

---

# ALIANÇAS ESTRATÉGICAS E VANTAGEM COMPETITIVA: UMA VISÃO ANALÍTICA DA CADEIA DE FORNECEDORES

---

ARTIGO – ESTRATÉGIA EMPRESARIAL

*Jansen Maia Del Corso*

Prof. Dr. em Management Science pela URL – Universitat Ramón Llull, Escola Superior d'Administració i Direcció d'Empreses – ESADE, Barcelona, Espanha. Professor do Programa *Stricto Sensu* em Administração Estratégica da PUCPR. E-mail: del.corso@pucpr.br

Recebido em: 03/10/2005

Aprovado em: 06/02/2006

*Wesley Vieira da Silva*

Doutor em Engenharia da Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina. Professor do Programa *Stricto Sensu* em Administração Estratégica da PUCPR. E-mail: wesley.vieira@pucpr.br

*Giulliano Sandrini*

Mestre em Administração Estratégica pela Pontifícia Universidade Católica do Paraná. E-mail: giulliano.sandrini@sadia.com.br

## RESUMO

O objetivo deste trabalho é identificar as evidências de alianças estratégicas entre a empresa Electrolux do Brasil e seus principais fornecedores, analisando os elementos que as caracterizam, e, a partir daí, conhecer as vantagens competitivas adquiridas ou conquistadas tanto para a empresa quanto para os fornecedores com a sua implementação. As novas diretrizes estratégicas da empresa exigiram da área de suprimentos trabalhar de forma mais integrada com seus fornecedores, aproveitando o máximo possível de cada relação. A pesquisa está ancorada num estudo de caso cujo processo de amostragem foi o não probabilístico e a seleção dos entrevistados feita de forma intencional. O estudo foi dividido em três fases: 1ª) obteve-se a seleção dos principais fornecedores; 2ª) verificaram-se as características das relações entre a empresa e seus principais fornecedores, selecionando-se as cinco relações com o perfil mais próximo à aliança estratégica, com base nas características apontadas por Merli (1998); 3ª) constataram-se a real existência das alianças e as vantagens competitivas geradas por elas, via entrevistas semi-estruturadas com os gestores dos fornecedores e os principais *stakeholders* envolvidos na relação. Por fim, foi possível concluir que as alianças identificadas geram vantagens competitivas tanto para o cliente quanto para os fornecedores.

**Palavras-chave:** Alianças estratégicas, Vantagens competitivas, Cadeia de suprimentos, Relação entre clientes e fornecedores.

## **STRATEGIC ALLIANCES AND COMPETITIVE ADVANTAGES: AN ANALYTIC VIEW OF THE SUPPLY CHAIN**

## **ABSTRACT**

*Evidence of strategic alliances between Electrolux do Brasil and its suppliers as sought as well as the related aspects to understand competitive advantages involved. New strategic directives of Electrolux demanded closer cooperation with between purchasing and suppliers to better exploit each relationship. The sample used in this case study was not probabilistic and those participating in the semi-structured interviews were intentionally selected. Dealings with major suppliers were first examined to determine the five relationship aspects whose characteristics are aligned with Strategic Alliance behavior between customers and suppliers as cited by Merli (1998). Interviews with Electrolux buyers and other department stakeholders involved; disclosed the competitive advantages of these relations. Strategic Alliances were identified between Electrolux and some important suppliers and were found to provide competitive advantages for all those involved.*

**Key words:** Strategic Alliances, Competitive Advantages, Supply Chain, Customer-Supplier Relationship.

## 1. INTRODUÇÃO

O fenômeno da cooperação entre empresas tem despertado grande interesse na comunidade acadêmica e nos meios empresariais, circunstância que é visível na popularidade crescente das parcerias e alianças estratégicas. Essas formas de cooperação parecem ser, cada vez mais, uma opção recorrente no processo de crescimento e desenvolvimento estratégico das organizações, situação que acaba por se refletir no número cada vez maior de estudos sobre o tema.

Até o início dos anos 80, as alianças entre empresas eram poucas e limitadas em seu âmbito. A competição eficaz não implicava a aquisição de novas capacidades diferenciadas e, além disso, a concorrência era menos complexa. Como o ritmo das mudanças era bastante lento, comparativamente à situação atual, as empresas se preocupavam menos com a formação de boas alianças para complementar suas capacidades (HARBISON e PEKAR, 1999).

A aceleração das mudanças tecnológicas, a abertura das economias anteriormente protegidas e o surgimento de mercados consumidores potenciais obrigaram as empresas a obter rapidamente capacidades ou competências que anteriormente não possuíam. Com a intensificação da concorrência, as empresas necessitaram de capacidades fortes em todos os segmentos de atividades de negócios. Junto a isso, as crescentes pressões financeiras e os ciclos cada vez mais curtos de inovações tecnológicas obrigaram os administradores a buscar alternativas para obter rapidamente essas competências (PORTER, 1990).

Nesse contexto surgem então as alianças estratégicas, com as quais as organizações têm a intenção de obter maior potencialidade em vários fatores estratégicos que compõem a competitividade de duas ou mais empresas envolvidas, sob a forma de trocas de experiências, aprendizado comum, etc. Assim sendo, outras atividades e negócios, decorrentes desse aprendizado, podem ser gerados pelas alianças estratégicas (HAMEL e DOZ, 2000).

Não menos importante do que os espectros anteriormente reportados tem sido o papel das relações estabelecidas entre clientes e fornecedores, que constitui uma área em que a cooperação é reconhecida como fundamental para a coordenação das atividades dos seus membros. A relação cliente-

fornecedor está em rápida e crescente evolução, principalmente nas empresas de grande porte, onde a cadeia de fornecedores tem grande influência nos principais processos. Os desenvolvimentos estratégicos em curso nas grandes corporações industriais estão, de fato, repercutindo na relação cliente-fornecedor, inspirados em sua lógica própria (MERLI, 1998).

Em vários casos, organizações possuem bons fornecedores em termos de estrutura fabril, mas muitos desses fornecedores são resistentes à intensificação da colaboração participativa. Para desenvolver fornecedores de classe global, considerados necessários para se buscar o sucesso ou mesmo a sobrevivência no atual ambiente competitivo, e também engajar esses fornecedores em alianças, os gestores da cadeia de suprimentos necessitam buscar um novo tipo de relacionamento interempresarial, a fim de extrair o máximo de benefícios possível a partir da colaboração. Esse desafio requer que os gestores mudem seu comportamento perante os fornecedores para que também possam mudar o pensamento e o comportamento dos fornecedores, buscando a implementação das chamadas alianças estratégicas (SMITH, BUDDRESS e RAEDELS, 2002).

O objetivo deste trabalho é identificar a existência de alianças estratégicas entre a empresa Eletrolux do Brasil e seus principais fornecedores, analisando os elementos que as caracterizam, e, a partir daí, conhecer as principais vantagens competitivas adquiridas ou conquistadas tanto para a empresa quanto para os fornecedores com a sua implementação. Ou seja, procura-se verificar, em termos práticos, se realmente existem alianças estratégicas firmadas entre clientes e fornecedores, e se estas geram vantagens competitivas.

Finalmente, este trabalho encontra-se estruturado em cinco seções. A segunda seção traz a fundamentação teórico-empírica acerca das alianças estratégicas, da relação cliente-fornecedor e da vantagem competitiva. A terceira seção tece considerações sobre os aspectos metodológicos. A quarta seção retrata a análise dos dados coletados. A quinta seção apresenta as considerações finais e recomendações para trabalhos futuros.

## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO-EMPÍRICA

As estratégias das empresas têm sofrido grandes transformações nos últimos anos. Essas transformações são na verdade uma evolução natural no sentido de se adaptarem às mudanças de um mercado cada vez mais competitivo e exigente.

Boldwin e Kumpe (1990), no artigo *Manufacturing in the 1990s – productivity, flexibility and innovation*, descrevem os estágios de evolução das empresas. Normalmente, uma empresa adquire eficiência em seus processos produtivos para, depois, adquirir competitividade em qualidade, rapidez, flexibilidade e inovação. Como esse é um processo cumulativo, uma empresa inovativa deve ser excelente em custos, qualidade, flexibilidade e inovação.

Por dois séculos, até aproximadamente 1960, com a divisão do trabalho e o início do processo de mecanização, a história da industrialização se caracterizou pela constante busca do aumento da produtividade. Os esforços estavam voltados para a produção em larga escala e um crescimento quantitativo do mercado. A demanda superava o fornecimento e tudo o que se produzia era vendido. Nesse período, duas eras se mostraram marcantes: a “Era da Produção em Massa” (até final dos anos 40), em que praticamente todas as atividades das empresas eram verticalizadas e as relações com fornecedores, quando existentes, predominavam nas atividades-fim, ou seja, basicamente no suprimento de matérias-primas, e a “Era da Eficiência” (anos 50 e 60), em que as empresas começam a descentralizar algumas atividades, sobretudo no suprimento de matérias-primas que exigem investimentos maiores e escala econômica, mas também nas atividades de comercialização (redes de distribuidores). As relações empresariais, no entanto, eram do tipo “ganha-perde”, sem qualquer cultura de parceria.

A partir de 1960, porém, o mercado começou a mudar rapidamente e o aumento da competição entre empresas transformou o preço em um importante critério para o sucesso no mercado.

Reestruturação, transferência da produção para países com recursos mais baratos, redução de custos e diminuição da integração vertical eram as principais questões discutidas até então.

No início dos anos 70 a competição volta a mudar e o foco passa a ser a qualidade. Os clientes resolvem ser mais críticos na seleção de seus produtos e começam a prestar mais atenção nos aspectos qualitativos dos produtos. Essa foi a “Era da Qualidade”, em que os japoneses revolucionaram o mundo produzindo produtos de alta qualidade e baixo preço. Ao mesmo tempo, as empresas passaram a competir em qualidade e preço. Essa Era também poderia ser chamada de “Início das Parcerias”, quando as relações empresariais passam a ser do tipo “ganha-ganha”.

No final dos anos 80 a competitividade mudou pela terceira vez e a capacidade de produção excedeu a demanda e intensificou a competição internacional, levando algumas companhias a buscarem novas oportunidades para aumentar seus lucros. As empresas passaram a investir em novos modelos, na modernização de seus produtos, e a oferecer um número maior de opções, ou seja, uma maior variedade de produtos para seus clientes. Internamente, para as indústrias, isso se traduziu numa enorme pressão para obtenção de ganho em tempo e flexibilidade. Os esforços se voltaram para a redução do ciclo de produção, introdução de novas tecnologias, trocas rápidas de ferramentas, sistemas integrados de manufatura, polivalência da mão-de-obra, sistemas de entrega rápida e redução de estoques. A competição passou a ser baseada simultaneamente em preço, qualidade, tempo e flexibilidade.

A chamada “Era da Competitividade” (anos 90) apresentava um cenário em que a globalização dos mercados e a postura de competitividade obrigavam as empresas a buscarem relações maduras e consolidadas com seus fornecedores, os quais passavam ao *status* de parceiros. Há uma consciência mútua de que “estamos no mesmo negócio em qualquer lugar do mundo”. Assim, é comum ver uma empresa se deslocando no mercado global acompanhada de seus “parceiros”. A preocupação central é que cada empresa se concentre no seu “*core business*”, ou seja, na atividade essencial do seu negócio, onde serão desenvolvidas as competências centrais da organização.

Dada a velocidade das mudanças no atual ambiente organizacional, cumprir a missão empresarial de forma independente tem sido cada vez mais difícil. Dessa forma, as organizações têm

buscado o desenvolvimento e a implementação não só das estratégias competitivas, como também das estratégias cooperativas, de importância relevante e em franco crescimento, visando atingir seus objetivos com mais rapidez e menor risco (MERLI, 1998). O surgimento do termo “co-opetição”, que se refere à união de estratégias de competição com as de cooperação, vai ao encontro desse cenário (NALEBUFF e BRANDENBURGER, 1996).

Já no final dos anos 80 as empresas começam a mudar de postura em relação a seus parceiros. Harbison e Pekar (1999) argumentam que, cada vez mais, as empresas de atuação mundial que formam suas alianças estratégicas conseguem crescer a um custo muito menor do que isoladamente. Para esses autores, as empresas vencedoras têm um índice médio de sucesso de 90% nas alianças que formam, enquanto as empresas de pouco êxito mal chegam aos 37%. Esses números superam em muito os resultados das políticas de aquisição de outras empresas, nas quais os índices de sucesso e fracasso empatam em 50%. As empresas com alianças de sucesso também desfrutaram lucros maiores: 20%, em relação a apenas 11 % das empresas de menor sucesso. Esse diferencial é condizente com os estudos realizados anteriormente, que demonstram, ainda, que as empresas bem-sucedidas, estudadas em 1998, também previam que 35% de sua receita viria de alianças, num salto surpreendente em relação aos 21% de 1995; além disso, essas empresas apresentam probabilidade duas vezes maior de firmar alianças estratégicas do que alianças mais modestas e transacionais. Com esses dados, é possível verificar que há uma relação entre a natureza estratégica ou institucional dessas alianças e o sucesso.

Não há um conceito universal de consenso sobre aliança estratégica, muito menos uma definição específica para alianças entre clientes e fornecedores. Em razão disso, a definição constitutiva de aliança estratégica adotada neste trabalho foi formulada com base na junção entre os conceitos dos autores Lorange e Roos (1996), Noleto (2000), Hamel e Doz (1999), Faulkner (1992), Johanson e Mattsson (1988) e Mintzberg *et al.* (2000): uma aliança estratégica é um empreendimento cooperativo entre duas ou mais empresas que decidem reunir suas forças, cuja principal preocupação consiste em desenvolver um ambiente de colaboração que possa contribuir positivamente para a busca de melhores posições

competitivas e para o alcance dos objetivos almejados, mediante um maior grau de integração, muito mais do que outras formas de cooperação entre empresas.

O conhecimento sobre alianças estratégicas entre clientes e fornecedores adquirido pelo setor de compras da empresa vem se sobressaindo nos últimos anos. Essa tendência, surgida nas últimas décadas, tem proporcionado uma visão mais clara não só da sua natureza tática e operacional, mas também de sua função, considerada, em muitas empresas, de importância estratégica-chave (HUMPHREYS, MCIVOR e MCALLER, 2000). Esse processo de evolução, no entanto, tem sido lento em razão da falta de reconhecimento de administradores do papel crítico da função ‘compras’. A partir do modelo de Porter (1980), de cinco forças que impactam a natureza competitiva de uma indústria, é que a importância de compras passou a ser reconhecida (ALMEIDA *et al.*, 2002).

