

Adoção de Alianças Estratégicas por Empresas dos Pólos Calçadistas do Vale do Rio dos Sinos-RS e de Franca-SP: um estudo exploratório

René Luiza Gastoldi Gianisella¹

Marcos Antonio de Souza²

Lauro Brito de Almeida³

Recebido em 04 de julho de 2007 / Aprovado em 20 de novembro de 2007

RESUMO

A nova configuração ambiental das empresas, fruto da relativa abertura de mercado provocada pela globalização, tem se constituído em mais um desafio para assegurar a continuidade dos negócios. Estratégias competitivas têm sido implementadas visando superar tal desafio e, dentre elas, as alianças estratégicas têm se revelado uma alternativa viável. Nesse contexto, este artigo tem como objetivo investigar o grau de utilização de alianças estratégicas por médias e grandes empresas que compõem os pólos calçadistas do Vale do Rio dos Sinos (RS) e de Franca (SP). A pesquisa, classificada como

exploratória e descritiva, teve a participação de 54 empresas, sendo 33 do Vale do Rio dos Sinos e 21 de Franca, as quais responderam a um questionário elaborado com perguntas em sua maioria fechadas. A análise dos dados deu-se através da estatística descritiva, aplicando-se frequência percentual relativa, identificando-se a representativa das respostas obtidas em relação ao conjunto. Principais conclusões: a maioria das empresas tem atividades conjuntas; as empresas estão mais próximas das alianças transacionais do que das estratégicas; as alianças com concorrentes são inexpressivas – predominam fornecedores e clientes; o controle do resultado

1. Mestre em Ciências Contábeis pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS Professora do Centro de Gestão Organizacional do Centro Universitário UNIVATES [gelsir@bewnet.com.br].
Endereço da autora: Centro Universitário UNIVATES – Av. Avelino Tallini, 171, Universitário – Caixa Postal 155, Lajeado – RS Cep. 95960-000 – Brasil.
2. Doutor em Controladoria e Contabilidade pela Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo – FEA/USP. Professor do Programa de Mestrado em Ciências Contábeis da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS [marcosas@unisinos.br].
Endereço do autor: Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS – Av. Unisinos, 950 – Cristo Rei, São Leopoldo – RS Cep. 93022-000 – Brasil.
3. Doutor em Controladoria e Contabilidade pela Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo – FEA/USP. Professor Coordenador do Programa de Mestrado em Contabilidade da Universidade Federal do Paraná – UFPR [gbrito@uol.com.br].
Endereço do autor: Universidade Federal do Paraná – UFPR – Av. Prefeito Lothário Maissner, 3400 – sala 17 – Campus III – Jd. Botânico, Curitiba – PR Cep. 80210-170 – Brasil.

das alianças é insuficiente; confiança e parceiro adequado são fatores determinantes.

Palavras-chave:

Estratégias competitivas. Alianças estratégicas. Cluster calçadista.

ABSTRACT

The new environment of the companies, result of the relative opening of the market caused by the globalization has set a new challenge to assure the continuity of the businesses. Competitive strategies have been implemented aiming to overcome such challenge and, amongst them, strategic alliances have shown to be a viable alternative. In this context, this article has as objective to investigate the degree of use of strategic alliances by the medium and large companies of the shoes industries located in clusters of Vale do Rio dos Sinos (RS) and Franca (SP). This exploratory and descriptive research had the participation of 54 companies, being 33 from Vale do Rio dos Sinos and 21 from Franca, which answered a questionnaire with closed questions. The analysis of the data was given through descriptive statistics. Main conclusions, follow as: (1) the majority of the companies have joint activities; (2) the companies are nearer to alliances that do business than to the strategic ones; (3) alliances with competitors are inexpressive – suppliers and customers predominate; (4) the control of alliances result is insufficient; (5) trust and adequate partner are determinative factors.

Key-words:

Competitive strategies. Strategic alliances. Shoes industries cluster.

RESUMEN

La nueva configuración ambiental de las empresas, resultado de la relativa apertura de mercado provocada por la globalización, se ha convertido en más un reto para garantizar la continuidad de los negocios. Estrategias competitivas han sido llevadas a cabo con el objetivo de superar ese desafío y, entre ellas, las alianzas estratégicas se

han revelado una opción viable. En este contexto, este artículo tiene como meta investigar el grado de utilización de alianzas estratégicas por medias y grandes empresas que componen los polos calzadistas del Vale do Rio dos Sinos (RS) y de Franca (SP). La pesquisa, clasificada como exploratoria y descriptiva, tuvo la participación de 54 empresas, siendo 33 del Vale do Rio dos Sinos y 21 de Franca, las cuales contestaron un cuestionario elaborado con preguntas en su mayoría cerradas. El análisis de los datos se realizó a través de la estadística descriptiva, aplicándose la frecuencia porcentual relativa, identificándose la representativa de las respuestas obtenidas frente al conjunto. Principales conclusiones: la mayoría de las empresas tiene actividades conjuntas; las empresas están más cerca de las alianzas de transacción que de las estrategias; las alianzas con los concurrentes son inexpressivas – predominan proveedores y clientes; el control de los resultados de las alianzas es insuficiente; confianza y aliado adecuado son factores determinantes.

Palabras-clave:

Estrategias competitivas. Alianzas estratégicas. Cluster calzadistas.

I INTRODUÇÃO

A globalização e a conseqüente intensificação no nível de concorrência que caracterizam a realidade atual do ambiente operacional das empresas tem sido o principal argumento apresentado quando se discute o desenvolvimento e adoção de estratégias competitivas. Os trabalhos desenvolvidos por Harbison e Pekar Jr. (1999), Hitt, Ireland e Hoskisson (2003), Lewis (1992), Lorange e Ross (1996) e Yoshino e Rangan (1996) são algumas evidências.

Harbison e Pekar Jr. (1999) destacam que o contexto de negócios no mundo atual é mais complexo. De fato, há um maior nível de complexidade gerado pela globalização provocando o desenvolvimento de novas tecnologias, alterações drásticas das condições de mercado e o acirramento da concorrência.

Tem-se, então, o surgimento de novos desafios, inclusive no rápido e contínuo desenvolvimento de capacidades que viabilizem superar as novas exigências. Nesse movimento contínuo as empresas constataam não deter todos os recursos, materiais ou não, demandados pelas exigências da nova realidade. Em consequência, as alianças estratégicas surgem como uma alternativa para acompanhar a intensificação dos negócios, via superação de recursos limitados. Constata-se o reconhecimento de que, em termos amplos, a busca e manutenção da auto-suficiência é uma limitação que se impõe à continuidade competitiva das organizações.

Historicamente a auto-suficiência teve 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 as empresas necessitavam, de forma a competir e vencer a concorrência, atuando de forma independente. Tal independência, segundo Tavares e Macedo-Soares (2003), não mais faz parte da realidade atual, o que por via de consequência acaba por alavancar o uso de alguma das formas de parcerias entre as empresas. Os autores destacam que a difusão e popularidade das alianças estratégicas decorrem 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 os concorrentes. Em geral, naquelas atividades em que não há concorrência direta, as empresas podem buscar associações com outras, para juntas, 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 aos parceiros experimentarem um resultado ganha/ganha, fruto de uma atividade comum mais forte e competitiva. Quanto a um resultado ganha/ganha, Lyra (2005) salienta que as alianças consideradas muito significativas para uma empresa e pouco para outra correm o risco de

serem encerradas, pela dissolução ou pela aquisição por uma das partes.

