e entendimentos informais entre os parceiros, cujas implicações variam de acordo com o tipo de laço – colaborativo ou oportunístico, forte ou fraco, múltiplo ou simples;
- gerenciamento das alianças: remete às formas de coordenação entre as empresas participantes das alianças e de gestão da evolução destas, com ênfase na administração da mudança, sistemas de medição de desempenho e mecanismos de governança pertinentes às alianças.

De acordo com Gulati et al (1998), no nível da empresa, cada uma dessas características pode ser considerada uma força ou uma fraqueza. Forças são associadas a recursos proporcionados pelas alianças quando são únicos, valiosos e dificilmente imitáveis. Fraquezas, por sua vez, são ativos indesejáveis ou condições que dificultam sua implementação ou sua gestão bem-sucedida.

No nível da indústria, as implicações estratégicas são consideradas oportunidades ou ameaças. Enquanto o acesso potencialmente mais fácil aos recursos valiosos dos parceiros das alianças constitui uma oportunidade óbvia, certas alianças criam uma limitação, por dificultarem (ou até mesmo não permitirem) o estabelecimento de parcerias com empresas mais produtivas. O Quadro 2 apresenta os construtos e indicadores pertinentes à análise relacional, ou seja, pertinente aos relacionamentos do tipo aliança.

**Quadro 2 Construtos e indicadores pertinentes à análise das implicações estratégicas das alianças no nível da empresa (baseado em Macedo-Soares, 2002; Macedo-Soares e Tauhata, 2002).**

Variáveis/categorias de construtos	Sub-construtos	Indicadores
1. Composição	Identidade da empresa focal	Multinacional/nacional
	Status da empresa focal	Sucesso/fracasso Ranking em termos de liderança Perspectiva de crescimento Ramo de atividade/setor industrial
	Identidade / status (papel genérico) do parceiro	Porte: faturamento / nº de funcionários Tipo, volume e qualidade de recursos essenciais ao setor e de recursos distintivos: raros, valiosos e inimitáveis Difícil/fácil Grau de acesso a recursos necessários desejáveis
	Acesso a recursos da empresa focal Acesso a recursos de parceiros	
2. Tipo de aliança	Força das conexões (Refere-se à intensidade de comprometimento com o parceiro: tipo de relacionamento ou frequência de interações. Normalmente, não são simétricos, refletindo diferenciação de papéis e desequilíbrio de poder entre parceiros.)	Forte/fraca Favorece/não favorece Coordenação oligopolista
	Natureza dos laços (dentro da indústria e através das indústrias cliente e fornecedora)	Colaborativa/oportunista Múltipla/única
3. Gerenciamento das alianças	Uso de mecanismo de governança	Apropriado/não apropriado
	Desenvolvimento de rotinas de compartilhamento de conhecimento	Alto/baixo estágio de desenvolvimento
	Realização de investimento específico	Volume de investimento adequado/não adequado
	Desenvolvimento de processos e capacitações de gerenciamento das mudanças nas alianças, nas expectativas e nos relacionamentos entre os parceiros	Alto/baixo estágio de desenvolvimento dos processos e capacitações
	Experiência com alianças bilaterais	Tempo de experiência
	Processos e competências para gerenciamento de conflitos entre parceiros Adequação dinâmica de parceiros – desenvolvimento de processos e competências para garantir e sustentar a adequação	Possui / Não possui Alta / baixa compatibilidade (estratégia operacional, cultura, estilo gerencial, nacionalidade) Alta/baixa complementaridade
Uso de indicadores de desempenho que permitam avaliar a contribuição das alianças estratégicas para o desempenho global da empresa	Possui /Não possui	



A revisão da literatura proporcionou referências de outras pesquisas que auxiliaram na identificação das implicações estratégicas das alianças em função das suas características (veja Quadro 3). Cabe notar que no estudo da FB, apenas os construtos e indicadores considerados mais pertinentes ao caso foram selecionados, precisamente, aqueles relacionados aos critérios de escolha das alianças principais.

