



**Caio Carvalho de Oliveira**

**O Processo de Formação de Alianças Estratégicas  
Internacionais no Mercado de Manutenção Aeronáutica  
Brasileiro: Um Estudo de Caso.**

**Dissertação de Mestrado**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Administração de Empresas da PUC-Rio como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Administração de Empresas

Orientadora: Prof<sup>ª</sup> Angela Maria Cavalcanti da Rocha

Rio de Janeiro

Março de 2018



**Caio Carvalho de Oliveira**

**O Processo de Formação de Alianças Estratégicas  
Internacionais no Mercado de Manutenção Aeronáutica  
Brasileiro: Um Estudo de Caso.**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre pelo Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas da PUC-Rio. Aprovada pela Comissão Examinadora abaixo assinada.

**Prof<sup>a</sup>. Angela Maria Cavalcanti da Rocha**  
Orientadora  
Departamento de Administração – PUC-Rio

**Prof. Jorge Ferreira da Silva**  
Departamento de Administração - PUC-Rio

**Prof. Renato Dourado Cotta de Mello**  
UFRJ

**Prof. Augusto Cesar Pinheiro da Silva**  
Vice-Decano de Pós-Graduação do CCS – PUC-Rio

Rio de Janeiro, 22 de Março de 2018

Todos os direitos reservados. É proibida a reprodução total ou parcial do trabalho sem autorização da universidade, do autor e do orientador.

### **Caio Carvalho de Oliveira**

Engenheiro Mecânico pela Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro (PUC-Rio) com pós-graduação em Marketing pelo IBMEC-RJ, atua na área comercial dentro do mercado de manutenção aeronáutica.

#### Ficha Catalográfica

Oliveira, Caio Carvalho de

O processo de formação de alianças estratégicas internacionais no mercado de manutenção aeronáutica brasileiro : um estudo de caso / Caio Carvalho de Oliveira ; orientadora: Angela Maria Cavalcanti da Rocha. – 2018.

67 f. ; 30 cm

Dissertação (mestrado)–Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Departamento de Administração, 2018.

Inclui bibliografia

1. Administração – Teses. 2. Aliança estratégica. 3. Manutenção aeronáutica. 4. Estratégia. 5. Estudo de caso. I. Rocha, Angela Maria Cavalcanti da. II. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Departamento de Administração. III. Título.

CDD: 658

Aos meus pais, pela educação, valores, apoio e pressão que me permitiram  
almejar e alcançar todos os objetivos que tive na vida até hoje.  
À Victoria, pelo companheirismo e amor que conseguem fazer qualquer tarefa  
ádua parecer imensamente mais leve.

## Resumo

Oliveira, Caio Carvalho de; Rocha, Angela Maria Cavalcanti da. **O Processo de Formação de Alianças Estratégicas Internacionais no Mercado de Manutenção Aeronáutica Brasileiro: Um Estudo de Caso.** Rio de Janeiro, 2018. 67p. Dissertação de Mestrado - Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

Esta pesquisa buscou realizar a análise do processo de formação de alianças estratégicas internacionais no mercado de manutenção aeronáutica brasileiro através do estudo de uma aliança formada entre as empresas Comaf Indústria Aeronáutica (Brasil) e Limco Airepair (EUA). A metodologia de pesquisa adotada foi a do estudo de caso com enfoque qualitativo, que permitiu um estudo aprofundado de todo o processo de formação da aliança e de suas características. Como estrutura de estudo, foi adotado o modelo de análise de formação de alianças estratégicas desenvolvido por Bruno e Vasconcelos (1996) e, com base nele, foram analisados os dados pertinentes ao estudo em questão divididos em cinco etapas: definição estratégica, escolha da parceria, negociação/definição do projeto, implementação/execução e encerramento. O estudo apontou que as empresas envolvidas, mesmo que involuntariamente, seguiram bem de perto as etapas elaboradas pelo modelo utilizado e que, conseqüentemente, obtiveram êxito no processo de formação da parceria e nos momentos iniciais de execução da mesma. Tanto a empresa brasileira quanto a empresa americana foram capazes de atingir seus objetivos estratégicos iniciais através da formação da aliança estratégica. Por último, são feitas conclusões sobre o estudo realizado e apresentadas proposições que podem ser adotadas tanto pelas empresas em estudo, quanto por outras, para que o processo de formação de alianças estratégicas se torne mais eficiente e com maior chance de sucesso.

## Palavras- chave

Aliança estratégica; manutenção aeronáutica; estratégia; estudo de caso.

## Abstract

Oliveira, Caio Carvalho de; Rocha, Angela Maria Cavalcanti da (Advisor). **The International Strategic Alliance Formation Processo in the Brazilian Aeronautical Maintenance Market: A Case Study**. Rio de Janeiro, 2018. 67p. Dissertação de Mestrado – Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

This research attempted to analyse the formation process of international strategic alliances in the Brazilian aeronautical maintenance market through the study of an alliance formed between the companies Comaf Indústria Aeronáutica (Brazil) and Limco Airepair (USA). The chosen research methodology was that of the case study with a qualitative emphasis, that allowed for an in depth study of the entire alliance formation process as well as of its characteristics. As a structure for the study, the model for analysis of strategic alliance formation processes, developed by Bruno and Vasconcelos (1996) was used and, based on it, all data was analysed divided into five categories: strategic definition, choice of partner, project negotiation/definition, implementation/execution and closing. The study showed that the involved companies, even if involuntarily, followed the model's phases very closely and, consequently, had success in the alliance's formation process and initial periods of execution. Both the Brazilian and the American companies were able to reach their initial strategic objectives through the formation of the strategic alliance. Finally, conclusions are presented about the conducted research and propositions are made that can be adopted both by the studied companies, but also by others, so that the strategic alliance formation process can become more efficient and with a greater chance of success.

## Keywords

Strategic Alliance; Aeronautical Maintenance; Strategy; Case Study.

## Sumário

1 Introdução	10
2 Referencial teórico	14
2.1. Conceitos de Alianças Estratégicas	14
2.2. Tipos de Alianças Estratégicas	16
2.3. Objetivos de Alianças Estratégicas	17
2.4. Desenvolvimento de Alianças Estratégicas	18
2.5. O Modelo de Bruno e Vasconcellos	19
3 Metodologia de Pesquisa	22
3.1. Método de Estudo de Caso	22
3.2. Fases do Estudo	22
4 O Caso Estudado	26
4.1. Apresentação das Empresas	26
4.1.1. Comaf Indústria Aeronáutica	26
4.1.2. Limco Airepair	29
4.2. O Processo de Formação de Aliança Estratégica	31
4.3. Etapas da Formação da Aliança Estratégica	32
4.3.1. Etapa 1: Definição Estratégica	32
4.3.2. Etapa 2: Escolha da Parceria	37
4.3.3. Etapa 3: Negociação/Definição de Projeto	45
4.3.4. Etapa 4: Implementação / Execução	50
4.3.5. Etapa 5: Encerramento	57
5 Conclusões e Recomendações	58
6 Referências bibliográficas	64

## Lista de tabelas

Tabela 1: Síntese do Modelo de Bruno e Vasconcellos.....	21
Tabela 2: Cronologia da Formação de Aliança Estratégica entre COMAF e LIMCO.....	32
Tabela 3: Resumo dos Resultados Obtidos: Etapa de Definição Estratégica. ....	37
Tabela 4: Resumo dos Resultados Obtidos: Etapa de Escolha da Parceria.....	45
Tabela 5: Resumo dos Resultados Obtidos: Etapa de Negociação/Definição do Projeto.....	50
Tabela 6: Resumo dos Resultados Obtidos: Etapa de Implementação/Execução do Projeto. ....	57



“The least attractive way to try to win on a global basis is to think you can take on the world all by yourself.”  
(Jack Welch)

# 1

## Introdução

Em todo o mundo, as empresas têm observado, como resultado direto da globalização, a necessidade crescente de aumento de competitividade como meio de sobrevivência. Este aumento de competitividade caracteriza-se pela necessidade de estar presente em mercados que sejam cruciais para as atividades da empresa, além de investimentos em aumento de produtividade, incrementos de qualidade nos produtos e serviços, desenvolvimento de habilidades de funcionários e novas tecnologias, bem como, é claro, redução de custos. Para a maioria das empresas, estas melhorias são de difícil implementação, em particular quando se trata de se estabelecer uma presença em diferentes mercados, muitas vezes internacionais. Por isso, parcerias com outras empresas, ou alianças estratégicas, têm cada vez mais se apresentado como uma forma de as organizações serem capazes de aumentar sua competitividade através da colaboração entre diferentes entidades (Klotze, 2002).

Embora presente, durante muitos anos nos países desenvolvidos, as alianças estratégicas têm surgido também em países emergentes e/ou em desenvolvimento. Diversas empresas multinacionais tem buscado parceiros nestes países como forma de incremento de sua oferta de serviços (Jacob, Belderbos e Gilsing, 2013). No Brasil isto não tem sido diferente. As alianças estratégicas têm surgido em diversas indústrias presentes no país como, por exemplo, a indústria aeronáutica.

