

UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS
REGIONAL CATALÃO – RC
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO ORGANIZACIONAL
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO ORGANIZACIONAL

**ANÁLISE DA INFLUÊNCIA DA FORMAÇÃO DE ALIANÇAS ESTRATÉGICAS
SOBRE OS PROCESSOS LOGÍSTICOS DA CADEIA PRODUTIVA
AUTOMOBILÍSTICA**

SARA DA COSTA FERNANDES

CATALÃO-GO

2018

**TERMO DE CIÊNCIA E DE AUTORIZAÇÃO PARA DISPONIBILIZAR VERSÕES ELETRÔNICAS
DE TESES E
DISSERTAÇÕES NA BIBLIOTECA DIGITAL DA UFG**

Na qualidade de titular dos direitos de autor, autorizo a Universidade Federal de Goiás (UFG) a disponibilizar, gratuitamente, por meio da Biblioteca Digital de Teses e Dissertações (BDTD/UFG), regulamentada pela Resolução CEPEC nº 832/2007, sem ressarcimento dos direitos autorais, de acordo com a Lei nº 9610/98, o documento conforme permissões assinaladas abaixo, para fins de leitura, impressão e/ou *download*, a título de divulgação da produção científica brasileira, a partir desta data.

1. Identificação do material bibliográfico: ☒ **Dissertação** ☐ **Tese**

2. Identificação da Tese ou Dissertação:

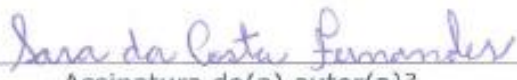
Nome completo do autor: SARA DA COSTA FERNANDES

Título do trabalho: ANÁLISE DA INFLUÊNCIA DA FORMAÇÃO DE ALIANÇAS ESTRATÉGICAS SOBRE OS PROCESSOS LOGÍSTICOS DA CADEIA PRODUTIVA AUTOMOBILÍSTICA

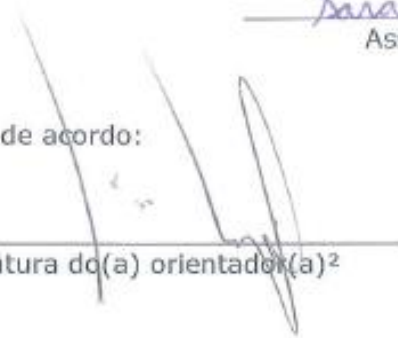
3. Informações de acesso ao documento:

Concorda com a liberação total do documento ☒ **SIM** ☐ **NÃO**¹

Havendo concordância com a disponibilização eletrônica, torna-se imprescindível o envio do(s) arquivo(s) em formato digital PDF da tese ou dissertação.


Assinatura do(a) autor(a)²

Ciente e de acordo:


Assinatura do(a) orientador(a)²

Data: 07 / 02 / 2018

¹ Neste caso o documento será embargado por até um ano a partir da data de defesa. A extensão deste prazo suscita justificativa junto à coordenação do curso. Os dados do documento não serão disponibilizados durante o período de embargo.

Casos de embargo:

- Solicitação de registro de patente
- Submissão de artigo em revista científica
- Publicação como capítulo de livro
- Publicação da dissertação/tese em livro

²A assinatura deve ser escaneada.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS
REGIONAL CATALÃO – RC
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO ORGANIZACIONAL MESTRADO
PROFISSIONAL EM GESTÃO ORGANIZACIONAL

SARA DA COSTA FERNANDES

**ANÁLISE DA INFLUÊNCIA DA FORMAÇÃO DE ALIANÇAS ESTRATÉGICAS
SOBRE OS PROCESSOS LOGÍSTICOS DA CADEIA PRODUTIVA
AUTOMOBILÍSTICA**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão Organizacional da Universidade Federal de Goiás – Regional Catalão, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Gestão Organizacional, linha de pesquisa Indivíduo, Organização, Trabalho e Sociedade.

Orientador Prof. Dr. Vagner Rosalem.

CATALÃO-GO

2018

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor, através do
Programa de Geração Automática do Sistema de Bibliotecas da UFG.

da Costa Fernandes, Sara
ANÁLISE DA INFLUÊNCIA DA FORMAÇÃO DE ALIANÇAS
ESTRATÉGICAS SOBRE OS PROCESSOS LOGÍSTICOS DA CADEIA
PRODUTIVA AUTOMOBILÍSTICA [manuscrito] / Sara da Costa
Fernandes. - 2018.
80 f.: il.

Orientador: Prof. Dr. Vagner Rosalem.
Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Goiás, Unidade
Acadêmica Especial de Gestão e Negócios, Catalão, Programa de Pós
Graduação em Gestão Organizacional (profissional), Catalão, 2018.
Bibliografia.
Inclui abreviaturas, gráfico, lista de figuras.

1. Estratégia. 2. Fusão. 3. Processos Logísticos. 4. Montadoras. 5.
Cadeia Produtiva. I. Rosalem, Vagner, orient. II. Título.

CDU 316



**SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL
UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS
REGIONAL CATALÃO
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO ORGANIZACIONAL**

ATA DE SESSÃO PÚBLICA DE EXAME DE DEFESA DA DISSERTAÇÃO DO MESTRADO PROFISSIONAL NO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO *STRICTO SENSU* EM GESTÃO ORGANIZACIONAL DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS

No dia sete (07) de fevereiro de 2018, às 14:00 horas, na sala 215 do Bloco Multifuncional (Universidade Federal de Goiás/Regional Catalão), SARA DA COSTA FERNANDES, discente do Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Gestão Organizacional (52001016061P6) da Universidade Federal de Goiás, expôs, em sessão pública, o exame de defesa da dissertação intitulado **ANÁLISE DA INFLUÊNCIA DA FORMAÇÃO DE ALIANÇAS ESTRATÉGICAS SOBRE OS PROCESSOS LOGÍSTICOS DA CADEIA PRODUTIVA AUTOMOBILÍSTICA**, para a Comissão de Avaliação composta pelos (as) docentes: **Dr. Vagner Rosalem** (Programa de Pós-Graduação em Gestão Organizacional/Universidade Federal de Goiás, Presidente da Comissão), **Dr. Edson Arlindo Silva** (Programa de Pós-Graduação em Gestão Organizacional/Universidade Federal de Goiás e Programa de Pós-Graduação em Administração/Universidade Federal de Uberlândia, Membro Convitado Interno) e **Dr. Washington Santos da Silva** (Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Minas Gerais, Membro Convitado Externo). O trabalho da Comissão de Avaliação foi conduzido pelo (a) docente Presidente que, inicialmente, após apresentar os docentes integrantes da Comissão, concedeu 30 minutos ao (à) discente candidato (a) para que este (a) expusesse o trabalho. Após a exposição, o (a) docente Presidente concedeu a palavra a cada membro convidado da Comissão para que estes arguissem o (a) discente candidato (a). Após o encerramento das arguições, a Comissão de Avaliação do trabalho de defesa avaliou a dissertação e o desempenho do (a) discente candidato (a) na exposição, considerando a trajetória deste (a) no curso de Mestrado Profissional. Como resultado da avaliação, a Comissão de Avaliação deliberou pela:

Aprovação do trabalho de defesa

☒

A Comissão de Avaliação declara o (a) discente candidato (a) **APROVADO NO EXAME DE DEFESA PÚBLICA**. A Comissão de Avaliação pode sugerir alterações de forma e/ou conteúdo consideradas aceitáveis. As correções, quando identificadas, devem ser realizadas no prazo máximo de 30 dias contados a partir do recebimento da Ata de Defesa. As alterações deverão ser indicadas no Anexo ao presente documento e/ou podem constar na versão lida pelo membro da Comissão de Avaliação para a sessão de defesa do trabalho de dissertação. Neste caso, a versão lida corrigida deverá ser entregue ao (à) discente candidato (a) no final da sessão.

Reprovação do trabalho de defesa

☐

De acordo com a Resolução - CEPEC Nº 11/09 é previsto a reprovação quando a Comissão de Avaliação determina que o trabalho apresentado não satisfaz as condições mínimas para ser considerado um trabalho de conclusão de mestrado válido, conforme pareceres circunstanciados em anexo.

A Comissão de Avaliação:

	Dr. Vagner Rosalem Membro Presidente Universidade Federal de Goiás - UFG
	Dr. Edson Arlindo Silva Membro Convitado Interno Universidade Federal de Uberlândia - UFU
	Dr. Washington Santos da Silva Membro Convitado Externo Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Minas Gerais - IFMG
	Sara da Costa Fernandes Discente Candidato (a) Matrícula: 2016100749

	Prof. Dr. Vagner Rosalem Coordenador do Mestrado Profissional no Programa de Pós-Graduação em Gestão Organizacional Universidade Federal de Goiás
	Prof. Dr. Geraldo Sadeyama Leal Vice-Coordenador do Mestrado Profissional no Programa de Pós-Graduação <i>Stricto Sensu</i> em Gestão Organizacional Universidade Federal de Goiás
Observações:	
	Vice Secretária: EX. Defesa nº 02/2018 Catalão, 07/02/2018

AGRADECIMENTOS

Primeiramente a Deus, fonte de força e sabedoria por manter minha fé e persistência na conquista deste título. Diante de tantos obstáculos no caminho, como o acidente do meu esposo e a necessidade de cumprir minha carga horária no trabalho, Ele me manteve forte para continuar.

Ao meu orientador, Prof. Dr. Vagner Rosalem, por acreditar em mim, pela compreensão, dedicação e paciência que sempre apresentou. Obrigada pela confiança e pelos desafios que me apresentou ao longo desta jornada, pois contribuiu com meu desenvolvimento e aprendizado me tornando mais persistente. Como eu sou grata!

Aos meus pais, João Batista Fernandes e Joana D'arc da Costa Fernandes, pela força, amor, amparo e estímulo a esta conquista. À minha irmã, Sânia da Costa Fernandes, pela amizade, generosidade, compreensão e lealdade. Além disso, agradeço por estarem sempre complementando minha motivação de dedicação aos estudos.

Ao meu esposo, Carlos Eduardo, pela paciência e apoio em todas as decisões e pela compreensão por minha vontade e necessidade de dedicação aos estudos.

Aos docentes do Programa de Pós-Graduação em Gestão Organizacional da Universidade Federal de Goiás, Regional Catalão, com os quais tive oportunidade de cursar disciplinas que contribuíram para meu desenvolvimento acadêmico e profissional. Especialmente ao Prof. Dr. Geraldo Sadoyama pelo compartilhamento de conhecimentos e pela disposição em contribuir com o trabalho.

Aos meus colegas de aula por compartilharem conhecimento, informações e por estarem comigo em momentos difíceis, mas valiosos para minha evolução. Cada conversa foi relevante para tirar dúvidas e continuar caminhando.

Aos meus gestores que me liberaram para os estudos entendendo a importância do Mestrado para mim. Obrigada pela flexibilidade com dias e horários me permitindo seguir nesta caminhada e compreendendo algumas limitações de disponibilidade no trabalho.

Obrigada a todos que fizeram parte deste momento tão especial em minha vida. Foi um caminho longo, difícil, cheio de desafios, mas muito gratificante para meu desenvolvimento e aprendizado. Graças à persistência e à vontade sou melhor e quero me tornar ainda melhor, buscando novos horizontes no intuito de alcançar meu objetivo maior de seguir a carreira de docente.

RESUMO

As transformações do cenário empresarial globalizado desafiam as organizações a adotarem estratégias que as direcionem aos diferenciais competitivos do mercado. As alianças estratégicas são uma forma de as organizações se adequarem às mudanças do ambiente econômico através de um melhor posicionamento de mercado, capacitação tecnológica, redução de custos, acesso a novos recursos e viabilização de investimentos. Neste contexto, o setor automotivo brasileiro é um importante segmento a ser estudado, devido a sua grande importância no cenário econômico. Este setor, desde a década de 1990, passa por constante evolução e utiliza acordos de cooperação na busca por competitividade e maiores lucros. A descentralização industrial para outros estados e municípios é uma das mudanças que ocorreram nos últimos anos. Duas diferentes montadoras se instalaram em Goiás, quando em 2015, com a possibilidade de maiores ganhos ou menores investimentos e por questões logísticas, identificaram a necessidade de adotarem uma aliança estratégica, gerando novos processos logísticos e uma nova estrutura da cadeia produtiva deste setor. Assim esta pesquisa objetiva identificar e analisar quais modificações ocorreram no processo logístico diante da formação da aliança estratégica entre montadoras do setor automobilístico no Sudeste Goiano. São apresentados no referencial teórico conceitos sobre cadeia produtiva automobilística, processos logísticos empresariais, alianças estratégicas, estrutura conduta e desempenho. Para atingir o objetivo do trabalho foi realizado um estudo de caso e a análise documental a partir do Mapeamento do Fluxo de Valor (VSM) disponibilizado por uma das organizações estudadas. Por meio da análise documental foram elaboradas planilhas demonstrando as variáveis quantitativas relacionadas ao processo logístico antes e após a aliança estratégica entre as organizações. Por meio da análise identificou-se que as modificações no processo logístico após uma fusão entre as organizações do setor automotivo as variações na redução no tempo, na distância e no estoque foram relevantes para a redução dos custos logísticos de fornecimento e de fretes da cadeia produtiva. Portanto, conclui-se que a formação da aliança estratégica trouxe, além de vantagens para o processo logístico, a redução de custos e uma melhor eficiência operacional da cadeia produtiva automobilística.

Palavras-chave: Estratégia; Fusão; Processos Logísticos; Montadoras; Cadeia Produtiva.

ABSTRACT

The transformations of the globalized business scenario challenge as organizations, adopt strategies as directed to the competitive differentials of the market. Strategic alliances are a way for organizations to adapt to changes in the economic environment through better market positioning, technological capacity building, cost reduction, access to new resources and investment viability. In this context, the Brazilian automotive sector is an important segment to be studied, due to its great importance is not economic scenario. Since the 1990s, this sector has been constantly evolving and has used cooperation agreements in the quest for competitiveness and greater profits. Industrial decentralization to other states and municipalities is one of the changes that have taken place in recent years. Two different automakers settled in Goiás, in 2015, with a possibility of greater gains and lower investments and logistical issues, identifying a need to adopt an alliance strategy, generating new logistics processes and a new structure of the productive chain in this sector. Thus, this research aims to identify and analyze what changes occurred in the logistics process before the formation of the strategic alliance between automakers in the non-Southeast Goiano auto industry. Non-theoretical concepts are presented on the automotive production chain, business logistic processes, strategic alliances, behavior structure and performance. For the purpose of the work carried out in a case study and an analysis of the documentary from the Value Stream Mapping (VSM) made available by one of the organizations studied. Through documentary analysis, spreadsheets were elaborated demonstrating as quantitative variables related to the logistic process before and after a strategic alliance between organizations. Through the analysis, we identify that as modifications in the logistics process after a merger between as organizations of the automotive sector as variations in the reduction without time, distance and inventory as relevant to reduce logistical costs of supply and freight of the productive chain . On the other hand, it is concluded that the formation of a strategic alliance brought, besides advantages for the logistic process, a reduction of costs and a better operational operation of the automotive production chain.

Keywords: Strategy; Merger; Logistic Processes; Assemblers; Productive chain.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	13
2. OBJETIVOS	16
2.1 OBJETIVO GERAL	16
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	16
3. JUSTIFICATIVA	16
4. REFERENCIAL TEÓRICO	18
4.1 Cadeias Produtivas	18
4.1.1 A Cadeia Produtiva Automobilística	21
4.2 Logística	26
4.2.1 Processos Logísticos Empresariais	27
4.3 Alianças Estratégicas	30
4.3.1 Tipologia das alianças estratégicas	34
4.3.2 Fatores Motivadores para a Formação de uma Aliança	38
4.3.3 O processo de formação e gestão de Alianças Estratégicas	41
4.4 Estrutura, conduta e desempenho	45
5. METODOLOGIA	48
5.1 Estratégia de Investigação	49
5.2 Características e abordagem da pesquisa	50
5.3 Procedimentos de coleta e análise de dados	51
5.4 Aspectos Éticos	52
6. RESULTADOS E DISCUSSÕES	53
6.1 Panorama das organizações estudadas	53
6.2 Processos analisados	54
6.2.1 Tempo do processo logístico/produtivo	58
6.2.2 Distância percorrida pelo produto	61
6.2.3 Estoque	63
6.2.4 Custos	65
6.3 Comparativo entre os cenários logísticos	68
7. CONSIDERAÇÕES FINAIS	69
8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	72
TERMO DE ANUÊNCIA	80

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Elos de uma cadeia produtiva	19
Figura 2 – Cadeia produtiva ampliada do setor automotivo	22
Figura 3 – Produção total de veículos no Brasil entre os anos de 2000 a 2014.....	24
Figura 4 – Visão geral do processo logístico	27
Figura 5 – Atividades logísticas na cadeia de suprimentos	29
Figura 6 – Amplitude das associações entre empresas	35
Figura 7 – Tipologia das parcerias ao longo da cadeia de suprimentos.....	36
Figura 8 – Opções de alianças estratégicas	36
Figura 9 – Tipos de aliança	37
Figura 10 – Valor criado e valor apropriado	38
Figura 11 – Modelo do Processo de formação de uma aliança estratégica	43
Figura 12 – Roteiro de Formação de Alianças Estratégicas	44
Figura 13 – Estrutura-Conduta-Desempenho	47
Figura 14 – Modelo Conceitual	49
Figura 15 – Esquema resumo da metodologia utilizada para alcance dos objetivos da pesquisa	52
Figura 16 – Fluxo logístico antes da aliança estratégica entre as montadoras	56
Figura 17 – Fluxo logístico após a aliança estratégica entre as montadoras	57

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Demonstração do tempo total por processo.....	58
Gráfico 2 – Demonstração do tempo total por processo após a aliança estratégica	60
Gráfico 3 – Demonstração da distância entre os processos antes da aliança estratégica	62
Gráfico 4 – Demonstração da distância entre os processos após a aliança estratégica	63
Gráfico 5 – Comparativo de tempo de estoque	64
Gráfico 6 – Custo unitário mensal do processo de fornecimento	65

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Os 8 Is que direcionam para a aliança de sucesso	33
Quadro 2 – Resumo dos conceitos de alianças estratégicas	34
Quadro 3 – Fatores motivadores para a criação de alianças estratégicas	39
Quadro 4 – Resumo dos principais motivos para a formação de alianças estratégicas	40
Quadro 5 – Desvantagens das alianças estratégicas, elaborado com base na revisão de literatura	41
Quadro 6 – Tempo Total Cadeia Produtiva / Fluxo Logístico antes da formação da aliança entre as organizações	58
Quadro 7 – Tempo Total Cadeia Produtiva / Fluxo Logístico após formação da aliança entre as organizações	59
Quadro 8 – Distância total do fluxo logístico entre os elos da cadeia produtiva antes formação da aliança entre as organizações (Km)	61
Quadro 9 – Distância total do fluxo logístico entre os elos da cadeia produtiva após a formação da aliança entre as organizações (Km)	62
Quadro 10 – Custo mensal do processo de fornecimento	66
Quadro 11 – Custo mensal com frete	67
Quadro 12 – Comparativo entre os cenários logísticos	68

LISTA DE ABREVIATURAS

CEOs - *Chief Executive Officers*

CLM - *Concil of Logistics Management*

ECD - Estrutura-conduta-desempenho

FOMENTAR - Fundo de Participação e Fomento à Industrialização do Estado de Goiás

PBM - Plano Brasil Maior

PRODUZIR – Programa de Desenvolvimento Industrial de Goiás

P&D - Pesquisa e Desenvolvimento

VSM - Mapeamento do Fluxo de Valor

1. INTRODUÇÃO

A cada ano, a sociedade passa por intensas transformações que afetam o cenário empresarial e as estruturas organizacionais. Estas transformações são chamadas de globalização, integração de mercados, ou formação de blocos econômicos (YOSHINO; RANGAN, 1996). Techemayer (2002) afirma que o acelerado ritmo da globalização, fatores socioeconômicos e o mercado global emergente provocam transformações em todos os segmentos da economia. De acordo com Porter (1991), estas modificações estão relacionadas às características da sociedade onde as organizações estão inseridas, além de fatores políticos, legislação e decisões econômicas por parte do Estado. Estes fatores afetam as organizações e estas precisam ter habilidade e flexibilidade para lidarem com as mudanças.

Neste sentido, Caldeira et al. (2011) afirmam que a capacidade de inovação e a formação de parcerias com clientes, fornecedores e concorrentes podem exemplificar tipos de estratégias utilizadas, que podem direcionar as empresas aos diferenciais competitivos almejados pelos participantes dos mercados. Mendel (2006) salienta que nesta realidade as organizações são demandadas a colocarem em prática estratégias colaborativas possibilitando assim o aumento da competitividade.

Dentre as estratégias colaborativas adotadas pelas organizações, tais como contratos de longo prazo, licenciamento, franquias e terceirização, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) entendem as alianças estratégicas como forma de resposta à crescente evolução da tecnologia, à necessidade de acesso a novos recursos e à adequação às mudanças no ambiente econômico. O desenvolvimento de novas oportunidades possibilitando redução de custos e posicionamento de mercado exige que as organizações reúnam competências para estruturar, construir e gerenciar tais alianças estratégicas (MENDEL, 2006).

No atual cenário empresarial tem sido crescente o estabelecimento de alianças estratégicas ao considerar o ambiente competitivo e complexo, tornando-se urgente respostas ao mercado de forma flexível, dinâmica e rápida (CALDEIRA et al., 2011). Narula e Sadowski (1998) ressaltam que as organizações possuem recursos limitados e por isso é conveniente estabelecerem atividades cooperativas e alianças estratégicas com outras organizações como forma de melhorar suas vantagens competitivas, incluindo a redução de riscos e de custos e viabilizando investimentos.

A esse respeito, Mattana, Noro e Estrada (2008, p. 182) afirmam ser necessárias pesquisas sobre análise do processo de formação e gestão no estabelecimento de alianças estratégicas, pois diversos são os elementos, como “problemas de conflitos culturais, de

poder, de motivação, de relacionamentos, de confiança ou de organização”, que podem tornar frágil uma aliança já que envolvem ameaças compartilhadas e necessitam de ajustes mútuos.

Para ilustrar a tendência para os próximos anos, Hitt, Ireland e Hoskisson (2011) destacam que, no mundo, mais de vinte mil alianças estratégicas foram formadas em um período de dois anos. Ainda segundo os autores, 85% dos *Chief Executive Officers* (CEOs) pretendem, em algum momento, iniciar uma relação de colaboração por meio de parcerias. Estes resultados são de um Estudo Global de Diretores Executivos da IBM (2008), o que demonstra uma tendência de aumento das alianças colaborativas em todos os segmentos da economia passando por alimentos, telecomunicações, tecnologia e automobilístico.

Neste contexto, o setor automotivo brasileiro é um importante segmento a ser estudado. Com a abertura da economia brasileira ao mercado internacional, que ocorreu na década de 1990, o setor automotivo no Brasil vem passando por grandes transformações e passou a ter grande importância para o cenário econômico (VALE; PUDO, 2012). Techemayer (2002) afirma que um dos setores da economia que mais é afetado pelas mudanças e evoluções é o setor automotivo, e por isso este procura acordos de cooperação com outras organizações na busca pela competitividade e maiores lucros.

Uma das características no processo de transformação neste setor é o simultâneo processo de integração organizacional e do sistema (CARVALHO, 2004). Diante disto, as parcerias são importantes, haja vista a instabilidade financeira e econômica no Brasil nos dias atuais. Com este cenário e com o acirramento da concorrência, as organizações da indústria automotiva precisam de estratégias para sobreviverem no mercado através de parcerias e/ou alianças.

Além da concorrência e da instabilidade política e econômica, a dinâmica espacial e logística da cadeia produtiva da indústria automotiva no Brasil também é um dos fatores que contribuem para a adoção de alianças estratégicas neste setor. Durante muitos anos deu-se prioridade à instalação de fábricas nas regiões brasileiras Sudeste e Sul, concentradas em regiões metropolitanas de cidades dos Estados de São Paulo, Paraná e Minas Gerais. A descentralização industrial no Brasil ocorreu a partir de 1994, com a intensificação do processo de abertura econômica e a atração de investimentos através do Regime Automotivo Brasileiro (RAB), implementado pelo Governo Federal em 1996 (LIMA, 2016). Houve então uma maior participação de outras regiões na indústria automotiva, quando os processos produtivos e administrativos iniciaram em outras regiões brasileiras como na região Centro Oeste, no Estado de Goiás (SILVA; SILVA; OLIVEIRA, 2014).