**Quadro 3 Implicações estratégicas das redes identificadas na literatura no nível da empresa (baseado em Macedo-Soares, 2002; Macedo-Soares e Tauhata, 2002).**

Variável /construto	Sub-construto /indicador	Implicação estratégica	Referência
Composição das alianças	Acesso a recursos	Força: alianças podem proporcionar às empresas recursos e informações valiosos que permitem que elas ajam mais rapidamente do que seus rivais e que tenham vantagem competitiva	Gulati (1998)
	Identidade dos parceiros	Força/fraqueza: escolhas existentes de tipos/status de parceiros (compradores, fornecedores, parceiros de alianças) podem restringir ou ampliar as oportunidades de relacionamentos futuros disponíveis para a empresa focal	Gulati (1995b, apud Gulati, Nohria; Zaheer, 2000)
		Força: para não-participantes ou novos entrantes a rede não proporciona informações – privando-os de novas oportunidades	Westney (1993 apud Gulati et al, 2000)
		Força: força potencial quando a empresa focal forma parceria com empresa local com recursos valiosos	Gulati (1998)
Tipo de aliança	Natureza da aliança/força da conexão	Força/fraqueza: dependendo do produto fornecido por meio do laço, o tipo de laço pode ser uma força ou uma fraqueza	Dyer e Nobeoka (apud Gulati et al. 2000)
		Força: rede de fornecedores da Toyota – confiança e incentivos complexos contribuem para beneficiar ambos, Toyota e seus fornecedores. Fraqueza: tipo de laço contribui para o fracasso de competidores para replicar alguns aspectos da rede	Dyer e Nobeoka (apud Gulati et al. 2000)
		Fraqueza: laços muito estreitos com clientes podem causar também desvantagens quanto ao desempenho	
	Natureza do laço	Força/fraqueza: indústria automotiva – de acordo com o tipo de laço e a natureza da commodity sendo suprida a partir do relacionamento – observam-se diferenças no desempenho	Gulati e Lawrence (1999, apud Gulati et al 2000)

## Resultados

### *Estratégia da FB*

Os dados levantados na pesquisa sugeriram fortemente que a Forjas Brasileiras adotava uma estratégia de liderança por diferenciação por qualidade, de acordo com a tipologia de Mintzberg (1988). Note que foi uma das primeiras empresas brasileiras a ser certificada conforme norma QS 9000, em novembro de 1997, e foi premiada por excelência na qualidade de seus produtos e seu atendimento, por diversos clientes na década de 1990.

Abaixo são resumidos os resultados do estudo de caso da FB com relação ao conteúdo da estratégia, a começar pelo seu escopo.

- *Escopo de produto* – No período estudado, os produtos eram agrupados nas seguintes famílias: bielas, componentes de injeção diesel, ponteiras, cruzetas, engrenagens, eixos, elos para esteiras off-road e rodas polares.
- *Escopo de mercado / clientes* - A empresa possuía 12 clientes ativos nesse mercado, sendo quatro montadoras e oito sistemistas. O escopo de mercado era restrito, o que permitia que Forjas Brasileiras crescesse de maneira global com seus poucos clientes, ampliando sua base de exportação sem necessidade de prospectar novos clientes.
- *Escopo geográfico* - A Forjas Brasileiras possuía apenas uma planta, localizada no município de Queimados, Estado do Rio de Janeiro, onde concentrava a produção de autopeças e de corpos moedores e todas as áreas administrativas e comerciais. O escopo geográfico da Forjas Brasileiras podia ser definido também como global, pois, com a busca de novos mercados para exportação, estava ampliando sua operação para países do NAFTA e da UE.
- *Escopo vertical* - A necessidade de agregar mais valor aos produtos forjados pela FB, para viabilização da exportação para o hemisfério norte, ia ao encontro de um requisito do mercado local: o cliente queria receber o componente pronto para a montagem em seu veículo ou sistema. Esse crescimento vertical, no escopo de produção da FB, levou a empresa a não se intitular mais uma forjaria, mas uma produtora de autopeças.
- *Stakeholders* - De acordo com a investigação documental, o *stakeholder*, cujos interesses eram mais privilegiados, eram os clientes da FB, seguidos pelos seus acionistas.
- *Visão, missão e objetivos* - A visão da Forjas Brasileiras era de “ser *benchmark* nos segmentos em que atua(va), aumentando constantemente a participação nos mercados já desenvolvidos, e ser a primeira opção no desenvolvimento de novos produtos”. A missão declarada da empresa era de “promover o crescimento e o desenvolvimento da empresa através do atendimento das expectativas dos clientes, acionistas, colaboradores e comunidade”.

Com relação a metas, o planejamento estratégico da FB as definiu, em 2003, conforme segue: (i) atingir a parcela de exportação de 30% do faturamento; (ii) crescimento real anual em vendas de 10%; (iii) retorno sobre vendas de 7%; (iv) retorno sobre o capital de 25%.

### *Fatores macroambientais e atores-chave*

Os dados levantados por meio da investigação documental, com o auxílio dos construtos e indicadores de Austin (1990), sugeriram fortemente que as maiores oportunidades e ameaças provinham de fatores políticos e econômicos. Entre as oportunidades destacavam-se: (i) o incentivo do governo ao consumo interno e às exportações; (ii) novos negócios que demandem tecnologias modernas, menos poluentes e mais eficientes. Como ameaças destacavam-se: (i) a redução do consumo específico de aço nos automóveis de passeio, aumentando a demanda por outros materiais como ferro fundido, alumínio e sinterizados; (ii) a falta de mão-de-obra especializada na localidade onde se encontrava a FB, especialmente, para níveis hierárquicos mais elevados.

