

## **26 - AS ALIANÇAS COMO ESTRATÉGIA PARA A COMPETITIVIDADE INTERNACIONAL: UM EXEMPLO EM DESENVOLVIMENTO NO SETOR DE MÁQUINAS PARA COSTURA DE CALÇADOS**

Rodrigo Lucio Gomes  
Fundace/FEA-RP

Hélcio Martins Tristão  
Facef / Franca

Fernando Carvalho de Almeida - falmeida@usp.br  
FEA/USP- RP

### **RESUMO**

Este artigo aborda aspectos que afetam a competitividade de uma indústria de forma positiva e negativa, apresentando a formação de alianças estratégicas como uma alternativa para minimizar os impactos desses fatores e potencializar as capacidades dessa indústria. Um exemplo prático, em desenvolvimento entre duas empresas do setor de máquinas para costura de calçados é analisado, com o intuito de identificar as razões, os objetivos e as expectativas de cada parceiro em relação à aliança.

**ÁREA TEMÁTICA:** Estratégias Internacionais de Empresas Brasileiras

**PALAVRAS-CHAVE:** Competitividade, Estratégias, Concorrência, Alianças, Logística, Parcerias, Desenvolvimento, Formação, Expectativas.

# **AS ALIANÇAS COMO ESTRATÉGIA PARA COMPETITIVIDADE INTERNACIONAL: UM EXEMPLO EM DESENVOLVIMENTO NO SETOR DE MÁQUINAS PARA COSTURA DE CALÇADOS**

## **RESUMO**

Este artigo aborda aspectos que afetam a competitividade de uma indústria de forma positiva e negativa, apresentando a formação de alianças estratégicas como uma alternativa para minimizar os impactos desses fatores e potencializar as capacidades dessa indústria. Um exemplo prático, em desenvolvimento entre duas empresas do setor de máquinas para costura de calçados é analisado, com o intuito de identificar as razões, os objetivos e as expectativas de cada parceiro em relação à aliança.

**ÁREA TEMÁTICA:** Estratégias Internacionais de Empresas Brasileiras

**PALAVRAS-CHAVE:** Competitividade, Estratégias, Concorrência, Alianças, Logística, Parcerias, Desenvolvimento, Formação, Expectativas.

## **INTRODUÇÃO**

Novas tecnologias tem incrementado a internacionalização do capital, da produção e do conhecimento, acirrando a concorrência nos mercados globalizados. Este processo tem forçado as indústrias brasileiras a buscarem alternativas para aumentar sua capacidade de competir nestes mercados. Diante deste cenário, o desenvolvimento de alianças com empresas que operam no mercado externo pode ser o caminho mais curto para melhorar essa capacidade. Entretanto, identificar as forças que representam oportunidades ou ameaças para seus setores produtivos é essencial para as indústrias que desejam aumentar sua competitividade, através de uma estratégia internacional baseada na formação de alianças estratégicas.

## **1. ASPECTOS SOBRE ESTRATÉGIA DE COMPETIÇÃO**

O foco é sobre o uso apropriado de estratégias que possam possibilitar a alavancagem dos potenciais das indústrias brasileiras, e para isso é imprescindível discorrermos sobre os fatores que influenciam sua capacidade competitiva. Segundo PORTER (1986) esses fatores se apresentam no conjunto de forças formado pela:

- Concorrência na Indústria;
- Compradores;
- Fornecedores;
- Empresas entrantes em um setor;
- Produtos Substitutos e
- Logística e Alianças.

Esse conjunto de forças representa as oportunidades e ameaças às indústrias que desejam aumentar sua competitividade internacional. Vejamos cada um deles para melhor compreensão do estudo que apresentamos neste artigo.