As primeiras empresas a sentirem necessidade de uma definição da política para o desenvolvimento da relação cliente-fornecedor foram as japonesas. Isso aconteceu a partir da década de 70, paralelamente ao processo de adoção de novos sistemas gerenciais. Hoje, a exigência generalizou-se e começa a se definir algum princípio de referência também na indústria ocidental. Hutchins (1993), ao examinar a década de 90, verificou diversas formas de relacionamento entre empresas adquirentes e seus fornecedores, especialmente na indústria européia e norte-americana, como uma inclinação para a ênfase em múltiplas fontes de fornecimento, preços competitivos e o uso de contratos de curto prazo.

O comprador tradicional continua apostando na prática típica de efetuar concorrências de compras baseadas em “leilões de preços”, utilizando-se, para tanto, da habitual e estratégica ameaça de troca de fornecedores, o que resulta, conforme se tem observado, em uma sucessão contínua de reinícios, isto é, na existência de um ciclo interminável de entrada de fornecedores “novatos”, sem nenhum progresso no aprendizado. Essas atitudes demonstram desinteresse e desprezo pelo empenho do fornecedor e não agregam nenhum valor às relações técnicas e comerciais de ambos os lados. As relações decorrentes desse tipo de postura são de desconfiança e, conseqüentemente, as partes envolvidas são tratadas como adversárias, pois seus

objetivos são opostos, típicos da filosofia de curto prazo, do tipo: você perde, eu ganho (GIL *et al.*, 2002).

O papel das relações estabelecidas entre clientes e fornecedores, que constitui uma área em que a cooperação é reconhecida como fundamental para a coordenação das atividades dos seus membros, tem sido de extrema importância (STERN, EL-ANSARY e COUGHLAN, 1996). A relação cliente-fornecedor está em rápida e crescente evolução. Os desenvolvimentos estratégicos em curso nas indústrias estão, de fato, repercutindo na relação cliente-fornecedor, inspirados em sua lógica própria (MERLI, 1998). Em vários casos, organizações possuem bons fornecedores em termos de estrutura fabril, mas muitos desses fornecedores são resistentes à intensificação da colaboração participativa.

O modelo de parcerias envolvendo clientes e fornecedores tem caracterizado as configurações competitivas vitoriosas em praticamente todos os setores da atividade industrial.

Para o sucesso dessas parcerias, alguns fatores têm-se mostrado decisivos na constituição de redes verticais. Um dos fatores, talvez o mais importante, é a mudança nas relações contratuais, por meio da qual as empresas líderes desenvolvem relações de longo prazo com um reduzido número de fornecedores. As empresas têm procurado estabelecer algum tipo de programa de verificação de qualidade, definindo padrões mínimos de aceitação. O aprimoramento dos métodos de garantia de qualidade é fundamental, desde que acompanhado por outras mudanças organizacionais, tais como: a intensificação das práticas do *just in time* externo, maior flexibilidade na produção e qualificação do trabalhador (GIL *et al.*, 2002).

Porter (1990) mostra que a base fundamental do desempenho acima da média, a longo prazo, é a vantagem competitiva sustentável.

Os dois tipos básicos de vantagem competitiva, combinados com o escopo de atividades para as quais uma empresa procura obtê-los, levam a três estratégias genéricas para o alcance do desempenho acima da média em uma indústria: liderança de custo, diferenciação e enfoque. A estratégia do enfoque tem duas variantes: enfoque no custo e enfoque na diferenciação.

As estratégias de liderança no custo e de diferenciação buscam a vantagem competitiva em um limite amplo de segmentos industriais, enquanto a estratégia do enfoque visa uma vantagem de custo (enfoque no custo) ou uma diferenciação (enfoque na diferenciação) num segmento estreito. As ações específicas necessárias à implementação de cada estratégia variam muito de indústria para indústria, da mesma forma que as estratégias genéricas viáveis em uma indústria particular.

Uma empresa que se engaja em cada estratégia genérica, mas não alcança nenhuma delas, está no “meio-termo”. Ela não possui qualquer vantagem competitiva. Esta posição estratégica geralmente é uma receita para desempenho abaixo da média. Uma empresa no meio-termo irá competir em desvantagem porque seus concorrentes podem estar bem posicionados para competirem caso tenham escolhido uma estratégia bem definida em seu segmento, seja ela de liderança em custo, seja de diferenciação ou mesmo de enfoque no negócio (*core business*).

A vantagem competitiva geralmente é alcançada quando o processo é realizado a um custo menor ou de uma forma melhor do que a concorrência. Portanto, para obter esta vantagem, as empresas procuram maximizar cada uma das atividades, ou um conjunto delas.

Um dos métodos utilizados na busca de vantagem é a formação de elos dentro do sistema de valor ou de elos verticais. Como resultado, pode-se obter um melhor relacionamento com fornecedores, com a cadeia de distribuição e com compradores, o que impactará a otimização dos aspectos internos da empresa.

Acreditando na força das sinergias entre as diferentes atividades dentro da empresa, Hamel e Prahalad (1990) sugerem a utilização do conceito de competência essencial na busca pela vantagem competitiva sustentável.

Segundo os autores, para manter uma corporação competitiva é necessária uma nova forma de olhar para o negócio. Ao invés de se preocupar com perguntas do tipo: qual o meu mercado? ou, que produtos eu vendo?, o administrador deve procurar responder à pergunta: qual a competência da minha empresa? ou, o que a minha empresa sabe fazer de melhor?

Dessa forma, tendo definido previamente seus recursos e habilidades, a empresa poderá buscar definir as suas competências centrais, que deverão ser a fonte da sua vantagem competitiva.

Diversas vantagens são obtidas com o uso dessa metodologia. A partir do momento em que a empresa define suas competências essenciais, define também, por consequência, quais não são. Dessa forma, a empresa passa a ter a necessidade de encontrar parceiros cujas competências essenciais sejam as de que ela precisa, parceiros que possam garantir um desempenho superior ao que seria obtido se a própria empresa realizasse a atividade que não é de seu *core business*.

Analisando-se a cadeia de valor e focando-se o aspecto da compra da matéria-prima, percebe-se que a tarefa de gestão de fornecedores, mais do que nunca, adquire dimensão estratégica. Seu objetivo básico é dar orientação e suporte às diversas áreas da empresa, mediante a avaliação e seleção de fontes potenciais de fornecimento, com o propósito de assegurar a conquista e a manutenção da competitividade da empresa em relação às suas fontes de serviços e matéria-prima.

Fine (1998) mostra que as cadeias são redes de empresas que compreendem desde empresas relacionadas diretamente com o consumidor final até aquelas que trabalham com pesquisa básica e extração mineral. A estrutura da cadeia de fornecedores é, na verdade, a “última capacidade fundamental”, porque é a capacidade de escolher todas as outras capacidades. O autor ilustra como a vantagem competitiva é conquistada ou perdida, pelo estudo de como uma empresa administra uma rede de relações dinâmicas e complexas, que permeia a cadeia de fornecedores, distribuidores e parceiros, bem como seus respectivos produtos, processos e tecnologias.

Na visão de Merli (1998), falar sobre estratégia empresarial significa falar de vantagens competitivas, isto é, dos elementos que garantem ou podem garantir o sucesso de uma empresa no mercado. Falar sobre vantagens competitivas significa considerar as quatro alternativas estratégicas fundamentais, ou seja: custo, serviço, qualidade e inovação. Qualquer que seja a escolha da estratégia, o tempo aparece como a dimensão fundamental e indispensável, sem a qual todas as vantagens competitivas em potencial deixam de existir ou se tornam pontos fracos.

São quatro, portanto, as prioridades estratégicas possíveis – custo, serviço, qualidade e inovação –, com uma dimensão fundamental: o tempo (MERLI, 1998).