Assim, tem-se, 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 e serviços) necessários para atuar e crescer no mercado ou para atender as demandas básicas de sobrevivência.

A esse respeito, Eiriz (2001) destaca que com as alianças estratégicas as empresas podem criar combinações de recursos que atendam aos seus objetivos e às suas necessidades. E isso ocorre pelas oportunidades de união e desenvolvimento de forças com um conjunto amplo de parceiros: clientes, fornecedores, concorrentes, distribuidores e empresas de diferentes setores.

Diversos estudos retratam a realização de alianças entre grandes empresas, inclusive no âmbito internacional. Este estudo é uma continuidade desse tipo de abordagem, no caso focando as empresas calçadistas. Os objetivos e contribuição da pesquisa são destacados a seguir.

2 OBJETIVOS E CONTRIBUIÇÃO DA PESQUISA

O objetivo central da pesquisa é investigar a realização de alianças estratégicas por médias e grandes empresas que compõem os pólos calçadistas do Vale do Rio dos Sinos-RS e de Franca-SP.

Além do foco de analisar a realização de alianças, como instrumento que viabilize alcançar maior nível de competitividade pelas empresas, este estudo está demarcado por outras duas características: (1) o segmento investigado e (2) a representatividade econômica e social dos pólos investigados. Quanto ao segmento, sabe-se que o setor calçadista vem passando por acentuadas dificuldades competitivas, tendo a maior inserção das empresas chinesas e um dólar desfavorável como principais argumentos. Quanto aos pólos calçadistas do Vale do Rio dos Sinos-RS e de Franca-SP, tratam-se dos dois principais centros pro-

dutores de calçados no Brasil, com expressiva geração de empregos, além da forte participação no mercado internacional, segundo os últimos dados divulgados pela ABICALÇADOS (2005).

De forma analítica, o estudo está direcionado a: (1) verificar os motivos que levam as empresas à formação das alianças estratégicas; (2) identificar os parceiros envolvidos nas alianças estratégicas; (3) examinar os fatores econômicos que incentivam a realização de alianças; (4) identificar, quando for o caso, os motivos pelo não uso de alianças e se há planos para sua adoção.

Com esses objetivos espera-se contribuir com as empresas em geral, e com as calçadistas em particular, pois elas, tanto no mercado interno quanto externo, estão constantemente expostas à acirrada concorrência em mercados cada vez mais exigentes. Sendo assim, necessitam elas de trabalhos que explicitem, de maneira objetiva, os possíveis benefícios das parcerias e alianças estratégicas, como forma de alcançar uma gestão eficaz. Além disso, o conhecimento proporcionado pela pesquisa pode motivar o desenvolvimento de futuros trabalhos da mesma natureza, contribuindo assim com a evolução nessa área de estudo.

3 NATUREZA DAS ALIANÇAS ESTRATÉGICAS

Tavares e Macedo-Soares (2003) tratam as alianças como qualquer forma de parceria entre empresas que envolvam um compartilhamento de destinos comuns. Os autores destacam a figura de acordos voluntários entre empresas envolvendo a troca, o compartilhamento ou o co-desenvolvimento de produtos, tecnologias ou serviços, de forma a beneficiar todos os envolvidos.

Para Lewis (1992), a aliança estratégica é construída sobre uma necessidade mútua, ajudando os parceiros a ultrapassar o emaranhado da solução dos problemas, dos interesses parcialmente conflitantes e das culturas contrastantes, esfriando 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.

A durabilidade das alianças tem uma estreita ligação com a necessidade mútua. Entende-se que elas subsistem tanto quanto a sua necessidade. Havendo o desgaste do valor da ajuda de um dos parceiros, o outro tem motivo para assumir o controle ou abandonar o negócio.

Harbison e Pekar Jr. (1999) argumentam que a 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 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.

Já as alianças estratégicas são mais abrangentes e profundas; é o caminho intermediário entre alianças transacionais e aquisições. Essas alianças estratégicas possuem como características: (a) compromisso de pelo menos dez anos; (b) elo baseado em participação ou compartilhamento de capacidades; (c) relação recíproca com uma estratégia compartilhada como ponto em comum; (d) aumento no valor das empresas no mercado, o que coloca os concorrentes sob pressão; (e) disposição de compartilhar e alavancar capacidades essenciais. Exemplos de alianças estratégicas:

(a) entre rivais; (b) entre setores sem nenhuma ligação entre si.

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 essa modalidade de união não envolve: os acordos de licenciamento, as franquias, *joint-venture*, fusões, compras da maioria acionária e as aquisições em que uma empresa assume o controle de uma nova entidade.

Tauhata e Macedo-Soares (2004) entendem que antes de ser uma opção operacional coletiva eficiente (a aliança), trata-se de uma opção individual (por isso, estratégica) visando ampliar vantagens competitivas. Neste sentido, as empresas têm como objetivo um posicionamento estratégico superior (a competitividade) a partir da aliança, mas desde que guardados os interesses singulares de cada organização. No entendimento das autoras, não se trata, portanto, de uma relação desinteressada, desprendida. Na verdade, a aliança é uma conveniência, e até uma necessidade, de uma organização que circunstancialmente e por razões muito específicas, acaba por beneficiar outra(s) organização(ões).

Dussauge e Garrette (1999, *apud* OLIVEIRA; BATISTA, 2001) apresentam o conceito de alianças estratégicas, adotado neste estudo. Para eles, 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 para tal, sem, contudo, abrir mão de sua autonomia estratégica e dos seus interesses próprios e específicos.

4 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:

- a) *definir estratégias e objetivos*: as empresas determinam o que estão procurando. Como exemplo pode-se citar: 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;
- c) *definir oportunidades*: quantificar a dimensão da oportunidade é vital para o sucesso na negociação e implementação de uma aliança;
- d) *avaliar o impacto sobre os envolvidos*: a avaliação das alianças necessita ser ampla e deve considerar o que e como poderia ser feito para sanar preocupações identificadas;
- e) *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;
- f) *planejar a integração*: faz-se o planejamento para que as capacidades dos parceiros funcionem juntas;
- g) *implementar a integração*: uma aliança deve ter uma estrutura baseada nos desafios que enfrenta e precisa ser cultivada objetivando a sua continuidade e sucesso.

Especificamente quanto à avaliação de parceiros, com potencial para formação de uma aliança, etapa relevante do processo, Silva (2000) destaca que em geral as firmas procuram parceiros evidenciando simetria nas dimensões relacionadas às tarefas e exemplifica que o parceiro deseje-

do terá que suprir com pontos fortes aquilo que a empresa julga ser seus pontos fracos e vice-versa.