## **1.1 Concorrência na Indústria**

Ao referirmos sobre a concorrência é necessário identificar o estágio em que se encontra a indústria de um setor em uma determinada região. Feito isso, teremos em mãos informações preciosas: se o setor é dinâmico em relação ao seu desenvolvimento intrínseco, ou seja, o setor não se baseia em uma indústria monopolista, mas sim na existência de toda uma cadeia produtiva onde cada qual procura pelo seu desenvolvimento, caso contrário será alijado do mercado. Desta forma, temos na rivalidade presente entre as indústrias um aspecto positivo, que é o de despertar uma indústria em relação ao que a outra está fazendo, e um negativo que é justamente a não percepção por parte de uma indústria do que está ocorrendo em seu setor.

## **1.2 Entrantes Potenciais**

A caracterização de uma região que proporcione condições favoráveis para que uma indústria queira se instalar nela é outro fator que traz em si benefícios e ameaças, pois caso as indústrias que ali estejam instaladas não sejam dinâmicas o suficiente em suas ações de modernização e acompanhamento das transformações do mercado, serão afetadas com a perda de seus clientes para essas indústrias entrantes, ou caso não tomem decisões e assumam uma postura diferente estarão seriamente ameaçadas na continuidade de suas atividades, pois as indústrias entrantes interessadas em expandir seus negócios virão com novos processos produtivos, e com a oferta de produtos mais atrativos para o mercado. Em relação aos benefícios, o que podemos enfatizar é que uma vez ocorrendo a instalação de outras indústrias em um setor a oferta de produtos mais desenvolvidos tecnologicamente, a instalação de plantas industriais mais avançadas e apropriadas e até a forma de relacionamento ou divulgação desses produtos, tendem a provocar nos industriais locais a busca pelo aperfeiçoamento na oferta de seus produtos e do seu próprio comportamento mais pró-ativo.

## **1.3 Produtos substitutos**

A oferta de produtos e serviços que venham a substituir os de habitual consumo da população podem transformar e enriquecer um setor produtivo e os serviços oferecidos por ele, seja pelo aspecto de preços mais acessíveis e de valores agregados, ou ainda, pelo abandono das indústrias de um setor produtivo dos processos até então utilizados para a produção e prestação de serviços a que estão atrelados esses produtos.

Ocorre que a oferta de produtos substitutivos em uma indústria só é possível quando as indústrias entrantes ou concorrentes desenvolvem pesquisas que proporcionam a elas o desenvolvimento de produtos, ou da identificação do uso de novas matérias-primas. Isso geralmente vem acompanhado de um serviço mais adequado ao cliente para que o mesmo possa usufruir os benefícios que podem ser gerados através da utilização desses novos produtos.

## **1.4 Fornecedores**

O papel dos fornecedores em uma indústria é tão importante quanto o da indústria final que coloca o produto no mercado, pois seu desempenho está inserido, amarrado e dependente da oferta de matérias-primas, peças, ferramentas, acessórios, máquinas e serviços que tenham qualidade e agregação de valores, que necessariamente não sejam só oriundos das exigências dos clientes, mas sim da visão de negócios desses industriais. Com isso, a competitividade de uma indústria final em uma cadeia produtiva tende a ser potencializada o que beneficiará a todos indistintamente e aumentará inclusive o poder de barganha desses fornecedores. É

verdade que o poder de negociação já existe em qualquer negócio, no entanto quando esse mesmo poder é acrescido da oferta de bons e atuais produtos a tendência é que a indústria que alcançou esse nível passa a ser procurada, o que significa uma possibilidade fantástica para seu fortalecimento perante outros fornecedores e a própria alavancagem do setor em que está inserida. Outro aspecto é a dependência de uma indústria perante seus fornecedores, essa dependência em um primeiro momento pode parecer benéfica, mas traz consigo um certo grau de comodismo, já que estes fornecedores não buscam o seu próprio desenvolvimento, por acreditam que a matéria-prima que oferecem já é suficiente para o setor em que atuam. Assim podemos perceber o quanto é importante um *pool* de indústrias fornecedoras fortes, competentes e desenvolvidas para um setor industrial.