Com este processo de descentralização industrial e novas alocações de plantas industriais, permitindo que a produção industrial mudasse de lugar (BENKO, 2002), identifica-se um novo desenho da configuração da cadeia produtiva do setor automotivo no território nacional, construindo novos arranjos produtivos espaciais e uma nova geografia econômica produtiva. Além disto, considera-se relevante os aspectos locacionais para que as organizações se tornem competitivas no mercado, respaldando-se em premissas logísticas na busca pela redução de custos e melhor distribuição da produção (SILVA; SILVA; OLIVEIRA, 2014). Esta reestruturação é impulsionada por aumento da concentração produtiva, especialmente via alianças estratégicas como fusões e aquisições (LIMA, 2016).

Neste sentido e com base nos estudos de Silva, Silva e Oliveira (2014), identificam-se vantagens oferecidas por Estados e Municípios como benefícios e incentivos fiscais para a instalação de novas plantas industriais. Diante deste processo de incentivos e atração de capital, inserindo-se na globalidade, o Estado de Goiás foi o primeiro a receber a indústria automotiva na região Centro-Oeste. Isto foi impulsionado pelo processo de desconcentração industrial e pelos incentivos fiscais concedidos pelos programas do Governo do Estado, como o Fundo de Participação e Fomento à Industrialização do Estado de Goiás (FOMENTAR), criado em 1984 e adaptado em 2008 para Programa de Desenvolvimento Industrial de Goiás (PRODUZIR), também pela “localização estratégica e privilegiada na região central do Brasil e pelos ganhos e lucros permitidos pelo planejamento, logística e competitividade comercial” (SILVA; SILVA; OLIVEIRA, 2014, p. 282).

Duas diferentes montadoras de veículos japoneses se instalaram em períodos diferentes, em duas cidades distintas e de localização estratégica no Sudeste e Sul de Goiás: Catalão e Itumbiara. Uma das montadoras de capital japonês possuía sua unidade produtiva dividida entre Catalão e Itumbiara, pois a montagem estrutural dos veículos era realizada no sudeste goiano e a montagem final no sul goiano (SILVA; SILVA; OLIVEIRA, 2014). Em 2015, com a queda de vendas de veículos automotores no Brasil, com a possibilidade de maiores ganhos ou menores investimentos e por questões logísticas e competitivas, as duas organizações identificaram a necessidade de adotarem a aliança como estratégia de sobrevivência e competitividade no atual cenário empresarial brasileiro. O processo produtivo de uma das montadoras japonesas, antes dividido entre o sudeste e o sul de Goiás, foi transferido totalmente para o sudeste goiano, o que direcionou um novo processo logístico do setor. Considerando isto, identifica-se o interesse e a oportunidade de pesquisa ao se propor a seguinte questão:

Quais modificações ocorreram no processo logístico da cadeia produtiva automobilística do Sudeste Goiano, diante da formação de aliança estratégica entre as montadoras?

Para responder a esta questão é importante analisar o rearranjo dos processos produtivos que as organizações do setor automotivo desenvolveram como arranjos colaborativos para garantir sua sobrevivência no mercado dinâmico atual, gerando assim novos processos logísticos e uma nova estrutura da cadeia produtiva deste setor.

2. OBJETIVOS

2.1 Objetivo Geral

Identificar e analisar quais modificações ocorreram no processo logístico diante da formação da aliança estratégica entre montadoras do setor automobilístico no Sudeste Goiano.

2.2 Objetivos Específicos

Visando atingir o objetivo principal, têm-se como objetivos específicos:

- i) Identificar o tipo de aliança estratégica formada entre duas montadoras do setor automobilístico no Sudeste Goiano.
- ii) Identificar e analisar se houve modificação no processo logístico quanto às variáveis tempo, estoque e distância percorrida entre os elos da cadeia produtiva após a adoção da aliança das montadoras como estratégia de negócio.
- iii) Identificar a relação do custo na cadeia produtiva quanto ao processo logístico do setor automobilístico no Sudeste Goiano após a adoção da aliança como estratégia de negócio.

3. JUSTIFICATIVA

A literatura a respeito dos fluxos logísticos de uma cadeia produtiva automobilística diante da formação de uma aliança estratégica é inexistente, o que motiva a investigação buscando ampliar os conhecimentos sobre o tema. Encontram-se muitos trabalhos relacionados a alianças estratégicas entre empresas-clientes e fornecedores que buscam um

melhor gerenciamento de suas cadeias de suprimentos. A demonstração de fluxos logísticos nas pesquisas até então realizadas não são detalhados as variáveis tempo, estoque, distância e custos antes e após a aliança estratégica.

Costa (2008) pressupõe que “a importância de entender o processo de tomada de decisões estratégicas e como estas obtêm sucesso está nas implicações relacionadas com o desempenho setorial e o desenvolvimento econômico dos países”. Portanto as organizações devem adequar as suas estratégias como forma de se tornarem competitivas no mercado e se ajustarem à instabilidade econômica brasileira. Com isto, as organizações são capazes de superar a escassez de recursos e compartilhar riscos e custos.

De acordo com Mattana, Moro e Estrada (2008), o mundo se torna visivelmente único e existe uma intensa competição globalizada em que uma organização precisa se tornar cada vez mais competitiva para ter sucesso. Os autores ainda ressaltam que a união entre as organizações exerce impactos positivos e negativos sobre a lucratividade e a saúde financeira de uma organização, além de promover a quebra de individualismos, pois passam a ter acesso a outros recursos, tecnologias e mercados.

O mercado automobilístico brasileiro possui grande importância para a economia e para o governo, pois envolve direta e indiretamente outras organizações de diversos segmentos e gera milhões de empregos em todo o país. A abertura comercial no final século XX, a partir de 1990, foi um fator importante para o incentivo à modernização do parque empresarial nacional (VALE; PUDO, 2012). Inserindo-se numa dinâmica produtiva e econômica global, o Estado de Goiás recebeu grupos empresariais do setor automotivo que se instalaram para a produção de automóveis, gestão de cadeias produtivas e configuração de novos arranjos colaborativos locais.

Assim ao identificar as estratégias colaborativas entre organizações do setor automotivo a presente pesquisa justifica-se por contribuir com conhecimentos sobre o processo de formação e gestão da aliança estratégica das organizações do setor automotivo selecionadas para este estudo com foco na cadeia produtiva quanto ao fluxo logístico deste setor. Além disto, o presente estudo pode ser uma referência de pesquisa para outras organizações do mesmo setor que necessitem de estratégias para se tornarem mais competitivas e se desenvolverem.

Nos dias atuais, identifica-se uma singularidade de países como o Brasil, onde existe uma instabilidade econômica e política que impacta diretamente na indústria automotiva. Isso exige estratégias de sobrevivência das organizações em relação ao seu ambiente externo e à

concorrência. Neste sentido, ao considerar o atual cenário econômico do Brasil, as alianças estratégicas são importantes meios de colaboração que as organizações estão adotando para superarem a escassez de recursos, compartilharem riscos e custos, oportunidades de economia de escala, aprendizado e competitividade.

Sasaki (2004) ressalta a importância e a emergência de arranjos cooperativos entre as organizações como meio de desenvolvimento das mesmas. De acordo com o autor, novos arranjos colaborativos podem permitir o acesso eficiente e de forma econômica de tecnologias de produção, produto e *marketing*. O autor ainda afirma que a indústria automotiva no Brasil busca manter a sua competitividade através de relações com outras organizações como forma de estratégia de mercado e melhores resultados de negócio.

Diante do exposto, considera-se oportuno aprofundar os estudos sobre alianças estratégicas na cadeia produtiva do setor automotivo, dada sua importância econômica e as alternativas necessárias para o fraco desempenho atual neste setor. A temática sobre processos logísticos ainda não havia sido estudada no Brasil justificando assim a relevância deste estudo em um setor tão afetado por mudanças, evoluções e de grande importância social e econômica para a sociedade brasileira.

4. REFERENCIAL TEÓRICO

Neste estudo, apresenta-se o referencial teórico abordando os conceitos e a importância da cadeia produtiva da indústria automobilística no Brasil direcionada aos processos logísticos e à necessidade de estratégias de parcerias, diante de um mercado econômico cada vez mais incerto e competitivo neste setor. Por fim, brevemente é abordado o conceito do paradigma E-C-D (Estrutura – Conduta – Desempenho) para um melhor entendimento de como estão formadas as organizações identificando as razões para estratégias em busca de desempenho.

4.1 Cadeias Produtivas

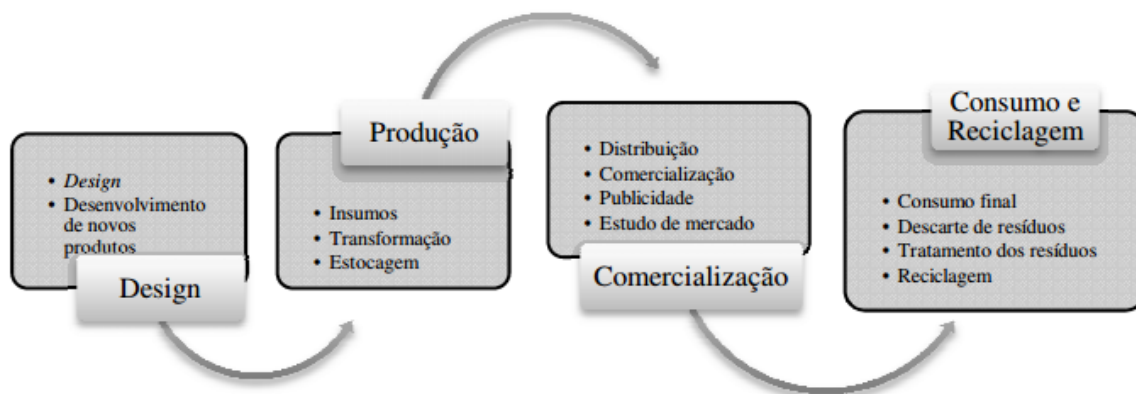
Uma cadeia produtiva é uma série de setores econômicos interligados entre si por relações significativas de compra e venda. Existe uma divisão de trabalho em que cada setor econômico realiza uma etapa do processo de produção. Um complexo industrial é considerado um conjunto de cadeias produtivas (HAGUENAUER; PROCHICK, 2000). Uma cadeia

produtiva engloba todos os processos produtivos envolvidos de um produto ou serviço direta ou indiretamente no atendimento a um cliente e inclui fabricantes, fornecedores, transportadoras, depósitos, e varejistas (CHOPRA; MEINDL, 2003).

Stadtler (2005) argumenta que a integração das organizações e a coordenação dos fluxos de materiais, informações e custos financeiros são os principais componentes de uma cadeia produtiva. A cadeia produtiva ou cadeia de valor representa o fluxo do suprimento de produtos que se deslocam ao longo da cadeia global, podendo ser considerada assim como uma rede de suprimentos (CHOPRA; MEINDL, 2003).

A partir do estudo de Kaplinsky e Morris (2001), Torres (2011) argumenta que uma cadeia produtiva ou cadeia de valor é o conjunto de atividades necessárias para produzir e proporcionar um produto ou um serviço ao consumidor final e envolve atividades desde a concepção, através das diferentes fases de produção, até a entrega aos consumidores finais. A cadeia produtiva, no entanto, é mais ampla do que a produção em si, sendo apenas uma etapa de outras atividades que agregam valor a um produto. Torres (2011) mostra de uma forma resumida, através da Figura 1, o encadeamento dos elos de uma cadeia produtiva.

Figura 1 - Elos de uma cadeia produtiva



Fonte: Torres (2011) a partir de Kaplinsky e Morris (2001).

Torres (2011) apresenta em seu estudo que o conceito inicial sobre cadeia produtiva pode ser atribuído a Porter, em 1985, o qual define cadeias produtivas como atividades necessárias para a produção de um bem ou serviço dentro de uma unidade produtiva. Diante das transformações da economia capitalista até os anos 2000, a globalização direciona a abordagem das cadeias produtivas a partir de três razões: a competitividade sistêmica torna-se cada vez mais importante; a eficiência na produção é apenas uma condição necessária para

penetrar com sucesso nos mercados globais; e a entrada em mercados globais exige uma compreensão dos fatores dinâmicos dentro de toda a cadeia de valor (TORRES, 2011).

Phatak, Bhagat e Kashlak (2009) destacam que a cadeia produtiva é uma cadeia de valor fundamental para que as organizações se mantenham competitivas no mercado globalizado. Uma organização adota uma estratégia de internacionalização, por exemplo, buscando objetivos como: alcançar eficiência, gerenciar riscos, aprendizado, inovação e adaptação. Através da cadeia produtiva eficiente, economias de escala e economias de escopo são as principais fontes pelas quais as organizações podem atingir vantagem competitiva.

Para obter vantagem competitiva, uma organização e toda a cadeia produtiva devem alinhar e ter apoio de seus distribuidores e fornecedores na busca pelo atendimento eficiente aos clientes. No entanto, a integração da cadeia produtiva deve estar focada na logística, nos processos e instalações, que devem estar organizados para o funcionamento da cadeia como um todo. A administração em rede gerencia as partes integrantes de um sistema maior com o objetivo de atender às necessidades dos clientes finais (BOWERSOX et al., 2013). Nesta perspectiva, a escolha de parceiros adequados é primordial para melhorar a eficiência e a competitividade da organização, visto que estabelecer a cooperação entre a organização e os parceiros da cadeia é relevante para que as fronteiras entre ambos sejam indistintas (MENTZER; MIN; BOBBITT, 2004).

Outro ponto importante é que diante das rápidas mudanças no ambiente de negócios, o cliente se torna cada vez mais exigente em relação à qualidade do produto e ao serviço, e exige agilidade nas respostas e que estas sejam mais eficazes e eficientes (GLIGOR; HOLCOMB, 2014). Assim, o enfoque estratégico é fundamental, pois permite estabelecer os segmentos de clientes a quem uma organização destinará o foco. Para o alcance das estratégias de crescimento e sobrevivência de mercado, as organizações devem assegurar as habilidades de satisfazer os segmentos dos clientes alvo (CHOPRA; MEINDL, 2003).

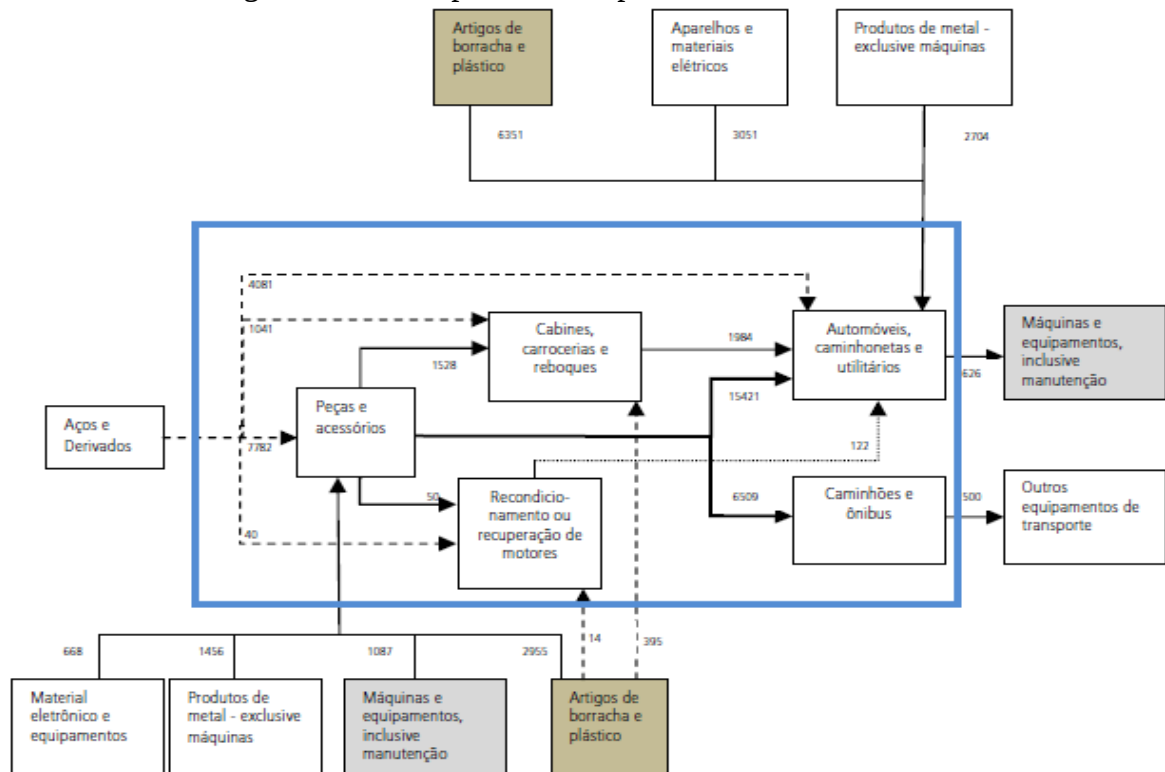
Diante disto, “novas formas de relacionamento e de cooperação entre clientes e fornecedores vem sendo praticadas” por organizações que buscam melhorias em suas cadeias. Na indústria automobilística evidenciam-se transformações no ambiente competitivo global, direcionando-as a transformações no relacionamento entre os fornecedores que operam na cadeia e na obtenção de insumos, componentes, conjuntos, módulos e sistemas necessários à fabricação de um veículo. Neste sentido, estudar a cadeia produtiva do setor automotivo “tem sido um tema de crescente importância estratégica para as empresas industriais na busca por maior desempenho e competitividade” (VANALLE; SALLES, 2011 p. 238).

4.1.1 A Cadeia Produtiva Automobilística

A cadeia produtiva do setor automotivo brasileiro é foco de estudo de vários pesquisadores sobre gestão e operações devido ao desenvolvimento e à importância para o país (MESQUITA; CASTRO, 2008). O *Fordismo* e o *Toyotismo* são referências de sistemas de produção, representando relevância significativa na economia contemporânea (GABRIEL et al., 2011). Através deste modelo, a indústria automobilística forma uma rede de organizações subcontratadas permitindo às montadoras focarem em suas competências centrais. As organizações da indústria automobilística fabricam motores, transmissões e montagem final em suas plantas e são importantes empregadoras, comerciantes, promotoras de inovações e coordenação de compra juntamente com seus fornecedores (STURGEON; FLORIDA, 1999).

Bahia e Domingues (2010, p.11) apresentam em seu estudo as características sobre a cadeia automobilística brasileira quanto à capacidade de realizar e se apropriar de inovações e afirmam que a cadeia automobilística é a “cadeia mais importante da economia brasileira quanto à indução direta e indireta de crescimento para todos os demais setores”. Ainda segundo os autores, todos os ciclos econômicos brasileiros desde os anos 1960 se iniciaram a partir de setores de bens duráveis, principalmente da cadeia automobilística, sendo esta uma característica da estrutura econômica brasileira que tem um efeito significativo para o desenvolvimento técnico no Brasil. A Figura 2 apresenta os elos da cadeia produtiva concentrada na capacidade dinâmica de relacionamento entre setores.

Figura 2 - Cadeia produtiva ampliada do setor automotivo



Fonte: Bahia e Domingues (2010) a partir de Cedeplar-UFG, Modelo de insumo-produto (2005).

Sturgeon e Florida (2000) identificaram três tendências referente às estratégias de montadoras de veículos: tendência de produzir onde se vende; desenho de veículos com chassi comuns para plataformas capazes de receber carrocerias adaptadas, diferentes níveis de acabamento e características para as condições locais; e aproveitamento de plataformas, buscando flexibilidade e economias de escopo.

Neste sentido, a indústria automobilística se torna mais flexível e expansível, pois ajusta a produção de acordo com taxas de crescimento do mercado e é capaz de se adaptar às preferências dos consumidores e às ações dos concorrentes (TORRES, 2011). Esta adaptação pode ser realizada através de parcerias, compartilhamento de capacidades e terceirização. A integração de fornecedores justifica a adoção do sistema *just-in-time* em função de conteúdo e tempo de produção (STURGEON; FLORIDA, 2000).

No início da década de 1990 observou-se uma corrida das indústrias para mercados emergentes. As estratégias de globalização, a abertura comercial e as reformas liberais foram promovidas em diversos países, como o Brasil, que apresentavam um potencial de mercado para os consumos de alguns produtos como veículos. A modularização dos modelos em todo o processo de produção visa obter economias de escala. Nesta lógica, o processo de montagem e plantas produtivas se torna menor, sendo possível separar geograficamente ou

organizacionalmente uma determinada montagem, reduzindo assim investimentos e possibilitando a desverticalização da indústria (TORRES, 2011).

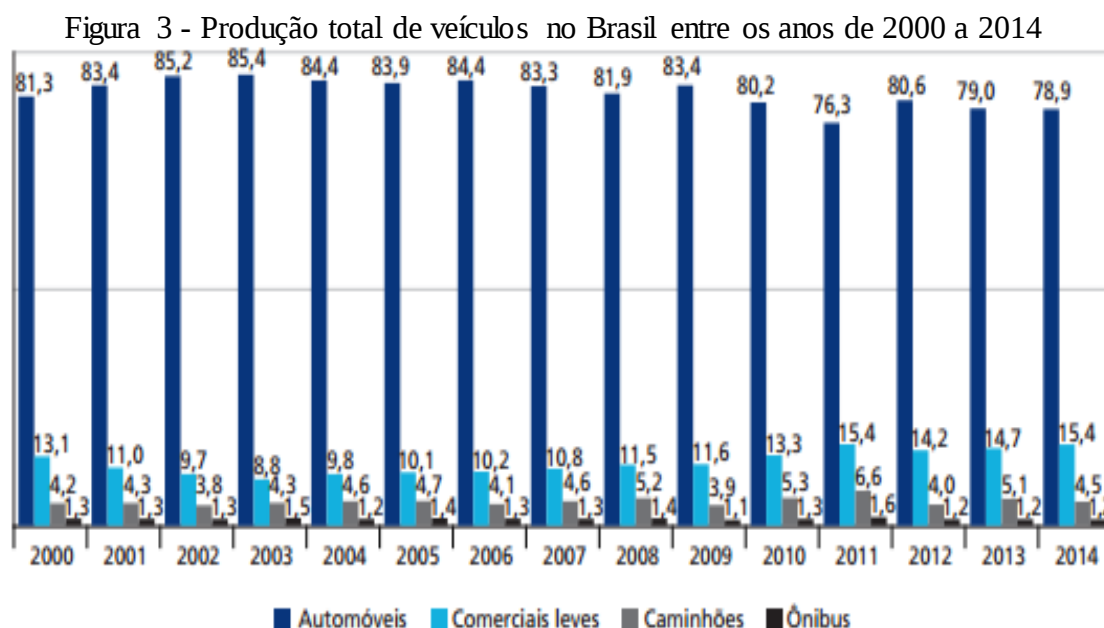
Gereffi, Fernandez e Psilos (2011) afirmam que a indústria automobilística está cada vez mais globalizada e apontam algumas tendências para os países em desenvolvimento. Com a nova dinâmica da produção, houve grandes investimentos neste setor em países como Brasil, China e Índia que passaram a exportar a produção para países antigos centros produtores. Os autores Gereffi, Fernandez e Psilos (2011) apontam três razões que impulsionaram a indústria automotiva para mercados emergentes: saturação dos grandes mercados existentes, aumento da competição em mercados domésticos e grande expectativa de crescimento em mercados emergentes.

Neste cenário, no Brasil, a partir da década de 1990, a indústria automobilística tornou-se uma referência mundial devido a incentivos governamentais advindos de políticas regulatórias, macroeconômicas e setoriais. Este período foi marcado pelo processo intenso e concentrado de internacionalização das organizações direcionando assim para um aumento da competição e busca de remodelação de plantas produtivas. Este processo também direcionou as organizações deste setor a novas práticas de gestão de processos internos e da cadeia produtiva (MARTINS; SOUZA FILHO; PEREIRA, 2012).