5 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. Outro exemplo é a Coca-Cola que, naquele período, por estar enfrentando uma escassez de capital, utilizou-se das 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 às estratégias cooperativas e ao potencial que elas representam.

Lewis (1992) salienta que o crescente impulso pela cooperação não se limita à alta tecnologia ou as empresas globais. Observa que mesmo as empresas locais, sem oponentes estrangeiros, sentem as pressões de custos e de qualidade das empresas clientes que competem em mercados globais. Harbison e Pekar Jr. (1999) citam alguns outros exemplos: a Westinghouse Electric 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 capaci-

dades, os recursos escassos e a crescente competição dos mercados. Arruda e Arruda (1997) citam o caso da empresa Fras-Le, de Caxias do Sul (RS), líder de mercado na fabricação de material de fricção, que firmou parceria com a Toyota, fabricante de automóveis com presença em mais de 160 países. O objetivo foi o fornecimento de pastilhas para o conjunto de freios dianteiros da Toyota, unidade Indaiatuba (SP), com duração prevista para três anos e potencial de gerar US\$ 2 milhões de receitas anuais para a Fras-Le.

6 TIPOLOGIA DE ALIANÇAS ESTRATÉGICAS

A literatura apresenta diferentes tipologias de alianças estratégicas. A escolha de qual tipo adotar 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 está representada na Figura 1.

Conflito potencial	Alto	Alianças Pré-competitivas	Alianças competitivas
	Baixo	Alianças Pró-competitivas	Alianças Não-competitivas
		Baixo	Alto
Extensão da interação organizacional			

Figura 1 – 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 extensão 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. Muito embora as empresas trabalhem unidas para desenvolver ou aperfeiçoar produtos e processos, esse tipo de cooperação requer baixos níveis de interação organizacional. As empresas tendem a não concorrer entre si e, por isso, 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;
- 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, fábrica japonesa de automóveis, as quais desenvolveram conjuntamente um automóvel de pequeno porte que ambas venderam em seus respectivos mercados. Nesse exemplo, o desenvolvimento conjunto de novos carros exige contratos estreitos em diferentes níveis e múltiplas funções (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;
- c) pré-competitivas: reúne tipicamente empresas de ramos de negócios diferentes, geralmente não relacionados, para trabalhar em atividades de negócios diferentes, focada no desenvolvimento de uma nova tecnologia. Como exemplo, tem-se o desenvolvimento cooperativo entre a DuPont e a Sony, de produtos de armazenagem de memória ótica;
- 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 Nissan, que fabricaram furgões conjuntamente nos Estados Unidos. Tal cooperação exige uma interação intensa entre as empresas, mesmo sendo concorrentes diretas e que tenham implícito um alto potencial de conflito.

Dussauge e Garrette (1999 *apud* OLIVEIRA; BATISTA, 2001), ainda em relação à tipologia das alianças estratégicas, sugerem que estas podem ser classificadas em duas categorias: (1) alianças entre não-concorrentes: as realizadas por empresas de diferentes segmentos; (2) alianças entre concorrentes: as realizadas por empresas que competem no mesmo segmento. Os autores enfatizam que as alianças estratégicas entre concorrentes, no que se refere à 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 é se beneficiar das economias de escala em um estágio particular do processo produtivo. A formação de *pools* para aquisição conjunta de insumos e matérias-primas é um exemplo;
- b) alianças de pseudoconcentração: quando a natureza dos ativos e competências mobilizados pelos aliados é similar 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;
- c) alianças de complementaridade: ocorrem quando os ativos e competências mobili-

zados por parceiro na aliança são de naturezas diferentes. Normalmente, essas alianças são formadas por apenas duas empresas parceiras. Como exemplo tem-se a parceria envolvendo as instalações fabris de um aliado e a rede de distribuição de outro parceiro.

Há autores que fazem ainda uma distinção entre aliança e parceria estratégica. Para Souza, M. P. (2004), por exemplo, aliança envolve o relacionamento entre duas ou mais empresas concorrentes diretas, ao passo que a parceria é firmada entre empresas não concorrentes e que buscam aumentar suas vendas e/ou participações no mercado.

Chiamulera (2002), com referência às alianças estratégicas desenvolvidas entre empresas concorrentes, destaca o crescimento desse tipo de relação, observando a profusão de termos utilizados para caracterizar esse tipo de cooperação entre empresas, citando acordos operacionais, parcerias, e acordos para transferência de tecnologias. Acrescenta, ainda, que o estabelecimento dessa estratégia tem um fator impeditivo de caráter cultural que representa uma resistente barreira a ser rompida. Conforme o autor, tradicionalmente os gestores foram formados sob o paradigma de que o concorrente é um inimigo e deve ser, em qualquer situação, odiado e derrotado. De fato, passar a ver o concorrente como um parceiro é algo que deve ser incorporado pela gestão moderna, sob pena de se perder excelentes oportunidades de melhor viabilizar os negócios. Alguns exemplos de alianças realizadas no Brasil são citados pelo autor, destacando-se a aliança realizada entre a Britânia e a Electrolux (transferência de tecnologia, utilização de força de vendas e distribuição e otimização de capacidade operacional).

No desenvolvimento deste estudo, assume-se que 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 próprios específicos. E mais, que elas

podem ser realizadas com fornecedores, clientes ou concorrentes, mantendo-se independentes.

7 GESTÃO DAS ALIANÇAS ESTRATÉGICAS

Conforme Yoshino e Rangan (1996), compreender as alianças é o primeiro passo no sentido de projetar mecanismos administrativos; na seqüência vem a confiança, um ativo importante nas alianças. Também de grande importância é a comunicação entre a administração superior, a 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. Os autores consideram que antes de se escolher uma estrutura administrativa é importante a análise detalhada, dentre outros, os seguintes aspectos: (1) o impacto sobre a criação de valor; (2) o poder de implementação; (3) o conflito com as outras funções da organização.

Yoshino e Rangan (1996) enfatizam que a administração planejada e executada ativamente é pré-requisito para o êxito nas alianças. Os autores destacam seis tarefas essenciais à eficaz gestão das alianças: (1) ampla compreensão da aliança; (2) proteção e ampliação das competências essenciais; (3) mudança da mentalidade gerencial; (4) gerenciamento e coordenação da aliança no ambiente da organização; (5) necessidade de coordenar funções; (6) necessidade de antever e coordenar a rede de alianças.

Lynch (1994) entende que um comprometimento firme com a integração organizacional é essencial para que as alianças sejam bem sucedidas. Essa integração deve acontecer primeiramente nos altos escalões, entre os executivos seniores dos parceiros da aliança e dentro da equipe de geren-

ciamento corporativo. O papel da alta administração será, na sequência, cuidar para que os valores centrais e os melhores processos sejam potencializados, de forma efetiva por toda a empresa, por meio de ações, e não apenas através de manuais de diretrizes.

A esse respeito, o estudo de Techemayer (2000) faz uma distinção entre o papel da alta administração e o do gerente da aliança na gestão das alianças estratégicas. Para Techemayer, a atuação da alta administração abrange duas dimensões importantes e relacionadas. Uma externa (alta administração e o parceiro) e outra interna (alta administração e a sua organização). Enquanto a primeira é representada por diversos itens de interesse e de compromisso dos administradores das empresas parceiras, a segunda refere-se à mensagem que é enviada pela alta administração aos seus próprios gerentes e pessoal de linha sobre questões estruturais, operacionais e de comportamento em relação à aliança.