Nos últimos 15 anos, o mercado aeronáutico brasileiro apresentou um crescimento que afetou profundamente a estrutura e a estratégia das organizações que nele atuam. (Guerra e Ferreira, 2013) Tratando mais especificamente da atividade de manutenção aeronáutica, as empresas brasileiras foram desafiadas com um crescimento superior a sua capacidade de atendimento, enquanto as grandes empresas internacionais passaram a ver o Brasil como um foco de

negócios em potencial. Ao mesmo tempo, as características do ambiente de negócios brasileiro, principalmente os altos custos, burocracia e tempo gastos com procedimentos alfandegários, fez com que surgisse a necessidade por serviços executados localmente. É importante observar, também, um fator chave da indústria aeronáutica brasileira, que é a grande internacionalização da cadeia de suprimentos. Tomando, por exemplo, a EMBRAER, de acordo com Bastos (2012), de todo o valor de suprimentos comprados pela empresa, 95% tem origem em empresas estrangeiras. Estas mudanças causaram alterações nas configurações de oferta e demanda do mercado e, conseqüentemente, nas estratégias das empresas.

Iniciou-se, então, um movimento para o atendimento deste novo mercado caracterizado pela busca de alianças estratégicas entre as empresas nacionais e as empresas internacionais. Este movimento é caracterizado por motivações distintas vindas das empresas brasileiras e empresas estrangeiras. As empresas nacionais têm como motivação principal o poder de investimento e potencial de transferência tecnológica das empresas internacionais que pode resultar em uma ampliação das capacidades e, conseqüentemente, do mercado de atuação destas empresas. As empresas internacionais têm como motivação a maior facilidade de entrada no mercado nacional e, com a ajuda de uma empresa nacional, já entrar no mercado com amplo conhecimento do mesmo, além de poder oferecer serviços realizados no país.

A constatação deste novo cenário na indústria de manutenção aeronáutica motivou a realização da presente pesquisa, pautada pela seguinte questão:

*Como se caracteriza o processo de formação de alianças estratégicas entre empresas nacionais e internacionais de manutenção aeronáutica para atuação no mercado brasileiro?*

A resposta a esta pergunta é tratada através da análise do processo de formação de aliança estratégica a partir de um estudo de caso de aliança formada entre a empresa COMAF INDÚSTRIA AERONÁUTICA, brasileira, e a empresa LIMCO AIREPAIR, americana. Essas duas empresas formaram uma aliança

estratégica para capacitação da empresa brasileira em manutenção de trocadores de calor aeronáuticos, área de expertise da empresa americana, e atendimento de uma demanda até então sem oferta no mercado brasileiro. Deste objetivo principal surgiram outros objetivos secundários que nortearam o desenvolvimento deste estudo de caso.

Primeiramente, e como forma de introdução ao estudo de caso, serão introduzidas as empresas em análise no caso objeto deste estudo. Esta introdução servirá como ponto de partida para que se entenda os delineamentos estratégicos de cada empresa e os fatores de motivação da formação da aliança estratégica. Estes pontos servirão como forma de se estabelecer as motivações de cada um dos *players* neste processo, entendendo assim o porquê da existência desta aliança.

Em seguida, é detalhado o processo de formação da aliança estratégica em todas as suas etapas. Este ponto é importante para o entendimento de como é formada uma aliança estratégica, os pontos cruciais no momento de formação, além de problemas e soluções identificadas neste caso específico.

Um terceiro elemento a ser analisado é o processo de gestão da aliança. Em outras palavras, são observadas que medidas as empresas tomaram para gerir a aliança, e os negócios gerados pela mesmas, de maneira que os resultados esperados se concretizem.

Como uma etapa final são feitas conclusões e recomendações quanto ao processo de formação e gestão da aliança. Esta etapa serve para apresentar os apontamentos identificados durante a pesquisa e identificar possíveis melhorias que possam ser implementadas no processo.

A motivação para a realização deste estudo surge do fato de que, na atual conjuntura econômica mundial, tem-se a adoção de alianças estratégicas como uma alternativa extremamente comum na estratégia geral das empresas, na busca de vantagens competitivas (Arruda, 1998). Com isso, justifica-se o estudo de alianças como forma de se observar as complexidades deste modelo e todas as características que o diferenciam de uma estratégia genérica comum.

Além do citado anteriormente, tem-se que a literatura sobre a formação de alianças estratégicas no mercado de manutenção aeronáutica no Brasil é praticamente inexistente, embora existam diversos trabalhos no Brasil e no mundo sobre alianças, nos mais diversos setores da economia. Estas condições tornam interessante a pesquisa neste tema como forma de ampliar a base teórica e prática.

Por último, o resultado deste estudo pode ser útil para as empresas estudadas, que poderão utilizá-lo para o aprimoramento não só da aliança analisada, mas também de potenciais futuras alianças. O trabalho em questão pode servir, também, como fonte para outras organizações se basearem no processo de formação de suas próprias alianças.

Assim sendo, a realização de um estudo de caso de uma aliança estratégica entre empresa brasileira e americana na indústria de manutenção de componentes aeronáuticos se apresentou como uma pesquisa oportuna a ser realizada.

## **2**

### **Referencial teórico**

Este capítulo apresenta o referencial teórico adotado no estudo, com os conceitos básicos que norteiam o tema de alianças estratégicas e ênfase na literatura voltada à aplicação prática destas alianças. Inicia-se com a apresentação de conceitos de alianças estratégicas, em seguida são abordados os diferentes tipos de alianças, para então entrar em seus objetivos. É feita, então, uma explanação de diferentes modelos de desenvolvimento de alianças estratégicas, conforme estudos feitos por diversos autores. Por último, são apresentados o modelo teórico escolhido para este estudo e os conceitos e características relevantes ao mesmo.

#### **2.1.**

##### **Conceitos de Alianças Estratégicas**

A literatura internacional sobre alianças estratégicas traz diversas definições do conceito, apresentadas por diversos autores diferentes. Segundo Klotzle (2003), se dá pelo fato de diferentes autores usarem diferentes definições quando elaborando estudos sobre a formação de alianças e parcerias.

De acordo com Yoshino e Ragan (1996), uma aliança estratégica é um acordo de união comercial entre empresas que, juntas, aumentam a eficácia de suas estratégias empresariais através da troca mútua de conhecimento, produtos, tecnologia e benefícios.

Seppala (2004) define alianças estratégicas como formas de cooperação entre empresas onde a colaboração é significativa, não replicável com facilidade, de grande importância e ligada diretamente ao objetivo estratégico das empresas. Outra definição, que segue a mesma linha, é a apresentada por Jones (2010), que diz que uma aliança estratégica é um acordo entre duas organizações, podendo ser formal ou informal, que cria o compromisso de compartilhamento de recursos para o desenvolvimento de novas oportunidades.

Tjemkes, Vos e Burgers (2012) resumem bem o conceito afirmando que, sempre em que houver uma situação em que duas ou mais organizações cooperarem, unindo suas capacidades, para buscar atingir um objetivo estratégico em comum, existe uma aliança estratégica. Assim, através do trabalho em conjunto, as empresas conseguem explorar oportunidades ao mesmo tempo que minimizam ameaças do ambiente em que atuam (Barney e Hesterly 2011).

Na indústria aeronáutica, como é de praxe na maioria das indústrias de alta tecnologia como o setor automobilístico, de biotecnologia, telecomunicações etc. (Guerra, 2011), as alianças estratégicas são a forma mais comum de união entre as empresas.

Yoshino e Rangan (1996) definem os acordos entre empresas como Alianças Estratégicas quando eles se enquadram nos seguintes modelos:

(i) Contratos Não Tradicionais: P&D, Desenvolvimento de produto, contrato de fornecimento, fabricação, marketing, distribuição e/ou prestação de serviço, consórcios de pesquisa.

(ii) Acordos Acionários sem Criação de Nova Empresa: investimentos minoritários, permutas de capital.

(iii) Acordos Acionários com Criação de Nova Empresa: joint ventures.

Independente do modelo de aliança estratégica adotado existem cinco critérios, de acordo com Wakeam (2003) que devem estar sempre presentes para que uma aliança seja, de fato, estratégica para uma empresa:

(iv) A aliança deve ser essencial para o sucesso de um objetivo principal da empresa.

(v) A aliança deve ser essencial para o desenvolvimento ou manutenção de uma competência chave da empresa e/ou uma fonte de vantagem competitiva.

(vi) A aliança deve ser uma maneira de bloquear uma ameaça competitiva.

(vii) A aliança deve criar ou manter escolhas estratégicas para a empresa.

(viii) A aliança deve ser uma ferramenta de mitigação de riscos para a empresa.

Weitlaner (1997) também listou algumas características que, na sua opinião, ajudam a diferenciar as alianças estratégicas de outras formas possíveis de colaboração entre empresas:

- (i) A aliança estratégica refere a um acordo entre duas ou mais empresas, ou seja, a aliança opera além das fronteiras das empresas.
- (ii) As empresas que formam a aliança permanecem independentes.
- (iii) A empreitada deve ser colaborativa, ou seja, todos os envolvidos devem contribuir com algum benefício para a aliança.
- (iv) As empresas dividem tanto o controle sobre as ações da aliança como os benefícios gerados por ela.
- (v) Deve envolver compromissos de longo prazo de natureza estratégica, diferente decisões táticas.
- (vi) Uma aliança estratégica é formada com um objetivo estratégico em mente, buscando ganhar vantagens competitivas.