As alianças estratégicas tendem a se formar com a finalidade principal de gerar vantagens competitivas. Espera-se que essa estratégia aplicada aos fornecedores, que gera as chamadas “alianças estratégicas entre clientes e fornecedores”, possa agregar benefícios para a empresa, traduzidos em vantagens competitivas.

As vantagens competitivas provenientes de alianças estratégicas entre clientes e fornecedores podem ser verificadas em ambos os lados: em relação ao cliente, que passa a aproveitar melhor o potencial de seu fornecedor, e em relação ao fornecedor, que, por apresentar maior valor ao cliente, torna-se um diferencial indispensável a ele. Esse fato acaba gerando uma interdependência cada vez maior para ambos; porém, esse é um dos produtos provenientes das alianças estratégicas e visa dar sustentabilidade à sobrevivência tanto do cliente quanto do fornecedor.

Nesta pesquisa, o conceito usado foi o seguinte: a vantagem competitiva é a superioridade relativa conquistada por uma organização, em recursos tangíveis ou intangíveis, que lhe permite diferenciar-se de seus concorrentes e oferecer maior valor ao cliente (PORTER, 1990).

### 3. ASPECTOS METODOLÓGICOS

#### 3.1. Caracterização da Pesquisa

A pesquisa realizada configura-se como um estudo de caso de natureza exploratória, desenvolvido em uma organização de grande porte específica: a Electrolux do Brasil. Franco (1986) mostra que, apesar de esse tipo de estudo retratar um evento específico, a sua importância reside na possibilidade de se apresentar como o ponto de partida para uma análise mais aprofundada das relações subjacentes a um fenômeno sob investigação.

O estudo de caso foi adotado como recurso para a obtenção de maior conhecimento sobre o contexto focalizado e por priorizar os aspectos singulares de determinado fenômeno, permitindo a análise aprofundada da organização em exame sob as

diferentes perspectivas associadas à configuração das categorias analíticas pesquisadas.

A abordagem metodológica adotada, por sua vez, será predominantemente qualitativa, de forma que a pesquisa foi amparada em três fases, a saber:

- Fase 1 – identificação dos principais fornecedores da Electrolux do Brasil. Nesta fase buscou-se definir os principais fornecedores da empresa em estudo pela análise dos gastos da empresa com matéria-prima. Os principais fornecedores são aqueles responsáveis por 70% dos gastos da empresa com matéria-prima no período de janeiro de 2003 a dezembro de 2004;
- Fase 2 – verificação dos perfis dos relacionamentos entre a Electrolux do Brasil e seus principais fornecedores. Definidos os principais fornecedores na Fase 1, nesta segunda fase verificam-se os perfis dos relacionamentos existentes entre a Electrolux do Brasil e seus principais fornecedores. A partir deste levantamento, são apontados os perfis que apresentam o maior índice de características semelhantes às características de uma aliança estratégica entre cliente e fornecedor, com base nos modelos apresentados por Merli (1998);
- Fase 3 – confirmação da existência de alianças estratégicas entre cliente e fornecedor e apontamento das vantagens competitivas geradas por meio delas. Nesta última fase, buscou-se confirmar a existência de alianças estratégicas nas relações apontadas pela Fase 2. Juntamente à confirmação feita, foram levantadas as principais vantagens competitivas provenientes das alianças estratégicas encontradas.

A perspectiva deste estudo é retratar a empresa num dado momento do tempo (corte transversal). Não há aqui a possibilidade de um estudo longitudinal, em razão de as alianças estratégicas buscadas poderem ter sido implementadas com diferentes espaços de tempo. Ou seja, pode haver tanto alianças estratégicas recentes (menos de dois anos de existência) quanto antigas (mais de dois anos de existência), uma vez que as categorias analíticas não serão investigadas ao longo de um período específico.

O nível de análise da pesquisa é organizacional e a unidade de análise foi constituída pelos gestores dos fornecedores (compradores) do setor de suprimentos, pelos seus principais *stakeholders*

(engenharia/*design*, qualidade e logística) e pelos fornecedores.

### **3.2. Coleta de Dados**

Os dados primários foram coletados inicialmente por meio de questionário estruturado com questões fechadas, onde cada questão compôs-se de três alternativas a serem assinaladas pelos entrevistados, cada uma das quais representando uma característica da relação cliente-fornecedor referente aos vários pontos abordados no instrumento de pesquisa.

O questionário formulado foi aplicado aos gestores dos principais fornecedores, cuja amostra foi caracterizada como intencional. Essa escolha deveu-se ao fato de os gestores serem os responsáveis diretos pela gerência da relação entre fornecedores e clientes e estarem geralmente envolvidos em todos os assuntos que dizem respeito ao fornecedor, sendo a maior fonte de informação relativa à relação existente entre cliente e fornecedor dentro da organização.

O questionário também foi aplicado aos representantes comerciais dos fornecedores. Assim, pôde-se obter a visão do outro lado da relação (o lado fornecedor), com o objetivo de corroborar as informações apresentadas pelos gestores dos fornecedores e verificar se ambos os envolvidos vêem a relação da mesma forma.

A escolha desse instrumento foi devida às vantagens de seu uso: obtenção de grande número de dados, maior número de pessoas participando simultaneamente, obtenção de respostas mais rápidas e mais precisas, e menor risco de distorção em razão da não influência do pesquisador (LAKATOS e MARCONI, 2001).

Posteriormente, os dados primários foram coletados por meio de entrevistas semi-estruturadas com os gestores de compras, os *project buyers* de engenharia e os gerentes das áreas de qualidade e logística. Procurou-se, com a escolha da entrevista semi-estruturada, encaminhar o processo no sentido de responder aos objetivos do estudo, ao mesmo tempo que proporcionar aos entrevistados um espaço maior para as suas percepções, opiniões e interpretações da realidade organizacional relativa às alianças estratégicas, obtendo-se assim uma maior riqueza de detalhes. Para a realização das entrevistas foram elaborados pontos-“chave”, sobre

os quais se desejava tratar durante o contato com os entrevistados, considerando-se sempre os aspectos norteadores da pesquisa estabelecidos previamente (RICHARDSON, 1999).

Outros dados secundários, obtidos mediante consulta a documentos organizacionais oficiais e não oficiais, também foram coletados para maior enriquecimento e qualidade da pesquisa. São eles: informações sobre a qualidade dos fornecedores, obtidas do sistema GSQA Electrolux, e cartas enviadas pelo presidente mundial da Electrolux relatando as novas diretrizes estratégicas para as unidades do grupo, obtidas do sistema *e-gate* Electrolux.

Em virtude da sigilosidade profissional, não se pôde revelar os nomes dos fornecedores envolvidos na pesquisa e nem mesmo os nomes dos entrevistados. Os atores estão identificados na pesquisa por meio de pseudônimos.

### 3.3. Método de Análise

A análise dos dados também foi realizada conforme o decorrer das fases propostas. Para a Fase 1, o instrumento utilizado foi a análise documental, feita de forma predominantemente qualitativa na base de dados da empresa. Já na Fase 2, onde o instrumento utilizado foi o questionário no formato de formulário com alternativas a serem preenchidas, a análise foi feita de forma quantitativa. Nesta fase foi necessária a quantificação dos dados, para que se pudesse atribuir uma pontuação (*score*) que traduzisse o perfil do relacionamento, de forma que, quanto maior o *score* obtido, maior o grau de evolução do relacionamento ao modelo de aliança estratégica.