Quanto ao papel do gerente da aliança, cuja nomeação é parte da dimensão interna do papel da alta administração (a alta administração e sua organização), Techemayer (2000) enfatiza que para que as ações da aliança sejam bem sucedidas ele deve cuidar de todas as tarefas básicas desde o seu planejamento, sua execução e avaliação do desempenho. Isso envolve desde estabelecer o tom correto e o clima entre as empresas parceiras, passando pela organização da estrutura operacional necessária, chegando até mesmo a reavaliar a viabilidade da estratégia em função de novos posicionamentos estratégicos das empresas. Esse é também o entendimento dado por outros estudos pesquisados que vistos na sequência de forma mais analítica.

Doz e Hamel (2000) destacam 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, na qual o objetivo e a flexibilidade, os poderes analíticos, os instintos empreendedores e as habilidades organizacionais e políticas devem caminhar juntas.

Lewis (1992) observa que os benefícios auferidos por uma empresa, com as alianças, dependem de como ela funciona internamente. Obter o máximo de benefícios significa adotar perspectivas de longo prazo e práticas que promovam a cooperação. Para isso, o autor realça oito práticas: (1) delegar autoridade às pessoas; (2) fazer da cooperação interna uma força; (3) manter a continuidade interna; (4) desenvolver uma cultura para a cooperação; (5) vencer as resistências internas; (6) enfatizar o aprendizado organizacional; (7) escolher pessoas para desenvolver as alianças; (8) ser continuamente uma corporação emergente.

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

Dentre os riscos mais frequentes, Lynch destaca: o uso do artifício da aliança pelo parceiro para obter segredos comerciais, furtar tecnologias, conseguir a dependência financeira da outra parte, falta de comprometimento de uma das partes e transferência de informações valiosas para um concorrente.

A proteção contra a materialização desses riscos está diretamente relacionada aos procedimentos adotados na gestão das alianças. Tais procedimentos são precedentes (no momento de avaliar a qualidade técnica, ética e profissional do parceiro), concomitante (no decorrer do desenvolvimento da aliança) e posteriores (nos fatos sequenciais ao término da aliança).

8 CONTROLE DE GESTÃO DAS ALIANÇAS ESTRATÉGICAS

Callahan e Mackenzie (1999) enfatizam que o controle de gestão das alianças tem o objetivo de assegurar que a sua realização seja precedida de análises específicas, as quais devem continuar existindo durante o seu desenvolvimento. O objetivo principal desse controle é, além de proteger a empresa contra os riscos, assegurar o alcance dos resultados planejados. Surge daí a necessidade de se constituir um gestor da aliança,

responsável por implementar as métricas e os mecanismos de controle.

Dentre tais controles, destacam-se os seguintes: (1) identificar com clareza os motivos e objetivos dos sócios na aliança; (2) monitorar se as capacidades exigidas existem e são plenamente utilizadas; (3) identificar se os recursos gerenciais e financeiros são consistentes com os motivos e objetivos da aliança; (4) aferir a eficiência e eficácia do desenvolvimento dos processos exigidos pela aliança; (5) monitorar as diferenças culturais entre os sócios e gerenciar os conflitos e os efeitos negativos que isto possa gerar.

Callahan e Mackenzie (1999) acrescentam que 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: (1) estrutura da aliança; (2) processo de desenvolvimento; (3) revisão da aliança. Tais componentes ensinam que durante o processo de aliança o gestor deve monitorar as expectativas dos sócios, fazer ajustes na estrutura, acompanhar o processo de desenvolvimento e analisar os resultados obtidos.

Essa ênfase, na análise dos resultados obtidos, apresentada por Callahan e Mackenzie, também foi objeto de estudo de Flámia (2001). Após argumentar ser esta fase uma das mais relevantes do processo de avaliação da aliança, Flámia desenvolve três estudos de caso, apresentando uma análise do desempenho econômico-financeiro de cada empresa resultante da aliança.

9 CLUSTERS INDUSTRIAIS CALÇADISTAS

Diversas são as configurações das estruturas adotadas pelas empresas com a finalidade de alcançar o nível de competitividade desejado. As aglomerações industriais, na forma de *clusters*, é uma das alternativas existentes e tem sido abordada por vários pesquisadores da temática competitividade.

Porter (1998) entende que *clusters* são concentrações geográficas de companhias e instituições inter-relacionadas num setor específico e englobam uma gama de empresas e outras entidades importantes para a competição (universidades,

órgãos governamentais, escolas técnicas e associações de classe). Porter acrescenta que os *clusters* muitas vezes também se estendem na cadeia produtiva até os consumidores e, lateralmente, até as manufaturas de produtos complementares. Também inclui empresas com semelhantes habilidades, tecnologia, ou de mesmos insumos.

Os pólos calçadistas do Vale do Rio dos Sinos (RS) e de Franca (SP), reconhecidos como os dois principais *clusters* do segmento, têm sido objeto de vários estudos. Bimbatti (2001), Gorini e Correa (2000), Motta (2001), Souza, G. B. e Fernandes (2005), Suzigan, Garcia e Furtado (2002), Tristão (2000), Une e Prochnik (1999) e Vecchio (2001) são alguns exemplos. Uma característica comum encontrada nesses estudos é o entendimento de que o *cluster* introduz novos métodos de combinação de atividades e recursos e continuamente reposiciona e otimiza as relações intra e interempresas visando sua maior eficiência e eficácia.

Gorini e Correa (2000) enfatizam que o *cluster*, entre outros fatores, também se destaca no binômio cooperação/competição. Isso significa que as empresas continuam competindo no mesmo mercado, mas cooperam em aspectos que trazem ganhos mútuos, como, por exemplo, participação em feiras, consórcios de exportação, compartilhamento de frete para comercialização, tratamento de matéria prima etc.

Tristão (2000) também se manifesta nesse mesmo sentido, enfatizando que o *cluster* possibilita alcançar um dinamismo competitivo através da concentração geográfica de indústrias pertencentes à mesma cadeia produtiva e da participação em ações conjuntas de interesses comuns. Tristão acrescenta que na configuração de *cluster* o ambiente é altamente competitivo e ao mesmo tempo cooperativo. A competição surge entre as empresas que atuam em um mesmo mercado; e a cooperação, nas atividades que são divididas entre as empresas.

Ao caracterizar um *cluster*, como a concentração geográfica de empresas e instituições interligadas e dedicadas a uma mesma atividade econômica, Une e Prochnik (1999) também dão destaque às relações de cooperação e competição que existem entre os seus componentes.

Com base em estudo realizado nos principais *clusters* calçadistas existentes no Brasil, Suzigan, Garcia e Furtado (2002) abordam os principais problemas identificados nos sistemas. Entre eles, o destaque é dado ao fraco espírito de cooperação entre as empresas. Especificamente com relação ao *cluster* gaúcho, igual diagnóstico foi realizado por Vecchio (2001), enfatizando que a perda de competitividade, em boa parte, é derivada da ausência de maior integração nas etapas da cadeia produtiva, além da frágil cooperação entre clientes e fornecedores.