Além disto, as vantagens fiscais oferecidas por estados e municípios foram base para que a cadeia produtiva automobilística mudasse de lugar. Essa tendência de desconcentração da indústria automobilística, antes concentrada nas regiões Sudeste e Sul do Brasil, foi proporcionada com a criação do Regime Automotivo Brasileiro (RAB), em 1995. A partir disto, desenhou-se uma nova configuração da cadeia produtiva automobilística no país “mediante a instalação de plantas industriais em regiões não-tradicionais no setor, como o Nordeste, Centro-Oeste e Norte” (SILVA; SILVA; OLIVEIRA, 2014, p. 287). De acordo com Silva, Silva e Oliveira (2014, p. 285): “com deslocamento de plantas industriais para outras regiões [...] vai construindo novos arranjos espaciais inserindo os municípios-sedes numa nova geografia econômica e espacial”.

A organização industrial do setor automobilístico no Brasil, assim como em outros países, segundo Lima (2016) forma uma cadeia global de produção e distribuição levando as organizações deste setor a elevarem produtividade e a fortalecerem parcerias com fornecedores nacionais e internacionais, aproximando-se de clientes, *marketing* e inovações do produto. Ainda segundo o autor, a estrutura de governança comandada pelo setor automobilístico garante o suprimento de acordo com as necessidades estabelecidas.

Lima (2016), em seu estudo sobre a cadeia automobilística no Brasil, avaliou as políticas públicas na busca por maior produtividade e integração internacional entre os anos de 1990 e 2014. O autor destaca que, no Brasil, os anos 2000 também foram marcados pelo processo de abertura comercial, sendo esta mais vigorosa que nos anos de 1990. Foram implementadas medidas públicas macroeconômicas industriais importantes para o setor automobilístico. A evolução da produção total de veículos de 2000 a 2014 é demonstrada na Figura 3 a seguir.



Fonte: Lima (2016) a partir de Anfavea.

Lima (2016, p. 48) observa que, no governo Dilma Rouseff, em 2011, “além dos estímulos de caráter expansionista do ponto de vista das políticas fiscal e monetária” foi anunciado o Plano Brasil Maior (PBM), com o objetivo de reerguer a indústria brasileira, especialmente o setor automotivo. Entre as principais medidas do PBM estão:

1. Primeira dimensão: desonerações tributárias; financiamento ao investimento e à inovação; e marco legal da inovação.
2. Segunda dimensão: comércio exterior: desonerações das exportações; defesa comercial; financiamento e garantias para as exportações; promoção comercial.
3. Terceira dimensão: defesa da indústria e do mercado interno: desoneração da folha de pagamento; regime especial automotivo; compras governamentais; e harmonização de políticas de financiamento.

Ao mesmo tempo, o governo Dilma criou o Programa de Incentivo à Inovação Tecnológica e Adensamento da Cadeia Produtiva de Veículos Automotores – Inovar-Auto. O

programa visava o desenvolvimento tecnológico, a inovação, a segurança, a proteção ao meio ambiente, a eficiência energética e a qualidade dos automóveis, caminhões, ônibus e autopeças produzidos no Brasil. O programa também tinha como objetivos criar condições de competitividade, além do investimento na cadeia de fornecedores, engenharia tecnológica industrial, pesquisa e desenvolvimento e nacionalização das etapas produtivas. (LIMA, 2016, p. 49-50). Outro objetivo importante do Inovar-Auto para a cadeia produtiva automobilística é desenvolver etapas produtivas em no mínimo 80% dos veículos produzidos no Brasil. Sendo assim, das doze etapas na produção de um veículo, oito devem ser realizadas no Brasil até o final de 2017 (LIMA, 2016).

Um estímulo ao desenvolvimento de produtos no Brasil refletiu na cadeia automobilística da seguinte forma: devido à geração de capacitações locais, pois as atividades inovadoras deste setor estão totalmente relacionadas ao conhecimento tácito, derivado de processos de aprendizado e rotinas desenvolvidos internamente nas organizações e em virtude do aumento do índice de conteúdo local através das compras domésticas de peças e componentes. O desenvolvimento destas atividades é importante para o desenvolvimento tecnológico das montadoras e de sua cadeia produtiva (indústrias afins) (ALMEIDA et al., 2006). Relacionado a isto, Lima (2016) afirma que o crescimento da produção no setor automobilístico, por meio de sua cadeia de fornecimento, impulsiona o crescimento de vários outros setores da indústria.

Assim, a indústria automobilística envolve de forma significativa outros setores econômicos para trás e para frente da cadeia produtiva. O automóvel é um bem de consumo durável de alto valor agregado e é uma necessidade de consumo das pessoas de todas as esferas sociais. As atividades de peças e acessórios a partir de aços e derivados, por exemplo, são elementos significativos na cadeia produtiva do setor automotivo por ser multiplicador e muito utilizado em todo o processo (GABRIEL et al., 2011). A reestruturação produtiva, medidas públicas macroeconômicas e investimentos em organizações do setor automotivo poderão resultar em novas organizações para atender à demanda de novos veículos produzidos, através de alianças estratégicas, fusões e aquisições. Isto direciona cada vez mais a internacionalização da cadeia produtiva, além de flexibilidade na produção, escala e diversificação (VANALLE; SALLES, 2011).

4.2. Logística

Ballou (2009) salienta que nas épocas mais antigas da história da humanidade não havia os sistemas de armazenamento e transporte, sendo necessário que o movimento de mercadorias fosse realizado pela força das próprias pessoas. Este sistema de transporte e armazenamento limitado obrigava as pessoas a viverem perto de fontes de produção com pouco acesso a vários recursos.

Nos Estados Unidos uma nova percepção gerencial da logística na década de 1960 já não era mais dominante acerca da área de transporte. Foi integrada aí a gestão de estoques, armazenamento, compras, produção, comunicação e informação ao mínimo custo possível. Os militares utilizavam o termo logística, que determinava o suprimento de munições às tropas nos campos de batalha. “Os resultados da logística militar, que havia contribuído decisivamente para a vitória dos aliados na Segunda Guerra Mundial, incitavam as empresas a adotar seus ensinamentos” (MACHILINE, 2011, p. 208).

Com o aperfeiçoamento do sistema logístico o consumo e a produção no mundo se separaram geograficamente explicando assim o alto nível de comércio internacional atualmente existente. Sendo assim, “a logística é a essência do comércio. Ela contribui decisivamente para melhorar o padrão econômico de vida geral” (BALLOU, 2009, p. 25). A logística empresarial é definida como uma gestão conjunta de várias atividades permitindo agregar valor aos produtos e serviços essenciais para a satisfação dos consumidores e consequentemente o aumento de vendas (BALLOU, 2009).

A logística empresarial vai além da questão da gestão de organizações, pois é importante também para os consumidores e economia em geral pela necessidade de compatibilização da oferta com a demanda. Neste sentido, a logística tem o papel fundamental de escoar a produção e proporcionar a clientes produtos e serviços, além de abastecer com matéria prima e outros *inputs* que são utilizados nas operações produtivas das organizações (MOURA, 2006).

Para Moura (2006), as integrações de sistemas internos e externos asseguram o desempenho logístico ligando fornecedores, fábricas, distribuidores e clientes às variáveis de tempo e lugar ajustados aos critérios de custo, qualidade, rapidez, flexibilidade, inovação e etc. Ainda segundo o autor, a logística constitui um sistema que condiciona a satisfação dos clientes e a sobrevivência das organizações através do processo de transformação e criação de valor. Isso pode ser demonstrado pela Figura 4 a seguir.

Figura 4- Visão geral do processo logístico



Fonte: Moura (2006).

Desta feita, a logística assegura os fluxos/processos de fornecedores a consumidores através de estratégias que as organizações adotam utilizando critérios no tempo e lugar corretos para atenderem de forma eficiente aos consumidores finais. Trata-se, portanto, de um “fio condutor” que conecta os diferentes elos da cadeia produtiva ajustando a sincronização e a integração de atividades e contribuindo com a “melhoria da eficiência das organizações e, consequente, da economia” (MOURA, 2006, p. 19).

4.2.1 Processos Logísticos Empresariais

Ballou (2009) afirma que a logística empresarial trata-se de um fluxo de matérias primas, produtos, serviços e mercadorias acabadas sendo definida como um *processo*, pois inclui atividades importantes para as organizações e consumidores finais. Ainda segundo o autor, uma definição mais fiel foi publicada pela organização de gestores logísticos, educadores e profissionais da área que criaram, em 1962, o *Concil of Logistics Management* (CLM):

Logística é o processo de planejamento, implantação e controle do fluxo eficiente e eficaz de mercadorias, serviços e das informações relativas desde o ponto de origem até o ponto de consumo com o propósito de atender às exigências dos clientes.

Relacionado a isto, Moura (2006, p. 17) afirma que logística “é um processo de gestão de fluxos de produtos, de serviços e da informação associadas entre fornecedores e clientes

(finais ou intermediários) e vice-versa [...]”. Este processo é definido como gerenciamento da cadeia de suprimentos, pois é caracterizado pelas interações entre fornecedores, organizações e clientes onde circulam o fluxo de produtos. Independente de como é chamada, logística empresarial ou cadeia de suprimentos, sabe-se que o foco é a gestão do fluxo de produtos e serviços de maneira eficaz e eficiente buscando o desempenho organizacional, o atendimento aos clientes e consequentemente maiores lucros (BALLOU, 2009).

Para Bowersox e Closs (2011, p. 44), “o gerenciamento operacional da logística abrange a movimentação e a armazenagem de materiais e produtos acabados”. Ainda segundo os autores, para dar apoio à manufatura o estoque deve ser movimentado quando e onde necessário. O custo desta movimentação relacionado ao tempo e ao lugar pode agregar valor se bem gerenciado. O apoio à manufatura atende às necessidades de movimentação, à distância percorrida e consequentemente ao tempo hábil de estoque ou produtos que devem estar disponíveis no processo.

Os processos devem ser gerenciados ao longo de toda cadeia produtiva aumentando o lucro da operação e promovendo a redução de custos à organização e ao consumidor final (MACHILINE, 2011). Ballou (2009), em sua literatura, abordou também, de acordo *Concil of Logistics Management* (CLM), os importantes processos que dentro da logística empresarial ou cadeia de suprimentos se desenvolvem:

Os componentes de um sistema logístico típico são: serviços ao cliente, previsão de demanda, comunicações, distribuição, controle de estoque, manuseio de materiais, processamento de pedidos, peças de reposição e serviços de suporte, escolha de locais para a fábrica e armazenagem (análise de localização), embalagem, manuseio de produtos devolvidos, reciclagem de sucata, tráfego e transporte, armazenagem e estocagem.

A Figura 5, conforme aponta Ballou (2009), organiza este sistema dividido entre atividades principais e de suporte podendo ocorrer em todos os canais de logística e outras, de acordo com as necessidades específicas.

Figura 5 - Atividades logísticas na cadeia de suprimentos



Fonte: Ballou (2009).

De acordo com Bowersox e Closs (2011), os movimentos de produtos da origem até o destino devem ser realizados no menor tempo e custo possível. Além do tempo, a distância é um dos principais fatores no custo de transporte/fretes, pois impacta diretamente nos custos variáveis, como combustíveis. Os custos com carga e descarga quando um material ou produto é movimentado entre elos da cadeia produtiva também são impactados pelas variáveis tempo e distância. Relacionado aos custos, o tempo de estoque pode gerar problemas, pois “aumenta custos e reduz a lucratividade em razão de armazenagem mais longa, imobilização de capital de giro, deterioração, custos de seguro e obsolescência” (BOWERSOX; CLOSS, 2011, p. 223).

Através da coordenação das atividades logísticas entre os diferentes locais ou elos da cadeia produtiva é possível a agregação de valor a proprietários das organizações e clientes. O gerenciamento dos processos logísticos busca a integração das atividades organizacionais e a troca de informações como um processo único na busca pela satisfação dos consumidores finais. As estratégias de relacionamento com fornecedores colaboram com as vantagens competitivas gerando assim um benefício mútuo para a organização e o consumidor (GUARNIERI; HATAKEYAMA, 2010). Neste sentido, as indústrias, especialmente a indústria automobilística, devem manter a eficiência nas atividades logísticas diretas e de toda a cadeia produtiva. A qualidade e a confiabilidade são essenciais, pois direcionam as fábricas a operarem com a produção em *just-in-time* através do estabelecimento de relacionamento com fornecedores buscando assim a redução de estoques. As parcerias nas atividades

logísticas/cadeia de suprimentos permitem às montadoras gerenciarem a cadeia de fornecimento cooperando e maximizando a lucratividade (GUARNIERI; HATAKEYAMA, 2010; KILLEN et al., 2004).

Desse modo, os processos logísticos impactam diretamente nos resultados das organizações em geral. Fluxos logísticos mais eficientes direcionam a redução de estoques, de tempos de fornecimento, da distância percorrida pelo produto, a disponibilidade de materiais suficientes para a demanda produtiva e menores custos. As parcerias colaborativas entre organizações e fornecedores podem racionalizar e integrar o processo de suprimento de produção melhorando a eficiência produtiva (MOURA, 2006; GUARNIERI e HATAKEYAMA, 2010).

4.3. Alianças Estratégicas

A globalização, a concorrência e os fatores do ambiente externo, como a instabilidade econômica dos últimos tempos, têm levado as organizações a estudarem as melhores formas de sobrevivência em um mercado cada dia mais estratégico. Muitas vezes, por falta de recursos as empresas não conseguem sozinhas se desenvolverem e necessitam de uma aliança com outra empresa ou com outras empresas como forma de estratégia de crescimento e existência. Por isso, torna-se interessante estudar sobre este método que pode ter diferentes denominações: “acordos de cooperação, alianças estratégicas, coalizões, associação, estratégia coletiva, vínculos entre empresas, etc” (FREITAS, 2003, p.1).

De acordo com Rumelt (2011), a ideia de estratégia é fazer a aplicação dos pontos fortes contra os pontos fracos. Para Hitt, Ireland e Hoskisson (2011, p. 4), a estratégia é “um conjunto integrado e coordenado de compromissos e ações definidos para explorar competências essenciais e obter vantagem competitiva”.

Dentre várias definições apresentadas na literatura sobre alianças estratégicas, Camargo, Monetti e Alencar (2015 p. 57) afirmam que “são relações formais criadas com finalidade de buscar conjuntamente metas mútuas”. Cada organização que forma a aliança compartilha processos administrativos, estabelece relações sociais e trabalha como propriedade conjunta (BATEMAN; SNELL, 2007). Através das alianças estratégicas as organizações selecionam, desenvolvem e empregam capacidades essenciais para a obtenção de vantagem competitiva, de forma a aumentar o valor ao cliente e aos proprietários (HARBISON; PEKAR JUNIOR, 1999).

Neste sentido, as alianças estratégicas podem ser consideradas como métodos adotados pelas empresas como forma de permanência no ambiente cada vez mais acirrado e incerto. Abbade (2009), em seu estudo, discutiu a formação e a estruturação de alianças estratégicas na lógica da Teoria dos Jogos (fenômenos observados quando tomadores de decisão interagem entre si), e considera que as alianças estratégicas representam um meio de as organizações aumentarem sua competitividade haja vista o ambiente cada dia mais turbulento e menos acessível. Por isso, são necessários mais recursos ao alcance das empresas tornando-se importante a cooperação entre as organizações. Ainda segundo Abbade (2009), a cooperação entre organizações é uma estratégia necessária para a sobrevivência no atual contexto de globalização e competitividade.

As alianças estratégicas, para Porter (1989), são instrumentos importantes para as estratégias globais de uma organização, e estas firmam alianças com o objetivo de obter vantagens de varias formas: economia de escala e aprendizado, acesso a mercados e a tecnologias e compartilhamento de riscos. Yoshino e Rangan (1996, p. 5) afirmam que as alianças são estratégias competitivas e eficientes. Segundo os autores, uma aliança estratégica é “uma parceria comercial que aumenta a eficácia de estratégias competitivas das organizações participantes, propiciando o intercambio mutuo e benéfico de tecnologias, qualificações ou produtos baseados nestas”.

Narula e Hagedoorn (1999) apresentam um estudo sobre as tendências de alianças estratégicas no desenvolvimento das organizações em diferentes países e destacam que as alianças estratégicas constituem tipos de cooperação entre organizações onde todas as atividades são envolvidas. Para os autores, uma aliança estratégica tem como característica a busca pelos objetivos da organização de longo prazo, por poder afetar o posicionamento de mercado em longo prazo ou por poder valorizar os ativos da organização. E ainda apresentam alguns dos principais motivos para a realização de alianças estratégicas: melhorar a apropriabilidade da inovação, acesso a mercados, cooptar e bloquear competidores, compartilhar elevados riscos e custos de inovação e necessidade de ativos complementares.

Doz e Hamel (2000) citam que os principais objetivos das organizações ao formarem alianças estratégicas são o posicionamento estratégico de mercado na busca de maior competitividade. Os benefícios dependem do interesse da aliança, mas os principais são: a criação de novos mercados, novas oportunidades pela possibilidade de combinar habilidades e recursos e a construção de novas competências.

Segundo Oliver (2001), as alianças estratégicas são importantes instrumentos para o aprendizado das organizações e se constituem como um elemento fundamental na estratégia competitiva, pois são utilizadas para superar a escassez de recursos e obter a capacidade tecnológica dos parceiros. Para Thompson e Strickland (2001), as organizações formam alianças para complementarem suas estratégias e reforçarem sua competitividade buscando uma mudança de direção a partir do avanço da globalização. Para os autores, as alianças estratégicas e parcerias colaborativas influenciam mais as indústrias, onde a mudança é rápida e existe variedade nos componentes de um produto.

Kelly, Schaan e Joncas (2002) destacam que as alianças estratégicas constituem uma forma de colaboração entre organizações e são uma alternativa para o aumento de vantagem competitiva no mercado globalizado, pois as parcerias não firmadas com capacidade e rapidez de respostas às mudanças de mercado. De acordo com Vasquez, Martin e Mascareñas (2006), as alianças estratégicas permitem a combinação de recursos e capacidades estratégicas de diferentes organizações para o alcance de objetivos comuns ou distintos. Com isto, é possível complementar recursos, como é o caso de indústrias do setor automotivo.

Façaanha (2012) apresenta em seu estudo a nova configuração da cadeia sucroenergética a partir da formação de alianças estratégicas entre organizações deste setor. A autora destaca que as alianças estratégicas consistem em um processo de colaboração entre organizações que inicialmente são independentes, e que de forma colaborativa compartilham estratégias e recursos, visando potencializar competências e alcançar os objetivos estratégicos de todas. Conforme disposto na literatura de Hitt, Ireland e Hoskisson (2008), as alianças estratégicas são parcerias entre organizações, em que seus recursos, capacidades e principais competências são importantes para atingir interesses comuns ao projetarem, manufaturarem e distribuírem produtos e serviços.

Quaresma Junior, Silva e Carrieri (2014) salientam que as alianças estratégicas representam um arranjo cooperativo voluntário entre as organizações, que trocam, compartilham ou desenvolvem produtos, serviços e tecnologia. As alianças estratégicas buscam atingir objetivos definidos interessantes para ambas as partes, sendo que os resultados só serão alcançados se houver equilíbrio e cooperação entre organizações (AVELAR; MONTEIRO, 2013). Ainda podem ser consideradas como uma inovação em que existe uma inter-relação das operações das empresas objetivando benefícios recíprocos (LIMA et al., 2015).

Lorange e Ross (1996) também consideram importante a seleção de parceiros, pois as organizações necessitam de habilidades especiais para a formação de uma aliança, uma vez que se trata de uma relevante ferramenta competitiva. Para Kanter (1994), vários são os fatores existentes para que os riscos sejam minimizados. Alguns critérios antes da decisão de formação da parceria devem ser considerados. Por isto, foram denominados os 8 Is que direcionam as organizações para a formação de uma aliança de sucesso, conforme o Quadro 1.

Quadro 1 - Os 8 Is que direcionam para uma aliança de sucesso

Crítérios	Descrição
Excelência Individual	Ambos os parceiros devem ter algo de valor a contribuir na parceria.
Importância	A parceria deve almejar objetivos mútuos maiores do que os individuais.
Interdependência	Os parceiros possuem atributos complementares, necessitam um do outro.
Investimento	Os parceiros devem compartilhar determinados custos e riscos.
Informação	Parceiros devem compartilhar com facilidade as informações estratégicas.
Integração	A forma de operar deve estar sincronizada.
Institucionalização	Formalização da aliança com responsabilidades claras e processos decisórios.
Integridade	Os parceiros devem confiar um no outro.

Fonte: Krakawer, Jussani e Vasconcelos (2013) a partir de Kanter (1994).

Com a evolução da indústria e cenários diferentes no decorrer dos últimos anos, entende-se a importância de estudar sobre alianças estratégicas. Considera-se o estudo aplicado na indústria automotiva brasileira, um setor fortemente impactado pelas condições políticas e econômicas atuais. Entretanto, uma aliança entre empresas pode ser medida de acordo com a avaliação de desempenho e estratégias das organizações, além de considerar custos de oportunidade e benefícios qualitativos (CAIXETA; MOURA, 2005).

Referente ao detalhamento dos principais conceitos sobre alianças estratégicas, Façanha (2012) elaborou um resumo, conforme demonstrado no Quadro 2 a seguir.

Quadro 2 - Resumo dos conceitos de alianças estratégicas

Autor (Ano)	Definição
Kanter (1994)	Sistemas vivos de colaboração e criação conjunta de um novo valor, os quais se desenvolvem contínua e progressivamente, não sendo controlados por sistemas formais, porém demandando uma densa rede de conexões interpessoais e uma eficiente infraestrutura interna nas empresas.
Lonrange; Ross (1996)	Empreendimentos de risco ao longo de uma escala de integração vertical, que varia desde fusões e aquisições até um empreendimento cooperativo informal.
Hamel (1999)	Associações, de curta ou longa duração, entre duas ou mais empresas com interesses comuns, que cooperam em função de uma necessidade mútua e compartilhadas responsabilidades e riscos para atingir um fim comum.
Mockler (1999)	Duas ou mais entidades independentes, mas unidas na busca por um conjunto de objetivos, compartilhando benefícios e o controle do desempenho das tarefas que são de suas responsabilidades.
Wright et al. (2000)	Parceria em que duas ou mais empresas realizam um projeto específico ou cooperam em uma determinada área de negócio
Aaker (2001)	Colaboração que potencializa as forças de duas ou mais organizações para que alcancem metas estratégicas por meio de um compromisso de longo prazo.
Lacombe; Heiborn (2003)	Associação como uma estratégia de negócios, que dá forma e estrutura à aliança, possuindo uma visão que orienta sua gestão e evolução, contando com uma infraestrutura interna que a sustenta.
De Man (2005)	Acordo de cooperação nos quais duas ou mais empresas se reúnem para compartilhar recursos, mas mantendo suas respectivas identidades corporativas.
Barney; Hesterly (2007)	Duas ou mais organizações independentes cooperando no desenvolvimento, produção e/ou venda de produtos e/ou serviços.

Fonte: Façanha (2012).

No entanto, as alianças estratégicas consistem em acordos de cooperação e são consideradas estratégias em resposta às principais oportunidades no ambiente de negócios em que as organizações estão inseridas (FAÇANHA, 2012).