Abaixo são resumidos os resultados da avaliação das implicações estratégicas de cada categoria de atores estratégicas ao desempenhar seus respectivos papéis, na arena competitiva da FB, a começar pelos novos entrantes.

#### *Novos entrantes*

A força dos novos entrantes e, conseqüentemente, a ameaça potencial constituída por estes, foi considerada baixa, devido às altas barreiras à entrada, constituídas principalmente por: (i) capacidade ociosa instalada na indústria de autopeças, de modo geral; (ii) investimentos elevados que exigiam uma quantia significativa de capital disponível para um payback longo e arriscado; (iii) o movimento de follow-sourcing, que vinha ganhando espaço na indústria automobilística mundial e que desestimulava a entrada de novos concorrentes de maneira independente, sem negócios pré-contratados; (iv) a necessidade de aprendizagem, especialmente, para a comercialização dos produtos, uma vez que existiam fortes relacionamentos com os clientes, geralmente, de longo prazo.

#### *Clientes*

Na indústria de componentes automotivos, o poder de barganha dos clientes era muito significativo, pois eram, em sua totalidade, empresas multinacionais com alternativas de compra de componentes em praticamente qualquer parte do globo. Dessa forma, o poder de negociação dos clientes (montadoras e sistemistas) foi considerado bem elevado, constituindo, em termos de implicação estratégica, uma ameaça potencial.

#### *Fornecedores*

Na indústria estudada, o poder dos fornecedores – as indústrias siderúrgicas – era extremamente elevado, constituindo a maior ameaça real da indústria.

#### *Substitutos*

Mesmo ocorrendo um movimento de substituição de componentes forjados por outras tecnologias na busca de reduções de custo, os forjados apresentavam características que os mantinham como única opção em certos nichos onde se necessitava de grande resistência com pouca massa, tornando fraca a ameaça real dos produtos substitutos.

#### *Concorrentes*

Apesar de existirem 43 forjarias associadas ao Sindiforja em 2004, a concorrência, dentro do mercado nacional, ocorria dentro de diferentes segmentos de mercado e por grupos de componentes, em cada cliente. Como o portfólio de produtos da FB era variado, dentro de cada família de componentes existiam, em geral, três ou quatro empresas concorrentes. As forças destas foram consideradas moderadas constituindo, em termos de implicação estratégica, uma ameaça potencial.

#### *Complementors (complementadores)*

A primeira vista, o papel dos “complementors” (parceiros potenciais) não parecia ser tão relevante. Uma análise mais aprofundada revelou que empresas estrangeiras complementors poderiam criar oportunidades de novos negócios ao trazer clientes potenciais.

#### *Fatores organizacionais*

Abaixo são apresentados os principais resultados pertinentes às implicações estratégicas dos fatores organizacionais, a começar pelas forças.

### Forças

- Os resultados sugeriram fortemente que as principais forças provinham de fatores tecnológicos, físicos e financeiros, notadamente os listados a seguir.
- Disponibilidade de tecnologias modernas para seus clientes, em alguns casos com exclusividade no mercado sul-americano.
- Qualidade dos produtos e processos na percepção do cliente, evidenciada por diversas premiações recebidas dos clientes.
- Parque de máquinas passando por modernização, desde 2002, de modo a substituir equipamentos obsoletos e abrir nova capacidade (física), conforme plano de investimentos FB.
- Capacidade de investimento por meio de órgãos financiadores como o BNDES.

Ao investigar as condições organizacionais, verificou-se que a FB encontrava-se em uma fase de transição, especialmente, no que dizia respeito à gestão da empresa, de modo a assegurar as condições necessárias para a implementação de sua estratégia de orientação ao cliente e para o alcance de seus objetivos empresariais. Diversas medidas estavam sendo implementadas na FB, que refletiam forças reais e potenciais, tais como, a certificação TS 16949, a profissionalização da gestão, o planejamento estratégico, a renovação da capacidade e a adoção de novas tecnologias de produção.

### Fraquezas

No que concerne às fraquezas identificadas no estudo, as seguintes se destacaram: (i) geração de caixa insuficiente para garantir liquidez aos acionistas; (ii) sistemas de medição de desempenho ainda não consolidados (iii) estrutura organizacional centralizada. Note que tudo indicava que estas fraquezas estariam relacionadas às profundas mudanças ocorridas desde 2001 quando se iniciou o processo de profissionalização da gestão.