O estudo realizado por Motta (2001), com a participação de cinco empresas de médio e grande porte de Franca, constatou que as relações de cooperação horizontal (entre concorrentes) é inexistente. Os entrevistados alegaram que a competição no mercado é forte e que a desconfiança de comportamentos oportunistas é alta.

Souza, G. B. e Fernandes (2005), ao desenvolverem um modelo matemático para a alocação de pedidos em aglomerados industriais calçadistas enfatizam que um dos principais aspectos que provocam a falta de integração vertical da cadeia produtiva (relações fornecedor-cliente) é a não sincronização das atividades, no âmbito do planejamento e controle conjunto de produção. Além disso, os autores enfatizam que o não alcance da eficiência coletiva é derivado da fragilidade do fator confiança entre as relações de cooperação das empresas. Souza e Fernandes entendem que isso poderá ser superado com a existência de certo equilíbrio entre a cooperação e a competição das empresas que se relacionam.

Uma breve análise dos trabalhos que tratam de alianças e cooperação entre as empresas calçadistas, que compõem os respectivos *clusters*, pelo menos em princípio, induz à constatação da existência de um paradoxo. Os *clusters*, como instrumento de aproximação e exploração conjunta de vantagem competitiva por seus componentes, ao mesmo tempo provoca um afastamento das empresas vistas como concorrentes. As causas para tal ocorrência, além do aspecto cultural, enfatizado por Motta (2001), também passa pela reestruturação dos modelos e processo de gestão, adotados pelas empresas, e da capacitação dos executivos, de for-

ma a prepará-los para atuar competindo em um mercado unificado local e internacionalmente.

10 ASPECTOS METODOLÓGICOS

10.1 Classificação da pesquisa

Em função dos objetivos deste estudo, e baseando-se em Gil (2002), a pesquisa é classificada como exploratória e descritiva, visto estar ela diretamente relacionada com os fenômenos de atuação prática e por proporcionar uma nova visão da questão de pesquisa.

Nessa mesma linha de raciocínio, de acordo com Ijiri (1975 apud ABDEL-KHALIK; AJINKYA; 1979, p. 15), este estudo pode ser caracterizado metodologicamente como indutivo, dadas as abordagens semânticas, pragmáticas e descritivas.

Indutivo porque é derivado de um conjunto específico de observações, no caso, reais. Semântico porque trata da significação de relacionamentos empiricamente válidos. Pragmático porque trata do objeto de estudo em seu aspecto do que é usual no ambiente. E descritivo, porque, derivado de observações empíricas, descreve como a realidade é.

10.2 Caracterização da amostra

Para o enquadramento das empresas, como de médio e grande porte, foi utilizado o critério do número de empregados, estabelecido pelo SEBRAE (2005): de 101 a 499, empresa de médio porte; acima de 499, empresa de grande porte. Para identificação das empresas do pólo do Vale do Rio dos Sinos, foi utilizado o cadastro da Associação Comercial, Industrial e de Serviços de Novo Hamburgo – ACI, edição dezembro de 2004. Das 554 empresas cadastradas, 95 enquadram-se no critério adotado. Delas, 33 participaram do estudo, representando 34,7%. Para o pólo Calçadista de Franca, utilizou-se o cadastro do Sindicato das Indústrias de Calçados de Franca – SINDIFRANCA (2004). Das 151 empresas cadastradas, 61 foram classificadas como de médio ou grande porte. Desse total 21 responderam ao questionário, uma participação de 34,4%.

Tabela 1 – Realização de alianças estratégicas.

Alternativas	Franca		Vale dos Sinos		Total	
	N	%	N	%	N	%
Realiza Alianças Estratégicas	10	47,6	15	45,5	25	46,3
Já Realizou Alianças Estratégicas	3	14,3	7	21,2	10	18,5
Não Realiza Alianças Estratégicas	6	28,6	4	12,1	10	18,5
Nunca Realizou Alianças Estratégicas	2	9,5	7	21,2	9	16,7
Total	21	100,0	33	100,0	54	100,0

Têm-se, então, que de uma população de 151 empresas a amostra utilizada constituiu-se de 54 empresas, equivalente a 35,8%, todas elas com capital sob controle nacional. Os questionários foram respondidos por ocupantes dos seguintes cargos: Vale dos Sinos: contadores (51,4%), diretor/gerente financeiro (39,4%), diretor/gerente comercial (9,2%); Franca: contadores (28,6%), diretor/gerente financeiro (57,1%), diretor/gerente comercial (14,3%),

10.3 Coleta e tratamento dos dados

Os dados foram coletados, durante o 2º semestre de 2005, por meio de questionário constituído de perguntas fechadas. O seu envio desse foi precedido de um contato telefônico, ocasião em que se expôs a natureza e os objetivos da pesquisa. Antes do envio, o questionário foi submetido a um pré-teste realizado com três gestores de empresas que não integram a população selecionada. Durante a realização do pré-teste, foi identificada a necessidade de vários ajustes, na forma e no conteúdo, para validá-lo como um eficaz instrumento de pesquisa.

Para descrever e resumir as características dos dados, que representam o conjunto da amostra, foi utilizada a estatística descritiva, mediante a

quantificação da frequência e da participação relativa expressa em percentual. Além dessa exposição quantitativa, os dados foram submetidos a uma análise complementar de natureza qualitativa.

II APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

A primeira questão apresentada tratou da experiência das empresas em realizar alianças estratégicas. Das 31 empresas de Franca, 13 (61,9%) realiza ou realizou alianças; no caso das empresas do Vale dos Sinos, 22 empresas, de um total de 33 (66,7%) estão tendo ou já tiveram este tipo de experiência. Portanto, no geral, da amostra de 54 empresas, 35 (64,8%) têm utilizado a estratégia de alianças (Tabela 1). Para o setor calçadista isso revela um dado surpreendente em relação ao estudo de Motta (2001) e de Suzigan, Garcia e Furtado (2002).

Os dados da Tabela 2 evidenciam que, quando se trata de escolher os parceiros, a opção predominante é a dos fornecedores e clientes em ambos os pólos, indicando que as empresas ainda não absorveram de forma expressiva que os concorrentes são os parceiros ideais para realizar alianças (15,4% em Franca e 13,6% no Vale dos Sinos).

Tabela 2 – Parceiros nas alianças estratégicas realizadas.

Tipos de Parceiros	Franca		Vale dos Sinos		Total	
	N	%	N	%	N	%
Clientes	8	61,5	14	63,6	22	62,9
Fornecedores	12	92,3	22	100,0	34	97,1
Concorrentes	2	15,4	3	13,6	5	14,3
Base de cálculo	13	100,0	22	100,0	35	100,0

Tabela 3 – Principais objetivos das alianças estratégicas realizadas por parceiros.