Tendo definido o conceito de aliança estratégica, podemos então entrar na análise dos diferentes tipos destas alianças.

## 2.2. Tipos de Alianças Estratégicas

Dentro da categoria de alianças estratégicas, em função de objetivos, nível de acordo (horizontal ou vertical) e tipo de contrato, também existem distinções que devem ser feitas (Kotabe e Swan, 1995). Alianças estratégicas tem diferentes estruturas baseadas no tipo de relação entre as empresas, e podem ser divididas em acordos contratuais e acordos de *equity* (Kale & Singh, 2009).

Barney e Hesterly (2011) definem dois modelos distintos de alianças estratégicas. Primeiramente o modelo de *joint-venture*, quando duas empresas se unem para formar uma terceira. O segundo modelo é a criação de uma aliança com objetivo específico de desenvolvimento ou execução de um produto/serviço através da união das capacidades das empresas. De acordo com Lorange e Ross (1996), não existe o melhor modelo ou tipo específico de aliança estratégica, sendo o mais importante que o modelo escolhido se adeque as necessidades e



características das empresas envolvidas.

### **2.3. Objetivos de Alianças Estratégicas**

De acordo com Nielsen (2005), o objetivo principal de uma aliança estratégica é a transferência e aquisição de conhecimento complementar. Outros autores também mencionam a divisão dos riscos, divisão de custos e união de capacidades tecnológicas como motivos para a formação de alianças (Kim e Song, 2007). Já Wernerfelt (1995), afirma que as empresas tem como motivação para a formação de acordos inter-organizacionais a possibilidade de geração de valor através da união de recursos das organizações envolvidas.

Ferreira e Barcelos (2006) definem como os principais objetivos das alianças estratégicas a melhoria de acesso a novos mercados, o aumento da eficiência das operações, a melhoria da capacidade tecnológica das empresas, aumento da rentabilidade do negócio e agregação de valor ao produto ou serviço final. Já Casseres (1999) diz que os principais objetivos de alianças estratégicas são três: aproveitamento de economias de escala, possibilidade de entrada e/ou expansão de mercados, e o desenvolvimento de novas tecnologias através de colaboração.

Doz e Hamel (2000) classificam alianças estratégicas em três tipos com base em seus objetivos. As alianças de cooptação que juntam concorrentes no desenvolvimento de novos negócios, criando assim economias de rede e neutralizando empresas rivais. As alianças de co-especialização que cria valor através da combinação de recursos diferenciados de cada empresa, tornando-os mais valiosos quando unidos do que se separados. Por último, alianças de aprendizagem e internalização que buscam trazer novos conhecimentos para as empresas, em especial aqueles de difícil obtenção por meios tradicionais. Especificamente na indústria aeronáutica, Guerra (2011) identifica como fatores motivadores o acesso a tecnologias especializadas, o aumento da eficiência de processos e a redução de riscos inerentes ao mercado de aviação.

Em resumo, podemos dizer que existem três objetivos, ou benefícios,

principais para a formação de alianças estratégicas. O primeiro seria a redução de riscos através da divisão destes riscos e de custos entre os participantes da aliança. O segundo seria a agregação de recursos, através da união das capacidades e conhecimentos dos participantes para um objetivo comum. Por último, temos as economias de escala e racionalização do produto que são permitidas através das colaborações que existem nas alianças estratégicas (Weitlaner, 1997)

## **2.4.Desenvolvimento de Alianças Estratégicas**

Lorange e Ross (1996) argumentam que o desenvolvimento de uma aliança estratégica deve ser baseado no entendimento de que todas as partes envolvidas têm como objetivo principal o sucesso do negócio em conjunto. Os autores dividem o desenvolvimento de alianças em combinação estratégica, aprovação, plano estratégico, apoio interno e contrato.

Iyer (2002) divide o processo de formação de alianças estratégicas em quatro etapas distintas: seleção, exploração, expansão e comprometimento. Já Das e Teng (2002) reduzem este processo a três etapas: formação, operação e avaliação.

Considerando as três etapas propostas por Das e Teng (2002), é possível observar que diferentes autores contemplaram estas mesmas etapas, mesmo que utilizando nomenclaturas ou termos diferentes.

Na fase da formação, é verificado o surgimento da idéia de aliança dentro da empresa e a busca pelo apoio interno da organização (Lorange e Ross, 1996), a busca por um parceiro que seja compatível frente aos objetivos da organização e o estabelecimento do compromisso da aliança em contrato (Harbison e Pekar, 1999). Para Yoshino e Rangan (1996), esta fase é constituída pela ação de repensar o negócio e modelar a aliança estratégica.

Na fase de operação tem-se a gestão da aliança estratégica que coordena o alinhamento de todas as atividades das organizações individualmente e entre si, para que os objetivos iniciais da aliança possam ser atingidos (Zawislak, 2002).

Das e Teng (2002), em sua análise original, apontam esta fase como crítica pois é quando surgem a maioria dos problemas operacionais que, se não contornados, podem comprometer o sucesso da aliança. Yoshino e Rangan (1996) classificam esta fase como a fase de estruturação da aliança, quando todas as considerações e ações chave são decididas e executadas.

Por último, a fase de avaliação, que analisa o desenvolvimento da aliança e busca realizar ajustes para que a mesma continue a dar resultados e/ou atinga resultados superiores aos alcançados (Harbison, Pekar Jr., 1999). Nesta fase, busca-se também, além da avaliação da aliança, aprendizado e redefinição de estratégias empresarias em função dos resultados alcançados (Yoshino e Rangan, 1996).

## **2.5. O Modelo de Bruno e Vasconcellos**

Para este estudo de caso, aprofunda-se o modelo de análise de desenvolvimento de alianças estratégicas proposto por Bruno e Vasconcellos (1996), que segue a lógica dos modelos de análise apresentados anteriormente. Este modelo foi utilizado pelos autores no estudo de diversas alianças de cunho tecnológico e foca na relação aliança estratégica-tecnologia-competitividade. Muito completo em sua proposta de análise, o modelo de Bruno e Vasconcellos identifica um conjunto de variáveis que comandam o processo de desenvolvimento de alianças estratégicas e as organiza em cinco etapas do desenvolvimento do processo. Além disto, são dados graus de relevância à estas variáveis em relação a eficiência da cooperação.

O modelo de Bruno e Vasconcellos (1996) foi, inicialmente, dividido em cinco etapas: definição estratégica, escolha de parceria, negociação e definição do projeto, implementação e execução do projeto e encerramento da cooperação. Posteriormente, cada uma destas etapas foi dividida em diversas variáveis, conforme pesquisa em literatura e a busca pelos elementos que exercem maior influência na eficácia de cada etapa definida da cooperação. Dentre as variáveis identificadas, é interessante chamar atenção para as seis classificadas como de mais alto grau de relevância, ou essenciais, para o processo.

Na etapa de definição estratégica, têm-se as variáveis: (i) compatibilização dos objetivos da cooperação com a estratégia empresarial e (ii) clareza e convencimento sobre necessidade e importância da cooperação para a estratégia empresarial. Estas variáveis são importantes pois definem o caminho para as etapas seguintes ou, em outras palavras, analisam a compatibilidade da estratégia empresarial com a aliança proposta (Bruno e Vasconcellos, 1996).

Na etapa de escolha de parceiros tem-se a terceira variável considerada de mais alto grau de relevância: (iii) Qualidade das relações (institucionais e pessoais). Esta variável tem como principal efeito a influência direta na confiança que deve existir entre os indivíduos e organizações participantes da aliança, fator este que pode ser motivo de insucesso da empreitada (Bruno e Vasconcelos, 1996).

Na etapa de implementação e execução, têm-se as três últimas variáveis indicadas como essenciais: (iv) confiança entre indivíduos, (v) comprometimento das equipes técnicas com objetivos da cooperação e (vi) capacidade de aprendizagem organizacional. A confiança entre os indivíduos é essencial para que exista a aliança, em particular quando se trata de cooperação com aspectos tecnológicos que afetem a competitividade das empresas. O comprometimento das equipes técnicas é essencial pois, em sua essência, a aliança é executada por estas equipes que, se não estiverem comprometidas com a estratégia da empresa e objetivos da aliança, podem colocar tudo a perder. Por último, a capacidade de aprendizagem organizacional é essencial para que a transferência de conhecimento seja feita de maneira eficiente, permitindo assim que os objetivos da aliança sejam alcançados (Bruno e Vasconcellos, 1996).

Na Tabela 1, a seguir, é apresentada uma síntese do modelo de Bruno e Vasconcellos (1996), utilizado na análise proposta por este estudo de caso.