A organização em estudo mostrou-se aberta à pesquisa. Os gestores dos fornecedores responderam ao questionário rapidamente e, em uma semana, 100% dos formulários haviam sido respondidos. Os fornecedores, porém, não colaboraram da mesma forma: foram necessários três *e-mails* cobrando as respostas, e somente um pouco mais da metade respondeu os formulários no prazo de 20 dias.

Na Fase 3 os dados primários foram analisados por meio do uso da análise de conteúdo, correspondendo à abordagem metodológica adotada, que foi predominantemente qualitativa.

Durante a análise das entrevistas, feita de forma interpretativa, notou-se que algumas vantagens competitivas se repetiam. Assim, para que a análise se mostrasse coerente, adotou-se o mesmo padrão de interpretação para todas as entrevistas, buscando-se simplificar as vantagens identificadas, sem perder contudo as particularidades que cada caso apresentou.

Outro ponto também identificado foi relativo à empresa beneficiada pela vantagem competitiva. Algumas vantagens competitivas foram identificadas como vantagens exclusivas para o cliente, outras para os fornecedores, e outras para ambos. Por isso, notou-se a necessidade de uma classificação para tais vantagens, de forma a agregar valor ao trabalho. Tal classificação foi feita de acordo com as três categorias de vantagens identificadas: vantagem competitiva para o cliente, vantagem competitiva para o fornecedor e vantagem competitiva para ambos.

O agrupamento final das vantagens competitivas identificadas possibilitou a ligação de cada uma delas à estratégia geradora de tal vantagem, de acordo com as teorias abordadas no referencial teórico do trabalho. Essa análise serviu para o aumento do conhecimento da proporção em que as estratégias abordadas se distribuem no ambiente organizacional.

## 4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

A Electrolux é uma multinacional sueca com sede em Estocolmo, que fabrica mais de 55 milhões de produtos por ano, o que lhe dá o título de maior fabricante mundial de eletrodomésticos. A Electrolux é uma empresa do grupo Investor, que também possui participação em empresas como a Ericsson, Scania, ABB, Atlas Copco, além de atuar nas áreas de hotelaria, informática, aviação, comunicação e finanças.

O Grupo Electrolux é formado por mais de 500 empresas, localizadas em 60 diferentes países. Seus produtos são comercializados sob 300 diferentes marcas. Nos Estados Unidos, por exemplo, seus refrigeradores e *freezers* são comercializados com as marcas Frigidaire e White Westinghouse. Na Europa, a Electrolux é uma das três marcas da Pan-Europeans, as outras são a alemã AEG e a italiana Zanussi. No Brasil, a marca está presente desde 1926, estampada em refrigeradores, *freezers*,



lavadoras de roupa, secadoras, microondas, condicionadores de ar, entre outros.

Foram traçadas novas estratégias para o grupo Electrolux a partir do ano de 2002, quando o novo dirigente do grupo assumiu. As empresas do grupo foram divididas e enquadradas em três níveis, nos quais a lucratividade obtida é o principal fator balizador.

De forma a transmitir as novas diretrizes estratégicas a todo o grupo, o novo presidente enviou uma série de cartas que explicitavam quais deveriam ser os focos estratégicos daquele momento em diante, considerando que, em termos de estratégia geral, a Electrolux deveria buscar, nos anos subsequentes a 2002, uma relação mais próxima e integrada com seus fornecedores, com o intuito de obter vantagens competitivas.

A pesquisa iniciou-se com base no pressuposto de que deveriam existir alianças estratégicas firmadas entre a Electrolux e seus principais fornecedores, e de que isso não deveria ser diferente em tratando-se da Electrolux do Brasil. Partindo-se desse princípio, julgou-se que a Electrolux apresentaria casos de alianças estratégicas com alguns de seus principais fornecedores.

Metodologicamente, a pesquisa foi dividida em três fases, de forma a ficar mais clara e objetiva. Cada fase subsequente dependeu da finalização da fase anterior, para que o objetivo da pesquisa fosse cumprido.

Três modelos apresentados por Merli (1998) foram cruzados e usados como base para a confecção do questionário na forma de formulário, que foi aplicado aos gestores dos 23 fornecedores destacados e também aos fornecedores. Os modelos apresentados pelo autor referem-se aos relacionamentos operacionais, à evolução organizacional e às quatro configurações das abordagens relativas aos suprimentos.

No questionário, as respostas para as questões foram divididas de forma que fossem identificadas as classes de relacionamento existentes:

- a) Classe A: integração estratégica. Nesta classe, a integração é a máxima possível e, nela, o nível de relacionamento está balizado e ancorado pelas estratégias do fornecedor e do cliente, caracterizando uma aliança estratégica entre ambos;

- b) Classe B: integração operacional. Nesta classe, a integração é parcial e voltada mais a um objetivo operacional, e, nela, fornecedor e cliente trabalham dentro de um processo padronizado, sem diferenciais. Esta classe também se caracteriza como uma fase de transição para a Classe A (aliança estratégica), que precisa ser atravessada para que se chegue a um relacionamento considerado evoluído;
- c) Classe C: não há integração. Esta classe representa casos nos quais há o simples ato de compra e venda por puro interesse comercial. Não há interesse ou predisposição para uma evolução.

Seguindo os conceitos abordados por Merli (1998), o questionário aborda aspectos relativos à qualidade, engenharia/*design*, logística e compras, pelo fato de que estas são as principais áreas, dentro da empresa, afetadas de alguma forma pelos fornecedores. A escolha dos gestores dos referidos fornecedores como amostra intencional para responder ao instrumento de pesquisa deu-se por serem eles os responsáveis pelo contato direto entre fornecedor e cliente e por estarem geralmente envolvidos em todos os assuntos que dizem respeito ao fornecedor, constituindo a maior fonte de informação relativa à relação existente entre cliente e fornecedor dentro da organização.

Dadas a facilidade e a agilidade em responder ao instrumento de pesquisa escolhido, o questionário foi respondido por 100% dos gestores dos fornecedores, via *e-mail*. Não se obteve resposta de 100% dos fornecedores consultados, porém 13, do total de 23 consultados, responderam à pesquisa; ou seja, obteve-se 57% de participação. O intuito com a obtenção do perfil do relacionamento cliente-fornecedor (considerando-se o lado do fornecedor) foi possibilitar o cruzamento das informações apresentadas pelos gestores com as informações obtidas dos fornecedores, de forma a haver maior confiança nos dados obtidos e atestar se ambos os lados apresentam a mesma visão da relação. Os questionários foram enviados e recebidos por *e-mail*.