### *Alianças estratégicas*

Nas próximas seções apresentam-se os resultados pertinentes à análise das alianças.

As alianças que Forjas Brasileiras estabeleceu com cada um dos parceiros, em questão no artigo, foram consideradas estratégicas na medida em que FB buscava atingir por meio delas seu objetivo principal de atender às exigências dos seus clientes que, a partir de meados da década de 1990, iniciaram a modernização de seus parques industriais para a produção dos veículos com plataformas mundiais. Tal modernização foi necessária também em função da abertura de mercado que ocorreu na mesma década. Esse movimento das montadoras deu início ao processo conhecido como *follow-sourcing*, que consistia em utilizar a mesma tecnologia em todo o globo para a produção de cada plataforma, preferencialmente, com os mesmos fornecedores do local de origem do projeto. Essa estratégia das montadoras evitaria duplicidade e garantiria qualidade.

Para os parceiros da FB, essa foi uma oportunidade de atender também às exigências de seus clientes na Europa que queriam disponibilizar as modernas tecnologias na América do Sul. Ao estabelecer alianças com empresas locais para o co-desenvolvimento de produtos e tecnologias as empresas alemãs tiveram um baixo custo de entrada em um novo mercado.

### *Implicações das alianças estratégicas no nível da indústria*

Com base nas percepções dos executivos, acionistas e colaboradores que participaram dos levantamentos de percepções, tudo indicava que, entre as implicações estratégicas das alianças, havia tanto oportunidades quanto ameaças, conforme pode ser visto no Quadro 4.

**Quadro 4 Implicações estratégicas das alianças da FB no nível da indústria**

Construto	Indicador	Implicação estratégica da aliança no nível da indústria
Composição das alianças	Acesso a recursos	Oportunidade real, pois as alianças proporcionaram à FB acesso exclusivo a informações tecnológicas valiosas para aplicação na América do Sul
	Identidade dos parceiros	Oportunidade potencial, pois a identidade dos parceiros associada à FB consolidou a imagem de fornecedor com elevado nível de qualidade tanto dos seus produtos quanto de seus processos de fabricação
Tipo das alianças	Natureza do laço/força da conexão	Oportunidade real: laços da FB com seus clientes se fortaleciam globalmente, pois existia a percepção de presença global por meio dos parceiros
		Ameaça potencial: alianças não proporcionavam benefício na aquisição de aço, o principal insumo, pois o fornecimento era feito no âmbito local

Fonte: adaptado de Celaro (2005).

No entanto uma análise aprofundada dos dados levantados no estudo de caso permitiu concluir que as alianças estabelecidas pela FB criaram mais oportunidades reais do que ameaças, pois as ameaças identificadas na análise relacional não eram reais, mas potenciais, devido à composição das alianças e ao tipo de alianças. O acesso rápido a tecnologias modernas e a consolidação da imagem de qualidade da FB, por estar associada à dos parceiros em questão, criaram oportunidades significativas na manutenção e na ampliação de seu mercado.

**Implicações das alianças estratégicas no nível da empresa**

Com base nos levantamentos de dados, a pesquisa identificou como principal implicação estratégica positiva das alianças, no nível da empresa, a eco-eficiência. De fato, por exemplo, no caso da aliança com a Brockhaus, esta última trouxe para a FB a tecnologia de produção de bielas forjadas para fratura, que permitiu a eliminação de até cinco etapas do processo posterior de usinagem feito pelo cliente.

Outra implicação positiva das alianças, no nível da empresa, era a possibilidade de alavancar os recursos financeiros da FB por meio dos recursos dos parceiros.

As implicações negativas são mencionadas mais adiantes no âmbito da discussão dos resultados.

**Desempenho**

Em termos de desempenho - a variável dependente nos modelos de Macedo-Soares (2000; 2002) - ficou evidente que a FB vinha apresentando melhores resultados, tanto financeiros quanto em termos de qualidade. Porém, não teve bons resultados em 2003, quando comparada com outras empresas do setor, especialmente, em termos financeiros. Isto sugeria que a FB precisava manter o rumo de recuperação para que pudesse apresentar um desempenho superior, no longo prazo, gerando os retornos desejados.

No que diz respeito à produtividade, a FB encontrava-se enquadrada na média do setor, em termos de faturamento por funcionário.

A seguir, são apresentados os resultados financeiros, operacionais, de satisfação de cliente e de qualidade.