4.3.1 Tipologias de alianças estratégicas

Apresentados alguns conceitos, pode-se considerar que uma aliança estratégica é um importante processo de parceria e cooperação entre organizações. A cooperação entre duas ou mais organizações, seja por meio de fusões, aquisições, *joint venture*, licenciamentos, contratos ou acordos informais, permite o compartilhamento de atividades e recursos com o

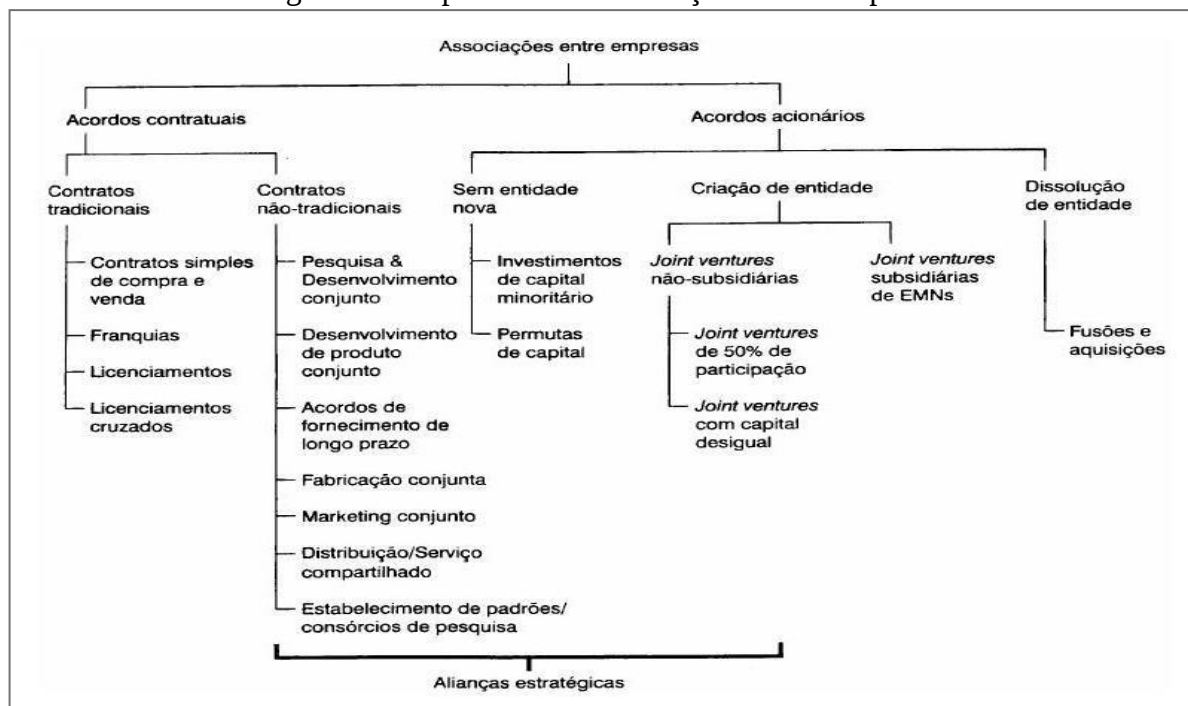
interesse de potencializar competências e alcançar objetivos estratégicos para as organizações envolvidas no processo (FAÇANHA, 2012).

Para Child e Faulkner (1998), o conceito de cadeia de valor é utilizado para atribuir conceitos para as parcerias que reúnem competências similares ou complementares. Neste sentido, as organizações geram economias de escala, compartilham recursos, conhecimento e riscos. Para os autores, o principal interesse das organizações que estabelecem uma aliança estratégica é a racionalização de custos e a participação de mercado.

De acordo com Jackson e Nelson (2004), as alianças podem se manifestar de diferentes formas, pois considera-se a necessidade da adaptação dos interesses de cada organização às tendências de mercado que visam impulsionar investimentos.

Para Yoshino e Rangan (1996), conforme Figura 6, as alianças estratégicas podem ser definidas por acordos contratuais estabelecidos por contratos não tradicionais e acordos acionários sem entidade nova ou com a criação de uma entidade que são as *joint-venture* de 50% de participação de mercado e *joint-venture* com capital desigual.

Figura 6 - Amplitude das Associações entre Empresas

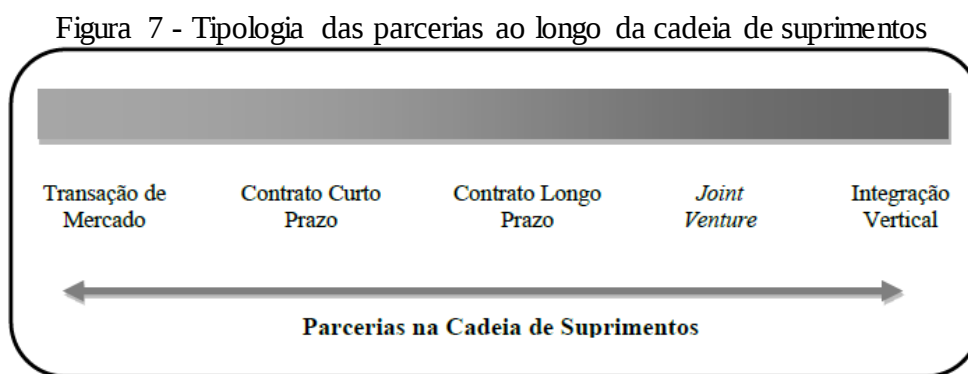


Fonte: Yoshino e Rangan (1996, p 8).

Barney e Hesterly (2007) adicionam que existem três categorias de alianças sendo: sem a participação acionária (*non-equity alliances*), com a participação acionária (*equity alliance*) e *joint ventures*. Existem subcategorias para as alianças sem a participação acionária, sendo licenciamento, fornecimento e distribuição. Algumas organizações do setor

automotivo que utilizaram este tipo de aliança e citados pelos autores foram GM-Izuzu, Ford-Matza e Daimler Chrysler, Mitsubishi Motors, Dow-Corning e GM-Toyota.

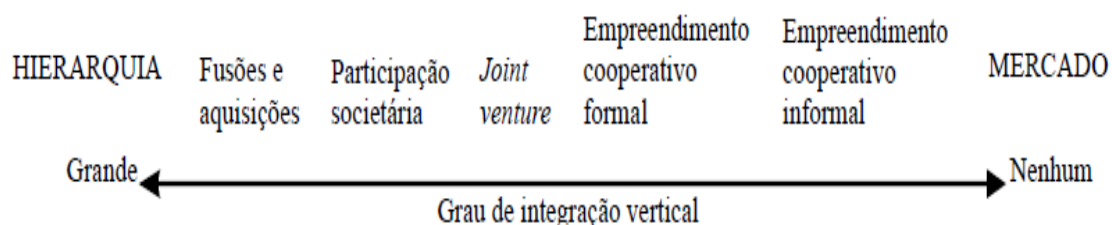
Hagelar e van der Vorst (2002) propuseram uma tipologia que demonstra os tipos de cooperação na cadeia, relacionando a intensidade da relação entre os parceiros envolvidos, desde a transação de mercado até a integração vertical, conforme modelo proposto por Lorange e Ross (1996). A Figura 7 demonstra este modelo.



Fonte: Hagelaar e Vorst (2002, p. 402).

Importantes autores da literatura sobre alianças estratégicas, Lorange e Ross (1996) afirmam que as organizações que fazem cooperação, alianças e parcerias procuram se adaptarem, sobreviverem e se desenvolverem em relação às exigências de mercado. Os autores apresentaram um modelo teórico para conceituarem alianças estratégicas. A Figura 8 representa a integralização das atividades, sendo que quanto mais voltada para o extremo direito mais integrada a empresa está.

Figura 8 - Opções de Alianças Estratégicas



Fonte: Lorange e Roos (1996, p.15).

De acordo com Lorange e Ross (1996), o grau de integração entre organizações pode variar quando as transações acontecem em mercado aberto ou quando as alianças são formadas através da integração de atividades da hierarquia da estrutura organizacional. A cooperação entre organizações, para os autores, pode acontecer pela aquisição de uma parcela

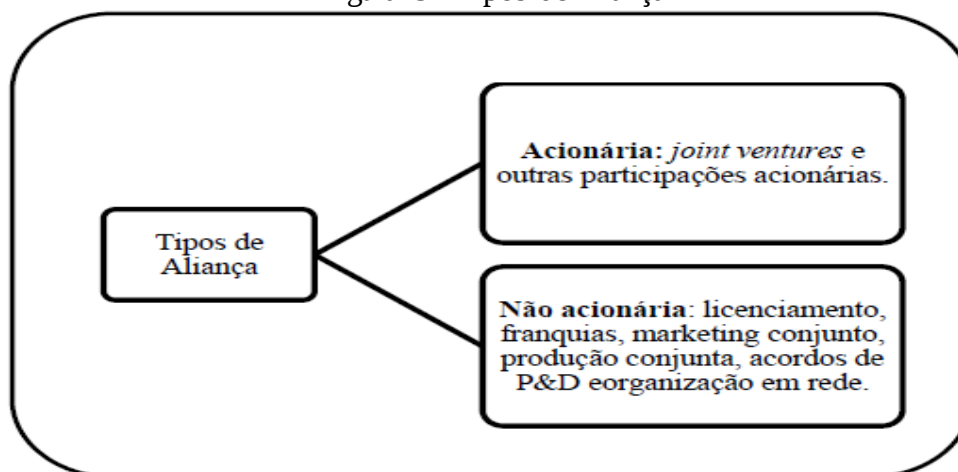
ou total do capital de outra organização podendo ainda ser uma fusão. Ainda para Lorange e Ross (1996), a integração entre as empresas funciona de forma vertical sendo que as fusões e aquisições são o nível máximo de envolvimento entre as organizações. Quanto maior o envolvimento, mais bem definida e estruturada tende a ser a aliança.

Diante de várias definições encontradas na literatura, Klotzle (2002 p.36) apresenta em seu estudo a teoria dos recursos empresariais e a teoria da aprendizagem organizacional relevantes para a formação de parcerias estratégicas e chegou à conclusão que as alianças estratégicas podem ser consideradas como:

- i) Contratos unilaterais (licenças, acordos de distribuição, contratos de P&D);
- ii) Participação acionária minoritária;
- iii) Participação acionária majoritária;
- iv) Joint-venture internacional;
- v) Fusões e aquisições;
- vi) Contratos bilaterais (P&D conjunto, *marketing* e promoção conjuntos, produção conjunta, parcerias avançadas com fornecedores).

Seguindo a linha de outros autores, Culpan (2008) classificou alianças estratégicas em acionárias e não acionárias, conforme demonstrado na Figura 9 a seguir.

Figura 9 - Tipos de Aliança



Fonte: Culpan (2008).

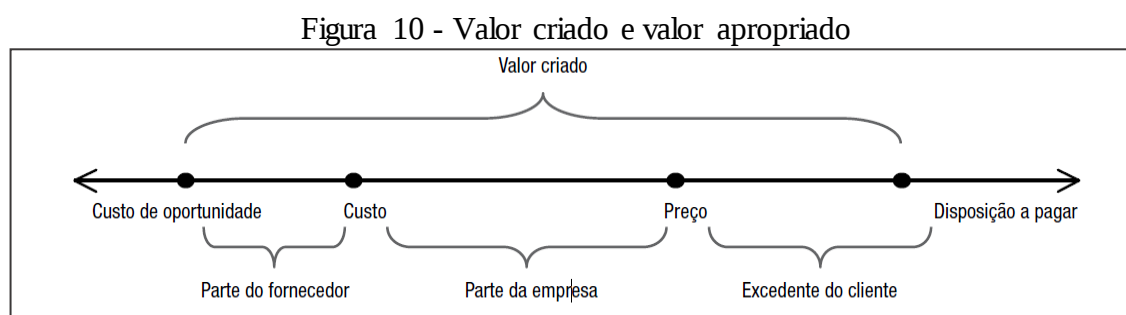
A partir do levantamento sobre as tipologias de alianças estratégicas entende-se que a parceria pode assumir diferentes formas, como fusões e aquisições até acordos informais entre duas ou mais organizações (FAÇANHA, 2012).

4.3.2 Fatores Motivadores para a Formação de uma Aliança

Segundo Pitts e Lei (2003), as alianças estratégicas entre organizações envolvem alguns riscos dependendo do tipo de estratégia a ser adotada. Os autores recomendam que seja realizado um levantamento sobre competição e cooperação, pois existem custos de cooperação, aprendizado e inflexibilidade para que se decida a viabilidade da aliança ou não.

Barney (2002) adiciona que o desenvolvimento da cooperação entre organizações é possibilitado pelas alianças estratégicas, pois existe a possibilidade de operar com múltiplas formas de negócio ao mesmo tempo. Nesta perspectiva, as alianças estratégicas contribuem para um melhor desempenho e lucratividade da organização auxiliando no desenvolvimento de vantagem competitiva duradoura e em longo prazo (JACKSON; NELSON, 2004). Ainda para Jackson e Nelson (2004), as alianças podem ser uma estratégia para agregar valor ao negócio.

Diante disso, Porter (1989) se refere ao valor da competitividade do negócio, quando os compradores estão dispostos a pagar pelo produto ou serviço que a organização oferece. Baseado no trabalho de Brandeburger e Stuart (1996), Brito e Brito (2012) afirmam que ao criar valor a organização cria uma vantagem competitiva de mercado. Para os autores e conforme mostrado na Figura 10, o valor criado é definido pelo custo de oportunidade e disposição a pagar, enquanto o valor apropriado é definido pelo preço e custo. Esta por último é definida pelo lucro no qual há uma percepção direta da criação de valor.



Fonte: Brito e Brito (2012) adaptado a partir de Brandeburger e Stuart (1996).

Outro fator importante para a formação de uma aliança é o acesso aos recursos organizacionais. Para Klotzle (2002, p.91), a teoria dos recursos empresariais é “particularmente apropriada para examinar alianças estratégicas, visto que as firmas usam tais alianças com a intenção de ganhar acesso aos recursos valiosos de outras empresas”. As alianças também auxiliam o processo de aprendizado e conhecimento organizacional ao longo

da cadeia de suprimentos o que permite uma melhor dinâmica e gerenciamento entre as organizações envolvidas (RATTEN, 2004).

Sassaki (2004) analisa em seu estudo os fatores motivadores e objetivos no estabelecimento de alianças estratégicas no setor automobilístico (Volvo AB, Renault Veículos Industriais e Mack Trucks). O autor identificou que, para o caso estudado, as motivações para o desenvolvimento de aliança estratégica foram os fatores mercado, tecnologia e exigências legais. Isto direcionou as organizações estudadas à divisão de custos, redução de incertezas, busca de preços competitivos, economia de escala e escopo. Através do Quadro 3, Sassaki (2004, p. 61) expôs os principais fatores motivadores, como alavancagem do processo de formação de aliança estratégicas. Para o autor, “o enfoque na aprendizagem organizacional direciona a análise para incertezas tecnológicas e mercadológicas”. Neste sentido, os fatores motivadores para a formação de parcerias foram divididos em categorias determinantes como: mercado, tecnologia, economia e legislação.

Quadro 3 - Fatores Motivadores para a Criação de Alianças Estratégicas

Categorias	Fatores Motivadores
Mercado	• As empresas procuram estabelecer alianças estratégicas para fortalecer sua posição no mercado; • As empresas procuram aumentar sua participação em novos mercados.
Tecnologia	• Velocidade, complexidade e inter-relação e incerteza no desenvolvimento tecnológico; • Diminuição do <i>time-to-market</i>. O desenvolvimento da pesquisa, produção e distribuição são aspectos de extrema relevância para o sucesso do produto.
Economia	• Diminuição de retorno sobre capital investido; • O desenvolvimento tecnológico, penetração ou expansão no mercado envolvem grande margem de incertezas, riscos e altos investimentos.
Legislação	• Existência de barreiras legais em determinados mercados

Fonte: Sassaki (2004, p. 61).

O estudo de Barney e Hesterly (2007) aponta que os principais motivos para as organizações estabelecerem uma aliança estratégica é o objetivo de melhora no desempenho, na competitividade e maior facilidade de entrada ou até mesmo saída de novos mercados, conforme demonstrado no Quadro 4.

Quadro 4 - Resumo dos principais motivos das alianças estratégicas

Melhoria no desempenho	Economias de Escala; Aprendizagem com os concorrentes; Gestão de Risco; Compartilhamento de custos ou riscos.
Criação de ambiente competitivo favorável, visando desempenho superior	Facilitando o desenvolvimento de padrões tecnológicos; Facilitando o resultado tácito.
Facilitação da entrada ou saída de mercados	Entrada ou saída de baixo custo em novos setores e segmentos; Gestão da incerteza.

Fonte: Barney e Hesterly (2007).

As organizações que formam uma aliança estratégica devem administrar a cooperação e o conflito, pois “a tarefa de gerir alianças é alcançar a otimização dentro destas duas dimensões” (YOSHINO; RANGAN, 1996 p. 16).

Apesar dos fatores motivadores expostos, algumas estratégias de cooperação podem fracassar. Lorange e Ross (1996) afirmam que a desvantagem e o desafio das organizações ao formarem uma aliança estratégica é darem acesso a outra organização aos seus recursos estratégicos. As organizações devem estudar uma forma limitada de liberdade na utilização de recursos estratégicos para que a organização não detentora dos recursos passe a ter autonomia própria de forma não cooperativa. Ainda para os autores, é necessária a compatibilidade entre estratégia e cultura das organizações permitindo assim eliminar os conflitos de interesse de forma a manter um elo de confiança. Neste sentido, Lorange e Ross (1996, p. 29) destacam que “uma aliança estratégica deve basear-se em cooperação mútua entre as partes envolvidas”.

Thompson e Strickland (2001) citam algumas razões que podem colocar em risco a estratégia de cooperação, como a divergência de objetivos e prioridades, falta de habilidade em trabalhar em conjunto e surgimento de tecnologias mais atraentes. Baseado nos estudos de Ribeiro e Prieto (2013), o Quadro 5 traz algumas desvantagens identificadas a partir da revisão de literatura feita pelos autores. São alguns desafios que as organizações possuem ao estabelecerem uma aliança estratégica.

Quadro 5 - Desvantagens das alianças estratégicas, elaborado com base na revisão de literatura

Diminuição de controle	O processo decisório conta com mais envolvidos e menor poder de cada um, aumentando a dificuldade de estabelecer objetivos comuns (COSTA, 2003; PITTS; LEI, 2003; WALKER, 2004).
Inflexibilidade estratégica	O direcionamento estratégico se torna mais lento e engessado (COSTA, 2003; WALKER, 2004).
Enfraquecimento da identidade organizacional	A construção da identidade está baseada no consistente controle sobre o desempenho da empresa. A partir do momento em que há outro envolvido, a identidade de ambos tende a se fundir, prevalecendo a mais forte (THOMPSON; STRICKLAND III, 2001).
Perda de competências internas e conhecimento intelectual	O compartilhamento de formas de atuação pode gerar a transferência de um conhecimento para outra empresa e acarretar desvantagens futuras (FITZPATRICK; DILULLO, 2005; HILL; JONES, 1998).
Crescimento de incompatibilidades entre parceiros	Ao longo do tempo, é possível que as empresas se tornem muito diferentes e desenvolvam objetivos e estratégias distintas (COLLIS; MONTGOMERY, 1997; PITTS; LEI, 2003).
Questões antitruste	As alianças, especialmente entre concorrentes, sofrem com as questões antitruste. O governo tenta evitar o surgimento de competidores dominantes em uma indústria (WALKER, 2004).

Fonte: Ribeiro e Prieto (2013, p. 671).

Façonha (2012, p. 41), ao analisar as vantagens e desvantagens das alianças estratégicas entre organizações, afirma que é possível concluir que “a principal vantagem das alianças tem a ver com a combinação de competências distintas entre diferentes empresas”. A partir desta combinação é possível obter os benefícios que uma organização sozinha não atingiria. Segundo a autora, a principal desvantagem é a questão cultural que “parece ser um dos aspectos mais delicados nas alianças uma vez que cada empresa tem seu estilo, o seu ‘jeito de ser’, nem sempre compatível com outras empresas”. Ainda de acordo com Façonha (2012) e a análise da literatura, é importante ressaltar que a probabilidade de perda de autonomia em relação ao controle e domínio entre as organizações que compõem a aliança pode ser um risco considerável para a permanência da parceria.

4.3.3 O processo de formação e gestão de Alianças Estratégicas

Para Harbison e Pekar Junior (1999), o processo de formação de uma aliança estratégica é uma questão chave para seu sucesso. Algumas organizações formam alianças de modo *ad hoc*, ou seja, motivadas por interesses imediatos e tácitos. Os autores Yoshino e Rangan (1996) sugeriram um roteiro de formação de alianças baseado na prática de outras

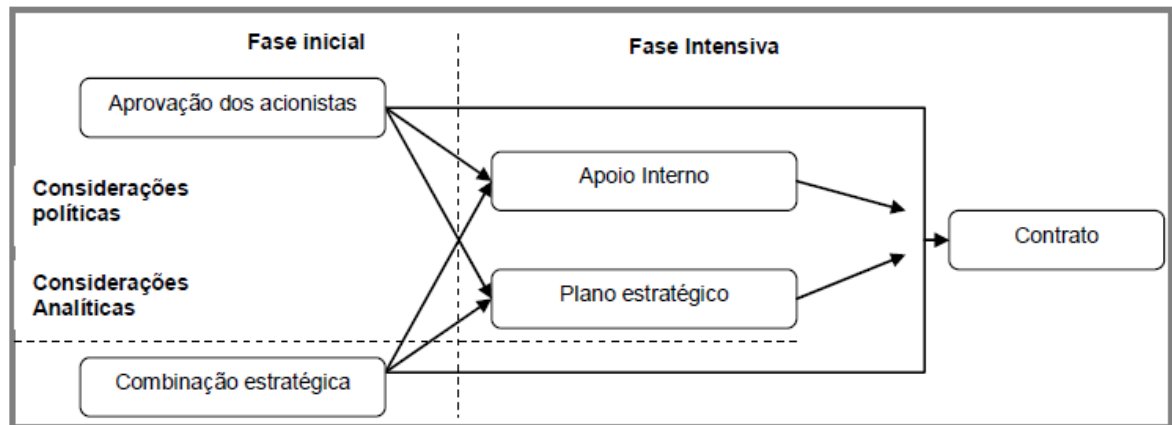
organizações que atingiram suas metas estratégicas através de alianças eficazmente executadas de forma ponderada.

Baseado na literatura de Yoshino e Rangan (1996), Abbade (2009) detalhou em seu estudo as quatro etapas para o processo de formação de alianças estratégicas:

- Etapa 1: repensar o negócio e as estratégias organizacionais em relação às exigências de mercado buscando assim diferenciais competitivos. Ao estabelecerem uma aliança estratégica as organizações buscam oportunidades de melhoria, seja de forma defensiva ou de forma antecipada. No entanto, é imprescindível que o papel da aliança estratégica seja claramente definido pela organização.
- Etapa 2: modelar a aliança estratégica através da desintegração de cadeia de valor e posterior avaliação das atividades que geram valor à organização; a semelhança entre as culturas organizacionais e a sinergia de esforços e de objetivos permitem utilizar recursos de forma mais eficaz produzindo assim melhores resultados; é importante que a organização crie uma posição de recuo e estratégias de defesa evitando assim problemas futuros.
- Etapa 3: estruturação da aliança e integração da parceria estabelecendo regras que permitem avaliar a viabilidade dos objetivos e estratégias traçadas. Esta estrutura permite auxiliar na tomada de decisões mais críticas pela alta gerência.
- Etapa 4: é importante que os gestores estejam atentos à manutenção e intervenção nas estratégias de parceria. As atitudes organizacionais devem ser feitas em conjunto atendendo aos padrões exigidos.

Abbate (2009) aponta que outro modelo relevante de formação de alianças estratégicas é apresentando por Lorange e Ross (1996). Para estes autores, a fase inicial exige mais atenção pelos tomadores de decisão, pois deve ser mais detalhada e negociada. Nesta fase, são discutidos os aspectos políticos e analíticos de combinações estratégicas, cláusulas contratuais, impacto ambiental e negociações de acionistas das organizações envolvidas. A fase intensiva é desenvolvida pelo apoio interno e plano estratégico conjunto das organizações sendo formalizado o contrato de cooperação. O modelo apresentado por Lorange e Roos (1996) é demonstrado na Figura 11 abaixo.

Figura 11 - Modelo do Processo de formação de uma aliança estratégica.



Fonte: Lorange e Roos (1996, p. 39).

Relacionado à literatura de Lorange e Ross (1996), Techemayer (2002) analisou em seu estudo o processo de formação e gestão de aliança estratégica em uma organização do setor automobilístico da Região Sul do Brasil. O autor identificou que a alta administração e acionistas de um dos grupos discutiram a situação econômico-financeira da empresa e estabeleceram o plano estratégico com uma parceria internacional através de uma *joint-venture*. Através do apoio interno e da alta administração foi possível a formulação de uma estratégia aliada à formação e estruturação da aliança alcançando um envolvimento pessoal também no processo de gestão.