<b>Etapas</b>	<b>Variáveis</b>
<b>1. Definição Estratégica</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compatibilização dos objetivos da cooperação com a estratégia empresarial.</li> <li>• Clareza e convencimento sobre necessidade e importância da cooperação para a estratégia empresarial.</li> <li>• Envolvimento da alta administração.</li> </ul>
<b>2. Escolha da Parceria</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Qualidade das relações (institucionais e pessoais).</li> <li>• Convergência de interesse sobre tema-objeto da cooperação.</li> <li>• Qualidade das competências (técnica e gerencial).</li> <li>• Disponibilidade dos recursos para mobilização.</li> <li>• Posição consolidada de mercado.</li> </ul>
<b>3. Negociação/Definição do Projeto</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Envolvimento da alta administração.</li> <li>• Definição clara dos objetivos da cooperação.</li> <li>• Qualidade do contrato.</li> <li>• Conformidade com mecanismos de regulamentação do mercado.</li> <li>• Definição da forma institucional.</li> </ul>
<b>4. Implementação/Execução</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Confiança entre os indivíduos.</li> <li>• Comprometimento das equipes técnicas com objetivos da cooperação.</li> <li>• Capacidade de aprendizagem organizacional.</li> <li>• Envolvimento da alta administração.</li> <li>• Competência no gerenciamento de alianças.</li> <li>• Qualidade da comunicação e da memória técnica.</li> </ul>
<b>5. Encerramento</b>	

Tabela 1: Síntese do Modelo de Bruno e Vasconcellos.

Fonte: Bruno e Vasconcellos (1996).

### **3**

## **Metodologia de Pesquisa**

Esta pesquisa consiste em um estudo de caso, que busca analisar e responder à questão de como se caracteriza um processo de formação de alianças estratégicas entre empresas nacionais e internacionais de manutenção aeronáutica para atuação no mercado brasileiro.

### **3.1.**

#### **Método de Estudo de Caso**

O método de Estudo de Caso foi escolhido para este estudo pois permite uma análise em profundidade, longitudinal, com uma riqueza de detalhes que não é possível obter, por exemplo, em uma *survey*. Além disto, conforme Yin (2002), trata-se do método a ser adotado quando a pergunta de pesquisa é do tipo “Como” ou “Por que”.

Como ponto inicial, tem-se o fato de que a aliança estratégica analisada é muito recente, além de ainda estar em operação. Isto faz com que novos fatos surjam a todo momento, fatos estes que, muitas vezes, são interessantes e importantes para a continuação do estudo. Além disto, devido aos diferentes tipos de informações que foram coletados e suas variadas fontes (entrevistas, documentação fornecida pelas empresas, observações pessoais, etc.), o estudo qualitativo se apresentou como uma melhor opção, permitindo a análise do caso em suas mais variadas dimensões e a subsequente união de todos estes elementos em uma interpretação coesa (Ghauri, 2004).

### **3.2.**

#### **Fases do Estudo**

Conforme afirmado por Yin (2002), um estudo de caso deve seguir um design de pesquisa. Este design é a sequência lógica que conecta os dados coletados durante a pesquisa à questão inicial que motivou o estudo e, finalmente,

a conclusão do mesmo. Neste caso, o estudo se caracterizou por três fases distintas: ambientação, coleta de dados e análise.

A fase de ambientação caracterizou-se pelo contato inicial do pesquisador com os elementos que seriam estudados. Esta fase se deu de forma interessante pois o pesquisador estava diretamente envolvido, nas atribuições de sua profissão, com o desenvolvimento da aliança estratégica sendo analisada. Isto facilitou o processo pois já se tinha conhecimento aprofundado do objeto de pesquisa e suas características principais, além de já existir conhecimento dos *players* envolvidos em todos os processos. Por outro lado, foi importante que o pesquisador evitasse qualquer pré-julgamento do caso em estudo devida a sua grande intimidade com o conteúdo do mesmo. Um pré julgamento pode, facilmente, enviesar e inutilizar qualquer conclusão derivada de dados coletados (Yin, 2002), logo é crucial que se atente para que não haja este tipo de comportamento. Nesta primeira fase foram determinadas as questões que deveriam ser respondidas, e como estes dados seriam coletados, de forma que a análise completa da aliança pudesse ser feita.

A segunda fase, de coleta de dados, se constitui do ajuntamento de informações pertinentes à pesquisa através das diversas técnicas necessárias e aplicadas. Esta fase foi constituída de diversos métodos de coleta de informação que proporcionaram todos os dados necessários para o avanço à próxima fase do estudo. Este é um ponto interessante sobre a eficácia do estudo de caso, pois permite que o pesquisador continue buscando a coleta de dados, em diferentes formas, até que sejam atingidas todas as respostas e interpretações necessárias (Ghauri, 2004).

Foi necessária uma pesquisa documental para que se obtivessem maiores informações sobre o caso analisado. A utilização mais importante destes documentos é feita para corroborar e cancelar as evidências coletadas em outras fontes (Yin, 2002). Esta pesquisa documental auxiliou na determinação do contexto das alianças, através de informações sobre o histórico das empresas, situação atual das mesmas, notícias recentes de outras alianças de sucesso, etc. Além disto, devido ao seu posto dentro da empresa brasileira, o pesquisador foi autorizado a obter dados sobre os recentes resultados dos serviços pertinentes à

aliança. Isto permitiu uma análise dos resultados obtidos.

Entrevistas são fontes de dados essenciais em um estudo de caso, pois a maioria dos casos trata de relações entre indivíduos. Assim, as interpretações e relatos de um entrevistado permitem a coleta de dados importantes sobre os acontecimentos estudados (Yin, 2002). Neste estudo, foram utilizadas entrevistas semi-estruturadas em profundidade para que fosse possível ter os dados referentes as opiniões e visões dos diferentes *players* envolvidos no processo de formação da aliança estratégica. Na empresa americana, foram entrevistados o Presidente e o Vice-Presidente de Vendas e Marketing, ambos participantes diretos do processo de formação da aliança. Na empresa brasileira, foram entrevistados o Diretor Geral e o Gerente Comercial, também os dois principais participantes no processo de desenvolvimento da aliança. As entrevistas com os membros da empresa americana foram realizadas por telefone e as com os membros da empresa brasileira foram presenciais.

Estas entrevistas foram importantes para o entendimento completo dos acontecimentos geradores da aliança estratégica, bem como das motivações, dúvidas, decisões etc. tomadas pelos participantes. O fato de serem semi-estruturadas facilita este trabalho, pois permitiu ao entrevistador criar um diálogo rico com os entrevistados sem seguir um plano formal, buscando assim novas informações e evidências em função do andamento das entrevistas e prosseguimento da coleta de dados (Yin, 2002).

Complementando a fase de coleta de dados, utilizou-se a observação. Por ter participado ativamente no processo de formação da aliança estratégica em estudo, o pesquisador esteve em contato com todas as etapas do início à execução da aliança. É natural que fossem feitas diversas observações que serviram para substanciar o estudo em pauta. Além disto, foi realizada uma visita às instalações da empresa americana, o que também auxiliou no maior conhecimento desta empresa, métodos operacionais, cultura e demais características.

Por último, partiu-se para a fase de análise, caracterizada pela aplicação do modelo de Bruno e Vasconcellos (1996) e o subsequente estudo aprofundado da



aliança estratégica. Esta terceira fase forma o produto final do estudo de caso realizado. Nesta fase, foi necessário um agrupamento de todos os dados coletados, transcrição das entrevistas, organização de documentos, etc. como forma de organização do objeto de estudo. Em seguida, foram identificadas todas as categorias necessárias para a aplicação do modelo de análise escolhido e estas categorias foram identificadas nos dados coletados. Assim, foi realizada a análise da aliança estratégica objeto deste estudo através da fundamentação do modelo teórico escolhido previamente.

Muito importante, conforme dito por Ghauri (2004), é a união entre as fases de coleta de dados e análise dos mesmos. A melhor prática é a realização da análise da maneira mais conjunta possível com a coleta de dados, permitindo assim que as conclusões sejam atingidas gradualmente com o crescimento da quantidade de informações agrupadas.

## **4 O Caso Estudado**

Este capítulo apresenta uma descrição do caso de aliança estratégica selecionado para o presente estudo. A apresentação é iniciada com uma descrição das empresas, incluindo breve perfil dos membros entrevistados de cada uma delas. Em seguida, é descrito o processo de formação da aliança estratégica, com a apresentação de um cronograma dos fatos. Finalmente, é feita a análise do caso conforme o modelo teórico de Bruno e Vasconcellos (1996), sendo apresentadas todas as etapas e variáveis do modelo e uma análise de cada uma em relação ao caso estudado.

### **4.1. Apresentação das Empresas**

Para a execução e compreensão apropriadas do estudo em questão, faz-se necessária a descrição das empresas envolvidas no processo de aliança estratégica internacional analisado. Assim, apresentam-se as principais características da empresa brasileira, COMAF INDÚSTRIA AERONÁUTICA, e da empresa americana, LIMCO AIREPAIR.