## **1.5 Compradores**

As indústrias de um setor estão cada vez mais suscetíveis ao poder que os compradores exercem sobre elas, isso por um lado é um fator provocante que levam às mesmas a estarem mais atentas às necessidades dos clientes e é por outro lado uma ameaça, pois o poder de negociação desses compradores põe uma indústria de certa especificidade em confronto permanente com outra congênere, através da diminuição de preços sempre em descendência à custa de suas rentabilidades. Isso geralmente ocorre quando esses compradores compram grandes quantidades, e os fornecedores possuem uma linha limitada de oferta de produtos, o que eleva o poder de negociação dos compradores, devido a existência de uma forte dependência da continuidade das atividades em relação a essas vendas. Outro aspecto relevante que aumenta o poder dos compradores é a capacidade de estarem bem informados sobre as fontes de suprimento de produtos, bem como da forma em que são constituídos os custos pelos fornecedores e dos preços reais de mercado. Isso exige das indústrias uma postura mais rígida em relação à oferta de produtos, composição dos custos e descoberta de novos nichos de mercado nos quais não fiquem a mercê do poder dos compradores.

## **1.6 Logística e Alianças**

Assim, ao considerarmos esse conjunto de forças, pretendemos refletir o que isso pode contribuir para o estabelecimento de uma estratégia mais competitiva. Para que isso ocorra é necessário e essencial a consideração da logística na estratégia, visto o que relata BOWERSOX (IN: MONTGOMERY E PORTER, 1998:335-336):

*A eficiência em logística é particularmente importante para as empresas que estão fazendo negócios no exterior. Os custos de distribuição, como um percentual da receita, são maiores para empresas internacionais do que para suas equivalentes nacionais. A complexidade, os tempos alongados para atendimento a pedidos, os requisitos incomuns para produtos e/ou serviços e fatores legais e culturais diferentes nos países estrangeiros se combinam para criar uma conjuntura de operações muito mais desafiadora...empresas comprometidas com o uso estratégico da logística costumam apresentar um desempenho melhor do que a concorrência, em velocidade e consistência do ciclo de pedidos.*

Ao referir-nos a logística, pretendemos demonstrar alguns fatores que contribuem de forma decisiva para o desenvolvimento de uma estratégia baseada na formação de alianças:

- O Acesso a Canais de Distribuição permitem aos parceiros o aproveitamento de estruturas já existentes, o que implica em redução de custos, já que as indústrias não precisam arcar com os investimentos para estruturação (abertura de filiais, divulgação, pontos de distribuição, pessoas para contatos, etc.) de maneira autônoma.
- Em relação à Marca, a parceira pode aproveitar o conhecimento e experiência que a indústria local já possui e do respeito e fidelização de sua Clientela, quanto ao Know-how a aliança permite uma troca de conhecimento que do contrário levaria tempo e recurso financeiro para seu domínio. Um aspecto que deve ser observado é que ambos são ativos intangíveis, ou seja, o custo de sua criação é arcado só uma vez, o que permite seu uso em outro negócio, bastando para isso só os custos de adaptação ou de modificação o que pode levar a excelentes economias para as indústrias parceiras.
- A Diminuição de Custos e sua divisão entre os parceiros possibilitam a necessidade de um volume menor de capital para ser investido em novos projetos, bem como na diminuição de riscos caso o objetivo não produza os resultados esperados.
- Sobre a possibilidade de entrar em novos nichos de mercado tem-se um acréscimo, visto que ao unir-se às experiências, conhecimento e ampliado o número de produtos oferecidos ao mercado, abre-se uma excelente oportunidade de pesquisas e de estabelecer ações que contemple outros mercados que para serem explorados individualmente seriam inviáveis.
- Sobre P&D, ao se estabelecer uma parceria tem-se independente do percentual dessa união um crescimento na confiança entre essas indústrias, o que cria condições de se queimar etapas, já que ambas entram com seus conhecimentos ou no mínimo com disposição para desenvolverem ações em conjunto, o que leva geralmente a uma maior atenção à pesquisa e ao desenvolvimento de novos produtos, visto que surge um intercâmbio entre elas.