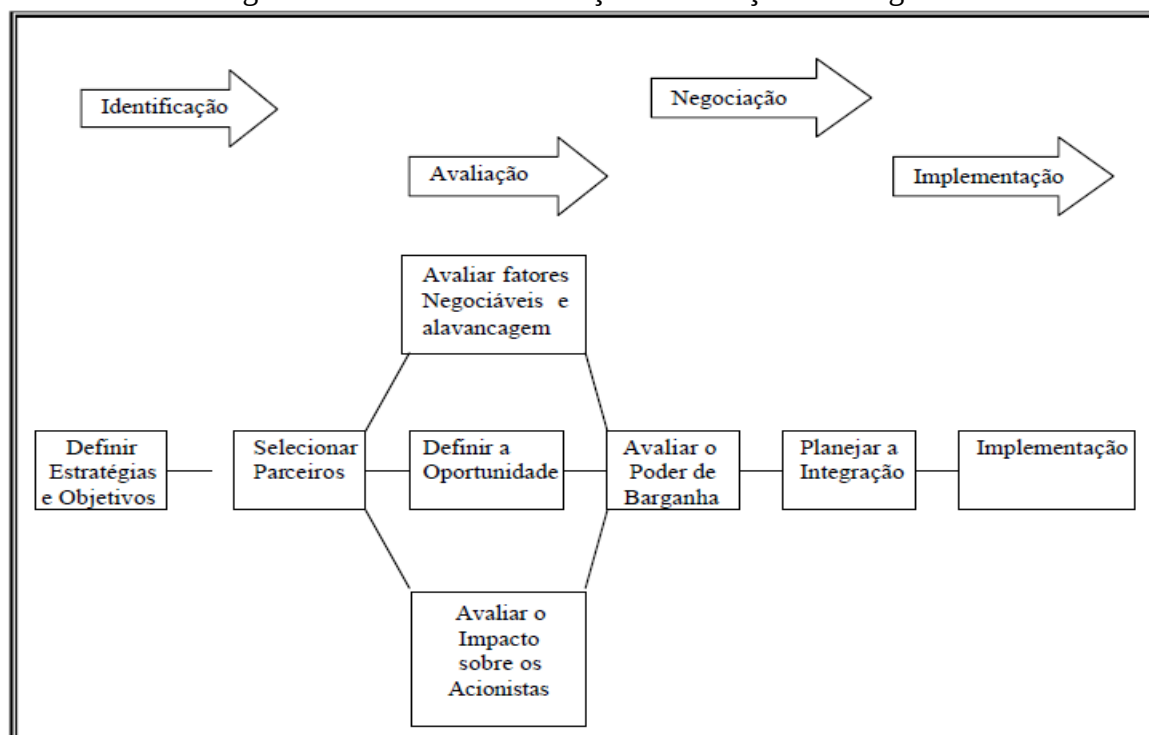
Harbison e Pekar Junior (1999 p. 116-130) definem que o processo de formação de uma aliança estratégica consiste em oito passos, conforme a seguir:

- 1- Definir estratégias e objetivos: as organizações devem determinar o que estão buscando, as razões que podem impedir o sucesso da parceria bem como delinear os motivos que as levam a formar as alianças; saber o valor gerado pela aliança e quais recursos necessários e identificar as características e oportunidades de mercado importantes para que a aliança possa desempenhar um bom papel.
- 2- Selecionar os parceiros: selecionar, identificar e aproximar são obstáculos resistentes para a construção de alianças e por isso as organizações que formam parcerias devem assumir posições ativas para que a estratégia dê certo.
- 3- Avaliar fatores negociáveis e alavancagem: determinar o que os parceiros têm a oferecer e a receber. É necessário avaliar capacidades, vantagens e a criação de valor. Importante também reconhecer as desvantagens de tal aliança.
- 4- Definir as oportunidades: quantificar as oportunidades para o sucesso da negociação e implementação da aliança.

- 5- Avaliar o impacto sobre os proprietários (acionistas): importante considerar os interesses dos proprietários das organizações ou acionistas. É necessário fazer uma avaliação ampla, abrangendo o público de interesse envolvido, sindicatos e órgãos reguladores.
- 6- Avaliar o poder de barganha: definir contribuição e capacidades e os processos envolvidos na formação de uma aliança; proteger os recursos centrais da organização; estudar os detalhes da necessidade da aliança; avaliar recursos e o compromisso que o parceiro pode oferecer.
- 7- Planejar a integração: estruturar as necessidades dos parceiros; vincular remuneração e investimento aos resultados; vincular os objetivos estratégicos a orçamento e custos.
- 8- Implementação: criação de estrutura organizacional flexível e enxuta; acompanhamento do processo e reações dos concorrentes; avaliações periódicas e comunicação aberta.

O roteiro proposto por Harbison e Pekar Junior (1999) pode ser demonstrado pela Figura 12 abaixo.

Figura 12 - Roteiro de Formação de Alianças Estratégicas



Fonte: Harbison e Pekar Junior (1999).

Nesta perspectiva, Techemayer (2002) afirma que o bom andamento de uma aliança estratégica depende do desempenho exercido pelos gestores das organizações. Para o autor, as alianças exercem uma função central para o sucesso estratégico organizacional e para que seja eficaz é necessário ter harmonia de todos os recursos e atividades. Os administradores devem

aprender com os parceiros e utilizar o aprendizado para vencer os concorrentes de mercado. Deve ser analisado o verdadeiro significado da aliança para os gestores e são necessários estudos sobre a integração das alianças contribuindo assim para as análises gerenciais (YOSHINO; RANGAN, 1996).

Saber lidar com obstáculos comuns de relacionamento e parceria e garantir que os princípios acordados sejam respeitados são os principais desafios para a gestão de uma aliança estratégica. “Além disso, a administração de assuntos relacionados aos projetos conjuntos, à manutenção do alinhamento estratégico e ao aprendizado são atividades que demandam competências especiais do gerente da aliança” (MENDEL, 2006, p. 39).

Kelly, Schaan e Joncas (2002) destacam que muitos gestores consideram menos importantes os assuntos relacionados a recursos humanos preocupando-se mais com os recursos operacionais e tecnológicos. Os gestores também devem considerar o trabalho conjunto diante de incertezas, conflitos e mudanças para alcançarem a criação de valor para a aliança. Além de elementos técnicos e contratuais os gestores devem atentar para os aspectos do dia a dia e relacionamentos que definem sucesso da cooperação. Atitudes e estratégias para gerenciar a cooperação entre organizações são importantes para garantir atingir os objetivos de cada participante (PENG; KELLOGG, 2003).

A divergência cultural é um dos principais motivos para o fracasso de alianças. Os gestores devem avaliar valores e expectativas de cada estrutura organizacional, o sistema de incentivo a recompensas, a liderança, o processo de tomada de decisão, a interação e O trabalho dos recursos humanos (DYER; KALE; SINGH 2001). Neste sentido, a gestão da parceria entre as organizações deve se basear em recursos tangíveis e intangíveis, ideais para a compatibilidade da cultura de cada organização, sendo enriquecida pela análise de mercado (DAS; TENG, 2003).

4.4 Estrutura, conduta e desempenho

Conhecer o modelo estrutura-conduta-desempenho (E-C-D) é uma condição obrigatória para as análises industriais e identificar como as organizações de mercado se posicionam sobre as estratégias de outras organizações e seu desempenho (LOPES, 2016). O modelo E-C-D tem como objetivo o estudo das variáveis que influenciam do desempenho econômico direcionadas ao desempenho da indústria (SCHERER e ROSS, 1990). Para Cabral

(1994) o ECD permite a análise de diversos aspectos relevantes para a indústria e seu poder de mercado.

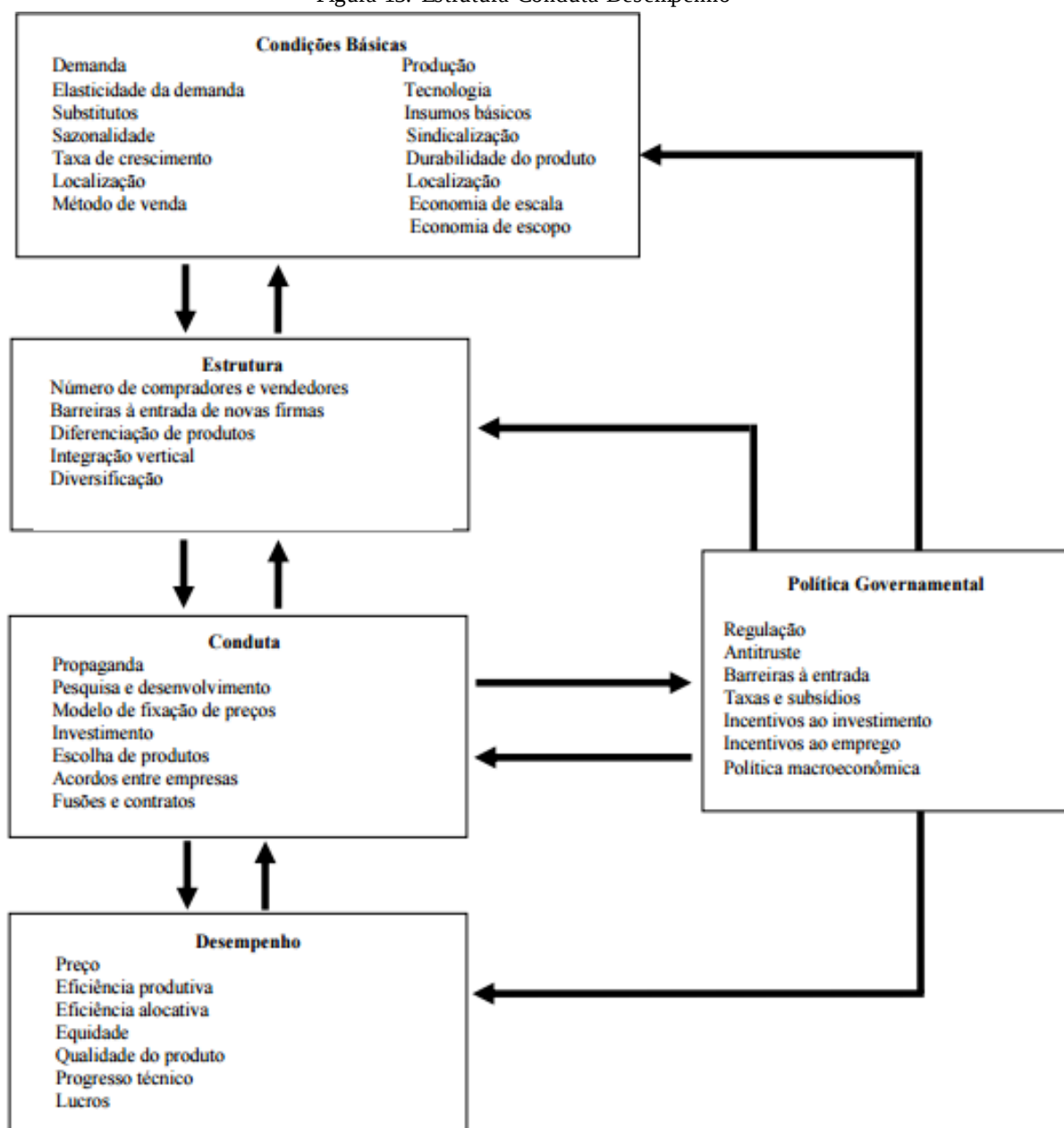
Baseado no estudo de Lopes (2016, p. 339-340), as primeiras investigações teóricas sobre o modelo E-C-D são atribuídas a Mason que em seu estudo em 1939 identificou que as “decisões estratégicas eram afetadas por duas dimensões: pela organização interna das empresas e por sua estrutura industrial”.

Mais tarde, Bain (1951, 1956) se destaca como um pioneiro em pesquisas sobre o enfoque E-C-D. A partir da década 1960 houve um aumento nas pesquisas e diferentes enfoques sobre a teoria começaram a surgir. O desempenho industrial e o sucesso em produzir bens dependem da conduta de outras organizações e de fatores que determinam a competitividade de mercado. A estrutura da indústria como a automotiva depende de condições básicas em sua cadeia produtiva como a demanda, produção e distribuição de produtos (FRAINER, 2010).

O paradigma E-C-D apresenta diversas variáveis que contemplam o modelo, mas entende-se que a forma que estão organizados os arranjos de mercado, esclarece razões das estratégias e desempenho das organizações. Através do desempenho das organizações a estrutura de mercado pode ser afetada, exigindo assim novas estratégias que se relacionam a eficiência das organizações (preço, produto, produção, alocação de recursos etc.) e aos interesses sociais (emprego, distribuição de renda, salários etc.) (SCHERER e ROSS, 1990). Sendo assim a estrutura de mercado tem um papel importante relacionado ao desempenho das organizações podendo ser afetadas pelo nível de concorrência e concentração industrial (LOPES, 2016).

Neste sentido, Carlton e Perloff (2000) conforme demonstra a Figura 13 apresentam a relação entre estrutura, conduta e desempenho e as variáveis apresentadas no marco teórico sobre determinantes da estrutura de mercado e o desempenho das indústrias.

Figura 13: Estrutura-Conduta-Desempenho



Fonte: Carlton; Perloff (2000)

Conforme demonstra a Figura 13, existem as variáveis de inter-relacionamento, determinante e relevante para a cadeia produtiva da indústria automotiva. Os esforços em pesquisa e desenvolvimento (P&D), por exemplo, pode alterar a tecnologia de uma organização e de seus fornecedores, a estrutura produtiva, custos, diferenciação física de algum produto. As políticas econômicas, desenvolvimento ou crises econômicas podem “encorajar a entrada de novas firmas no mercado ou expulsar firmas mais fracas, alterando, consequentemente, a estrutura de mercado” (LOPES, 2014, p. 5).

Lopes (2014) apresentam as considerações em seu estudo sobre estrutura, conduta e desempenho:

- Estrutura de mercado: são as características que influenciam estrategicamente a competição e preços de mercado, ou seja, a maneira como as organizações interagem e se organizam.
- Conduta ou estratégia de mercado: são as ações que as organizações operam no mercado podendo ser chamada de estratégia competitiva. Também considerado como um processo de escolha de diferentes alternativas referente as variáveis que estão no controle da organização. As alianças estratégicas são uma forma de estratégia competitiva de mercado.
- Desempenho de mercado: resultado da conduta de outras organizações de outros setores ou da cadeia produtiva, influenciada pela estrutura de mercado, políticas públicas e condições de oferta e demanda (SCHERER e ROSS, 1990).

Entende-se, portanto que entre estrutura de mercado e desempenho está a conduta das organizações (LOPES, 2016). A conduta é fundamental para a competitividade referindo-se a padrões de comportamento que as organizações assumem na busca de ajuste de mercado e melhores níveis de desempenho (LEITE, 1998).

Uma breve abordagem sobre o ECD é relevante para entender o processo de evolução da indústria automotiva referindo-se a cadeia produtiva. No paradigma ECD, a oferta e demanda afetam e são afetadas pela estrutura de mercado da indústria. O movimento da indústria automobilística direciona a desverticalização de cadeias produtivas direcionando assim a novas estratégias de estruturação e geração de produtos criando uma maior sinergia entre montadoras (FRANER, 2010).

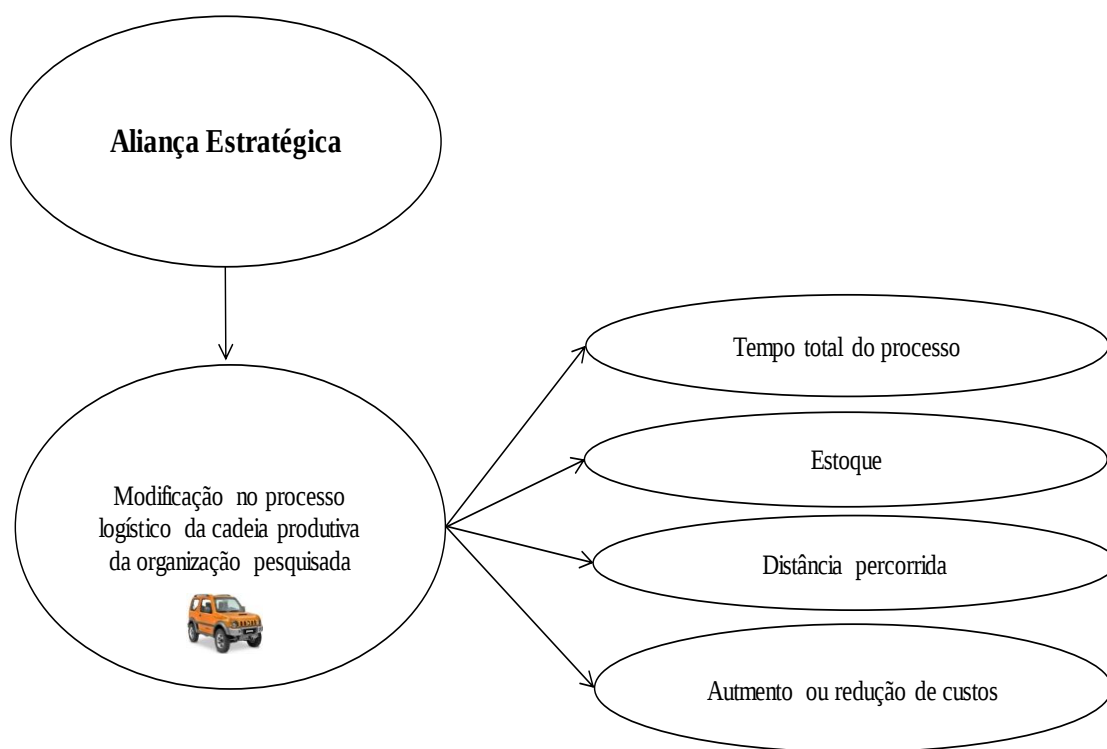
Assim, as alianças estratégicas em organizações do setor automotivo podem permitir uma modificação da configuração da estrutura da cadeia produtiva, direcionando a eficiência da produção de veículos.

5. METODOLOGIA

O objetivo fundamental da ciência é alcançar a verdade dos fatos, sendo uma característica fundamental a verificabilidade. Por isso se faz necessário “determinar o método que possibilitou chegar a esse conhecimento” (GIL, 2006, p. 8). A pesquisa científica tem como objetivo fundamental a busca de conhecimento para a realidade social podendo ser direcionada ao ser humano e instituições sociais (GIL, 2006).

Neste sentido, esta pesquisa busca o conhecimento e trata-se de uma pesquisa que tem como característica o “interesse na aplicação, utilização e consequências práticas dos conhecimentos” (GIL, 2006, p. 27). A aplicação na realidade da organização estudada busca o conhecimento ao esclarecer quais foram as modificações que ocorreram no processo logístico, diante da formação da aliança estratégica entre montadoras do setor automobilístico no Sudeste Goiano, conforme modelo conceitual demonstrado na Figura 14 a seguir.

Figura 14 - Modelo conceitual



Fonte: Elaborado pela autora (2017).

5.1 Estratégia de Investigação

Este trabalho tem como estratégia de investigação o estudo de caso. Para Creswell (2010), o estudo de caso permite explorar processos, atividades e eventos. Para Yin (2015, p. 2 destaques do autor), é “um método preferencial em comparação a outros em situações nas quais as principais questões de pesquisa são ‘como’ e ‘por quê’ dos eventos”, além de ter um foco no estudo contemporâneo em que “as fronteiras entre o fenômeno e o contexto puderam não estar claramente evidentes”.

Neste sentido, trata-se de um estudo de caso único podendo relacionar o fenômeno da vida real com as proposições teóricas oferecendo novos *insights* para os acontecimentos, no entanto, não ocorrerá a generalização de descobertas e resultados, apenas proposições teóricas. Para Yin (2015, p. 22), “o estudo de caso, como experimento, não apresenta uma amostragem e ao realizá-lo, sua meta será expandir e generalizar teorias e não inferir probabilidades”. Este “pode significar uma importante contribuição à base de conhecimento e à construção da teoria” (YIN, 2015, p.54).

A unidade de análise é a organização do setor automotivo do Sudeste Goiano, que atualmente monta as duas marcas de veículos japoneses antes montados em diferentes fábricas no sul e sudeste de Goiás. Em 2015, com a queda de vendas de veículos automotores, com a possibilidade de maiores ganhos, a redução de custos e por questões de processo logístico que impactam no suprimento e na produção, as duas organizações identificaram a necessidade de adotarem a estratégia de parceria. A este respeito, a definição da unidade de análise está vinculada à questão de pesquisa deste estudo (YIN, 2015).

Este é um estudo transversal, pois faz a comparação em dois pontos diferentes do tempo com o objetivo principal de mostrar as modificações no processo logístico da cadeia produtiva da montadora de veículos do sul de Goiás, após a aliança estratégica com outra montadora de veículos localizada no sudeste goiano. Seguindo uma lógica “antes” e “depois” o estudo refletirá sobre as proposições teóricas propostas (YIN, 2015).

5.2 Características e abordagem da pesquisa

Este estudo tem como principal característica descrever os fatos. As pesquisas descritivas “têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis” (GIL, 2006, p. 28). Para Flick (2013), a pesquisa descritiva tem o objetivo de descrever uma situação, estado ou processo. Descrever e caracterizar o processo da formação da aliança estratégica nas organizações do setor automotivo e sua cadeia produtiva são os objetivos metodológicos deste estudo. Sobretudo serão realizadas associações entre o caso estudado e a teoria apresentada.

Foi definida para análise dos dados a abordagem quantitativa. Flick (2013) caracteriza a pesquisa quantitativa como um estudo de um fenômeno a partir de um conceito que pode ser expresso de uma forma previamente teórica. A pesquisa de abordagem quantitativa analisa dados numéricos e por isto serão utilizadas medidas estatísticas que, para Marconi e Lakatos

(2007), significa o estudo de fenômenos sociológicos, políticos, econômicos e outros a partir de manipulação quantitativa, permitindo comprovar relações entre os fenômenos, ocorrência ou significado.

5.3 Procedimentos de coleta e análise de dados

Uma fonte de evidência a ser utilizada neste estudo são documentos. As informações constantes em documentos desempenham um papel explícito de coleta de dados e podem tomar várias formas como propostas, relatórios, análises, entre outros. Para pesquisas de estudo de caso, “o uso mais importante dos documentos é para corroborar e aumentar e evidência de outras fontes” (YIN, 2015, p. 111).