- *Financeiros*: os resultados financeiros mostravam uma evolução da FB ao longo do tempo, desde 2000, logo após o estabelecimento das alianças estratégicas, tanto em termos de EBITDA quanto de lucratividade. No entanto, quando comparávamos a FB com outras empresas do setor, ficou evidente o seu distanciamento com relação à média do setor;
- *Operacionais*: a FB, com receita líquida de R\$143 mil por funcionário, no ano de 2003, encontrava-se enquadrada 10% abaixo da média do setor, de R\$159 mil por funcionário, em termos de produtividade;
- *Satisfação dos clientes*: considerando as premiações recebidas pela FB, ao longo dos últimos anos, por diversos clientes, pude-se concluir que pelo menos estes clientes estavam satisfeitos com a FB, em termos de entrega, qualidade e serviços prestados;

## Discussão

Nesta seção, é feita uma comparação dos resultados da análise estratégica na ótica tradicional com os da ótica relacional, de modo a identificar contribuições relevantes para a gestão estratégica da empresa em questão e evidenciar a importância de adotar a perspectiva relacional no caso de empresas que atuam em alianças no setor.

Os Quadros 5 e 6 apresentam um resumo das implicações estratégicas mais significativas para o planejamento estratégico da FB, identificadas na análise tradicional, comparando-as com as implicações destacadas na análise relacional.

### ***Quadro 5 Confronto de implicações estratégicas da análise relacional com as da análise tradicional – oportunidades e ameaças***

<b>Análise tradicional</b>	<b>Análise relacional</b>
1. Oportunidade potencial: empresas estrangeiras complementadores poderiam criar oportunidades de novos negócios ao trazer clientes potenciais para a FB	1. Ameaça potencial: a força das conexões dos parceiros com clientes poderia obrigar a FB a fazer concessões em seu mercado local para não comprometer negócios maiores conseguidos pelos parceiros com essas mesmas empresas em outros mercados
2. Oportunidade potencial: incentivo do governo ao consumo interno e às exportações	2. Oportunidade real: incentivo às exportações poderia ser acelerado com o auxílio dos parceiros, uma vez que estes conheciam os mercados externos para onde a FB queria expandir seus negócios
3. Oportunidade potencial: possibilidade de novos negócios que demandem tecnologias modernas, menos poluentes e mais eficientes	3. Oportunidade real: clientes no mercado local passariam a adotar tecnologias modernas e menos poluentes já utilizadas na Europa. A FB já possuía as tecnologias disponíveis para comercialização em seu mercado
4. Ameaça real: altas taxas de juros influenciavam negativamente a demanda por veículos, causando ciclos de baixa de demanda e de preço, comprometendo significativamente os resultados das empresas	4. Oportunidade potencial: em momentos de baixa na demanda interna, os parceiros poderiam importar componentes da FB, incrementando as exportações da mesma, de modo a compensar as baixas do mercado interno
5. Ameaça real: redução do consumo específico de aço nos automóveis de passeio, aumentando a demanda por outros materiais como ferro fundido, alumínio, sinterizados etc.	5. Oportunidade real: novas tecnologias proporcionadas pelos parceiros permitiriam produção de componentes com maior eficiência, menos desperdício, baixando custos de produção e alavancando maiores margens

Fonte: adaptado de Celaro (2005).

Conforme mencionado anteriormente e destacado no Quadro 5, enquanto complementadores (parceiros potenciais), as empresas estrangeiras poderiam criar oportunidades para a FB de desenvolver negócios com

clientes potenciais que possuíam relações com elas. Tais oportunidades iriam ao encontro da necessidade da FB de aumentar suas exportações para o hemisfério norte. Verificou-se, no entanto, que essas relações de abrangência global poderiam trazer o ônus de eventualmente obrigar a FB a fazer concessões no mercado nacional para um determinado cliente, em virtude de um acordo global com o mesmo cliente em outro continente. Por outro lado, como não se tratava de uma situação muito comum, essa ameaça potencial não foi considerada significativa, e a possibilidade de ampliar os relacionamentos locais para um mercado global graças às alianças acabou sendo considerada uma oportunidade potencial média.

Por sua vez, a oportunidade potencial, proporcionada pelos incentivos governamentais às exportações (Quadro 5, item 2), poderia ser explorada com o conhecimento dos mercados externos que traziam os parceiros. Tal conhecimento de mercado poderia auxiliar a FB a direcionar seus esforços para exportar para os mercados mais adequados à sua capacidade disponível, com maior velocidade. Dessa forma, na ótica relacional, a oportunidade potencial de conquistar novos mercados passou a ser considerada uma oportunidade real com o auxílio dos parceiros.