Desta forma esses fatores são cruciais para o desenvolvimento de uma estratégia voltada para o aumento da competitividade internacional. DRUCKER afirma (1999:57) : *A indústria madura precisa ser administrada por alianças, parcerias e joint-ventures para se adaptar rapidamente as mudanças que o mercado requer.* Assim, fica evidente que uma aliança estratégica pode trazer muitos benefícios para as indústrias que estiverem dispostas a correrem riscos em conjunto e de aproveitarem as possíveis oportunidades provenientes dela.

## **2. CARACTERÍSTICAS DAS ALIANÇAS ESTRATÉGICAS**

Segundo YOSHINO (1996:06) : *Uma aliança estratégica vincula facetas específicas das atividades-fins de duas ou mais empresas. No fundo, 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.*

HARBISON (1999) salienta características peculiares às alianças:

- Apresentam duração média de dez anos
- São baseadas em participação e compartilhamento de capacidades.
- Possuem uma estratégia comum
- Tendem a aumentar o valor das empresas no mercado

As alianças nascem quando as empresas identificam os pontos fortes umas das outras, e compreendem que estas qualidades podem preencher suas lacunas de capacidade, melhorando seus desempenhos e viabilizando o alcance de objetivos comuns, tais como:

- Compartilhamento dos riscos e investimentos
- Economias de escala
- Acesso a segmento de mercado
- Acesso à tecnologia
- Acesso geográfico
- Resolução de limitações financeiras
- Alavancagem de habilidades
- Criação de barreiras à concorrência

Os objetivos de uma aliança devem unir as capacidades centrais de cada parceiro, no intuito de agregar valor a seus produtos. Para tanto, as empresas devem selecionar e colocar em ação apenas aquelas capacidades que podem oferecer um diferencial a parceira, e dessa forma impulsionar ambas diante da concorrência (LORANGE, 1996).

Com base nos objetivos estabelecidos pelas empresas-parceiras e nos ramos de negócios a que pertencem, YOSHINO(1996) identifica quatro tipos possíveis de alianças estratégicas, considerando a necessidade de interação e o potencial de conflito entre elas :

- Alianças pró-competitivas: são relações entre ramos de negócios, em cadeia vertical de valor, formadas basicamente entre fabricantes, fornecedores e distribuidores. Esse tipo de cooperação apresenta baixos níveis de interação organizacional e de conflito, pois as empresas tendem a não concorrer entre si.
- Alianças não-competitivas: são relações entre ramos de negócios, formadas entre empresas não-concorrentes. O nível de interação organizacional necessário é alto, e a possibilidade de ocorrer conflitos é maior, devido à possibilidade das empresas passarem a concorrer entre si.
- Alianças competitivas: formadas entre empresas que concorrem diretamente no mercado do produto final, este tipo de aliança apresenta alto nível de interação e alto potencial de conflito.
- Alianças pré-competitivas: desenvolvida entre empresas de ramos de negócios diferentes, e geralmente não relacionados, este tipo de aliança apresenta níveis de interação organizacional e de conflito baixos, limitados aos departamentos de pesquisa das respectivas empresas.

## **2.1 O processo de formação e desenvolvimento das Alianças**

As empresas norte-americanas são responsáveis por um terço das alianças estratégicas formadas pelo mundo. As empresas européias e asiáticas respondem por 50 por cento, e o restante das alianças fica dividido entre América Latina, África e Índia. Nestes países a formação de alianças é impulsionada pela disposição dos setores locais em colaborar com as multinacionais presentes em seus territórios.

O fator responsável pelo crescimento das alianças estratégicas em âmbito mundial tem sido o seu impacto sobre a rentabilidade das empresas. Segundo a revista Fortune, a média do retorno sobre o patrimônio (ROE) das empresas mais bem-sucedidas em 1999 foi de 12,2 %, enquanto que as empresas que mais formaram alianças apresentaram uma média de 17,2 % cento (HARBISON, 1999).