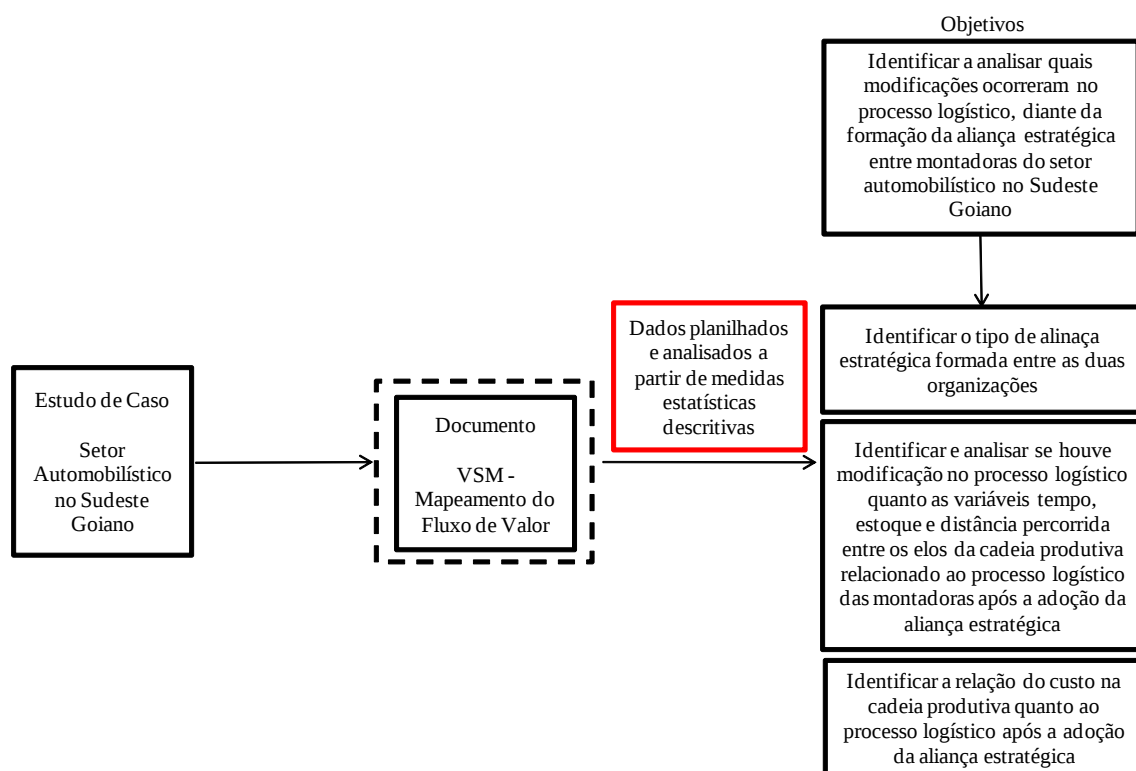
Neste sentido, este estudo apresenta como fonte documental o Mapeamento do Fluxo de Valor (VSM) da cadeia produtiva das organizações pesquisadas. Conforme aponta Womack e Jones (2004), este mapeamento apresenta os processos e fluxos de informação e materiais da maneira como ocorrem. Foi feito um comparativo de utilização de recursos, tempo, estoque, agregação ou não de valor ao produto e processo. O documento foi elaborado em 2015 pelo departamento de Planejamento Logístico de uma das organizações estudadas permitindo identificar os processos logísticos da produção dos veículos no cenário anterior e atual da aliança estratégica. Este mapeamento dos processos logísticos mostra as variáveis quantitativas relacionadas ao tempo total do processo da cadeia produtiva, estoque, distância percorrida custos. Foi realizado um comparativo entre as variáveis relacionadas aos fluxos logísticos permitindo identificar a geração ou não de valor após a parceria entre as organizações do setor automotivo.

Importante destacar que o uso do documento VSM ajustou a questão desta pesquisa e incluiu informações necessárias para respondê-la. O documento, no entanto, pode evidenciar detalhes específicos de informações relevantes para o estudo (YIN, 2015).

Por meio da análise documental foram elaboradas planilhas através do *software Excel 2010* demonstrando as variáveis quantitativas relacionadas ao processo logístico antes e após a aliança estratégica entre as organizações: tempo total do processo da cadeia produtiva, estoque, distância percorrida e custos. Através dos dados das planilhas foi realizada uma análise a partir das medidas estatísticas descritivas.

De forma resumida, a metodologia utilizada para o alcance dos objetivos desta pesquisa pode ser esquematizada na Figura 16 abaixo.

Figura 15 - Esquema resumo da metodologia utilizada para alcance dos objetivos da pesquisa



Fonte: Elaborado pela autora (2017).

Assim é apresentado um estudo de caso no setor automobilístico no sudeste goiano permitindo expandir e generalizar o referencial teórico de forma analítica abordado nesta pesquisa. Através da bibliografia levantada e da análise das variáveis quantitativas contidas no documento foi possível descrever os fluxos logísticos antes e após a aliança estratégica buscando responder à questão de pesquisa e alcançar os objetivos propostos.

5.4 Aspectos Éticos

Por se tratar de uma análise documental, não houve necessidade de este estudo ser avaliado pelo Comitê de Ética em Pesquisa, conforme resolução 510/2016 do Conselho Nacional da Saúde, que dispõe sobre as normas éticas aplicáveis a pesquisas de Ciências Humanas e Sociais. As organizações envolvidas na aliança não poderão ser identificadas, respeitando assim o pedido de sigilo do nome das montadoras envolvidas no processo de aliança estratégica.

6. RESULTADOS E DISCUSSÕES

6.1 Panorama das organizações estudadas

A organização selecionada para este estudo disponibilizou o documento Mapeamento do Fluxo de Valor (VSM) elaborado pelo departamento de Planejamento Logístico em 2015. Este mapeamento apresenta os processos e fluxos logísticos da produção de veículos antes e após a aliança estratégica. Assim são demonstradas as variáveis quantitativas relacionadas ao tempo total do processo da cadeia produtiva, estoque, distância percorrida e custos.

Com a abertura do mercado nacional para o mercado estrangeiro na década de 1990, abriu-se espaço para a importação de veículos. A partir do estudo de Silva, Silva e Oliveira (2014), neste momento, um empresário brasileiro conseguiu o direito de importar e vender veículos de uma marca japonesa para todo Brasil. Foi no cenário do processo de descentralização industrial e estabelecimento de políticas fiscais atrativas que o Estado de Goiás, em 1997, foi o primeiro Estado da região Centro-Oeste a receber uma indústria automotiva. A partir daí a montadora de veículos japoneses adotou um processo de ampliação estrutural para a produção de automóveis, quando após o ano de 2000 começou a atrair outras organizações do mesmo setor e terceirizadas de vários outros setores como componentes plásticos, transporte, alimentação, elétrica e solda (SILVA; SILVA; OLIVEIRA, 2014).

Neste sentido, Silva, Silva e Oliveira (2014) apontam que a atividade automotiva teve início em Goiás com a instalação da montadora de veículos em Catalão que atraiu outra montadora para as terras goianas. Diante da possibilidade de outra montadora se instalar em Goiás um novo acordo de incentivos fiscais foi assinado com o governo do Estado em 2007. Desde 2008, veículos de outra marca japonesa já eram nacionalizados em uma estrutura improvisada em Catalão. Foi a partir de uma disputa entre municípios para sediar a outra montadora que Itumbiara, no sul goiano, em 2011 foi escolhida para instalar outra infraestrutura produtiva. A montagem estrutural dos veículos da outra marca japonesa era realizada na montadora localizada no sudeste goiano (Catalão) e a montagem final, como colocar bancos, paralamas, parachoques, pneus e outros componentes do veículo, era realizada no sul goiano (Itumbiara). Sendo assim, através de incentivos fiscais concedidos pelo Estado, “a localização de municípios escolhidos são objetivos reais que atraíram as montadoras” (SILVA; SILVA; OLIVEIRA, 2014, p. 292).

Em 2015, com a queda de vendas de veículos automotores no Brasil, com a possibilidade de maiores ganhos ou menores investimentos, por questões logísticas e competitivas, as duas organizações identificaram a necessidade de adotarem a aliança como estratégia de sobrevivência e competitividade no atual cenário empresarial brasileiro. Conforme apontam Rodrigues e Sellitto (2008, p. 98), “na indústria automobilística, fornecedores e compradores têm formado cadeias de suprimentos, nas quais surgem parcerias e alianças sinérgicas”. Esta “medida foi tomada em busca do máximo de eficiência devido ao momento atual do mercado, no qual os custos têm crescido e o mercado automotivo segue retraído” (RODRIGUEZ, 2015).

Neste estudo identificou-se que as organizações adotaram uma parceria sinérgica, através de uma fusão de todos os processos organizacionais antes divididos entre as duas montadoras. De acordo com Tanuere e Cansado (2005), a fusão é uma combinação estratégica entre duas ou mais organizações que passam a ter apenas uma personalidade jurídica, em que apenas uma das organizações passa a exercer o controle acionário do novo negócio. Para a Lei das Sociedades Anônimas (Lei nº 6.404/76), a fusão “é a operação pela qual se unem duas ou mais sociedades para formar sociedade nova, que lhes sucederá em todos os direitos e obrigações”. Para Lorange e Ross (1996), a integração entre as organizações funcionam de forma vertical sendo que fusões são tipo de aliança estratégica com nível máximo de envolvimento entre as organizações. Quanto maior o envolvimento, mais bem definida e estruturada tende a ser a aliança.

A fusão das organizações evidenciou uma abordagem colaborativa e de relação interorganizacional em que o processo logístico de produção, foco do presente estudo, em uma montadora direciona aos esforços de redução de tempo, estoque, distância percorrida pelo produto e custos. Estes esforços, para Rodrigues e Sellitto (2008, p. 98), geram “ganhos de competitividade compartilhados por toda cadeia”. Sendo assim, a partir de uma abordagem colaborativa, uma cadeia produtiva/suprimentos integra as organizações através de práticas e iniciativas logísticas, favorecendo o fluxo de informações e processos.

6.2 Processos analisados

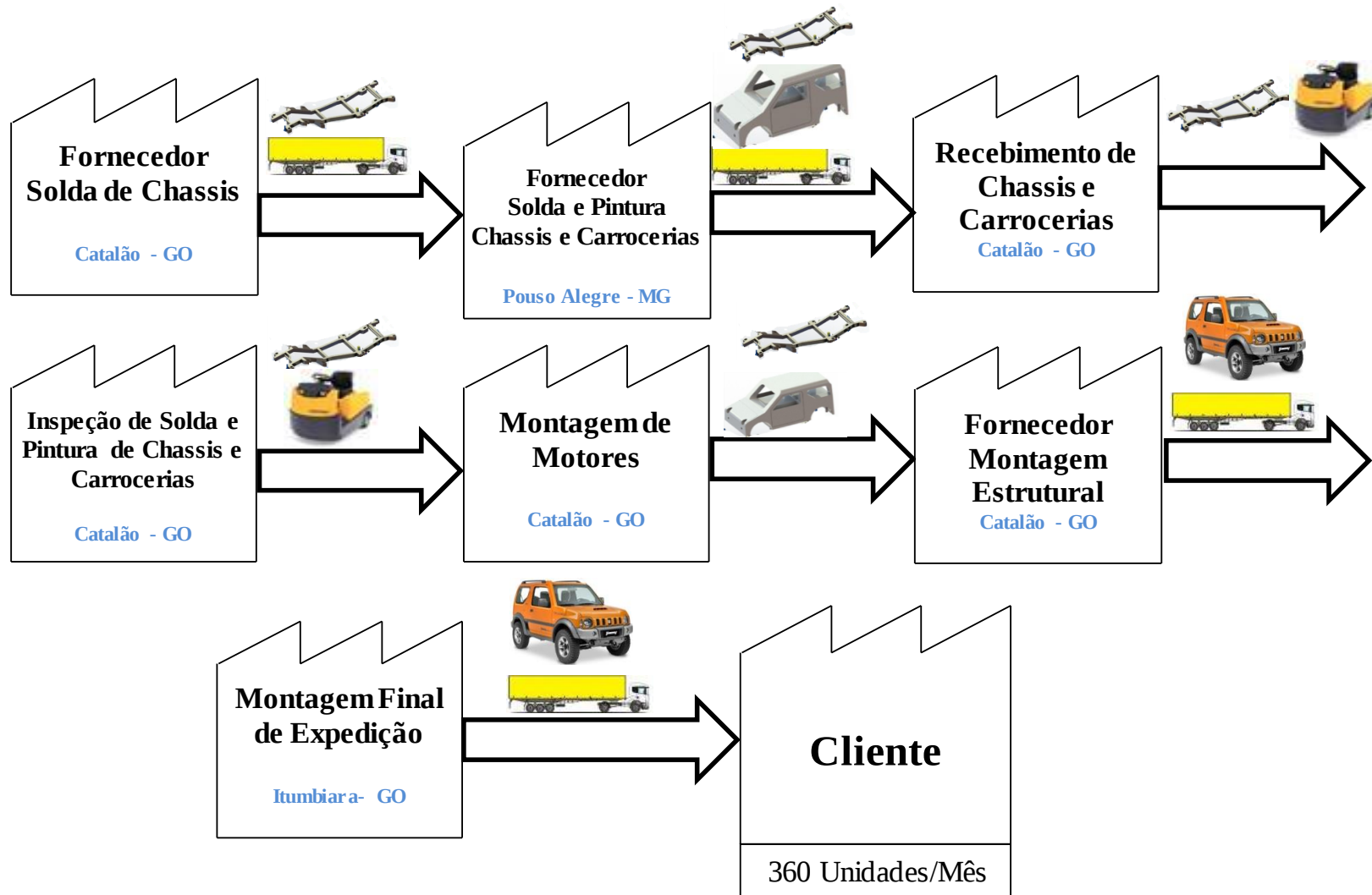
Segundo o documento VSM elaborado e disponibilizado pela organização pesquisada, o fluxo logístico anterior à aliança estratégica, ou seja, anterior à sinergia entre as organizações possuía um total de 27 etapas divididas entre diferentes elos da cadeia produtiva.

Estes processos se dividiam no fornecimento de serviços de solda de chassis, pintura de chassis, inspeção e recebimento dos chassis, solda da carroceria, montagem de motores, montagem estrutural, montagem e inspeção final e por fim a expedição ao cliente. Assim, o produto passava por um longo processo produtivo e logístico devido ao elevado tempo (dias), distância percorrida pelo produto, altos níveis de estoque (dias) e custos. Este processo estava dividido entre as cidades de Catalão, Pouso Alegre-MG e Itumbiara, até chegar ao cliente final.

Com a união dos processos produtivos entre as montadoras, o fluxo produtivo e logístico se concentrou apenas na unidade produtiva de Catalão no sudeste goiano, modificando a estrutura da cadeia produtiva e buscando a geração de valor para a organização e consequentemente para os clientes. A crise econômica no Brasil a partir de 2014 e a queda de venda de veículos automotores influenciaram estrategicamente o posicionamento das organizações direcionando-as a adotarem uma conduta através da estratégia de fusão entre as montadoras. A partir disto, o desempenho da cadeia produtiva automobilística relacionada às variáveis logísticas de tempo, estoque, distância e custo do processo. Neste sentido, a conduta é fundamental para a competitividade referindo-se a padrões de comportamento que as organizações assumem na busca pelo ajuste de mercado e melhores níveis de desempenho (LEITE, 1998). A logística também tem um papel fundamental neste processo, pois é capaz de gerar valor relacionado a tempo e lugar representados pelas atividades de transporte (fretes), fluxo de informação, estoques direcionando assim a racionalização de custos (BALLOU, 2009).

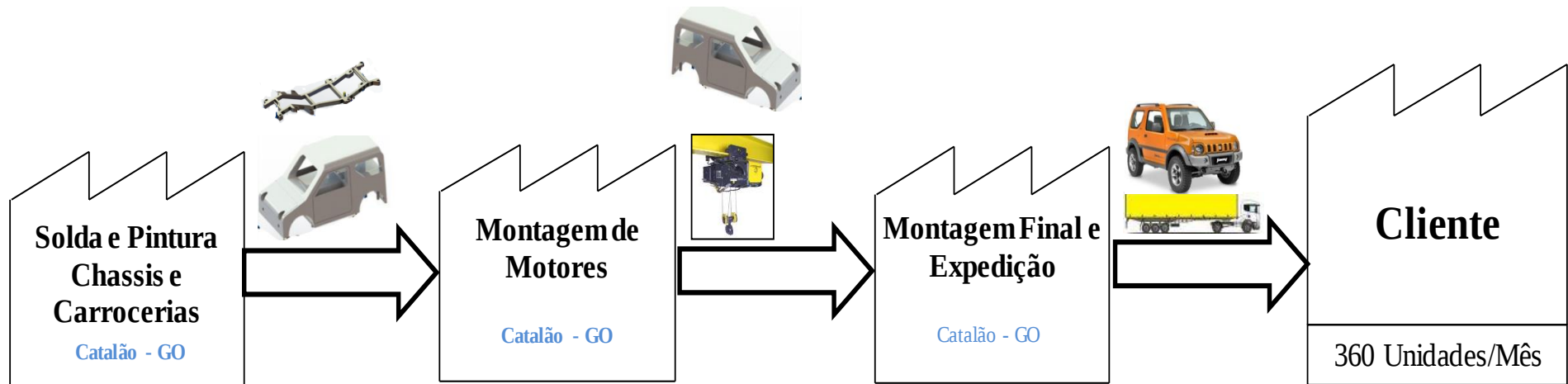
A partir do documento VSM analisado o fluxo do processo logístico antes e após a aliança estratégica pode ser demonstrado nas Figuras 16 e 17 a seguir.

Figura 16 - Fluxo logístico antes da aliança estratégica entre as montadoras



Fonte: Documentação da Organização Pesquisada (2017).

Figura 17 - Fluxo logístico após a aliança estratégica entre as montadoras



Fonte: Documentação da Organização Pesquisada (2017).

6.2.1 Tempo do processo logístico/produtivo

Baseado na análise do documento VSM e nas Figuras 16 e 17 identificou-se que, anterior à incorporação das organizações, o processo de fabricação dos veículos exigia um elevado tempo em dias devido à necessidade de movimentação e fluxo logístico entre diferentes elos da cadeia produtiva que estavam localizados em diferentes cidades, como Catalão, Pouso Alegre e Itumbiara. Para Chopra e Meindl (2003, p. 52), o tempo de fluxo do produto “é o tempo que transcorre entre o momento em que material entra na cadeia de suprimento e o momento em que a deixa”.

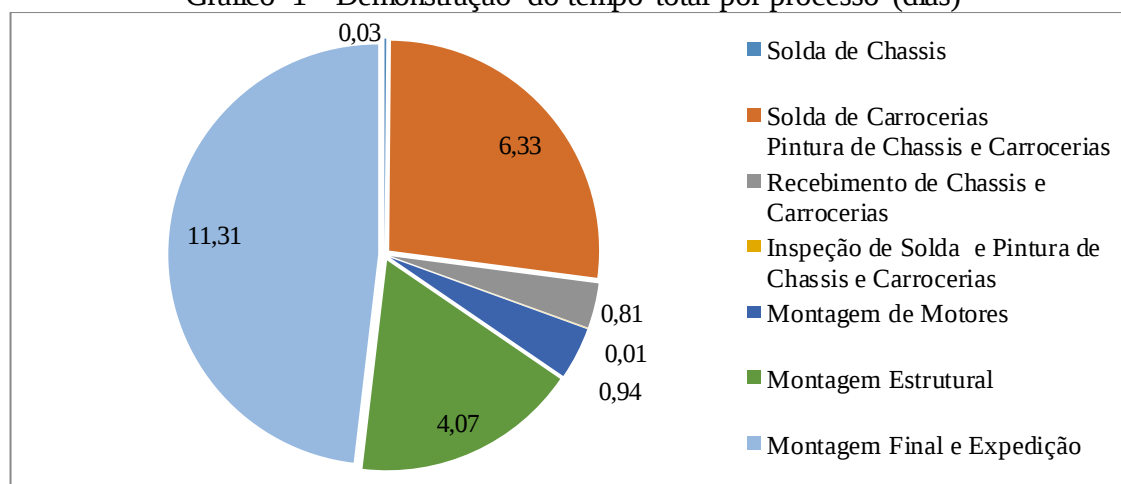
O Quadro 6 e o Gráfico 1 demonstram o tempo entre as etapas do fluxo logístico anterior à aliança estratégica entre as organizações.

Quadro 6 - Tempo Total Cadeia Produtiva / Fluxo Logístico antes da formação da aliança entre as organizações

Processo	Tempo Total Produção/Fluxo Logístico (dias)
Solda de Chassis	0,03
Solda de Carrocerias Pintura de Chassis e Carrocerias	6,33
Recebimento de Chassis e Carrocerias	0,81
Inspeção de Solda e Pintura de Chassis e Carrocerias	0,01
Montagem de Motores	0,94
Montagem Estrutural	4,07
Montagem Final e Expedição	11,31
Total	23,50

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

Gráfico 1 - Demonstração do tempo total por processo (dias)



Fonte: Elaborado pela autora (2017).

Estes fluxos logísticos entre os processos produtivos apresentavam um tempo total de 23,5 dias. O maior tempo apresenta-se na montagem final e expedição de veículos ao cliente (11,31 dias). Importante destacar que este processo ocorria na montadora em Itumbiara e incluía etapas como o recebimento de veículos pré-montados de Catalão, inspeções, lavagem e abastecimento, montagem final, testes, e considerava também a distribuição total às concessionárias. O documento VSM aponta que a distribuição final dos veículos produzidos totaliza 360 unidades por mês.

O menor tempo de fluxo logístico foi o processo de inspeção de solda e pintura de carrocerias e chassis (0,01 dias, 0,24 horas). A montadora em Catalão fazia o recebimento e logo a verificação da solda e pintura realizadas no fornecedor em Pouso Alegre. É um processo rápido de verificação de qualidade do serviço prestado. É importante destacar também que a quantidade de veículos considerada pelo documento VSM neste e nos demais processos é de 18 carrocerias e chassis por dia, sendo a distribuição final considerada de 360 unidades por mês, conforme já apontado.

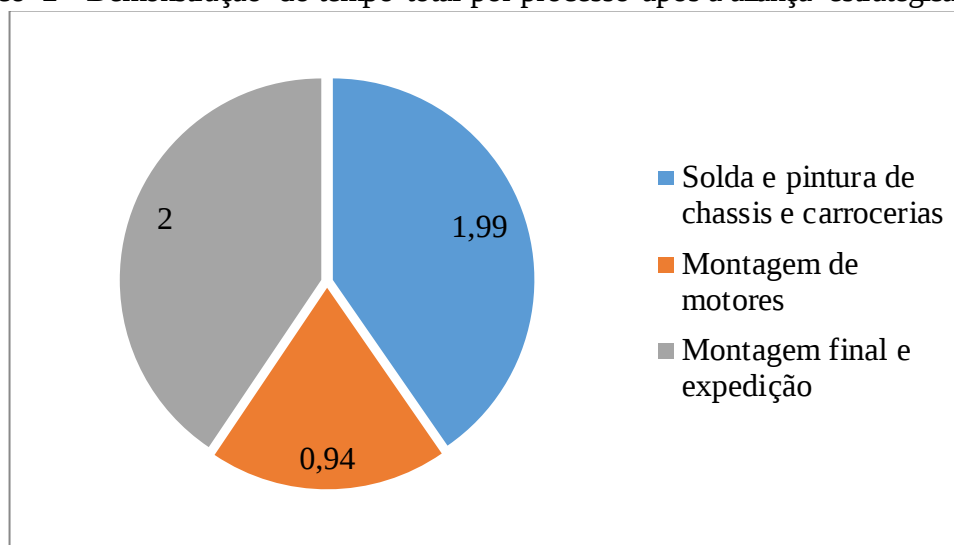
Após a incorporação do processo de produção dos veículos da marca japonesa que eram finalizados em Itumbiara, no sul goiano, a cadeia produtiva e consequentemente os processos logísticos se tornaram menores exigindo um tempo menor de fluxo, concentrado em Catalão. De um total de 27 etapas, o processo produtivo foi reduzido para 12 etapas entre recebimento, solda, pintura, montagem, inspeção e expedição. Os principais processos são detalhados no Quadro 7 e Gráfico 2 a seguir.

Quadro 7 - Tempo Total Cadeia Produtiva / Fluxo Logístico após formação da aliança entre as organizações

Processo	Tempo Total Produção/Fluxo Logístico (dias)
Solda e pintura de chassis e carrocerias	1,99
Montagem de motores	0,94
Montagem final e expedição	2
Total	4,93

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

Gráfico 2 - Demonstração do tempo total por processo após a aliança estratégica (dias)



Fonte: Elaborado pela autora (2017).

O tempo total de produção e fluxo logístico dos veículos foi modificado e está concentrado em apenas uma unidade produtiva em todos os processos como solda e pintura, montagem de motores, montagem final e expedição ao cliente. O tempo total do processo foi reduzido para 4,93 dias. Uma redução considerável de 79,02% tempo total de fluxo.

No documento analisado, a quantidade de veículos em processo é de 18 unidades por dia, sendo a distribuição final ao cliente considerada de 360 unidades por mês. A maior variação de tempo (2 dias) está relacionada à solda, pintura, montagem final e expedição dos veículos. O menor tempo considerado (0,94 dias) é a montagem de motores. Com a fusão das organizações alguns processos logísticos foram eliminados, principalmente relacionados ao transporte entre os diferentes elos da cadeia produtiva. A distribuição final ao cliente também é realizada diretamente de Catalão viabilizando o tempo de disponibilização dos veículos nas concessionárias.