A análise tradicional identificou como uma oportunidade potencial a demanda por tecnologias mais eficientes na América do Sul (Quadro 5, item 3), seguindo as tendências de manufatura européias. Sob a ótica relacional, essa oportunidade passou a ser considerada real, pois, além de tornar rapidamente disponíveis as modernas tecnologias na América do Sul, as demandas dos clientes no mercado de vanguarda europeu eram imediatamente identificadas pela FB, garantindo velocidade em seu posicionamento no mercado diante da concorrência.

As altas taxas de juro, que geralmente eram aplicadas no mercado brasileiro, contribuíam para uma queda na demanda por veículos no mercado local, constituindo uma ameaça real na ótica tradicional (Quadro 5, item 4). Com base nos resultados da análise relacional, verificou-se que as parcerias estabelecidas permitiam que os parceiros passassem a comprar produtos da FB por um período de tempo suficiente para que as condições locais se tornassem favoráveis. Uma vez que a tecnologia dos produtos oferecida pela FB era a mesma que a aplicada pelos parceiros em seus continentes, e que os clientes eram os mesmos, a mudança de fonte de produção tornava-se simples. Assim, na ótica relacional, tratava-se em realidade de uma oportunidade potencial.

O item 5 do Quadro 5 diz respeito à ameaça real gerada pela substituição de componentes forjados em automóveis por componentes fundidos, sinterizados e de alumínio. A análise relacional identificou que as tecnologias trazidas pelos parceiros viabilizaram a fabricação de componentes forjados com menos desperdício, diminuindo os custos de produção e, conseqüentemente, aumentando as margens de lucro da empresa. Em outros termos, na perspectiva relacional, as parcerias criavam uma oportunidade real para a FB, neutralizando a ameaça em questão.

Na confrontação dos resultados dos dois tipos de análise, ficou evidente a contribuição da ótica relacional. Por meio desta, descobriu-se que várias ameaças identificadas na análise tradicional podiam ser atenuadas por oportunidades criadas pelas alianças ou, então, reforçadas por novas ameaças e vice-versa.

A confrontação das forças e fraquezas, pelas óticas tradicional e relacional, identificou quatro pontos particularmente relevantes, listados no Quadro 6 e comentados em seguida.

**Quadro 6 Confronto de implicações estratégicas da análise relacional com as da análise tradicional – forças e fraquezas**

<b>Análise tradicional</b>	<b>Análise relacional</b>
1. Sistemas educacionais (treinamento)	
Força potencial: preocupação com a educação dos colaboradores (cursos de 1 <sup>o</sup> e 2 <sup>o</sup> graus na empresa), cursos superiores e MBAs voltados à área administrativa. Educação tecnológica incipiente	Fraqueza real: falta de possui processos avançados de gestão da mudança das alianças e capacitação adequada para o mesmo. Falta de treinamento para lidar com questões fatores culturais pertinentes às alianças
2. Metodologias e técnicas específicas	
Fraqueza real: falta de metodologias de ordem tecnológica específica	Força potencial: potencial de aquisição da FB de metodologias específicas por meio do intercâmbio de engenheiros com os parceiros
3. Equipes	
Força real: equipes multifuncionais com algum grau de <i>empowerment</i> ( <i>poder de decisão</i> )	Fraqueza real: equipes faltam conhecimento pertinente à gestão e ao desempenho das alianças
4. Sistemas de Medição de Desempenho	
Força real: Indicadores de desempenho adequados à medição da produção da FB	Fraqueza real: Faltam indicadores de medição de desempenho das alianças

Fonte: adaptado de Celaro (2005).

A análise tradicional apontou os sistemas educacionais da FB como uma força potencial (Quadro 6, item 1), especialmente, em virtude da preocupação com a educação dos funcionários, tanto com a fundamental quanto com os cursos superiores e as especializações. Contudo, pela ótica relacional, identificaram-se falhas no treinamento referente aos ajustes necessários na cultura organizacional e nas mudanças envolvidas na gestão das alianças, fazendo com que os sistemas educacionais fossem considerados uma fraqueza potencial por essa ótica.

No que diz respeito a metodologias e técnicas, a análise tradicional apontou a falta de metodologias de ordem tecnológica específica como uma fraqueza real (Quadro 6, item 2). Por sua vez, a análise relacional identificou a possibilidade de intercâmbio de engenheiros com os parceiros, que facilitaria a aquisição das metodologias pertinentes por parte dos especialistas da FB, como uma força potencial que atenuava a fraqueza real acima mencionada.

Apesar de ser apontado como um fator que representava uma força real da FB na ótica tradicional, as equipes foram consideradas como uma fraqueza real sob a ótica relacional, uma vez que não possuíam conhecimento sobre a gestão e desempenho das alianças estratégicas.

Outra fraqueza identificada na análise relacional dizia respeito à falta de indicadores para a medição da contribuição das alianças ao desempenho global da empresa.