Apesar dos números favoráveis, LEWIS (1992) ressalta que as alianças necessitam de investimentos, além de confiança e cooperação. Portanto é crucial para as empresas realizar uma avaliação criteriosa de parceiros, a fim de identificar os riscos e fatores culturais que podem inviabilizar o projeto, ou aquilo que poderia ser uma oportunidade acaba se tornando um prejuízo.

DOZ (2000) salienta que o ponto de partida para uma aliança de sucesso é a adoção de uma mentalidade e de um conjunto de atitudes, por parte dos gerentes da aliança, que lhes permita trabalhar em ambientes caracterizados pela instabilidade, pela fixação de objetivos, pela ambigüidade e pela evolução dos relacionamentos da parceria. Esta mentalidade é vital para o desenvolvimento da aliança, pois embora os parceiros concordem com a lógica da criação de valor, operam com metas e medidas incompatíveis e acabam divergindo entre as prioridades da parceria ao longo do tempo.

Portanto seu processo de formação deve-se iniciar com a declaração explícita das intenções estratégicas de cada parceiro, para que os responsáveis pelo planejamento da aliança tracem objetivos e metas compatíveis com as expectativas de cada parceiro (LORANGE,1996).

Para assegurar a compatibilidade estratégica e o desenvolvimento contínuo da aliança, DOZ (2000) propõe que seu projeto e análise de viabilidade leve em consideração quatro questões relacionadas:

1. O escopo operacional, ou seja, as atividades, as tarefas e os domínios operacionais que são combinados na aliança e a forma pela qual eles se relacionam com os escopos estratégico e econômico dentro dos quais se encaixam as atividades em parceria.
2. A configuração e avaliação das contribuições e benefícios contínuos, levando em consideração os escopos econômico e estratégico dos parceiros e a aprendizagem desenvolvida através da troca de experiências e informações.
3. A necessidade de ações conjuntas de otimização, e de uma veloz tomada de decisões como os pontos-chave de apoio para gestão da estrutura e do processo de aliança.
4. O projeto de interface, como função das demandas das tarefas e dos interesses dos parceiros, no estabelecimento de como a coordenação e a integração são atingidas concretamente, dia após dia, entre eles.

LORANGE(1996) salienta que o processo de evolução de uma aliança estratégica depende do know-how relevante que é destinado pelos parceiros para o seu fortalecimento . O controle direto sobre a propriedade desse know-how por um dos parceiros poderia prejudicar seu desenvolvimento, já que outro sócio não teria motivação para contribuir diante da possibilidade de não desfrutar dos benefícios gerado pelas novas tecnologias.

Além disso, os responsáveis pela aliança nunca deveriam se esquecer que o sucesso das alianças depende das pessoas que desenvolvem o processo de cooperação com o parceiro. Incluir uma estrutura de incentivos para os envolvidos no projeto, significa estimular estas pessoas a fazer da aliança uma fonte criadora de valor para elas (DOZ, 2000).

### **3. ESTUDO DE CASO**

#### **3.1 A parceria Ivomaq-Ciucani**

Nosso estudo apresenta um exemplo de aliança estratégica em desenvolvimento no setor de máquinas para costura de calçados, mais especificamente entre a empresa brasileira Ivomaq, e a italiana Ciucani.

A Ivomaq é especializada na fabricação de máquinas de costura industrial (mais conhecidas como máquinas de pesponto) e máquinas para costura de solados (blaqueadeiras), utilizadas em larga escala pelas indústrias de calçados no Brasil. Fundada em 1962 na cidade de Franca, pelos irmãos Ivo e Manoel Rodrigues, a empresa acompanhou o crescimento desse importante pólo produtor de calçados masculinos, com uma política voltada para o aprimoramento constante de suas máquinas.

A empresa italiana é especializada em máquinas para costurar mocassim (conhecidas com máquinas de costurar adorno tipo manual), estas máquinas substituem o trabalho manual de costura no bico do sapato, que ainda é utilizado em larga escala pela indústria de calçados brasileiros. Fundada em 1978 na cidade de Fermo, a empresa sempre foi impulsionada pela criatividade de seu fundador, Mario Ciucani, e pela vocação da região para produção de calçados.