Parceiros e Objetivos	Franca		Vale dos Sinos		Total	
	N	%	N	%	N	%
Clientes						
- Distribuição / Atendimento a Clientes	3	37,5	12	85,7	15	68,2
- Propaganda Conjunta	1	12,5	8	57,1	9	40,9
- Desenvolvimento Conjunto de Produto	6	75,0	6	24,0	12	54,5
Fornecedores						
- Redução de Custo de Matéria Prima	5	41,7	18	81,8	23	67,6
- Qualidade de Matéria Prima/Produto	6	50,0	17	77,3	23	67,6
- Desenvolvimento Conjunto de Produto	6	50,0	10	45,5	16	47,1
Concorrentes						
- Distribuição / Atendimento a Clientes	1	50,0	2	66,7	3	60,0
- Participação de Feiras e Exposições	1	50,0	1	33,3	2	40,0
- Desenvolvimento Conjunto de Produto	1	50,0	1	33,3	2	40,0
Base de cálculo:						
Clientes	8	100,0	14	100,0	22	100,0
Fornecedores	12	100,0	22	100,0	34	100,0
Concorrentes	2	100,0	3	100,0	5	100,0

Esses dados esclarecem a elevada realização de alianças estratégicas apontada na Tabela 1. Na realidade o que as empresas entendem como alianças não é o mesmo destacado pela literatura (relações com concorrentes). Portanto, continuam válidos os argumentos de Motta (2001) e de Suzigan, Garcia e Furtado (2002).

Reduzir custos e alavancar a realização de negócios tem sido o objetivo maior das alianças, independentemente do tipo de parceiro. Quando os clientes são tidos como parceiros, conforme dados da Tabela 3, as empresas de Franca privile-

giam o desenvolvimento conjunto de produto (75%); elas assumem que os clientes são uma boa referência para identificar tendências e atratividades do mercado. O mesmo ocorre com as empresas do Vale dos Sinos para as atividades conjuntas de distribuição e atendimento a clientes (85,7%). Em se tratando das alianças com fornecedores, constata-se existir equilíbrio nos objetivos das empresas de Franca direcionados a melhoria na qualidade de matéria prima, bem como no desenvolvimento conjunto de produto. Já para as empresas do Vale dos Sinos os objetivos

Tabela 4 – Principais motivadores para estabelecimento de alianças estratégicas.

Principais Motivadores	Franca		Vale dos Sinos		Total	
	N	%	N	%	N	%
Confiança no Parceiro	7	53,8	7	31,8	14	40,0
Parceiros Adequados para o Objetivo	10	76,9	11	50,0	21	60,0
Sinergia de Cultura Organizacional	2	15,4	4	18,2	6	17,1
Habilidades de Desempenho Conjunto	2	15,4	4	18,2	6	17,1
Metas Claramente Definidas	7	53,8	16	72,7	23	65,7
Habilidades para Satisfazer Expectativas	4	30,8	5	22,7	9	25,7
Base de cálculo	13	100,0	22	100,0	35	100,0

Tabela 5 – Prazo médio de duração das alianças estratégicas.

Prazo Médio	Franca		Vale dos Sinos		Total	
	N	%	N	%	N	%
Para Transação Específica	3	23,1	14	63,6	17	48,6
Até 3 anos	2	15,4	2	9,1	4	11,4
De 3 a 5 Anos	2	15,4	1	4,5	3	8,6
de 5 a 10 anos	0	0,0	0	0,0	0	0,0
Prazo Indeterminado	8	61,5	8	36,4	16	45,7
Base de cálculo	13	100,0	22	100,0	35	100,0

têm maior ênfase na redução do custo de matéria prima (81,8%), seguido da melhoria da qualidade de matéria prima e produto (77,3%).

A participação em feiras e exposições, uma alternativa com grande potencial para realizar de forma conjunta com concorrentes, é pouco explorada pelas empresas de ambos os pólos.

Constata-se, portanto, a predominância das relações de natureza transacional (HARBISON; PEKAR JR, 1999) e ausência da integração vertical (SOUZA, G. B.; FERNANDES, 2005). Por outro lado, encontra-se consistente com o entendimento dado por Tavares e Macedo-Soares (2003).

São diversos os principais objetivos para realização de alianças. Para as empresas de Franca, prevalece a condição de parceiros adequados para o objetivo (76,9%), seguida de confiança no parceiro e metas claramente definidas (ambas com 53,8%). Metas claramente definidas (72,7%) e parceiros adequados para o objetivo (50%) são os principais motivadores para as empresas do Vale dos Sinos. Nota-se que os motivos que prevalecem são os mesmos para as empresas de ambos os pólos, apesar da inversão na ordem de preferência. Assim, é total a consistência dos entendimentos dados por diversos pesquisadores: Yoshino e

Rangan (1996) quanto à confiança no parceiro; Callahan e Mackenzie (1999) quanto à clareza de objetivos.

Quanto ao prazo de duração das alianças, novamente nota-se uma inversão na preferência das empresas de cada pólo. Os dados da Tabela 5 mostram que em Franca prevalece o prazo indeterminado (61,5%), seguido da opção para transação específica com 23,1%; para o Vale dos Sinos as alianças são mais concentradas para cada transação específica, com 63,6%, ficando com 36,4% a alternativa por prazo indeterminado. Destacando-se que Prazo Indeterminado simplesmente podem ser interrompidos a qualquer momento, corrobora-se a não caracterização de alianças estratégicas (HARBISON; PEKAR JR., 1999), consistente com os dados da Tabela 2.

Conforme se verifica pelos dados da Tabela 6, o controle global das alianças é o mais adotado pelas empresas de Franca (53,8%), havendo um equilíbrio entre as duas alternativas: controle por aliança e não faz controle (23,1%). Por outro lado, a alternativa não faz controle é o que predomina nas empresas do Vale dos Sinos. Quando realizado, o controle global das alianças, com 22,7%, é a segunda preferência. Assim, os dados da Tabela

Tabela 6 – Níveis de controle do resultado das alianças estratégicas.

Níveis de Controle	Franca		Vale dos Sinos		Total	
	N	%	N	%	N	%
Controle por Aliança	3	23,1	4	18,2	7	20,0
Controle Global das Alianças	7	53,8	5	22,7	12	34,3
Não Faz Controle	3	23,1	13	59,1	16	45,7
Total	13	100,0	22	100,0	35	100,0

Tabela 7 – Indicadores de lucratividade utilizados no controle das alianças estratégicas.

Indicadores de Lucratividade	Franca		Vale dos Sinos		Total	
	N	%	N	%	N	%
Margem Bruta	2	20,0	7	77,8	9	47,4
Margem Operacional	1	10,0	5	55,6	6	31,6
Margem Líquida	5	50,0	4	44,4	9	47,4
Lucro Operacional por Par	3	30,0	6	66,7	9	47,4
Retorno sobre Ativo	3	30,0	4	44,4	7	36,8
Preço Médio Faturado	2	20,0	5	55,6	7	36,8
Outros Indicadores	1	10,0	4	44,4	5	26,3
Base de cálculo	10	100,0%	9	100,0%	19	100,0%

6 indicam que é nas empresas de Franca que há, proporcionalmente, maior preocupação em controlar o resultado das alianças. Novamente constata-se que as empresas concentram-se predominantemente nas alianças transacionais do que propriamente estratégicas, conforme os critérios de Harbison e Pekar Jr. (1999).