Apesar destas fraquezas, a estratégia da FB não era considerada inadequada à luz do conjunto de fatores macroambientais, estruturais e relacionais, no sentido que não era necessário adotar uma nova estratégia, tendo em vista seus objetivos de gerar lucro para os acionistas sem perder o foco no cliente.

Entretanto, para assegurar um “fit” estratégico sustentável, a análise relacional evidenciou a urgência de realizar várias mudanças para superar as fraquezas identificadas, especialmente, na dimensão organizacional. Notadamente, no que concerne a gestão das alianças e as práticas e os processos necessários para tornar essa gestão mais eficaz, a pesquisa apontou várias falhas. Dentre essas, destaca-se a falta nos sistemas de medição



do desempenho da empresa de indicadores para avaliar o quanto as alianças estão agregando valor para as partes interessadas.

## Conclusões

A escolha da indústria automobilística, como pano de fundo deste estudo, foi motivada pela sua significância na economia nacional, não apenas pelos 1,3 milhões de empregos gerados direta e indiretamente, mas também por se tratar de um segmento maduro da economia, no qual as margens operacionais brutas são cada vez mais reduzidas, forçando as empresas a procurarem alternativas para a manutenção da sua competitividade. Uma dessas alternativas buscadas pelas empresas é o estabelecimento de alianças estratégicas com o intuito de complementar seus recursos.

Lembramos que o objetivo do artigo era de evidenciar a importância de adotar uma perspectiva relacional na gestão estratégica de empresas no setor de autopeças, focando o caso da FB.

Este objetivo foi atingido na medida em que foi possível mostrar que, na avaliação da adequação estratégica da FB, a perspectiva relacional agregou subsídios significativos para a tomada de decisão estratégica da empresa que a análise tradicional limitada aos fatores macroambientais, estruturais e organizacionais não conseguiria levantar. Precisamente, evidenciou-se que, ao adotar tal perspectiva, forças e oportunidades identificadas na análise tradicional, puderam ser potencializadas, do mesmo modo que fraquezas e ameaças geralmente puderam ser minimizadas ou anuladas pelas alianças.

Para a FB, destacou-se como resultado significativo a constatação de que mesmo se o conteúdo de sua estratégia não precisava ser mudado, existiam falhas sérias na gestão das suas alianças estratégicas com a Hirschvogel e a Brockhaus.

Assim, uma das principais recomendações deste estudo para a FB era a de desenvolver processos e indicadores de desempenho para gerenciar melhor estas alianças e sua dinâmica.

A empresa apresentou uma melhora nos indicadores de qualidade interna, bem como uma evolução positiva no seu desempenho financeiro, no período analisado. Seu desempenho financeiro, no entanto, continuava ser inferior à média do setor, quando foram analisados indicadores financeiros como a relação entre EBITDA e receita líquida e a relação entre lucro líquido e receita líquida. A mesma constatação foi feita na análise da receita líquida por funcionário.

Como os resultados da pesquisa evidenciaram, a FB não objetivou a captação de recursos financeiros ao estabelecer alianças com seus parceiros. A razão principal para o estabelecimento de alianças foi a necessidade de adquirir conhecimento técnico. No longo prazo, esse enfoque técnico, ao invés do financeiro, poderia ser positivo, pois poderia auxiliar na melhora dos indicadores financeiros em relação ao setor, uma vez que os clientes se sentiriam mais seguros em trabalhar com a FB, trazendo novos negócios para a empresa.

O contexto, porém, pare ser o fator determinante para a recuperação da FB em relação ao desempenho do setor. O mercado automobilístico, no qual está inserida a FB, mostra volumes de produção bem abaixo da capacidade instalada no setor. Um aumento na demanda dos produtos seria um fator crítico para a empresa aplicar as tecnologias trazidas pelos parceiros, para ganhar maior produtividade e aumentar suas margens de lucro, alinhando-se assim com a média do setor e, possivelmente, apresentando performance acima desta no longo prazo.

Com relação a novas investigações sobre o tema, sugerimos replicar o estudo feito na FB em outras empresas da indústria de autopeças nacional e internacional com o objetivo de proporcionar uma generalização analítica maior das teorias e ferramentas estratégicas pertinentes à gestão de alianças e à ótica relacional.

De fato, espera-se que este artigo motive novos estudos dentro da indústria automobilística, em especial, no segmento de autopeças, devido à sua importância no contexto econômico global do país. A grande capacidade instalada para a produção de automóveis e autopeças no Brasil cria oportunidades para o país retomar uma

posição de destaque entre os principais produtores da indústria automobilística mundial. Mas, para tanto, é fundamental que as empresas nacionais do setor tenham uma visão relacional ampla na sua gestão e tomada de decisão estratégica.