Com a otimização do fluxo logístico da cadeia produtiva dos veículos, a busca pela redução de tempo foi um dos fatores que contribuíram para a adoção de aliança estratégica através da incorporação de processos produtivos concentrados na montadora no sudeste goiano. O VSM analisado aponta uma redução de tempo que não agrega valor em 80,9%. Assim reduz o tempo de valor não agregado ao produto através de fluxo logístico que melhora o valor agregado aumentando a capacidade de produção e contribuição com a organização e clientes (BALLOU, 2009).

As montadoras buscam trabalhar no sistema de produção enxuta no qual existe uma filosofia de redução de tempo de produção. Porém cada montadora trabalha de acordo com o

layout instalado, não existindo um padrão correto de tempo a ser seguido. A montadora estudada, por exemplo, possui muitos processos manuais justificando, portanto, um tempo de fluxo diferente de montadoras que possuem processos robotizados. De forma geral, na indústria automotiva, de acordo com Jayaram, Vickery e Droge (1999), a redução do tempo de fabricação é relevante para aumentar a *performance* e a competitividade organizacional. Relacionado a isto, para Ulku e Bookbinder (2012), o fato é que as organizações se tornam mais competitivas quando reduzem o tempo de processo através dos fluxos logísticos garantindo, desse modo, a redução de custos e atendimento ao cliente.

6.2.2 Distância percorrida pelo produto

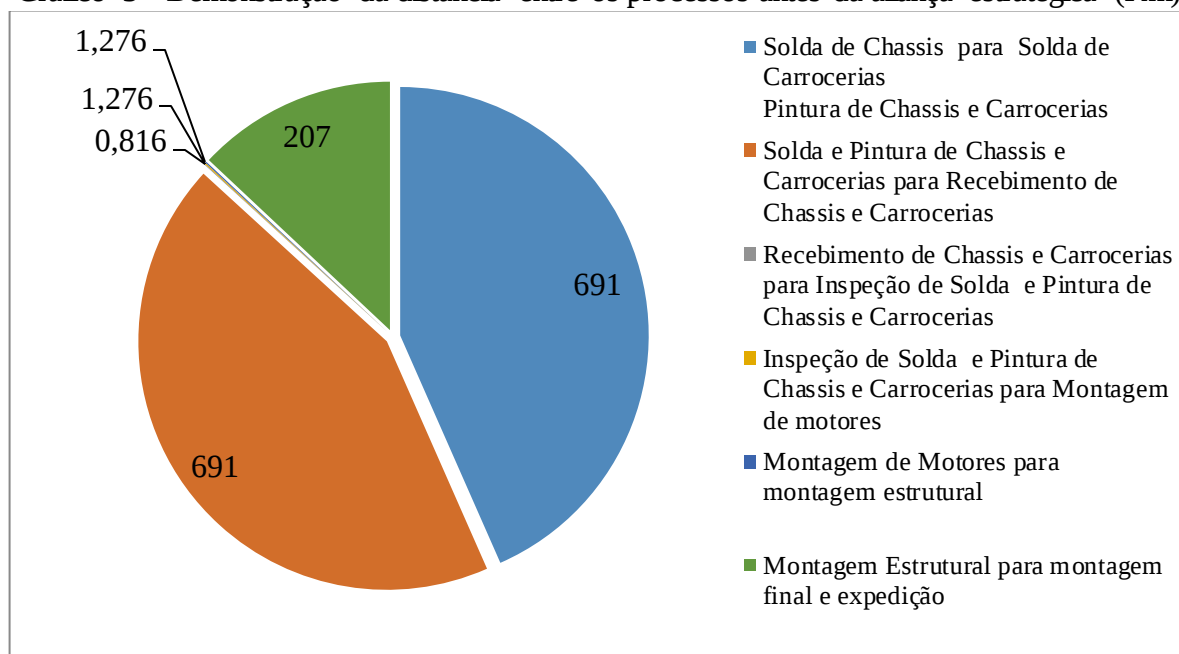
A distância geográfica entre os elos da cadeia produtiva também é uma das variáveis a serem consideradas no processo logístico determinantes para a formação da aliança entre as organizações. A partir do Quadro 8 e Gráfico 3 identifica-se que o produto percorria um total de 1592,37 km, considerando os processos desde a solda de chassis até a montagem final em Itumbiara, no sul do Estado.

Quadro 8 - Distância total do fluxo logístico entre os elos da cadeia produtiva antes formação da aliança entre as organizações (Km)

Processo	Distância total Fluxo Logístico (km)
Solda de Chassis para Solda de Carrocerias Pintura de Chassis e Carrocerias	691
Solda e Pintura de Chassis e Carrocerias para Recebimento de Chassis e Carrocerias	691
Recebimento de Chassis e Carrocerias para Inspeção de Solda e Pintura de Chassis e Carrocerias	0,816
Inspeção de Solda e Pintura de Chassis e Carrocerias para Montagem de motores	1,276
Montagem de Motores para montagem estrutural	1,276
Montagem Estrutural para montagem final e expedição	207
Total	1592,368

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

Gráfico 3 - Demonstração da distância entre os processos antes da aliança estratégica (Km)



Fonte: Elaborado pela autora (2017).

Da distância total de 1592,37 km, a maior distância entre os elos da cadeia produtiva está entre os processos de solda de chassis, que era realizado em Catalão, para o fornecedor, que soldava e pintava os chassis e carrocerias em Pouso Alegre. O retorno dos veículos soldados e pintados para Catalão também apresentava a mesma distância, no total de 691 km. A menor distância percorrida está entre o recebimento e a inspeção de solda de chassis e carrocerias, ambos os processos localizados na planta de Catalão, apresentando uma distância de 0,816 km.

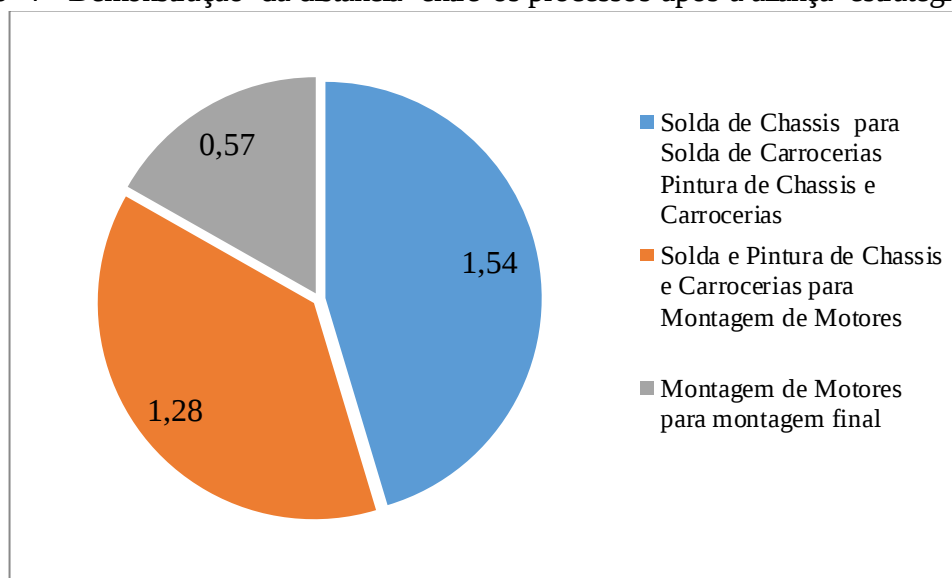
Após a união dos processos entre as montadoras, todo o fluxo produtivo e logístico antes finalizado em Itumbiara se concentrou em Catalão e por isso a distância percorrida pelo produto reduziu consideravelmente, conforme mostra o Quadro 9 e Gráfico 4 a seguir.

Quadro 9 - Distância total do fluxo logístico entre os elos da cadeia produtiva após a formação da aliança entre as organizações (Km)

Processo	Distância total Fluxo Logístico (km)
Solda de Chassis para Solda de Carrocerias Pintura de Chassis e Carrocerias	1,54
Solda e Pintura de Chassis e Carrocerias para Montagem de Motores	1,29
Montagem de Motores para montagem final	0,57
Total	3,40

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

Gráfico 4 - Demonstração da distância entre os processos após a aliança estratégica (Km)



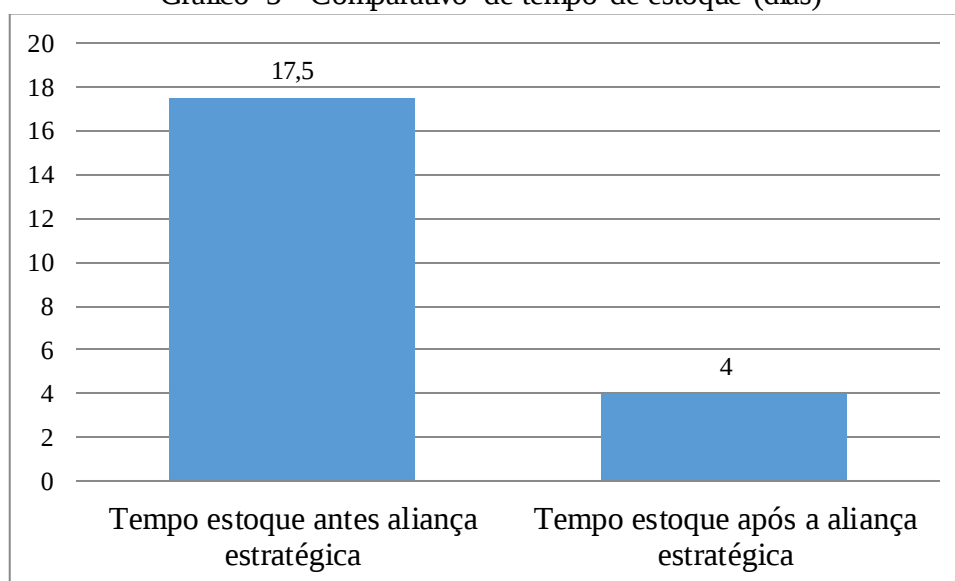
Fonte: Elaborado pela autora (2017).

A menor distância entre a montagem de motores e a montagem final e a maior distância percorrida da solda de chassis para o processo de solda e pintura de carrocerias e chassis. Assim, a distância percorrida pelo fluxo logístico do processo também foi reduzida consideravelmente em 99,78%. Este resultado corrobora o que foi afirmado por Torres (2012), uma vez que a logística otimiza o fluxo de materiais e informações em um processo de fabricação buscando a redução de custos, eliminando distâncias percorridas, definindo rotas de produção e abastecimento. Relacionado a isto, conforme aponta Guarnieri et al. (2008), a logística busca alternativas de redução de distância geográfica entre os sistemas produtivos e consumidores, proporcionando eficiência de processo e redução de custos.

6.2.3 Estoque

O documento analisado também traz informações referentes ao comparativo de tempo de estoque antes e após a formação da aliança estratégica entre as montadoras. Relacionado ao tempo e à distância de processo e fluxo logístico, identificou-se que o tempo de material em estoque era de 17,5 dias. Após a incorporação dos processos na montadora em Catalão, o tempo de estoque reduziu para 4 dias. A redução no tempo total apresenta uma variação de 13,5 dias, representando uma redução de 77,1%. O Gráfico 5 demonstra este comparativo.

Gráfico 5 - Comparativo de tempo de estoque (dias)



Fonte: Elaborado pela autora (2017).

As organizações buscam eliminar ou reduzir estoques ao mínimo possível tentando se adequar aos pressupostos do gerenciamento de sua cadeia produtiva/suprimentos (GUARNIERI; HATAKEYAMA, 2010). O tempo de estoque pode gerar problemas, pois “aumenta custos e reduz a lucratividade em razão de armazenagem mais longa, imobilização de capital de giro, deterioração, custos de seguro e obsolescência” (BOWERSOX; CLOSS, 2011, p. 223).

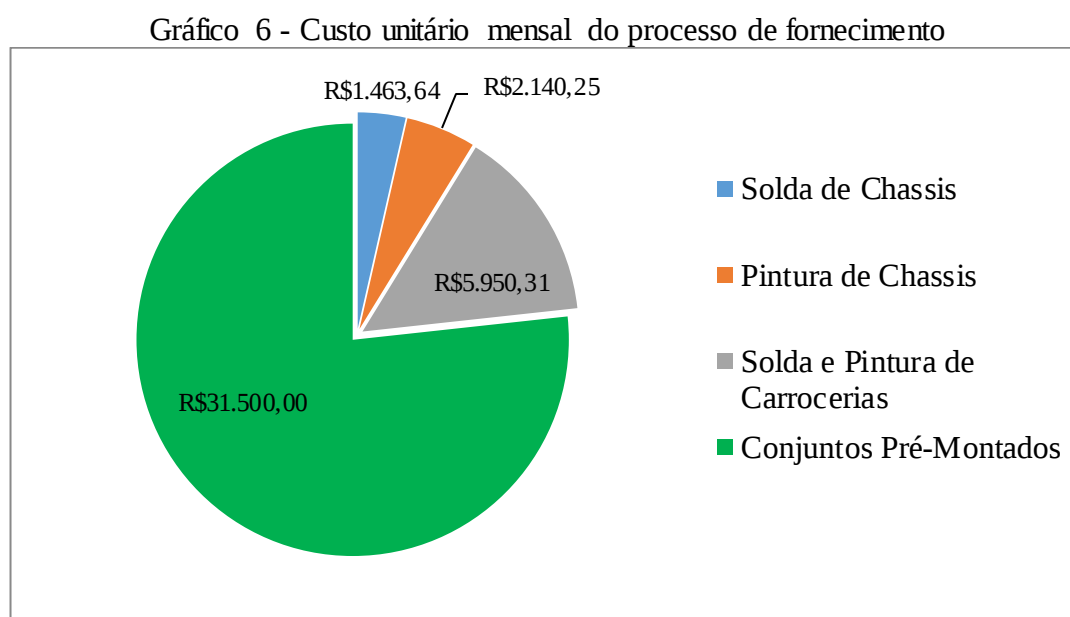
Neto e Pires (2012, p. 738), em estudo sobre as características da medição de desempenho em uma representativa cadeia de suprimentos da indústria automobilística brasileira, apontam a logística como responsável pelo atendimento ao programa de produção das montadoras. Conforme foi relatado pelos executivos da montadora estudada aos autores: “a operação logística de forma eficiente garante uma produção sincronizada e níveis adequados de estoque”. A integração entre montadora e fornecedores permite a otimização dos estoques.

No presente estudo, identificou-se que com a união das organizações em apenas uma unidade produtiva, o tempo de estoque reduziu consideravelmente 13,5 dias. O tempo de estoque após a fusão das organizações foi reduzido para 4 dias, minimizando assim seus custos de tempo de estoque. De acordo com Chopra e Meindl (2003), o estoque possui uma representatividade significativa na redução de custos através das economias de escala que possam existir durante a produção e distribuição do produto.

6.2.4 Custos

Uma pesquisa realizada pela ILOS (especialistas em logística e *supply chain*) aponta que em 2012 as maiores organizações do Brasil gastaram 8,7% da receita líquida com logística, contra 8,5% registrados em 2010. Este número é alto se comparado aos Estados Unidos em que 7,4% da receita líquida é para o pagamento das atividades logísticas. O estudo ainda aponta que os custos variam de acordo com o setor econômico. No setor automotivo e de autopeças em 2012 4% da receita líquida foram destinados a custos logísticos relacionados a estoque, armazenagem e transporte (LIMA, 2014).

Para este estudo, o documento analisado traz uma simples estimativa de custos considerando unidades em estoque em processo e faz um comparativo entre os cenários antes e após a aliança estratégica. O processo de fabricação e logístico dos veículos passava por diferentes elos da cadeia produtiva e por isso os custos eram elevados para a montadora final, que pagava pelos processos de fornecimento/suprimento. O custo unitário mensal dos processos de fornecimento é demonstrado pelo Gráfico 6.



Fonte: Elaborado pela autora (2017).

O maior custo de fornecimento era a pré-montagem dos veículos, representando um custo de R\$ 31.500,00 por unidade. A solda de chassis representava o menor custo de fornecimento, sendo R\$ 1.463,64. O custo unitário total de fornecimento de cada veículo para a montadora em Itumbiara era de R\$ 41.054,20.

Relacionado a isto, o Quadro 10 demonstra o custo mensal total dos diferentes processos de fabricação do veículo.

Quadro 10 - Custo mensal do processo de fornecimento

Processo	Unidades em Processo	Custo (mês)
Solda de Chassis	72	R\$ 105.382,00
Pintura de Chassis	54	R\$ 115.573,50
Solda e Pintura de Carrocerias	54	R\$ 321.316,74
Conjuntos Pré-Montados	112	R\$ 3.528.000,00
Total		R\$ 4.070.272,24

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

O documento analisado considera o total de 292 unidades em processo, sendo 72 unidades em solda de chassis, 54 unidades na pintura de chassis, 54 unidades na solda e pintura de carrocerias e 112 unidades no processo de pré-montagem dos conjuntos. Identificou-se que o processo de pré-montagem possuía um maior custo de fornecimento para a montadora em Itumbiara. O custo total mensal pelo processo de produção desembolsado pela montadora no sul de Goiás ultrapassava R\$ 4 milhões por mês.

O gerenciamento de processos logísticos e as estratégias de relacionamento entre fornecedores colaboram com vantagens competitivas e redução de custos gerando assim um benefício mútuo para a organização e consumidor (GUARNIEI; HATAKEYAMA, 2010). Os fluxos de materiais e produtos da origem até destino devem ser realizados no menor tempo e custo possível. Além do tempo, a distância é um dos principais fatores nos custos logísticos relacionados a transporte/fretes (BOWERSOX; CLOSS, 2011).

Quanto aos custos com fretes, o documento analisado demonstra o valor desembolsado para transporte dos veículos em processo. Considerando um total de 360 unidades por mês, a montadora em Itumbiara desembolsava R\$ 3.454.126,08 por ano para o transporte entre diferentes elos da cadeia produtiva do veículo. O Quadro 11 demonstra o custo de transporte entre os diferentes processos.

Quadro 11 - Custo mensal com frete

Processo	Custo Frete (mês)
Solda de Chassis (Catalão) para Solda e Pintura de Chassis e Carrocerias (Pouso Alegre)	R\$ 110.000,00
Solda e Pintura de Chassis e Carrocerias (Pouso Alegre) para Pré-Montagem (Catalão)	R\$ 110.000,00
Pré-Montagem (Catalão) para Montagem Final (Itumbiara)	R\$ 67.843,84
Total	R\$ 287.843,84
Média	R\$ 95.947,95

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

Os custos com transporte entre os elos de fornecimento da cadeia produtiva do veículo anteriormente produzido no sul goiano reduziram em 100% após a aliança estratégica das organizações. Mensalmente, a despesa com frete somava um total de R\$ 287.843,84 pagos pela montadora em Itumbiara. O maior custo mensal com frete está relacionado ao transporte das unidades em processo para Pouso Alegre e retorno para Catalão para a pré-montagem (R\$ 110.000,00). As despesas mensais com fretes entre Catalão e Itumbiara somavam R\$ 67.843,84. A média dos custos com fretes por mês entre os elos da cadeia produtiva era de R\$ 95.947,95. Para Chopra e Meindl (2003, p. 55), o transporte movimenta o produto entre diferentes elos da cadeia produtiva. Além do custo, “o transporte exerce grande influência tanto na responsividade, quanto na eficiência” e é um componente significativo dos custos de uma cadeia de produção/suprimento.

Neste estudo, evidenciou-se que o gerenciamento da cadeia produtiva foi importante para as organizações e se mostrou relevante para a união das montadoras haja vista que o custo com processo de fornecimento e com fretes deixou de existir, sendo reduzido em 100%, já que todo processo produtivo se concentrou apenas na unidade de Catalão. Para Guarnieri e Hatakeyama (2010, p. 190) no estudo sobre a gestão da cadeia de suprimentos e o relacionamento entre montadoras e fornecedores, “o equilíbrio entre custos e objetivos constitui-se verdadeiro desafio para as empresas”. A melhor coordenação desta cadeia através da união das organizações direcionou a redução de fluxos logísticos, diminuindo assim os custos. Entende-se que quanto maior for fluxo produtivo e logístico das organizações maiores serão seus custos.

6.3 Comparativo entre os cenários logísticos

Para Bowersox e Closs (2011, p. 44), “o gerenciamento operacional da logística abrange a movimentação e a armazenagem de materiais e produtos acabados”. O apoio à manufatura atende às necessidades de movimentação, à distância percorrida e consequentemente ao tempo hábil de estoque ou produtos que devem estar disponíveis no processo. Em relação a isso, os autores ainda afirmam que o custo da movimentação de produtos relacionado ao tempo e lugar pode agregar valor se bem gerenciado. Os processos devem ser bem gerenciados ao longo de toda cadeia produtiva aumentando o lucro da operação e promovendo a redução de custos à organização e ao consumidor final (MACHILINE, 2011).

Quanto aos processos logísticos, as organizações do sudeste e sul goiano identificaram uma oportunidade de redução de custos através da aliança e união de seus processos produtivos, direcionando assim a redução significativa do tempo, estoque e distância percorrida entre os elos da cadeia produtiva. O Quadro 12 demonstra este comparativo e a variação entre os cenários antes e após a aliança estratégica entre as organizações.

Quadro 12 - Comparativo entre os cenários logísticos

	Antes aliança estratégica	Após aliança estratégica	Redução
Tempo	23,5 dias	4,93 dias	79,02%
Distância	1592,37 Km	3,4 Km	99,78%
Estoque	17,5 dias	4 dias	77,14%
Custos de fornecimento (mês)	R\$ 4.070.273,04	R\$ 0,00	100%
Custos Fretes (mês)	R\$ 287.843,84	R\$ 0,00	100%

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

Os processos logísticos entre os elos da cadeia produtiva, antes divididos entre as cidades de Pouso Alegre, Catalão e Itumbiara, foram modificados e concentrados apenas na cidade de Catalão. Isto direcionou a redução das variáveis tempo, distância percorrida, estoque e custos relacionados ao processo logístico após a fusão das montadoras.

As variações na redução do tempo, distância e estoque foram relevantes para a redução dos custos de fornecimento e de fretes. A variação de custos foi de 100%, representando assim uma economia de mais de R\$ 4 milhões mensais. A queda nos custos é possível a partir

da redução do volume de transações, custos com transporte e estocagem (GUARNIERI e HATAKEYAMA, 2010). Christopher (1997) aponta que na indústria automotiva cerca de 12% dos custos do produto para o fabricante final são decorridos dos custos logísticos entre os fornecedores.

Assim, os processos logísticos impactavam diretamente nos resultados da montadora em Itumbiara sendo um dos fatores motivadores para a união com outra montadora em Catalão. Para Bowersox e Closs (2011), a formação de alianças entre fabricantes e fornecedores traz vantagens para o processo logístico e busca a redução de duplicidades e desperdícios, permitindo aumentar a capacidade e a eficiência operacional da cadeia produtiva.

Fluxos logísticos mais eficientes direcionam a redução de estoques, de tempos de fornecimento, da distância percorrida pelo produto, e a disponibilidade de materiais suficientes para a demanda produtiva e menores custos. As parcerias colaborativas entre organizações e fornecedores podem racionalizar e integrar o processo de suprimento de produção melhorando a eficiência produtiva (MOURA, 2006; GUARNIERI; HATAKEYAMA, 2010).

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A busca por estratégias de sobrevivência é uma realidade vivenciada pelas organizações do setor automotivo. Além da concorrência e da instabilidade política e econômica, a dinâmica espacial e logística da cadeia produtiva da indústria automotiva no Brasil também é um dos fatores que contribuem para a adoção de alianças estratégicas neste setor. Duas diferentes montadoras se instalaram em Goiás quando em 2015, identificaram a necessidade de adotarem uma aliança e se desenvolverem como arranjos colaborativos para garantirem a sobrevivência no mercado dinâmico atual gerando assim novos processos logísticos da cadeia produtiva deste setor. O estudo de caso realizado trouxe informações relevantes sobre a modificação do processo logístico após a formação da aliança estratégica entre as montadoras.