A partir dos questionários respondidos, a pesquisa adotou a seguinte forma de avaliação dos mesmos:

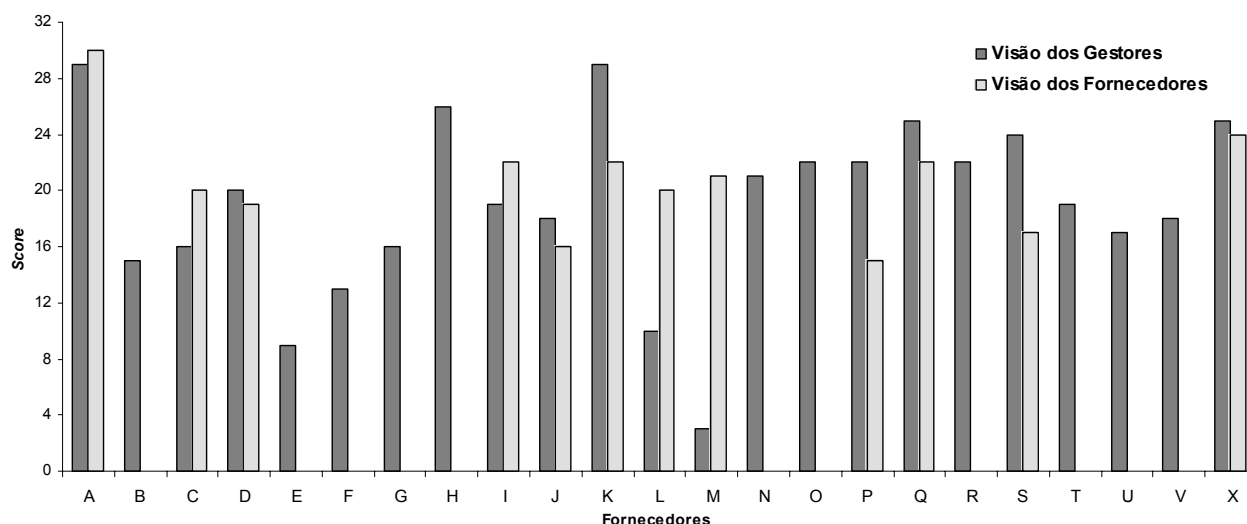
- Respostas relativas a relacionamentos Classe C receberam nenhum ponto (0);
- Respostas relativas a relacionamentos Classe B receberam 1 ponto;
- Respostas relativas a relacionamentos Classe A receberam 2 pontos.

Conforme citado na metodologia do trabalho, a quantificação desse momento da análise foi necessária para que se pudesse atribuir uma pontuação (*score*) que traduzisse o perfil do relacionamento, ou seja, quanto maior o *score* obtido, maior o grau de evolução do relacionamento ao modelo de aliança estratégica.

A partir das respostas registradas nos formulários preenchidos, verificaram-se casos em que há alguma evolução do relacionamento, até porque existem características da relação que evoluem facilmente, num curto espaço de tempo, e outras que demoram um pouco mais, num processo evolutivo mais lento.

A Figura 1 apresenta uma visão do total das respostas obtidas com a aplicação do questionário, onde constam os perfis dos relacionamentos apontados pelos gestores e pelos fornecedores, quando houve a resposta por parte destes.

**Figura 1: Scores dos Perfis de Relacionamentos**



Fonte: Os Autores.

A análise da Figura 1 revela que, na maioria dos casos, os perfis apontados pelos gestores estão próximos aos perfis apontados pelos fornecedores, o que contribui para que haja alguma segurança em relação à coerência das respostas apresentadas tanto pelos gestores quanto pelos fornecedores. Quando isso não ocorre, como no caso do fornecedor M, é possível que a relação, por algum motivo, se encontre abalada.

Conforme mencionado anteriormente, são raros os casos em que o relacionamento está desenvolvido por completo (MERLI, 1998). Assim, para que a pesquisa pudesse transcorrer da melhor forma possível, escolheram-se os cinco fornecedores que apresentaram os melhores *scores* e a maior taxa de respostas na Classe A. Essa escolha

ainda não garante a classificação desses casos selecionados como alianças estratégicas, pois, para isso, é necessária uma investigação mais detalhada de cada caso, conforme apresenta a Fase 3 deste estudo.

A partir da análise anterior, seguem para a próxima fase da pesquisa os fornecedores A, H, K, Q e X, que foram posteriormente denominados como: FORN-A, FORN-H, FORN-K, FORN-Q e FORN-X.

Do total de respondentes da pesquisa, analisaram-se os *scores* médios tanto dos fornecedores quanto dos gestores dos fornecedores, com o objetivo de avaliar se as visões das duas classes de entrevistados se coadunavam estatisticamente. Os

casos em que o questionário foi respondido apenas pelos gestores foram descartados.

A Tabela 1 apresenta o índice de vantagens competitivas identificadas pelos representantes de cada área entrevistada (*stakeholders*). Algumas

vantagens foram reconhecidas por mais de uma área. Assim, do total de 46 vantagens competitivas identificadas, houve 133 citações, das quais a área de compras, representada pelos gestores dos fornecedores, foi responsável por 47%.

**Tabela 1: Número de Vantagens Competitivas Identificadas em Cada Área**

| Área         | Número de vantagens identificadas | %   |
|--------------|-----------------------------------|-----|
| Compras      | 62                                | 47% |
| Engenharia   | 35                                | 26% |
| Qualidade    | 21                                | 16% |
| Logística    | 15                                | 11% |
| <b>Total</b> | <b>133</b>                        |     |

Fonte: Os Autores.

Com base nas vantagens competitivas apontadas nas entrevistas, foi possível perceber que, das cinco relações estudadas, somente quatro confirmaram-se como alianças estratégicas, e que o FORN-K

apresentou diversos pontos negativos no relacionamento. O Quadro 1 apresenta as principais vantagens competitivas mais identificadas:

**Quadro 1: Principais Vantagens Competitivas Identificadas**

|    |                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1  | Fornecedor possui engenharia qualificada para desenvolvimento. (Diferencial)                                                                                                                                                                                    |
| 2  | Ambos trabalharam para a evolução do relacionamento, aumentando a integração. Foi uma estratégia de ambos. (Integração)                                                                                                                                         |
| 3  | Fornecedor cumpriu o objetivo ( <i>target</i> ) de qualidade estipulado para o ano de 2004 - FONTE: GSQA (Responsabilidade / Confiança)                                                                                                                         |
| 4  | Fornecedor interessado em resolver os problemas de qualidade. (Integração / Agilidade)                                                                                                                                                                          |
| 5  | Negociações comerciais de preço não influem no desenvolvimento dos projetos. (Confiança / Integração)                                                                                                                                                           |
| 6  | Agilidade de resposta no desenvolvimento. (Agilidade)                                                                                                                                                                                                           |
| 7  | Buscam juntos a competitividade como uma só empresa. (Integração)                                                                                                                                                                                               |
| 8  | Cliente atua na cadeia de subfornecedores quando solicitado pelo fornecedor. Cliente usa seu poder global (Tamanho) para conseguir melhores condições para componentes críticos, em termos de preços, <i>leadtime</i> , garantias de entrega, etc. (Integração) |
| 9  | Cliente reconhece a competitividade do fornecedor em termos de preço. (Custo)                                                                                                                                                                                   |
| 10 | Equipe de Engenharia reduzida no cliente, cujo intuito é aproveitar ao máximo o fornecedor. (Serviço/Custo Operacional)                                                                                                                                         |
| 11 | Fornecedor não é exclusivo, porém é o que tem maior <i>share</i> de fornecimento atualmente. (Fornecedor Preferencial)                                                                                                                                          |
| 12 | Fornecedor reconhece os custos da não qualidade e atua de forma preventiva. (Prevenção/Responsabilidade)                                                                                                                                                        |
| 13 | <i>Leadtime</i> curto e Flexível. (Diferencial)                                                                                                                                                                                                                 |

Fonte: Os Autores.

Para uma maior contribuição desta pesquisa ao meio acadêmico e empresarial, julgou-se oportuno relacionar as vantagens competitivas identificadas às estratégias que possivelmente as geraram.

De acordo com o referencial teórico, algumas estratégias presentes na relação entre cliente e fornecedor deveriam prover vantagens

competitivas. Assim, com base nos dados obtidos, identificaram-se as estratégias que geraram as vantagens competitivas conseqüentes delas. Esta análise corrobora as teorias relacionadas e apresenta a proporção quantitativa em que elas ocorrem.