Cadernos EBAPE.BR



## Referências

- ANFAVEA – Associação Nacional dos Fabricantes de Veículos Automotores (2004). *Anuário estatístico*. Disponível em: <<http://www.anfavea.com.br/Index.html>>. Acesso em: 2 nov. 2004.
- AUSTIN, J. E. *Managing in developing countries: strategic analysis and operating techniques*. New York: The Free Press, 1990.
- BRANDENBURGER, A. M.; NALEBUFF, B. J. *Co-opetition*. New York: Doubleday, 1997.
- DOZ, Y. L.; HAMEL, G. *Alliance advantage: the art of creating value through partnering*. Boston: Harvard Business School Press, 1998.
- DYER J. H.; HATCH N.W. Relation-Specific Capabilities and Barriers to Knowledge Transfers: Creating Advantage Through Network Relationships, *Strategic Management Journal*, v. 26, n. 8, p. 701-720, 2006
- EISENHARDT, K. M. Building Theories from case study research. *Academy of Management Review*, v. 14, n. 4, p. 532-550, 1989.
- FONSECA, R.. *Product innovation in Brazilian autos*. Dissertation (Doctor of Philosophy) – Economics, University of California, Berkeley, 1996.
- CELARO, C. A. *Alianças estratégicas no setor de Autopeças : O Caso Forjas Brasileiras*. Dissertação (Mestrado) – Departamento de Administração, PUC-RJ, 2005.
- GOMES-CASSERES, B. Alliances (inter-firm). *Routledge encyclopedia of international political economy*. London: Routledge, 2002.
- GRANT, R. M. *Contemporary strategy analysis – concepts, techniques, applications*. 3<sup>rd</sup> ed. Cornwall: Blackwell Publishers, 1999.
- GULATI, R. Alliances and networks. *Strategic Management Journal*, v.19, p.293-317, 1998.
- GULATI, R.; NOHRIA, N.; ZAHEER, A. Strategic networks. *Strategic Management Journal*, v.21, p.203-215, 2000.
- KOTHA, S.; VADLAMANI, B. L. Assessing generic strategies: an empirical investigation of two competing typologies in discrete manufacturing industries. *Strategic Management Journal*, v.16, n.1, p.75-83, 1995.
- LEITE, J. C.; MACEDO-SOARES, T. D .L. v. A. Alianças e redes estratégicas no setor de downstream de petróleo no Brasil. *RAP – Revista Brasileira de Administração Pública* . v.39, p.1319 – 1347, 2006
- MACEDO-SOARES, T. D .L. v. A. An integrative model for strategic management analysis: application to organizations in Brazil. *Proceedings of INFORMS-KORMS CONFERENCE*, 2000, Seoul, Korea, p.460-467, 2000.
- \_\_\_\_\_. Strategic alliances and networks: conceptual tools for strategic assessments. *Readings Book of GBATA- International Conference 2002*. Rome: GBATA – St. John’s University, v. 1. p.292 – 305, 2002.
- \_\_\_\_\_; FIGUEIRA, L. A. P. A. Gestão Estratégica da Energia Nucleoelétrica no Brasil: recursos e competências críticos para seu sucesso. *Revista de Administração Contemporânea – RAC Eletrônica*, v. 1, n. 1. 2007.
- \_\_\_\_\_; TAUHATA, T. L.; LIMA, F. C. Implicaciones estratégicas de las redes de alianzas en el sector de líneas aéreas: estudio de caso práctico. *Revista de Empresa*, v.13, Informe Especial, p.56 – 76, 2005.
- \_\_\_\_\_; TAUHATA, T. L.; FREITAS, J. C. T. Strategic Implications of Alliances and Networks of Horizontal Portals in Brazil. *Latin American Business Review*, v.5, p.71 – 102, 2004.
- \_\_\_\_\_; SANTOS, J. A. N. Implementing Quality Improvement Strategies in Brazilian Hospitals: A Model for Guidance of the Initial Stage of Implementation. *International Transactions in Operational Research* . v.9, p.3 – 17, 2002.
- \_\_\_\_\_; TAUHATA, T. L. Ferramental para Análise Estratégica pela Ótica Relacional: Resultados do seu Teste Piloto na Companhia Vale do Rio Doce (CVRD) *Anais do ENANPAD 2002*, Salvador, Bahia. 2002
- \_\_\_\_\_; LUCAS, D. C. Key Quality Management Practices of Leading Firms in Brazil: Findings of a Pilot-Study. *The TQM Magazine*, v.8, p.55 – 70, 1996.