Dentre as empresas que fazem o controle das alianças, as do pólo de Franca têm como principal indicador a margem líquida (50%), seguida do lucro operacional por par e retorno sobre ativo (30%). Nas empresas do pólo do Vale dos Sinos, prefere-se a margem bruta (77,8%) e lucro operacional por par (66,7%). Esses são os indicadores mais tradicionalmente tratados na literatura. Verifica-se a prevalência de indicadores utilizados para avaliações de curto prazo e, conseqüente, sem foco de longo prazo ou estratégico.

Em ambos os grupos de empresas, o uso de indicadores de natureza não financeira estão basicamente restritos a dois, prevalecendo a quanti-

dade de pares faturados (30,8% em Franca e 22,7% no Vale dos Sinos). A venda de pares por região tem uso mais acentuado nas empresas de Franca (23,1%). Os indicadores não financeiros, de natureza estritamente operacional, identificam a ocorrência de parcerias de caráter vertical, conforme enfatizado por Motta (2001), ou entre não concorrentes, de acordo com Oliveira e Batista (2001).

Conforme apresentado na Tabela 1, oito empresas do pólo de Franca (38,1% da amostra) e 11 do pólo do Vale dos Sinos (33,3% da amostra) ainda não tiveram qualquer experiência com a realização de alianças. Delas, conforme dados da Tabela 9, parcela majoritária tem planos para realizar, com maior preferência pelas empresas do pólo paulista. Isso pode indicar que, possivelmente, as restrições destacadas por Vecchio (2001) estejam sendo repensadas pelas empresas.

Dentre os motivos para não utilização das alianças, a falta de confiança em um provável parceiro e a falta de apoio da gerência geral são os

Tabela 8 – Indicadores não financeiros utilizados no controle das alianças estratégicas.

Indicadores Não Financeiros	Franca		Vale dos Sinos		Total	
	N	%	N	%	N	%
Quantidade de Pares Faturados	4	30,8	5	22,7	9	25,7
Vendas de Par por Região	3	23,1	1	4,5	4	11,4
Número de Clientes por Região	1	7,7	0	0,0	1	2,9
Benefícios Intangíveis	1	7,7	0	0,0	1	2,9
Outros Indicadores	1	7,7	0	0,0	1	2,9
Base de cálculo	13	100,0%	22	100,0%	35	100,0%

Tabela 9 – Disposições para futuras alianças.

Principais Motivadores	Franca		Vale dos Sinos		Total	
	N	%	N	%	N	%
Pretende realizar	6	75,0	7	63,6	13	68,4
Não pretende realizar	2	25,0	4	36,4	6	31,6
Total	8	100,0	11	100,0	19	100,0

mais presentes. O primeiro chega a atingir 87,5% em Franca e 63,6% no Vale dos Sinos. Destaca-se a alegação de falta de apoio da gerência geral, com 87,5% para as empresas de Franca e 54,5% para as do Vale dos Sinos. Diante desses dados (Tabela 10) é possível inferir que será necessária uma profunda alteração nas formas de relacionamento que essas empresas têm com seus parceiros para que futuras alianças venham a ocorrer. Portanto, há restrições significativas a serem superadas. Novamente constata-se a existência dos fatores impeditivos destacados por Vecchio (2001) e Suzigan, Garcia e Furtado (2002).

12 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Pelo estudo realizado, conclui-se que parceira significativa da amostra tem direcionado esforços e ações no sentido de explorar os benefícios da ação conjunta com outras empresas, apesar de não caracterizar alianças estratégicas na forma e conceito assumido neste estudo.

Observa-se que nas alianças realizadas prevalecem as que têm clientes e fornecedores como

parceiros. Nesse sentido, os benefícios de parcerias com concorrentes ainda são pouco expressivos. Considerando o estudo de Chiamulera (2002), e baseado na origem familiar que predomina nessas empresas, o distanciamento dos concorrentes talvez reflita que a barreira cultural tratada pelo autor ainda não tenha sido superada. A acentuada indicação de falta de apoio da gerência geral, no caso das empresas que não realizam alianças, é um indicador nesse sentido.

Observou-se que a classificação temporal das alianças concentra-se em transações específicas, de curto prazo e por prazo indeterminado. O estudo também revela a preponderância da não realização de controle de parcerias pelas empresas do Vale dos Sinos, e controle apenas global, no caso das de Franca. Utilizando esses dois indicadores – tempo e controle – e com base no enfatizado por Harbison e Pekar Jr (1999), conclui-se que as empresas estão mais próximas das alianças transacionais do que propriamente das estratégicas.

As questões subjacentes à efetiva realização de alianças, conforme os riscos destacados por Lynch (1994) são reconhecidos pelas empresas na figura

Tabela 10 – Motivos para não estabelecimento de alianças.

Principais Motivadores	Franca		Vale dos Sinos		Total	
	N	%	N	%	N	%
Falta de Parceiro Adequado	7	87,5	7	63,6	14	73,7
Falta de Confiança no Parceiro	6	75,0	7	63,6	13	68,4
Diferenças Culturais entre as empresas	2	25,0	4	36,4	6	31,6
Falta de Metas Claramente Definidas	2	25,0	4	36,4	6	31,6
Falta de Apoio da Gerência Geral	7	87,5	6	54,5	13	68,4
Falta de Habilidade em Atender Expectativas	4	50,0	6	54,5	10	52,6
Falta de Habilidade p/Trabalho Conjunto	4	50,0	5	45,5	9	47,4
Base de cálculo	8	100,0	11	100,0	19	100,0

dos principais motivadores para estabelecimento de alianças. Nota-se que a confiança em parceiros e identificação de parceiros adequados foram objetos de forte indicação pelos entrevistados.

A análise dos dados da pesquisa indica haver uma compreensão geral de que a cooperação entre empresas é uma estratégia que possibilita e viabiliza melhores desempenhos aos parceiros envolvidos. Identificar e entender a extensão e profundidade em que essa compreensão está conduzindo a ações concretas, no contexto de cada empresa, requer estudos específicos. Talvez seja esse um caminho a ser seguido em futuras pesquisas.