Em junho de 2002, foi firmado um acordo entre as duas empresas que caracteriza, segundo YOSHINO (1996) uma aliança estratégica não-competitiva, ou seja, uma parceria firmada entre duas empresas pertencentes ao mesmo ramo de negócios, mas que não concorrem diretamente entre si.

Através do acordo a empresa brasileira passa a fabricar, adequar e distribuir as máquinas Ciucani em todo mercado latino-americano, enquanto que a empresa italiana se compromete em comercializar e distribuir a linha de produtos Ivomaq no mercado europeu.

### 3.2 Características da Aliança

Com base em um questionário aplicado junto a diretoria das duas empresas, identificamos algumas características desse acordo como: fatores determinantes, objetivos, dificuldades de relacionamentos e expectativas. Os dados obtidos nos possibilitaram estabelecer comparações entre a importância desses fatores para cada empresa, e identificar o que cada uma delas busca com a aliança.

#### 3.2.1 Fatores determinantes da Aliança

Quanto aos fatores que impulsionaram as duas empresas a formar a aliança, procuramos estabelecer uma comparação de importância para as duas empresas.

**Tabela 1** – Importância dos fatores determinantes da Aliança para as empresas

Fatores determinantes da Aliança	Ciucani	Ivomaq
Busca por novos mercados	** ** *	* * *
Dificuldade de entrar no mercado em que o parceiro	* *	* *
Ampliação da linha de produtos	*	* * * * *
Intercâmbio Tecnológico	*	* * * * *
Necessidade de diminuir custos	* * * * *	*
Oportunidade de aumentar a rentabilidade do negócio	* * *	* * *
Aproveitamento da estrutura do parceiro	* * *	*

\* A quantidade de asteriscos indica a importância relativa para cada empresa

A tabela 1 indica que a necessidade de ampliar a linha de produtos foi o fator principal para a Ivomaq desenvolver a parceria, isso evidencia a necessidade da empresa em disponibilizar novas máquinas no mercado, como uma estratégia de diferencial competitivo diante de seus concorrentes. Para a Ciucani o fator mais importante foi a necessidade de diminuir os custos de suas máquinas, através da fabricação das mesmas pela Ivomaq. A importância desse fator para a empresa italiana caracteriza uma estratégia de penetração no mercado brasileiro.

Outro aspecto indicado pela tabela 1 nos revela a compreensão por parte de ambas, de que a aliança pode ser uma oportunidade de aumentar a rentabilidade de seus negócios, isto possivelmente estimulou o desenvolvimento da parceria.

### 3.2.2 Objetivos da Aliança

A tabela 2 aponta quais são os objetivos de cada empresa com a aliança. Assim podemos estabelecer uma relação com a tabela1, para identificar se o principal objetivo de uma empresa esta relacionado com o fator mais determinante para formação da aliança.

**Tabela 2** – Principais objetivos de cada empresa com a aliança:

Ciucani		Ivomaq	
1	Aumentar as Vendas	1	Desenvolvimento conjunto de novas máquinas
2	Desenvolvimento de novos fornecedores	2	Participação em novos nichos de mercado
3	Desenvolvimento conjunto de novas máquinas	3	Fortalecimento da marca no cenário mundial
4	Fortalecimento da marca no cenário mundial	4	Aumentar as Vendas

Vemos, que a necessidade da Ivomaq em ampliar sua linha de produtos é reforçada pelo principal objetivo da empresa com a aliança, que é o desenvolvimento de novas máquinas. Da mesma forma, podemos relacionar o maior objetivo da Ciucani com a necessidade da empresa em diminuir custos, já que a empresa provavelmente espera aumentar suas vendas com esta estratégia.