#### **4.1.1. Comaf Indústria Aeronáutica**

A empresa COMAF INDÚSTRIA AERONÁUTICA foi fundada em setembro de 1977 por seus, ainda hoje, sócios-diretores. Desde sua fundação a empresa tem, como sua atividade principal, a execução de manutenção em componentes aeronáuticos.

Durante seus quarenta anos de existência, a empresa sobreviveu a diversas mudanças em seu cenário de atuação, seja por motivos de evolução tecnológica, seja por alterações econômicas e políticas no Brasil. Mesmo assim, a empresa foi capaz de acompanhar o crescimento do mercado aeronáutico brasileiro e mundial e se estabelecer como um forte *player* no mercado nacional.

Em 2017, a empresa conta com 85 funcionários, entre eles 11 engenheiros, trabalhando em instalações modernas que ocupam 6500 m<sup>2</sup> na cidade do Rio de Janeiro. Para a execução de seus serviços a COMAF obteve e mantém diversas certificações de órgãos regulamentadores e empresas da indústria aeronáutica como: Agência Nacional de Aviação Civil (ANAC), Diretoria de Material Aeronáutico e Bélico da Força Aérea Brasileira (DIRMAB - FAB), European Aviation Safety Agency (EASA), Associação das Indústrias Aeronáuticas Brasileiras (AIAB), Conselho Regional de Engenharia e Agronomia (CREA), EMBRAER, HELIBRAS, entre outros.

Durante seu desenvolvimento, e como resposta a características do mercado aeronáutico nacional, os gestores da empresa fizeram a opção estratégica de buscar a pulverização das capacidades técnicas da empresa em uma vasta gama de componentes aeronáuticos. Isto se deu pois, devido ao volume reduzido do mercado aeronáutico brasileiro (em especial em comparação ao mercado norte-americano e europeu), não faria sentido para a empresa focar em um serviço específico que não traria o retorno financeiro desejado por seus diretores. Com isto, a empresa conta hoje com mais de vinte e cinco mil itens em sua lista de capacidades certificada, entre eles: hélices de carbono e seus acessórios, rodas e freios, componentes hidráulicos, trens de pouso, componentes elétricos, componentes pneumáticos, componentes eletrônicos, instrumentos de bordo, baterias, reparos estruturais, entre outros.

A empresa desenvolveu uma carteira de clientes expressiva no mercado nacional e com alguns membros do mercado internacional. Entre estes clientes, podem-se citar algumas linhas aéreas conhecidas como: TAM, GOL, AZUL, AVIANCA e PASSAREDO, fabricantes de aeronaves como: EMBRAER, HELIBRAS, AIRBUS DEFENSE & SPACE e DAHER SOCATA, além de diversos hangares de manutenção, taxis aéreos, empresas de exploração de petróleo *off-shore*, aviação executiva, entre outros operadores no mercado nacional.

Com um nome consolidado no mercado brasileiro, a COMAF atraiu a

atenção de diversos fabricantes de componentes e, com isto, obteve representações e autorizações exclusivas de diversos deles. Em 2017, a empresa é oficina autorizada exclusiva de vários dos grandes *players* mundiais como LABINAL POWER SYSTEMS, MEGGIT AIRCRAFT BRAKING SYSTEMS, GOODRICH WHEELS & BRAKES, TECHNOFAN e SATAIR.

Atualmente, a COMAF se apresenta como a principal oficina de revisão de componentes aeronáuticos no Brasil. Naturalmente, os diretores da empresa têm observado o cenário atual do mercado e traçado a estratégia da empresa para manter este crescimento. Na visão dos gestores, a empresa está em um momento chave de sua existência, no qual o próximo passo a ser dado seria o atendimento completo de grandes frotas de aeronaves, tais quais as atualmente operadas pelas grandes linhas aéreas brasileiras. Entretanto, os gestores da COMAF entendem que a empresa, sozinha, não possui o desenvolvimento tecnológico e poderio financeiro necessário para o suporte destas grandes frotas.

Com esta análise em mente, a direção da empresa alterou sua estratégia de desenvolvimento e tem buscado alianças estratégicas com empresas estrangeiras que possam trazer não só o desenvolvimento tecnológico necessário, como também suporte financeiro para as operações que a empresa busca atender. O caso estudado analisa uma destas parcerias, firmada com a empresa americana LIMCO AIREPAIR para o atendimento dos trocadores de calor da frota EMBRAER-170 e EMBRAER-190 operados pela empresa AZUL LINHAS AÉREAS e potencial expansão para outras frotas de outros operadores.

Na COMAF, foram entrevistados o Diretor Geral e o Gerente Comercial. O Diretor Geral da COMAF é o fundador da empresa, e exerce esta função desde setembro de 1977. Com formação em Engenharia Mecânica, ele possui grande experiência no mercado aeronáutico, no qual atua desde a fundação da empresa. O Gerente Comercial da COMAF também tem formação em Engenharia Mecânica e exerce a função de gerência comercial desde 2011. Estando na empresa desde 2005, ele iniciou como estagiário em funções técnicas, migrando para a área de desenvolvimento de novos negócios, para então assumir, em conjunto com sua função anterior, o comando do setor comercial.

#### 4.1.2. Limco Airepair

A LIMCO foi fundada em Nova Iorque, em 1946, como LONG ISLAND METAL COMPANY (LIMCO), tendo como atividade fim a fabricação de peças de precisão para aeronaves, componentes eletrônicos e componentes industriais. A empresa se especializou na fabricação de componentes de alta eficiência em trocadores de calor, sistemas de controle de temperatura, trocadores de óleo, condensadores, aquecedores de combustível, pre-coolers etc. Embora esta fosse a atividade principal da LIMCO, a empresa constantemente buscava oportunidades de expansão para prover melhores soluções aos seus clientes.

Em 1974 foi fundada em Tulsa, no estado americano de Oklahoma, a empresa AIREPAIR INTERNATIONAL, especializada na manutenção de trocadores de calor e seus mais diversos componentes. Esta empresa se diferenciou no mercado, criando uma reputação de qualidade e eficiência em seus serviços. Isto chamou a atenção dos investidores da LIMCO e, em 1992, a empresa foi comprada para servir como o braço de manutenção da empresa nova iorquina.

Em 1995 as duas empresa se fundiram definitivamente, fundando a LIMCO AIREPAIR. Cada uma das duas empresas foi capaz de trazer sua área de expertise, formando uma corporação capaz de atender as necessidades em trocadores de calor, tanto no aspecto de fabricação, quanto no de manutenção. Com isso, as empresas se mudaram para novas instalações, de 6.500 m<sup>2</sup> em Tulsa. Em 2010, a empresa foi comprada pelo grupo israelense TAT TECHNOLOGIES, pertencente à empresa de *private equity* FIMI GROUP. Este movimento permitiu à empresa realizar grandes investimentos em processos e tecnologia, aumentando ainda mais a liderança no mercado de trocadores de calor.

Para a execução de seus serviços, a empresa conta com diversas certificações de renome internacional. Entre elas podemos citar: AS9100C Quality Management System, AS9110B quality Management System, ISO 9001, NADCAP, Federal Aviation Agency (FAA), European Aviation Safety Agency (EASA), CAAC (China), ente outros.

Entre as características principais da LIMCO encontra-se sua presença como *total solutions provider*. A empresa, através de seu departamento de engenharia, foi capaz de desenvolver uma solução única no mercado, batizada de LIMCORE. Esta solução permite o reparo de trocadores de calor que antes teriam que ser descartados, gerando uma forte economia para os operadores que, por uma fração do preço de uma unidade nova, podem reparar suas unidades danificadas. Além disto, a empresa é famosa pela rapidez de seus serviços, tendo um atendimento médio de aproximadamente 10 dias, muito superior à média do mercado internacional.

Estas características permitiram à LIMCO AIREPAIR formar uma carteira de clientes bastante expressiva, contando com empresas aéreas de renome internacional. A empresa americana é, hoje, fornecedora direta de grandes linhas aéreas como: American Airlines, United Airlines, Delta, British Airways, Lufthansa, Qatar Airlines, Air France, entre outros grandes *players* do mercado internacional.

Embora tenha sempre conseguido vender seus serviços em quase todas as regiões do mundo, os gestores da LIMCO AIREPAIR sempre tiveram dificuldades em entrar no mercado brasileiro. Devidas a suas características intrínsecas, em particular as dificuldades aduaneiras e de acesso às empresas, o mercado brasileiro sempre se apresentou como um desafio para a empresa americana. Por isso, a LIMCO buscou uma aliança estratégica com uma empresa brasileira, de maneira que permitisse a entrada da empresa no mercado brasileiro e, assim, buscar a mesma penetração que tem no restante do planeta. E empresa escolhida foi a COMAF, e juntas as empresas firmaram uma parceria para atendimento inicial das frotas EMB-170 e EMB-190 da AZUL, com planos para expansão para outros operadores.