REFERÊNCIAS

- ABDEL-KHALIK, A. R.; AJINKYA, B. B. Sarasota: American Accounting Association, 1979. (Accounting Education Series; 4).
- ARRUDA, M. C. C.; ARRUDA, M. L. Alianças estratégicas internacionais: formação e estruturação em indústrias manufatureiras. **RAE**, Rio de Janeiro, v. 37, n. 4, p.28-37, 1997.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS INDÚSTRIAS DE CALÇADOS – ABICALÇADOS. **Resenha estatística**. 2004. Disponível em: <<http://www.abicalçados.com.br/doc-resenha.php>>. Acesso em: 30 abr. 2005.
- ASSOCIAÇÃO COMERCIAL, INDUSTRIAL E DE SERVIÇOS – ACI. **Indústrias de calçados do Vale dos Sinos**: ACI: dados cadastrais: listagens coureiro-calçadista. Dez. 2004. Disponível em: <<http://www.acinh.com.br/listagens.html>>. Acesso em: 25 mar. 2005.
- BIMBATI, M. Indústria calçadista de Franca/SP: panorama atual e sugestões de estratégias para maior competitividade. In: SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, SIMPEP, 8., 2001, Bauru. **Anais...** Bauru, UNESP-FEB, 2001. 1 CD-ROM.
- CALLAHAN, J.; MACKENZIE, S. Metrics for strategic alliance control. **R & D Management**, Oxford, v. 24, n. 4, p. 365-377, Oct. 1999.
- CHIAMULERA, C. L. Cooperar para competir. **Revista FAE Business**, Curitiba, n. 2, p. 14-16, 2002.
- DOZ, Y. L.; HAMEL, G. **A vantagem das alianças: a arte de criar valor através de parcerias**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.
- EIRIZ, V. Proposta de tipologia sobre alianças estratégicas. **RAC**, Rio de Janeiro, v. 2, n. 2, p. 65-90, maio/ago. 2001. Disponível em: <www.anpad.org.br/rac/vol_05/dwn/rac-v5-n2-vee.pdf>. Acesso em: 29 jan. 2005.
- FLAMIA, E. **A aliança estratégica do tipo joint-venture como alternativa para a manutenção do perfil competitivo frente a concorrência global**. 2001. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 2002.
- GORINI, A. P. F.; CORREA, A. R. **A indústria calçadista de Franca**. 2000. Disponível em: <http://www.bndes.gov.br/conhecimento/relat/rs_7_ao1-pdf>. Acesso em 31 out. 2005.
- HARBISON, J. R.; PEKAR JR., P. **Alianças estratégicas: quando a parceria é a alma do negócio e o caminho para o sucesso**. São Paulo: Futura, 1999.
- HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. **Administração estratégica**. São Paulo: Pioneira, Thomson Learning, 2003.
- LEWIS, J. D. **Alianças estratégicas: estruturando e administrando parcerias para o aumento da lucratividade**. São Paulo: Pioneira, 1992.
- LORANGE, P.; ROOS, J. **Alianças estratégicas: formação, implementação e evolução**. São Paulo: Atlas, 1996.
- LYNCH, R. P. **Alianças de negócio, a arma secreta competitiva: como planejar, negociar e gerenciar alianças estratégicas competitivas**. São Paulo: Makron Books, 1994.
- LYRA, R. R. Modelos para análise do desempenho de alianças estratégicas. In: ENCONTRO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PES-

QUISA EM ADMINISTRAÇÃO – ENANPAD, 29, 2005, Brasília. *Anais...* Rio de Janeiro: ANPAD, 2005. 1 CD-ROM.

MOTTA, F. G. Cluster regional calçadista de Franca e a cooperação entre as empresas: estudo de caso. In: SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, SIMPEP, 8., 2001, Bauru. *Anais...* Bauru: UNESP-FEB, 2001. 1 CD-ROM.

OLIVEIRA, L. A.; BATISTA, P. C. S. As pequenas empresas e as alianças estratégicas: tendências e oportunidades a partir da análise do pólo calçadista de Fortaleza. In: ENCONTRO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO – ENANPAD, 25., 2001, Campinas. *Anais...* Rio de Janeiro: ANPAD, 2001. 1 CD-ROM.

PORTER, M. E. Clusters and the new economics of competition. *Harvard Business Review*, Boston, v. 76, n. 6, p. 77-90, 1998.

SEBRAE. **Como o SEBRAE classifica as empresas por porte.** [2005]. Disponível em: <<http://200.216.53/htm/P0001480.htm>>. Acesso em: 15 jan. 2005.

SILVA, S. G. **Processo de formação de alianças estratégicas: casos de empresas fornecedoras da indústria automotiva do RS.** 2000. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS, Porto Alegre, 2000.

SINDICATO DA INDÚSTRIA DE CALÇADOS DE FRANCA – SINDIFRANCA. **Dados cadastrais.** Nov 2004. Disponível em: <<http://www.sindifranca.org.br/INDUSTRIAS/ListagemCompletaSociosSite.htm.l>>. Acesso em: 20 mar. 2005.

SOUZA, G. B.; FERNANDES, F. C. F. Alocação de pedidos em aglomerados industriais calçadistas: modelo e estudo de caso. *Produção*, São Paulo, v. 15, n. 2, p. 142-157, 2005.

SOUZA, M. P. **Cadeia produtiva agroindustrial do leite no estado de Rondônia: características e formas de governança.** 2004. Tese (Doutorado em Desenvolvimento Sustentável do Trópico Úmido) – Universidade Federal do Pará, Belém, 2004.

SUZIKAN, W.; GARCIA, R.; FURTADO, J. **Clusters ou sistemas locais de produção e inovação: identificação, caracterização e medidas de apoio.** 2002. Disponível em: <<http://www.gecin.fclar.unesp.br/atividades/pesquisacluster/cluster.html>>. Acesso em: 31 ago. 2005.

TAUHATA, T. L.; MACEDO-SOARES, T. D. L. V. A. Redes e alianças estratégicas no Brasil: caso CVRD. *RAE Eletrônica*, Rio de Janeiro, v. 3, n. 1, art. 4, jan./jun. 2004. Disponível em: <<http://www.rae.com.br/eletronica/index.cfm?FuseAction&ID=1811&Secao=ESTRATEGIA&Volume=3&Numero=1&Ano=2004>>. Acesso em: 19 out. 2007.

TAVARES, M. G.; MACEDO-SOARES, T. D. L. V. A. Alianças e redes estratégicas: as tendências nas empresas líderes no Brasil. *Revista do BNDES*, Rio de Janeiro, v. 10, n. 19, p. 293-312, 2003.

TECHEMAYER, C. A. **O processo de formação e gestão de aliança estratégica: um estudo de caso numa empresa do setor automotivo da região sul.** 2000. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, UFRGS, Porto Alegre, 2000.

TRISTÃO, H. M. **Cluster e a cadeia produtiva de calçados de Franca.** 2000. Disponível em: <http://www.facef.br/ipcs/cluster_e_a_cadeia_produtiva_de_calçados/pdf>. Acesso em: 23 out. 2005.

UNE, M. Y.; PROCHNIK, V. **Desafios para a nova cadeia de calçados nordestina.** 1999. <http://www.ie.ufrj/cadeiasprodutivas/pdfs/desafios_para_a_nova_cadeia_de_calçados.pdf>. Acesso em: 30 set. 2005.

VECHIO, R. A. **Autonomia para a competitividade da indústria coureiro-calçadista do Rio Grande do Sul.** 2001. Disponível em: <<http://www.desenvolvimento.gov.br/arquivo/sti/publicacoes/futamadilopportunidades/ver/20010418.pdf>>. Acesso em: 31 dez. 2005.

YOSHINO, M. Y.; RANGAN, U. S. **Alianças estratégicas.** São Paulo: Makron Books, 1996.