### 3.2.1 Dificuldades de Relacionamento

**Tabela 3** - Grau das dificuldades de relacionamento para cada empresa:

Dificuldades de relacionamento entre os parceiros	Ciucani	Ivomaq
Falta de Confiança	-	1
Diferenças Culturais	1	2
Diferenças Organizacionais	2	2
Diferenças nos Objetivos	-	2
Distância Geográfica	3	2
Desnível tecnológico	-	2
Falta de recursos financeiros	-	3
Falta de Mão-de-Obra especializada	-	3

Peso: 1-Alto 2-Médio 3-Pequeno

A tabela 3 apresenta como as duas empresas visualizam de forma diferente as dificuldades de relacionamento. Enquanto que para Ivomaq, a falta de confiança é um fator que gera dificuldades para o desenvolvimento da aliança, a Ciucani nem sequer o identifica como um aspecto presente na relação das duas empresas.

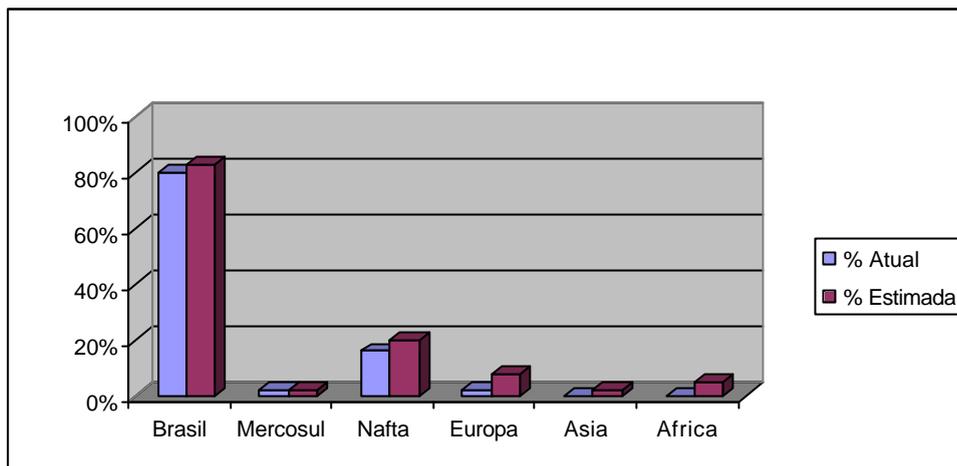
### 3.2 Expectativas

Por se tratar de uma aliança em desenvolvimento, procuramos detectar quais as expectativas de cada empresa, quanto a um crescimento no volume de vendas. Assim

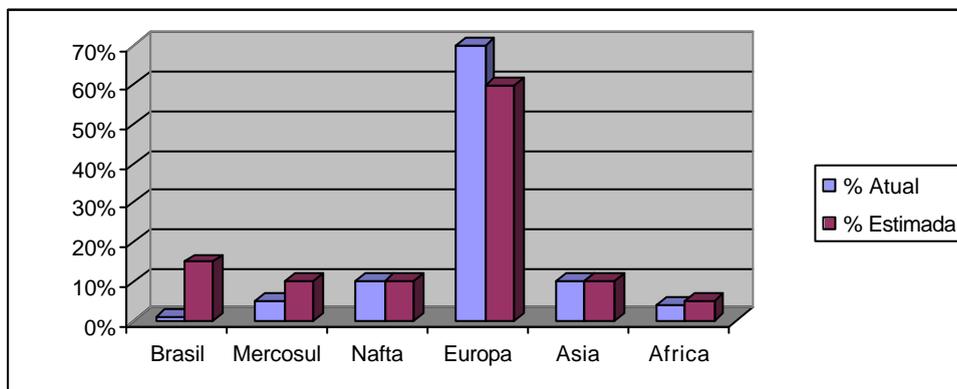
elaboramos uma tabela, onde cada empresa indicou a porcentagem de sua produção destinada aos seus principais mercados atualmente, e suas previsões com o desenvolvimento da aliança.