Logo, a análise foi feita considerando-se que, por exemplo, se o cliente reconhece que o fornecedor é

o mais competitivo do mercado, a estratégia usada pelo fornecedor foi a de liderança em custo.

As estratégias relacionadas foram: liderança em custo (PORTER, 1990); diferenciação (PORTER, 1990); exploração da competência essencial do fornecedor – *core business* (HAMEL e PRAHALAD, 1990); administração da cadeia de

fornecimento (FINE, 1998); custo/serviço/qualidade/ inovação, com predominância do fator tempo – *time to market* (MERLI, 1998). A Tabela 2 apresenta as análises que demonstram as proporções em que cada estratégia se destacou em relação ao panorama geral.

**Tabela 2: Panorama Geral das Estratégias Geradoras das Vantagens Competitivas**

| Mapeamento das entrevistas |  |            |  |                      |     |            |     | Estratégias - Para conseguir essa vantagem o fornecedor/cliente partiu da seguinte estratégia: |     |                    |      |                                                          |     |                                                                |     |                                         |     |                        |  |                   |  |           |  |          |  |
|----------------------------|--|------------|--|----------------------|-----|------------|-----|------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|--------------------|------|----------------------------------------------------------|-----|----------------------------------------------------------------|-----|-----------------------------------------|-----|------------------------|--|-------------------|--|-----------|--|----------|--|
| Vantagem para:             |  |            |  |                      |     |            |     | Porter                                                                                         |     | Hamel / Prahalad   | Fine | Merli (Time to Market)<br>(predominância do fator tempo) |     |                                                                |     |                                         |     |                        |  |                   |  |           |  |          |  |
| Vantagem Competitiva       |  | Fornecedor |  | Cliente (Electrolux) |     | Fornecedor |     | Ambos                                                                                          |     | Liderança em custo |      | Diferenciação                                            |     | Exploração competência essencial do fornecedor (core-business) |     | Administração da cadeia de fornecimento |     | Custo                  |  | Serviço / Entrega |  | Qualidade |  | Inovação |  |
|                            |  |            |  | CLI                  | FOR | CLI        | FOR | CLI                                                                                            | CLI | CLI                | CLI  | CLI                                                      | CLI | CLI                                                            | CLI | CLI                                     | CLI | DE QUEM É A ESTRATÉGIA |  |                   |  |           |  |          |  |
| ANÁLISES                   |  |            |  | 2                    | 14  | 69         | 61  | 34                                                                                             | 50  | 72                 | 31   | 3                                                        | 67  | 48                                                             | 40  | 31                                      |     |                        |  |                   |  |           |  |          |  |
|                            |  |            |  | 2%                   | 16% | 81%        | 28% | 16%                                                                                            | 23% | 33%                |      |                                                          | 36% | 26%                                                            | 22% | 17%                                     |     |                        |  |                   |  |           |  |          |  |
| TOTAL:                     |  |            |  | 85                   |     | TOTAL: 217 |     |                                                                                                |     |                    |      | TOTAL: 186                                               |     |                                                                |     |                                         |     |                        |  |                   |  |           |  |          |  |

Fonte: Os Autores.

A análise da Tabela 2 revela que as vantagens competitivas adquiridas com as alianças estratégicas beneficiam, na maioria dos casos (81%), ambas as partes envolvidas na relação. Isso ocorre porque essas relações apresentam características de relações “ganha-ganha”, um dos princípios da formação de alianças estratégicas.

Pode-se verificar que, em relação às abordagens feitas por Porter (1990), o cliente formula a maioria de suas estratégias (64%) focando a liderança em custo – ou seja, as vantagens competitivas buscadas são vantagens que têm potencial para tornar o custo do produto do cliente mais competitivo em relação a seus concorrentes –, enquanto os fornecedores tendem a formular estratégias (59%) focadas na diferenciação de seus produtos e serviços. Essa diferença ocorre porque a área de compras do cliente tende a buscar sempre a melhor compra, com custo baixo e o melhor nível de serviços possível. Já para o fornecedor, a intenção é fazer a diferença na prestação de serviço e garantir a venda de seus produtos com uma margem de lucro que seja suficiente para sustentar o crescimento, ou até mesmo a sobrevivência, do negócio.

Quanto à exploração das competências essenciais dos fornecedores, vê-se que 29 de um total de 71 vantagens obtidas pelo cliente, isto é, 40%, o são a

partir desta estratégia. Este é um índice que demonstra que, a partir de alianças estratégicas com fornecedores, o cliente aumenta a exploração do “*core business*” do fornecedor, buscando obter o máximo de ganho em tudo aquilo em que o fornecedor é especialista. Quando há a venda de um produto, com características semelhantes às apresentadas neste estudo, o cliente paga, agregado ao custo dos itens comprados, toda a estrutura de serviços de que o fornecedor dispõe. Cabe então ao cliente conseguir explorar isso, o que muitas vezes se torna difícil, uma vez que a relação não dispõe de integração entre ambos.

A estratégia de enfoque na cadeia de subfornecedores aparece em três das quatro alianças verificadas. O único caso em que ela não foi usada pelo cliente foi na relação com o FORN-A. A particularidade que o FORN-A tem em relação aos outros fornecedores envolvidos na pesquisa é o seu porte, de mesma proporção que o cliente. Assim, se o cliente for maior que o fornecedor, ou seja, se o cliente tiver um poder maior de negociação no mercado que o do fornecedor, essa estratégia é usada. Se o cliente e o fornecedor possuem o mesmo porte, não há diferença no poder de compra perante o mercado, nem potencial de ganhos a partir desta estratégia.

Tratando-se do tempo, fator abordado como essencial por Merli (1998) quando se fala em vantagem competitiva há uma distribuição bastante homogênea das estratégias. As principais estratégias enfocam menores custos (36%), baseando-se na flexibilidade obtida em razão da redução dos tempos de produção e descartando a visão de economias geradas através de grandes lotes de produção. O fator serviço/entrega, onde o tempo está relacionado à capacidade de resposta rápida de atendimento, também apresenta um bom índice de enfoque (26%). Por outro lado, quando o tempo se relaciona com capacidade de, em pouco tempo, fornecer produtos de qualidade, 22% das estratégias possuem esse objetivo.

Finalmente, percebe-se que as estratégias que tinham como objetivo a obtenção de curtos tempos na introdução de inovações foram geradoras de 17% das vantagens competitivas obtidas pelo cliente.

## **5. CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES**

Pautando-se na pesquisa realizada, onde se procurou traçar os perfis de relacionamento da Electrolux com os 23 principais fornecedores, responsáveis por 70% de seus gastos com matéria-prima, conseguiu-se comprovar a existência de pelo menos quatro alianças estratégicas e que estas são frutos de relacionamentos que vêm constantemente evoluindo, a partir de uma necessidade de integração tanto do cliente com seus fornecedores quanto dos fornecedores com o cliente. Isso se dá pelo fato de ambos terem percebido que se tornam mais competitivos quando passam a agir juntos, aproveitando o que um e outro têm de melhor.