Identificou-se que o tipo de aliança estratégica formada entre as duas montadoras do Estado de Goiás foi uma fusão, caracterizado pela combinação estratégica entre as duas organizações que passaram a ter apenas uma personalidade jurídica, em que apenas uma das organizações passa a exercer o controle acionário do novo negócio. Com a união dos

processos produtivos entre as montadoras, o fluxo produtivo e logístico se concentrou apenas na unidade produtiva de Catalão no Sudeste Goiano. A modificação ocorrida através desta fusão das organizações integra a cadeia produtiva/suprimentos através das práticas logísticas favorecendo os processos.

Neste sentido, os processos analisados a partir do documento VSM disponibilizado pela organização pesquisada demonstram o fluxo logístico antes e após a aliança estratégica. Isso permitiu fazer uma comparação entre os processos e verificar que houve a modificação de variáveis como tempo, estoque, distância percorrida entre os elos da cadeia produtiva dos veículos, que são fatores logísticos que contribuíram para a adoção de aliança estratégica através da incorporação de processos produtivos concentrados na montadora no sudeste goiano.

Baseado nos fluxos logísticos apresentados antes e após a aliança estratégica entre as organizações, a primeira variável analisada foi o tempo. Identificou-se que o processo de fabricação de veículos exigia um elevado tempo em dias devido à movimentação e ao fluxo logístico entre os diferentes elos da cadeia produtiva, anteriormente localizada em diferentes cidades como Catalão, Pouso Alegre e Itumbiara. O tempo total do processo produtivo era de 23,5 dias. Após a incorporação do processo de produção dos veículos da marca japonesa que eram finalizados em Itumbiara, no sul goiano, a cadeia produtiva e consequentemente os processos logísticos se tornaram menores exigindo um tempo menor de fluxo, concentrado em Catalão. O tempo total do processo foi reduzido para 4,93 dias, com uma redução considerável de tempo total de fluxo em 79,02%.

A distância geográfica entre os elos da cadeia produtiva também foi uma variável considerada no processo logístico e analisada neste estudo. Identificou-se que o produto percorria um total de 1592,37 km, considerando os processos desde a solda de chassis até a montagem final em Itumbiara, no sul do Estado. Após a união dos processos entre as montadoras, todo o fluxo produtivo e logístico antes finalizado em Itumbiara se concentrou em Catalão e por isso a distância percorrida pelo produto reduziu consideravelmente para 3,40 km. Isto significa uma redução total da distância percorrida em 99,78%.

Outra variável estudada foi o tempo de estoque. Antes da fusão entre as organizações o tempo de estoque era de 17,5 dias. Após a incorporação dos processos na montadora em Catalão, o tempo de estoque reduziu para 4 dias representando assim uma redução de 77,1%, indicando a busca de níveis adequados de estoque.

Além das variáveis tempo, distância percorrida e estoque, a relação do custo na cadeia produtiva do setor automobilístico após a fusão entre as organizações também foi estudada. Através de uma simples estimativa foi identificado um elevado custo no processo de fabricação dos veículos que se tornava alto para a montadora final que pagava pelos processos de fornecimento/suprimento. O custo total mensal pelo processo de produção desembolsado pela montadora no sul de Goiás ultrapassava R\$ 4 milhões por mês. Os custos com fretes entre os elos da cadeia produtiva também foram identificados. Mensalmente, a despesa com frete somava um total de R\$ 287.843,84 pagos pela montadora em Itumbiara. Com a união dos processos entre as organizações, no entanto, os custos com processo de fornecimento e com fretes deixou de existir, sendo reduzido em 100%.

Portanto, conforme apontam os resultados e atingindo os objetivos deste estudo, verificou-se que após a aliança estratégica através da fusão das montadoras os processos logísticos analisados impactavam diretamente os resultados da montadora em Itumbiara. A formação da aliança estratégica, através da racionalização do processo produtivo e de suprimento, trouxe além de vantagens para o processo logístico, a redução de custos e uma melhor eficiência operacional da cadeia produtiva.

As alianças estratégicas entre organizações do setor automotivo são um tema bastante amplo e muito estudado. Considera-se a instabilidade financeira e econômica em países como o Brasil e a consequente necessidade de acesso destas organizações a diferentes recursos. A influência da formação da aliança estratégica sobre o processo da cadeia produtiva do setor automobilístico no sudeste goiano foi demonstrada com base nas informações dispostas no documento, mas sem a presença de planos formais sobre a implementação da aliança. Sugere-se, portanto estudos mais detalhados sobre o planejamento logístico na organização a partir de análises em documentos adicionais e entrevistas com gestores. A temática sobre processos logísticos ainda não havia sido estudada no Brasil justificando assim a relevância deste estudo e a necessidade de novos estudos que abordem este tema, em um setor tão afetado por mudanças, evoluções e de grande importância social e econômica para a sociedade brasileira.

8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ABBADE, B. E. Análise de Alianças Estratégicas sob a ótica da Teoria dos Jogos. **Revista de Administração da UNIMEP**, v.7, n.3, p. 24-45, set/dez, 2009.
- ALMEIDA, C. C. et al. **Indústria automobilística brasileira: conjuntura recente e estratégias de desenvolvimento**. 2006. Disponível em: <http://cdn.fee.tche.br/indicadores/34_01/14_parte.pdf>. Acesso em: 28 out. 2016.
- APPOLINÁRIO, Fabio. **Metodologia da ciência: filosofia e prática da pesquisa**. São Paulo: Thomson, 2006.
- AVELAR, A. C. B. S.; MONTEIRO, A. O. A cooperação entre empresas de edificações na construção civil: a formação de alianças estratégicas em Salvador. **Revista Gestão e Planejamento**, Salvador, v. 14, n. 2, p. 350-364, mai/ago, 2013.
- BAHIA, L. D.; DOMINGUES, E. P. **Estrutura de inovações na indústria automobilística brasileira**. Ipea, fev. 2010. (Texto para discussão, n. 1.472).
- BALLOU, R. H. **Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos/Logística Empresarial**. Bookman Editora, 2009.
- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa, Portugal; Edições 70, LDA, 2009. BRASIL.
- BARNEY, J. B. **Gain and sustaining competitive advantage**. Upper Siddle River: Prentice-Hall, 2002.
- BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. **Administração Estratégica e Vantagem Competitiva**. São Paulo: Pearson Prentice-Hall, 2007.
- BATEMAN, T. S.; SNELL, S. A. **Administração: liderança e colaboração no mundo competitivo**. São Paulo: McGraw-Hill, 2007.
- BENKO, G. **Economia, Espaço e Globalização na aurora do século XXI**. 3. ed. São Paulo: Hucitec: Annablume, 2002.
- BOWERSOX, D. J.; CLOSS, D. J. **Logística empresarial: o processo de integração da cadeia de suprimento**. São Paulo: Atlas, 2011.
- BOWERSOX, D. J.; CLOSS, J. D.; COOPER, B.; BOWESOX, J. C. **Gestão logística da cadeia de suprimentos**. AMGH Editora, 2013.
- BRANDENBURGER, A. M.; STUART JR; H. W. Value-based business strategy. **Journal of Economics & Management Strategy**, v. 5, n. 1, p. 5-24, 1996.
- BRITO, R. P.; BRITO, L. A. L. Vantagem Competitiva, Criação de valor e seus efeitos sobre o Desempenho. **Revista de Administração de Empresas RAE**, São Paulo, v. 52, n. 1, p. 70-84, jan/ fev. 2012.

CABRAL, L. **Economia Industrial**. Portugal: Mc-Graw-Hill, 1994.

CAIXETA, L. V.; MOURA, L. R. C. As alianças estratégicas e a sua utilização como instrumento estratégico pelas organizações In: EGEPE – ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS. 4. 2005, Curitiba, **Anais...** Curitiba, 2005, p. 650-659.

CALDEIRA, A. et al. Competitividade nas alianças empresariais: um estudo de caso no setor automotivo. In: XXXV ENCONTRO DA ANPAD. Rio de Janeiro, 2011. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD. p. 1-17.

CAMARGO, C. B.; MONETTI, E.; ALENCAR, C. T. Fatores que influenciaram no desempenho de alianças estratégicas firmadas entre empresas do real estate brasileiro. **Ambiente Construído**, v. 15, n. 4, p. 55-69.

CARLTON B.; PERLOFF, J. **Modern industrial organization**. Harper Collins, 1994

CARVALHO, E. G. Globalização e estratégias competitivas na indústria automobilística: uma abordagem a partir das principais montadoras instaladas no Brasil. **Gestão & Produção**, São Carlos, v.12, n.1, p. 121-133, 2004.

CHILD, J.; FAULKNER, D. **Strategies of cooperation**: Managing alliances, networks and joint ventures. Oxford: Oxford University Press, 1998.

CHIZZOTTI, A. **Pesquisa em ciências humanas e sociais**. 8. ed. São Paulo: Cortez, 2006.

CHOPRA, S; MEINDL, P. **Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos**: estratégia, planejamento e operação. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

COSTA, R. M.; HENKIN, H. **Estratégias Competitivas e Desempenho da Indústria Automobilística no Brasil** (2012). Disponível em: <http://www.anpec.org.br/encontro/2012/inscricao/files_I/i80efeffb91919f560fd57485db2d76124.pdf> Acesso em: 21 abril 2016.

COSTA, R. M. **Estratégias competitivas e desempenho econômico**: o caso da indústria automobilística brasileira de 1986 a 2001. 2008. 185 f. Dissertação (Mestrado em Economia) – Escola de Ciências Econômicas, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2008.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa métodos qualitativo, quantitativo e misto**. Porto Alegre: Artmed, 2010.

CHRISTOPHER, M. **Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos**: estratégias para a redução de custos e melhoria dos serviços. São Paulo: Pioneira, 1997.

CULPAN, R. The role of strategic alliances in gaining sustainable competitive advantage for firms. **Management Review**, vol. 19, nº 1/2, Special Issue: Resources and Dependencies p. 94-105, 1998.

DAS, T.K.; TENG, B.S. Partner analysis and alliance performance. **Scandinavian Journal of Management**, v. 19, p. 279-308, 2003.

DOZ, Y. L.; HAMEL, G. **A vantagem das alianças**: a arte de criar valor através das parcerias. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 2000.

DYER, J. H.; KALE, P.; SINGH, H. How to make strategic alliances work. **Sloan Management Review**, v. 42, n. 4, p. 37-43, 2001.

FAÇANHA, S. L. O. **Aquisições, Fusões e Alianças Estratégicas na Configuração da Cadeia Sucroenergética Brasileira**. 2012. 330 f. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2012.

FRAINER, D. M. **A estrutura e a dinâmica da indústria automobilística no Brasil**. Porto Alegre: 2010. 137 f. Dissertação (Doutorado em Economia) – Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2010.

FREITAS, L. S. Processo de evolução de alianças estratégicas. In: 1º ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA – 3E (2003: Curitiba-PR). **Anais Eletrônicos...**, Curitiba: 3E, 2003.

FLICK, U. **Introdução à metodologia de pesquisa**: um guia para iniciantes. Penso Editora, 2013.

GABRIEL, L. F. et al. Uma análise da indústria automobilística no Brasil e a demanda de veículos automotores: algumas evidências para o período recente. In: IV ENCONTRO INTERNACIONAL DA ASSOCIAÇÃO KEYNESIANA BRASILEIRA, 2011, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro, 2011, p. 1-25.

GEREFFI, G.; FERNANDEZ-STARK, K.; PSILOS, P. Skills for upgrading: Workforce development and global value chains in developing countries. **Duke University**: Center on Globalization, Governance and Competitiveness (Duke CGGC), RTI International, 2011.

GIL, A. P. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.

GLIGOR, D. M.; HOLCOMB, M. The road to supply chain agility: an RBV perspective on the role of logistics capabilities. **The International Journal of Logistics Management**, v. 25, n. 1, p. 160-179, 2014

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de empresas**, São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63, mar./abr. 1995a.

GUARNIERI, P.; BORTOLLI, L. O.; DUTRA, D. J. S.; HATAKEYAMA, K. As vantagens logísticas e tributárias obtidas com a implantação do RECOF na indústria automobilística. **Revista Produção**, v. 18, n. 1, p. 99-111, Jan./Abr. 2008.

GUARNIERI, P.; HATAKEYAMA, K. Formalização da logística de suprimentos: caso das montadoras e fornecedores da indústria automotiva brasileira. **Revista Produção**, v. 20, n. 2, p. 186-199, 2010.

JACKSON, I. A.; NELSON, J. Value-driven performance: Seven strategies for delivering profits with principles. **Ivey Business Journal Online**, p. B1, Nov/Dec 2004.

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.

HAGELAAR, G.; VAN DER VORST, J. G. A. J. Environmental supply chain management: using life cycle assessment to structure supply chains. **International Food and Agribusiness Management Review**, n. 4, p. 399-412, 2002.

HAGUENAUER, L.; PROCHIINICK V. **Identificação de cadeias produtivas e oportunidades de investimento no Nordeste do Brasil**. Fortaleza: Banco do Nordeste, 2000.

HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. **Administração Estratégica**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2008.

HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. **Administração Estratégica**: competitividade e globalização. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

KANTER, R. M. The art of alliances. **Harvard Business Review**, v. 72, n. 4, p. 96-108, July-Aug.1994.

KRAKAWER, P. V. C.; JUSSANI, A. C.; VASCONCELOS, E. P. G. A utilização de alianças estratégicas na internacionalização de pequenas e médias empresas: estudo de caso em uma empresa brasileira de tecnologia da informação. **Rege**, São Paulo, v. 20, n. 3, p. 299-311, jul./set. 2013

KELLY, M.J.; SCHAAN, J.L.; JONCAS, H. Managing alliance relationships: key challenges in the early stages of collaboration. **R&D Management**, v. 32, n. 1, p.11-22, 2002.

KILLEN, C. P. et al. Cooperative competitive strategies: an australian case study. **Brazilian Journal of Operations & Production Management**, v. 1, n. 1, p. 11-27, 2004

KLOTZLE, M. C. Alianças Estratégicas: Conceito e Teoria. **Revista de Administração contemporânea**. v. 6, n. 1, Jan./Abr. p. 85-104, 2002.

JAYARAM, J.; VICKERY, S. K.; DROGE, C. An empirical study of time-based competition in the North American automotive supplier industry. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 19, n. 10, p. 1010-1034, 1999.

LEITE, A. L. **Concentração e desempenho competitivo no complexo industrial de papel e celulose 1987-1996**. 1998. 117 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1998.

LIMA, M. **Custos logísticos no Brasil**. Disponível em: <<http://www.ilos.com.br/web/custos-logisticos-no-brasil/>>. Acesso em: 19 set. 2017.

LIMA, V. Z. et al. Perfil dos artigos sobre alianças estratégicas publicados na base de dados Scielo entre 2000 e 2014. **Revista Brasileira de Gestão e Inovação**. v. 2, n.3, p. 94-110, mai/ago, 2015.

LIMA, U. M. **O Brasil e a Cadeia Automobilística**: uma avaliação das políticas públicas para maior produtividade e integração internacional entre os anos 1990 e 2014. Disponível em: <http://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/TDs/td_2167.pdf> Acesso em: 23 out. 2016.

LOPES, H. C. O Setor calçadista do Vale dos Sinos/RS: um estudo a partir do modelo Estrutura-Condução-Desempenho. **Revista de Economia**, v. 40, n. 3, p. 68-90, set/dez. 2014.

LOPES, H. C. O Modelo Estrutura-Condução-Desempenho e a Teoria Evolucionária Neoshumpeteriana: uma proposta de integração teórica. **Revista de Economia Contemporânea**, v. 20, n. 2, p. 336-358, mai/ago, 2016.

LORANGE, P.; ROOS, J. **Alianças estratégicas**: formação, implementação e evolução. São Paulo: Atlas, 1996.

MACHLINE C., Cinco décadas de logística empresarial e administração da cadeia de suprimentos no Brasil. **Revista de Administração Empresarial**, São Paulo, v. 51, n.3, pag. 227 – 231, 2011.

MATTANA, L.; NORO, G. B.; ESTRADA, R. Caracterização do processo de formação de alianças estratégicas. **Internext – Revista Eletrônica de Negócios Internacionais**, v. 3, n. 2, p. 181-198, ago./dez, 2008.

MARTINS, R. S.; SOUZA FILHO, O. V.; PEREIRA, S. C. F. Alinhamento estratégico nas cadeias de suprimento da indústria automobilística brasileira. **READ. Rev. eletrôn. adm.** (Porto Alegre), Porto Alegre, v. 18, n. 3, 2012.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Metodologia científica**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MENDEL, P. R. **O processo de gestão de alianças estratégicas**: o caso da Brakem S.A. Porto Alegre: 2006. 150 f. Dissertação (Mestrado em Administração e Negócios) – Escola de Administração, Contabilidade e Economia, Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul.

MENTZER, J. T.; MIN, S.; MICHELLE, B. L. Toward a unified theory of logistics. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, v. 34, n. 8, p. 606-627, 2004.

MESQUITA, M. A.; CASTRO, R. L. Análise das práticas de planejamento e controle da produção em fornecedores da cadeia automotiva brasileira. **Gestão da Produção**, v. 15, n. 1, p. 33-42, 2008.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de Estratégia**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

MOURA, B. **Logística**: conceitos e tendências. Centro Atlântico, 2006.

NARULA, R.; HAGEDOORN, J. Innovating through Strategic Alliances: Moving towards International Partnerships and Contractual Agreements. **Technovation**, v.19, p.283-294,1999.

NARULA, R.; SADOWSKI, B. M. Technological catch-up and strategic technology partnering in developing countries. **International Journal of Technology Management**, Summer 1998.

OLIVER, A. Strategic Alliances and the Learning Life-cycle of Biotechnology Firms. **Organization Studies**, v.22, n.3, p.467-489, 2001.

PORTER, M. **Estratégia competitiva**: técnicas para análise das indústrias e da concorrência. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1991.

PORTER, M. **Vantagem competitiva**. 13. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

QUARESMA JUNIOR, E. A.; SILVA, E. R.; CARRIERI, A. P. As alianças estratégicas no picadeiro da arte/negócio circense. **Revista de Administração da Mackenzie**. 15(3), Edição Especial, p. 101-131, mai/jun, 2014.

PENG, T.; KELLOGG, J. L. Partners, resources, and management mechanisms of interorganizational collaborative ties in non-profit organizations. **Journal of American Academy of Business**, v. 3 n. 1, p. 291-300, Set. 2003.

PHATAK, A. V.; BHAGAT, R. S.; KASHLAK, Roger J. **International Management**: managing in a diverse and dynamic global environment. Mc Graw-Hill International. 2. ed. Nova Iorque, 2009. 540 p.

PITTS, R. A.; LEI, D. **Strategic management**: Building and sustaining competitive advantage. Thomson Learning, 2003.

RATTEN, V. The role of learning and information dissemination in logistics alliances. **Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics**, v. 16, n. 4, p. 65-81, 2004.

RIBEIRO, B. B.; PRIETO, V. C. Alianças estratégicas no varejo farmacêutico: vantagens e desvantagens na percepção do gestor. **Gestão & Produção**, São Carlos, v. 20, n. 3, p. 667-680, 2013.

RICHARDSON, J. **Pesquisa Social**: Métodos e Técnicas. São Paulo: Atlas, 1999.

RODRIGUES, D. M; SELLITTO, M. A. Práticas logísticas colaborativas: o caso de uma cadeia de suprimentos da indústria automobilística. **Revista de Administração-RAUSP**, v. 43, n. 1, p. 97-111, jan/mar. 2008.

RODRIGUEZ, H. **Suzuki encerra operações em Itumbiara (GO) e transfere montagem do Jinny para Catalão**. Disponível em: < <https://oglobo.globo.com/economia/carros/suzuki-encerra-operacoes-em-itumbiara-go-transfere-montagem-do-jinny-para-catalao-16138661>>. Acesso em: 11 set. 2017.

RUMELT, Richard. **Estratégia boa, Estratégia ruim**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

SASSAKI, Alexandre Hideo. **Análise de fatores motivadores e objetivos no estabelecimento de alianças estratégicas**: um estudo de caso. 2004. 115 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Escola de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2004.

SCHERER, F.M.; ROSS, D. **Industrial market structure and economic performance**. 3. ed. Chicago: Rand McNally & Co, 1990.

SILVA, M. V.; SILVA, C. O.; OLIVEIRA, S. R. **A importância locacional e o imperativo da competitividade no território goiano: um foco para o setor automotivo**. Coletânea Luso-Brasileira/ Gestão da Informação, Cooperação em Redes e Competitividade. Porto (Portugal): Universidade do Porto, 2014.

STADTLER, H. **Supply chain management**—an overview. Springer Berlin Heidelberg, 2005.

STURGEON, T.; FLORIDA, R. **Globalization and jobs in the automotive industry**. Final report to the Alfred P. Sloan Foundation. International Motor Vehicle Program, Center for Technology, Policy, and Industrial Development, Massachusetts Institute of Technology, 2000.

STURGEON, T.; FLORIDA, R. The world that changed the machine: Globalization and jobs in the automotive industry, Final report to the Alfred P Sloan Foundation. **International Motor Vehicle Program**, 1999.

TANURE, B; CANÇADO, V L. Fusões e aquisições: aprendendo com a experiência brasileira. **RAE-revista de administração de empresas**, v. 45, n. 2, 2005.

TECHEMAYER, Cezar Augustus. **O processo de formação e gestão de aliança estratégica**: um estudo de caso numa empresa do setor automotivo da região Sul. 2002. 180 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2002.

TORRES, R. L. **A indústria automobilística brasileira**: uma análise da cadeia de valor. Dissertação (mestrado em Economia) - Universidade Federal de Santa Catarina – Departamento de Ciências Econômicas. Florianópolis, 2011.

TORRES, D. J. A. **Logística interna**: rotas sincronizadas e parametrização SAP. Tese (Doutorado). Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial, Universidade de Aveiro, Aveiro, Portugal, 2012.

THOMPSON, A.; STRICKLAND A. **Strategic Management**, 12th ed. New York: McGraw-Hill, 2001.

ÜLKÜ, M. A.; BOOKBINDER, J. H. Optimal quoting of delivery time by a third party logistics provider: the impact of shipment consolidation and temporal pricing schemes. **Elsevier: European Journal of Operational Research**, v. 221, p.110-117, 2012.

VALE, C. P.; PUDO, P. B. O mercado automobilístico no cenário econômico brasileiro. **Revista Interfaces** [online], ano 4, n.3, p. 69-75, 2012.

VANALLE, R. M.; SALLES, J. A. A. Relação entre montadoras e fornecedores: modelos teóricos e estudos de caso na indústria automobilística brasileira. **Gestão e Produção**, v. 18, n. 2, p. 237-250, 2011.

VAZQUEZ, E.; MARTIN, J.; MASCAREÑAS, J. Strategic Alliances as a Mechanism for Wealth Creation in the Biopharmaceutical Industry: An Empirical Analysis of the Spanish Case. **Journal of Commercial Biotechnology**, v.12, n.3, p.229-236, 2006.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

YOSHINO, M. Y.; RANGAN, U. S. **Alianças Estratégicas: Uma abordagem empresarial à globalização**. São Paulo: Makron Books, 1996.

WOMACK, J. P.; JONES, D. T. (2004). **A Mentalidade Enxuta nas Empresas: Elimine o Desperdício e Crie Riquezas**. 6ª. ed. Rio de Janeiro: Elsevier.

TERMO DE ANUÊNCIA

A Montadora de Veículos está de acordo com a execução do projeto de pesquisa intitulado “ANÁLISE DA INFLUÊNCIA DA FORMAÇÃO DE ALIANÇAS ESTRATÉGICAS SOBRE OS PROCESSOS LOGÍSTICOS DA CADEIA PRODUTIVA AUTOMOBILÍSTICA”, coordenado pelo pesquisador Professor Doutor Vagner Rosalem, desenvolvido em conjunto com a pesquisadora Sara da Costa Fernandes na **Universidade Federal de Goiás**, Regional Catalão.

Declaramos ciência de que nossa instituição é coparticipante do presente projeto de pesquisa, e requeremos o compromisso da pesquisadora responsável com o resguardo da segurança dos dados por ela coletados e sigilo do nome da empresa.

Catalão,..... de de 201.....

Assinatura/Carimbo da instituição pesquisada