Ivomaq e Ciucani consideraram um período aproximado de dois anos para alcançarem os resultados previstos. Este seria o prazo estimado pelas empresas para que seus técnicos de produção e de assistência técnica dominem a tecnologia e processos utilizados pelo parceiro. Esta condição foi apontando pelas empresas como essencial para o desenvolvimento da aliança e alcance de seus objetivos.

**Gráfico 1** –Estimativa da Ivomaq para o Crescimento da Produção



**Gráfico 2** - Estimativa da Ciucani para o Crescimento da Produção



Fonte: Estas estimativas foram apurados através do questionário aplicado junto à diretoria das empresas, considerando um período de 2 anos.

De acordo com os dados da pesquisa, a expectativa da Ivomaq é de um aumento em torno de 20% em sua produção, enquanto que a Ciucani apresenta uma previsão de aumento em torno de 10%. Analisando os gráfico 1 podemos observar que a Ivomaq prevê um aumento em torno de 6% em suas vendas para o mercado europeu, e a entrada nos mercados da Ásia e da África, evidenciando que a aliança se apresenta como uma estratégia internacional da empresa brasileira na busca por novos mercados. Esta estratégia provavelmente se baseia no conhecimento e apoio logísticos da Ciucani, já que a empresa italiana realizará a comercialização de suas máquinas nestes mercados.

Com base no gráfico 2, constatamos que a previsão da Ciucani é de um crescimento em torno de 15% nas vendas para o Brasil. Provavelmente o mercado brasileiro se apresenta como o maior mercado potencial para a empresa italiana, justificando a importância do desenvolvimento de uma aliança com uma empresa local.

## CONCLUSÃO

Este trabalho procurou ressaltar a importância da compreensão do conjunto de forças aqui interpretados com base no que PORTER (1986) expõe, para o desenvolvimento de uma estratégia internacional baseada na formação de alianças estratégicas.

As características desse tipo de associação empresarial foram abordadas, no intuito de fornecer um apoio teórico a subsequente análise comparativa dos resultados apresentados na pesquisa de campo. Pesquisa esta que, nos possibilitou caracterizar o acordo firmado entre Ivomaq e Ciucani como um exemplo prático de aliança estratégica, voltada para o aumento da capacidade competitiva de seus parceiros. Dessa forma, acreditamos ter apresentado aspectos relevantes para sua formação e desenvolvimento, com base na diferença de objetivos e expectativas de cada empresa em relação à aliança.

## Bibliografia

- BATEMAN, Thomas S. e SNELL, Scott A. Administração: *Construindo Vantagem Competitiva*. 1ª ed. São Paulo: Atlas, 1998.
- DOZ, Yves L. *A vantagem das alianças: a arte de criar valor através de parcerias*. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed. 2000
- DRUCKER, Peter F. *Management Challenges for the 21<sup>st</sup> Century*. New York, Harper Collins Publishers, INC, 1999.
- HARBISON, John R. *Alianças Estratégicas: quando a parceria é a alma do negócio e o caminho para o sucesso*. São Paulo: Futura, 1999.
- LEWIS, Jordan D. *Alianças Estratégicas: estruturando e administrando parcerias para o aumento da lucratividade*. São Paulo : Pioneira, 1992.
- LORANGE, Peter. *Alianças Estratégicas: formação, implementação e evolução*. São Paulo : Atlas, 1996
- MARCOVITCH, Jacques(Coordenador). *Cooperação Internacional: Estratégia e Gestão*. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 1994.
- MONTGOMERY, Cynthia A. e PORTER, Michael E. et al. *Estratégia : A Busca Vantagem Competitiva*. 3ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- OSBORN, R., BAUGHN, C. *Forms of interorganizational governance for multinational alliances*. Academy of Management Journal 33, p.503-519, 1990.
- PORTER, Michael E. *Estratégia Competitiva*. 18ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.
- VELLOSO, João Paulo dos Reis(coordenador) ... [et al.] *Estratégia industrial e retomada do desenvolvimento*. Rio de Janeiro: José Olympio, 1992.
- YOSHINO, Michael Y. *Alianças Estratégicas*. Rio de Janeiro : Makron Books, 1997.