A pesquisa também proporcionou o levantamento das principais características das alianças estratégicas encontradas:

- Para a implementação da aliança é necessária a predisposição de ambas as partes envolvidas;
- As alianças têm um grau de maturidade, ou seja, elas nascem e evoluem;
- Um dos fatores-“chave” das alianças é a integração, e o ambiente estabelecido entre as empresas envolvidas deve ser sempre propício para que ela evolua;

- A competitividade da relação precisa ser sempre mantida; caso ela deixe de existir, a aliança tende a extinguir-se;
- Nas alianças, aspectos informais estabelecidos têm o mesmo peso que contratos formais;
- Em todas as alianças verificadas o fator “confiança” sempre esteve presente;
- Foram encontradas alianças estratégicas entre cliente e fornecedores de grande, médio e pequeno porte. Isso comprova que as alianças independem do tamanho das empresas envolvidas.

O estudo também verificou que as alianças estratégicas geram vantagens competitivas não só para o cliente, mas para ambos os lados envolvidos.

Como forma de aprimorar a caracterização das vantagens competitivas encontradas fez-se, também, a verificação das estratégias que as geraram. Com base nessa verificação, conclui-se que: 64% das vantagens obtidas pelo cliente são baseadas na estratégia de liderança em custo e 36% na estratégia de diferenciação; 59% das vantagens obtidas pelo fornecedor são baseadas na estratégia de diferenciação e 41% na estratégia de liderança em custo; 40% das vantagens competitivas obtidas pelo cliente são relativas à estratégia de enfoque na competência essencial do fornecedor (*core business*); em 75% das alianças estratégicas identificadas há a atuação do cliente na cadeia de fornecimento (subfornecedores).

Com enfoque no tempo (*time to market*), as estratégias se dividiram na seguinte proporção: 36% custo, 26% serviço/entrega, 22% qualidade e 17% inovação.

A partir dessas evidências, percebeu-se que a área de suprimentos deve ser destacada como uma das principais áreas estratégicas das empresas e que estas devem investir em profissionais que estejam preparados para construir relações de parceria. As relações com os fornecedores têm um impacto grande em diversas áreas da empresa, principalmente na qualidade, logística e engenharia; por isso, os gestores devem conduzir os fornecedores por caminhos que facilitem a integração, para que as áreas envolvidas reconheçam as vantagens que as alianças estratégicas trazem e também se envolvam no processo de integração, cujo objetivo maior é

atender o consumidor final, de modo que os produtos produzidos se destaquem no que diz respeito tanto aos diferenciais quanto ao custo.

Vale salientar que a Electrolux do Brasil em 2004 obteve recordes de produção. No varejo, pesquisas afirmam que em 2004 a Electrolux passou a ser a marca líder em vendas em 9 dos 10 maiores varejos de São Paulo. Isso é um bom indicativo de que as estratégias assumidas pela empresa a estão tornando mais competitiva.

Logo, recomenda-se a realização de novas investigações em outras organizações semelhantes, para a verificação do perfil das relações entre cliente e fornecedor, de forma a confrontá-las com os dados e conclusões obtidos nesta pesquisa.

Outros pontos que poderiam ser recomendados dizem respeito aos seguintes questionamentos:

Quais motivos levam cliente ou fornecedor a não optarem pelo modelo de aliança estratégica, ou seja, quais fatores impedem a sua implementação?

Se as alianças estratégicas são um fator de grande geração de vantagens competitivas, qual a melhor maneira de medir seu desempenho?

Em alguns casos, alianças estratégicas são implementadas com maior facilidade do que em outros. Se isso realmente ocorre, qual a influência dos atores envolvidos no processo?

Visto que as alianças estratégicas são produto de uma evolução na relação entre as partes envolvidas, tratando-se de cliente e fornecedor, como uma organização poderia se preparar para que essa evolução aconteça com maior rapidez, de maneira que se pudesse desfrutar dos benefícios que elas trazem num curto espaço de tempo?

Embora já se encontrem vários trabalhos referentes a alianças estratégicas, o caso particular a que este estudo se dedicou – alianças estratégicas entre clientes e fornecedores – ainda precisa ser estudado com maior intensidade por pesquisas que enfoquem a área de suprimentos. Tanto a academia quanto os profissionais do meio empresarial ainda têm muito a ganhar conhecendo com maiores detalhes uma das áreas que podem fazer a diferença tratando-se de competitividade: a área de compras.

## 6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALMEIDA, E. F. de; MACHADO, R. de O.; COSTA, A. L. Gestão de compras públicas: *lead time* e informatização. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 26, 2002, São Paulo. *Anais...* São Paulo: ANPAD, 2002.

BOLDWIN, P. T.; KUMPE, T. Manufacturing in the 1990's: productivity, flexibility and innovation. *Long Range Planning*, v. 23, n. 4, 1990.

ELECTROLUX. Base de dados *e-gate*: 2002, 2003 e 2004. Disponível em: [www.electrolux.com.br/egate](http://www.electrolux.com.br/egate).

FAULKNER, D. Strategic alliances: cooperation for competition. In: FAULKNER, D.; JOHNSON, G. *The challenge of strategic management*. London: Kogan Page, 1992.

FINE, C. H. *Clockspeed: winning industry control in the age of temporary advantage*. New York: Persseus Books, 1998.

FRANCO, M. L. P. B. *O "estudo de caso" no falso conflito que se estabelece entre análise quantitativa e análise qualitativa*. São Paulo: PUC, 1986.

GIL, F. L.; FILHO, A.; NETO, A. B. R.; BASTOS, G. M. *Gestão da cadeia de suprimentos como fonte de vantagem competitiva: um estudo de caso do setor off shore localizado na cidade de Niterói*. Rio de Janeiro, 2002.

HAMEL, G.; DOZ, Y. L. Formatos multilaterais. *HSM Management*. n. 15, ano 3, 1999.

\_\_\_\_\_. *A vantagem das alianças: a arte de criar valor através de parcerias*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*, v. 68, n. 3, p. 79-91, 1990.

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.

- HUMPHREYS, P.; MCIVOR, R.; MCALLER, E. Re-engineering the purchasing function. *European Journal of Purchasing & Supply Management*, n. 6, 2000.
- HUTCHINS, D. *Just in Time*. São Paulo: Atlas, 1993.
- JOHANSON, J.; MATTSSON, L. Internationalization in industrial systems: a network approach. In: BUCKLEY, P. J.; GHOURI, P. *The internationalization of the firm: a reader*. London: Academic Press, 1988.
- LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. *Fundamentos de metodologia científica*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- LORANGE, P.; ROOS, J. *Alianças estratégicas: formação, implementação e evolução*. São Paulo: Atlas, 1996.
- MERLI, G. *Comakership: a nova estratégia para os suprimentos*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.
- MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. *Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- NALEBUFF, B.; BRAMDENBURGER, A. *Co-opetição: um conceito revolucionário que combina competição e cooperação*. Rio de Janeiro: Rocco, 1996.
- NOLETO, M. J. *Parcerias e alianças estratégicas: uma abordagem prática*. São Paulo: Global, 2000.
- PORTER, M. E. *Estratégia competitiva: técnicas para a análise de indústrias e da concorrência*. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1980.
- \_\_\_\_\_. *Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior*. Rio de Janeiro: Campus, 1990.
- RICHARDSON, R. J. *Pesquisa social: métodos e técnicas*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- SMITH, M. E.; BUDDRESS, L.; RAEDELS, A. Pulling your way to an integrated supply chain. ANNUAL INTERNATIONAL SUPPLY MANAGEMENT CONFERENCE OF THE INSTITUTE FOR SUPPLY MANAGEMENT, 87, San Francisco, 2002.
- STERN, L. W.; EL-ANSARY, A. I.; COUGHLAN, A. T. *Marketing channels*. 5. ed. London: Prentice-Hall, 1996.