Na LIMCO foram entrevistados, para este estudo de caso, o Presidente e Vice-Presidente de Vendas e Marketing. O Presidente da LIMCO é Engenheiro Metalúrgico de nacionalidade Israelense e, por muitos anos, serviu à Marinha de Israel como comandante de submarinos. Após sua saída das forças armadas,

completou seus estudos com um Doutorado em Engenharia Metalúrgica e entrou para o ramo aeronáutico em uma fabricante de motores. Entrou na LIMCO em 2010 após a compra da empresa pelo TAT GROUP, já no cargo de Presidente. O Vice-Presidente de Vendas e Marketing da LIMCO esta na empresa desde o ano 2000 e é Engenheiro Aeronáutico com Mestrado em Administração de Empresas (MBA). Ele é responsável por toda a operação de vendas e marketing da empresa além do desenvolvimento de novos negócios.

#### 4.2. O Processo de Formação de Aliança Estratégica

Como foi dito anteriormente, o processo de formação de aliança estratégica entre as empresas COMAF INDÚSTRIA AERONÁUTICA e LIMCO AIREPAIR é analisado utilizando-se o modelo desenvolvido por Bruno e Vasconcellos (1996). Entretanto, antes de iniciar a categorização dos dados dentro do modelo escolhido, é apresentada uma cronologia do processo, como forma de facilitar a compreensão dos fatos ocorridos (Tabela 2).

Etapas	Data	Evento
<b>Formação de Aliança Estratégica</b>	Dez. 2015	Executivos da LIMCO traçam, como estratégia para o ano de 2016, o aumento de <i>market share</i> no mercado brasileiro e América do Sul.
	Jan. 2016	Em reunião comercial na EMBRAER, os executivos da LIMCO descobrem que a empresa precisaria de um parceiro técnico no Brasil. A EMBRAER sugere a COMAF.
	Jan. 2016	São feitos os primeiros contatos entre as duas empresas sobre uma potencial parceria.
	Fev. – Jun. 2016	As empresas participam de diversas discussões via e-mail, <i>conference calls</i> e presenciais para conhecimento mútuo, alinhamento de objetivos, expectativas e estratégias.
	Jun. 2016	A LIMCO, após apresentação do averiguado entre fevereiro e junho, recebe “luz verde” do TAT Group para prosseguir.
	Jun. 2016	É assinado um Memorando de Entendimento entre as empresas.
	Jul. – Nov. 2016	As empresas participam de diversas discussões para alinharem como a parceria deveria funcionar. É feito um <i>draft</i> de contrato de aliança estratégica para análise dos departamentos jurídicos de ambas.
	Nov. 2016	As empresas assinam o contrato de aliança estratégica e anunciam ao mercado.
<b>Gestão de Aliança Estratégica</b>	Dez 2016	Técnicos da LIMCO viajam até a COMAF para treinamento dos técnicos da COMAF. Também ocorre transferência de documentação técnica necessária para execução dos serviços.
	Dez 2016	A COMAF investe em renovar suas instalações e bancadas de testes para atender ao padrão exigido pela LIMCO.

	Jan 2017	Feita uma reunião na EMBRAER, com a presença de representantes da direção de ambas as empresas, para apresentar a parceria e formalizar a execução de serviços de manutenção para a EMBRAER.
	Fev 2017	Iniciam-se os serviços para a EMBRAER.
	Mar 2017	A COMAF inicia um processo de contato com clientes em potencial para apresentar as novas capacidades geradas pela parceria.
	Jun 2017	A LIMCO começa a buscar outras empresas nos EUA que poderiam se beneficiar da estrutura montada pela parceria no Brasil, como forma de expandir o escopo da aliança.
	Set 2017	A LIMCO provisiona um estoque estratégico de componentes, nas instalações da COMAF, para atendimento mais rápido das demandas de manutenção.
	Out 2017	O grupo TAT, dono da LIMCO, inicia tratativas para estudo de possível compra de capital da COMAF.

Tabela 2: Cronologia da Formação de Aliança Estratégica entre COMAF e LIMCO.  
Fonte: Elaboração Própria.

Apresentada a cronologia da aliança estratégica até a data de outubro de 2017, é possível seguir para a análise do processo de formação desta aliança. Esta análise, como já foi mencionado, será baseada no modelo de Bruno e Vasconcellos (1996) e dividida nas seguintes etapas: Definição Estratégica, Escolha da Parceria, Negociação/Definição do Projeto e Implementação/Execução. O modelo ainda inclui uma etapa de encerramento que não será considerada no presente estudo por se tratar de uma aliança estratégica ainda em vigor.

### 4.3. Etapas da Formação da Aliança Estratégica

Apresentam-se nesta seção as diferentes etapas da formação da aliança estratégica caracterizadas, individualmente, por suas variáveis. São vistos exemplos da aliança entre Comaf e Limco para cada uma das variáveis, como forma de identificar a adequação, ou não, do processo utilizado ao modelo de estudo.

#### 4.3.1. Etapa 1: Definição Estratégica

Esta primeira etapa é dividida, por Bruno e Vasconcellos (1996), em três variáveis distintas: (i) Compatibilização dos objetivos da cooperação com a estratégia empresarial, (ii) Clareza e convencimento sobre a necessidade e



importância da cooperação para a estratégia empresarial e (iii) Envolvimento da alta administração. Esta etapa é de crucial importância para o sucesso da aliança estratégica pois de suas três variáveis, as duas primeiras são consideradas de mais alto grau de relevância e a terceira de alto grau de relevância. Sem que a aliança estratégica esteja alinhada com a estratégia da empresa, o sucesso da aliança estratégica é praticamente impossível (Bruno, 1996).

Observa-se então a primeira variável, Compatibilização dos objetivos da cooperação com a estratégia empresarial, em relação à empresa COMAF. A COMAF tinha como estratégia empresarial na época do início das negociações da parceria (e até o presente momento), a busca pela sua capacitação em serviços únicos no território nacional, utilizando assim as dificuldades encontradas pelas empresas brasileiras com a distância para os EUA e Europa (custos e burocracias de alfândega, transporte, idioma, moeda etc.) como alavancagem para seus negócios. A maneira com que a empresa buscava atingir os objetivos desta estratégia era através da obtenção de parceiros dispostos a colaborar técnica, comercial e até financeiramente para o desenvolvimento destas novas capacidades no Brasil. Esta estratégia empresarial tem grande compatibilidade com os objetivos da aliança, pois a mesma tem como foco central o desenvolvimento de capacidade de manutenção única e exclusiva no Brasil para atendimento de um mercado carente por esta solução e ainda dependente dos mercados americano e europeu. Os trechos a seguir das entrevistas realizadas com o Diretor Geral da COMAF retratam bem este alinhamento.

“A COMAF chegou em um ponto de sua trajetória de crescimento que o próximo passo é muito difícil de se dar sozinho. As empresas aéreas no Brasil estão muito grandes, as novas tecnologias muito caras, fazendo com que o investimento para novos desenvolvimento seja, muitas vezes, além da capacidade da empresa. Por outro lado, as empresas americanas que tem a tecnologia e volume financeiro necessário, têm grandes dificuldades pra entrar no mercado brasileiro, devido a cultura, burocracia, e problemas do Brasil em geral. Assim, a COMAF passou a

buscar parceiros para novos desenvolvimentos no Brasil, captando recursos e tecnologia e oferecendo, em troca, a entrada no mercado e nosso know-how e nome consolidado no Brasil.

Dito isso, a parceria com a LIMCO se alinha perfeitamente com a estratégia da COMAF. Eles nos trazem a tecnologia e robustez financeira para atender grandes clientes, e nós trazemos o conhecimento e desenvoltura no mercado nacional.”

Com relação à empresa LIMCO, também se encontra uma alta compatibilidade da estratégia empresarial com os objetivos da cooperação. A estratégia da LIMCO difere completamente da apresentada pela COMAF. Líder do mercado americano, e já consolidada no mercados europeu e asiático, a empresa tem como objetivo estratégico a expansão para novos mercados, em particular o brasileiro e o sul-americano. Ao analisar o mercado brasileiro, a direção da empresa constatou que seria impossível entrar no mesmo por conta própria e que a presença de um parceiro local seria crucial. Assim, e visto que o objetivo da parceria é desenvolver capacidade local para atendimento do mercado nacional, constata-se que a estratégia empresarial da LIMCO também caminha junto com os objetivos da aliança estratégica formada. O extrato a seguir, das entrevistas realizadas com o Presidente da Limco, dão alguns exemplos do descrito anteriormente.

“A LIMCO já é uma empresa consolidada e líder de mercado em nosso segmento. Conseguimos nos consolidar em todo o mundo, menos no mercado sul-americano, em particular no Brasil. Já havíamos tentado nossas abordagens tradicionais com as empresas brasileiras, mas sem sucesso. O que observávamos muito eram as empresas brasileiras dizendo que os trâmites burocráticos de alfândega inviabilizavam enviar serviços para os EUA. Com isto, decidimos que seria necessária uma parceria com uma empresa brasileira para desenvolvimento de serviços

locais e assim, finalmente conseguimos entrar no mercado brasileiro. Por isso a aliança com a COMAF se alinha com os objetivos da LIMCO. Conseguimos um parceiro nacional para o desenvolvimento de capacidade local e expansão de nossos negócios para novos mercados."

A segunda variável, Clareza e convencimento sobre necessidade e importância da cooperação para a estratégia empresarial, também apresenta compatibilidade, quando analisada no foco de ambas as empresas. Para a COMAF, era claro que o desenvolvimento de capacidade de manutenção em trocadores de calor seria impossível sem a presença de um parceiro. A empresa não tinha acesso às documentações técnicas distribuídas para representantes exclusivos dos fabricantes dos produtos, não tinha acesso ao treinamento necessário para execução dos serviços, e não tinha a capacidade de desenvolvimento de tecnologia similar ao LIMCORE, já existente na LIMCO. Para a LIMCO, em especial após a reunião inicial que tiveram com a EMBRAER, ficou claro em estudo do mercado brasileiro que as barreiras de entrada ao mesmo são muito grandes e, ultrapassá-las sozinha seria muito custoso e arriscado. Então, é evidente que a clareza e o convencimento, para ambas as empresas, de que o atendimento dos objetivos traçados em sua estratégia empresarial dependia do sucesso desta aliança estratégica, eram bastante altos. Os trechos a seguir, retirados de entrevistas realizadas com o Vice-Presidente de Vendas e Marketing da LIMCO e Gerente Comercial da COMAF, demonstram os pontos apresentados anteriormente.

"Depois de muitas tentativas de entrar no Brasil por nossos meios tradicionais, ficou claro que seria necessário um parceiro nacional para que esta estratégia funcionasse. Então, não havia dúvidas, a aliança com a COMAF era crucial para o estabelecimento de nossa estratégia de expansão para o Brasil." (Vice-Presidente, LIMCO)

"A COMAF buscava expandir seus negócios criando capacidades únicas no mercado Brasileiro. A parceria com a LIMCO foi uma oportunidade de

desenvolver serviços que não conseguiríamos sozinhos e, ao mesmo tempo, oferecer ao mercado algo que até então não era oferecido. Ficou claro desde o começo que a parceria era essencial para nos mantermos em nossa estratégia de novos desenvolvimentos únicos no mercado nacional." (Gerente Comercial, COMAF)

A terceira variável a ser analisada nesta primeira etapa é o Envolvimento da alta administração. É importante para o aumento das chances de sucesso de uma aliança que haja um bom envolvimento da alta administração na mesma, para que exista sinergia entre as diretorias das empresas e a parceria em si (Bruno e Vasconcellos, 1996).

Ao observar ambas as empresas, vê-se que tanto na COMAF, quanto na LIMCO, os procedimentos de formação e gestão da aliança foram feitos em sua totalidade pela alta gerência das empresas, com acesso direto às diretorias. Na COMAF, o Gerente Comercial foi responsável por todas as tratativas referentes a formação e gestão da aliança, sempre com o aval do Diretor Geral da empresa. Na LIMCO, todas as comunicações e decisões foram tomadas pelo Vice-Presidente de Vendas e Marketing, com apoio direto do Presidente da empresa. Assim, é possível afirmar que o envolvimento da alta administração na formação desta aliança estratégica foi alto, fator importante para o sucesso em potencial dos negócios pretendidos pelas empresas. Durante entrevistas com os envolvidos, podem-se destacar alguns trechos que mostram a preocupação e a existência deste envolvimento em ambas as empresas.

"Eu sempre tive a opinião que este tipo de negócio, uma parceria como essa, tem que ser modelada e executada nos níveis mais altos da empresa. A formação de uma aliança dessas é um negócio complexo e as respostas e ações precisam ser rápidas e decididas. Por isso, atribui ao gerente comercial a responsabilidade de tomar conta disso, reportando diretamente a mim." (Diretor Geral, COMAF)

"A formação desta parceria era um projeto

estratégico para a LIMCO. A idéia desta parceria foi formada em conjunto com o VP e, nada mais lógico, que a condução do processo fosse feita da mesma maneira. Eu precisava estar por dentro de tudo que estava acontecendo para que qualquer problema ou impasse fosse resolvido de forma rápida e definitiva.” (Presidente, LIMCO)

A seguir, apresenta-se um resumo dos resultados obtidos com relação à Etapa 1 da aliança estratégica estudada (Tabela 3).

<b>Etapa 1 - Definição Estratégica</b>			
<b>Variável</b>	<b>Grau de Relevância</b>	<b>Fator Observado</b>	<b>Impacto da Variável na Aliança Estratégica LIMCO/COMAF</b>
Compatibilização dos objetivos da cooperação com a estratégia empresarial.	Mais alto grau.	Ambas as empresas têm suas estratégias empresariais compatibilizadas com os objetivos da cooperação.	Impacto positivo.
Clareza e convencimento sobre necessidade e importância da cooperação.	Mais alto grau.	Ambas as empresas reconheciam claramente que a cooperação era essencial para o sucesso de seus negócios.	Impacto positivo.
Envolvimento da alta administração.	Alto grau.	Ambas as empresas apontaram membros da alta administração para conduzir as tratativas.	Impacto positivo.

Tabela 3: Resumo dos Resultados Obtidos: Etapa de Definição Estratégica.  
Fonte: Elaboração Própria.

#### **4.3.2. Etapa 2: Escolha da Parceria**

Os autores do modelo adotado neste estudo de caso dividem esta etapa em cinco variáveis: (i) Qualidade das relações (institucionais e pessoais), (ii) Convergência de interesse sobre tema-objeto da cooperação, (iii) Qualidade das competências (técnica e gerencial), (iv) Disponibilidade dos recursos para mobilização e (v) Posição consolidada de mercado. Observando os graus de

importância dados a estas variáveis, tem-se que a primeira é considerada de mais alto grau de relevância, as três seguintes de alto grau de relevância, enquanto que a última é considerada de baixo grau de relevância para o sucesso da parceria.

Ao se analisar a primeira variável desta etapa, Qualidade das relações (institucionais e pessoais), identifica-se um fato interessante que contribui para que a aliança estratégica entre a COMAF e a LIMCO se posicione bem em relação a este fator. O Presidente da LIMCO, antes de assumir sua posição atual, havia sido presidente de uma outra empresa e, em seu cargo anterior, havia trabalhado em um projeto de sucesso junto com a COMAF. Assim, mesmo que as empresas participantes da aliança não tivessem um histórico de relação institucional, havia um forte histórico de relações pessoais entre os principais *players* da aliança. O sucesso da operação realizada entre a COMAF e a empresa anterior em que o Presidente da LIMCO trabalhou serviu como uma formação de relação anterior que auxilia no reconhecimento de competências e desenvolvimento de confiança entre as empresas envolvidas (Costin & Wood, 1994). Como se pode observar pelas declarações dadas pelos envolvidos, esta relação anterior deu bastante conforto, tanto para a COMAF, quanto para a LIMCO, no relacionamento necessário à aliança.

“Coincidentemente, nós já conhecíamos o Presidente da LIMCO de quando ele trabalhava em outra empresa. Fizemos alguns negócios com esta outra empresa, nada muito grande é verdade, mas o suficiente para entender que se tratava de uma pessoa séria e comprometida com o trabalho e resultados. Isso facilitou, sem dúvidas. É óbvio que sempre existe a preocupação de associar o nome da empresa à outra que não conhecemos muito bem e já conhecer o Presidente foi um fator tranquilizante.” (Gerente Comercial, COMAF)

“Eu não tinha dúvidas quanto a COMAF. Meus subordinados na LIMCO, corretamente, levantaram esta dúvida, sobre o nível de confiança que poderíamos ter com

uma empresa que nunca havíamos trabalhado antes. Será que eles iriam aprender nosso negócio e depois dissolver a aliança? Será que eles iriam atender o cliente com o padrão LIMCO de qualidade? Todas essas eram dúvidas legítimas mas que eu, como já conhecia a COMAF de outros negócios em outra empresa, sabia que eram coisas que não precisaríamos nos preocupar.” (Presidente, LIMCO)

“Toda vez que entramos em uma parceria com qualquer empresa, em qualquer lugar, surgem dúvidas e desconfiças. Acho que isso é normal quando as instituições nunca trabalharam juntas antes. Neste caso foi um pouco diferente. Nosso Presidente já havia trabalhado com a COMAF e tinha total confiança neles e no trabalho que eles executam. Isso sem dúvidas tornou o processo como um todo muito mais fácil.” (Vice-Presidente, LIMCO)

A segunda variável, Convergência do interesse sobre tema-objeto da cooperação, analisa fator semelhante à primeira variável da primeira etapa, que era a Compatibilização dos objetivos da cooperação com a estratégia empresarial. Buscou-se então, novamente, uma forma de medir se existe uma coesão entre os objetivos da aliança estratégica e a estratégia da empresa (Bruno, 1996). Conforme mostrado anteriormente, tanto a COMAF quanto a LIMCO têm estratégias empresariais que caminham em conjunto com os objetivos traçados pela cooperação entre as duas empresas. Neste caso, a diferença na análise refere-se à etapa de escolha de parceria, logo, as empresas devem observar não só se os objetivos da parceria convergem com seus próprios objetivos estratégicos, mas também buscar entender se o mesmo ocorre com o potencial parceiro. Isto é de crucial importância, pois de nada adianta estar 100% alinhado com os objetivos de uma parceria se o outro lado não estiver da mesma maneira. No caso da COMAF e da LIMCO, este alinhamento mútuo foi observado desde cedo por ambos, como se pode observar pelos trechos a seguir.

“Isto foi interessante. Em nossa primeira reunião a equipe da COMAF já sugeriu um modelo de parceria que era quase que 100% igual ao que estávamos pensando. Eles precisavam de nossa ajuda para expandir sua capacidade de serviços e entenderam perfeitamente que precisávamos da ajuda deles para entrarmos no mercado brasileiro. Quando ambas as empresas entendem as necessidades e deveres que têm e terão na parceria fica tudo muito mais fácil.” (Vice-Presidente, LIMCO)

“Uma coisa que vemos muito em discussões com outras empresas, principalmente estrangeiras, é que eles acreditam que são extremamente superiores e que estariam “fazendo um favor” de querer tentar qualquer parceria com uma empresa brasileira. Este não foi o caso da LIMCO. Desde o primeiro momento eles foram claros que já haviam tentando entrar no mercado brasileiro por conta própria e que haviam percebido que isto era um erro. O objetivo deles com a parceria estava claro, o nosso também, e neste momento percebemos que o alinhamento entre as empresas ia permitir explorarmos bem as sinergias e oportunidades.” (Gerente Comercial, COMAF)

Como terceira variável da segunda etapa temos Qualidade das competências (técnica e gerencial). É lógico que esta seja uma variável de alta importância pois, de nada adianta escolher uma empresa parceira que não tenha qualidade nas competências necessárias às atividades da parceria. Interessante também apontar observação feita por Bruno e Vasconcellos (1996), de que não basta que ambas as empresas tenham boas competências técnicas e gerenciais, deve também haver um equilíbrio no nível destas competências, em especial quando a aliança estratégica tiver o objetivo de produzir valor. No caso da parceria analisada, observa-se que ambas as empresas têm um alto grau de competência naquilo em que se propõem a contribuir. A LIMCO é líder mundial



nos serviços de manutenção de trocadores de calores, reconhecida pela indústria e sendo a única no mundo com a tecnologia LIMCORE para reparos especiais de colmeias. Por sua vez, a COMAF é líder no mercado nacional de manutenção de componentes aeronáuticos, sendo reconhecida como *benchmark* de qualidade e atendimento no Brasil. Observa-se também que existe um equilíbrio no nível das competências, pois ambas as empresas trazem para a aliança o mais alto grau de eficiência e qualidade exatamente nos fatores em que devem contribuir para a parceria: a LIMCO com a tecnologia e desenvolvimento e a COMAF com a atuação e serviço no mercado nacional. Este nível de qualidade das competências também foi observado pelos gerentes das empresas no momento da escolha de parceira, conforme pode ser visto nas declarações a seguir.

“Acho que este, talvez, seja o fator mais importante. De nada adianta fecharmos uma aliança com uma empresa que não levará ao mercado o nível de serviço que esperamos. Imagina só, associar o nome da LIMCO com uma empresa que entrega produtos de má qualidade? Isto seria um erro fatal. Neste quesito acho que a COMAF foi uma escolha mais do que acertada. Todas as vezes que apresentamos a idéia da parceria para clientes em potencial no Brasil, a receptividade quando dizíamos o nome da COMAF era enorme. Invariavelmente recebíamos elogios por ter escolhido este parceiro e nos contavam como a qualidade dos serviços e do atendimento deles eram únicas no Brasil. Isto nos deu confiança para avançar com a parceria.” (Vice-Presidente, LIMCO)

“Nós estamos sempre buscando parceiros em potencial, mas eu sempre digo que o parceiro precisa agregar valor. Este é o ponto mais importante. Me associar com uma empresa só por me associar não faz sentido. No caso da LIMCO, não tivemos nenhuma dúvida. Quando nos apresentaram a empresa, suas capacidades, tecnologias exclusivas, clientes, volume de serviços, etc. já sabíamos

que seria um parceiro cuja participação agregaria muito valor." (Diretor Geral, COMAF)

A Disponibilidade de recursos para mobilização é a quarta variável analisada na etapa de escolha de parceria. Esta é considerada uma variável de alto grau de relevância pois, naturalmente, formar uma parceria com uma empresa que não tenha os recursos necessários para a execução das ações de nada adiantaria. No caso da COMAF e da LIMCO, ficou claro para ambas desde o início que as duas partes teriam esta disponibilidade de recursos. A LIMCO apresentou de cara a possibilidade de enviar técnicos para treinamento, disponibilizar unidades de trocadores de calor na COMAF para serem "trocadas" com os clientes, disponibilizar publicações técnicas, entre outros fatores. Do seu lado, a COMAF demonstrou que já tinha a maioria das instalações necessárias para a execução dos serviços e estaria disposta a investir em renovações necessárias das mesmas, dispondo de técnicos para serem treinados e executar os serviços, além de equipe comercial para trabalhar na divulgação da parceria. É possível observar, através das declarações transcritas a seguir, que esta variável foi algo visto em específico por ambas as partes que, durante as discussões, foram bem claras entre si sobre os recursos que seriam necessários de cada uma das empresas.

"Este é um fator que nos preocupa muito toda vez que vamos fechar uma parceria, negócio, ou o que seja com outra empresa. Já tivemos diversas experiências anteriores em que, na hora de executar o serviço, a empresa parceira dizia que não tinha como fazer a parte dela. Isto é frustrante. Por isso, no caso da LIMCO, fomos bem diretos desde o primeiro momento: vamos precisar dos manuais, de unidades postas no Brasil, de treinamento... e eles não hesitaram em confirmar que poderiam atender tudo isto sem problemas." (Gerente Comercial, COMAF)

"Foi bem fácil identificar na COMAF a presença das instalações e pessoal necessário para a execução da parceria que tínhamos em mente. Em nossa primeira visita

a empresa já fomos capazes de observar as instalações e verificar que eles precisariam de pouquíssimas adaptações para expandir o serviço. Isto nos tranquilizou. Caso tivessem que desenvolver tudo do zero sem dúvidas haveria o risco de não conseguirem concluir o objetivo, mas já sabíamos de cara que isto não iria acontecer neste caso. De qualquer maneira, passamos para eles todas as necessidades e enviamos um técnico para fazer uma *gap analysis* e, assim, facilitar a adequação da COMAF à nova operação.”  
(Vice-Presidente, LIMCO)

Finalizando a segunda etapa no modelo de Bruno e Vasconcellos (1996), tem-se a variável Posição consolidada de mercado. Esta variável é considerada pelos autores de menor grau de relevância pois sua influencia depende de se o objetivo da parceria inclui a exploração comercial de situações já existentes para ambas as empresas (Bruno e Vasconcellos, 1996). No caso da aliança entre LIMCO e COMAF, pode-se dizer que esta variável é relevante pois as empresas buscam, através da parceria, aliar a reputação tecnológica da LIMCO com a reputação de serviços da COMAF o que, invariavelmente, depende da posição de ambas, individualmente, no mercado. Como já foi dito, ambas as empresas gozam de posições consolidadas nos mercados em que atuam, fazendo com que esta variável seja mais um ponto positivo na escolha da parceria. Seria, por exemplo, desinteressante para a LIMCO formar uma parceria com uma empresa que não fosse bem vista no mercado nacional, assim como a COMAF formar uma parceria com uma empresa que não agregasse nenhum valor tecnológico à sua operação. Como pode ser visto pelas declarações a seguir, isto foi levado em consideração por ambas as partes.

“A LIMCO é líder de mercado, temos uma boa reputação, então buscamos nos aliar a empresas que tenham esta mesma característica. Este, definitivamente, foi o caso com a COMAF. Desde o começo, quando fomos oferecer serviços na EMBRAER e eles sugeriram que procurássemos a COMAF já tivemos uma idéia da boa

imagem que eles tinham no mercado. Depois, toda a vez que sugeríamos esta idéia para outros clientes em potencial também receberíamos boas reações. Ficou claro então que estávamos fazendo uma boa escolha.” (Presidente, LIMCO)

“A LIMCO tem tudo o que procuramos, a principio, em um parceiro. Reputação consolidada no mercado e tecnologia exclusiva. A participação deles na parceria, principalmente, se da com a transferência de tecnologia, então esta parte tínhamos que ter certeza que não teríamos problemas. É claro que, ao sentarmos juntos para negociar com um cliente, a reputação de mercado também faz muita diferença e é outro fator que a LIMCO tem de sobra.” (Gerente Comercial, COMAF)

Apresenta-se a seguir um resumo das análises relativas à Etapa 2 (Tabela 4).

Etapa 2 - Escolha da Parceria			
Variável	Grau de Relevância	Fator Observado	Impacto da Variável na Aliança Estratégica LIMCO/COMAF
Qualidade das relações (institucionais e pessoais)	Mais alto grau.	Relacionamento pessoal anterior facilitou boa relação entre as empresas.	Impacto positivo
Convergência de interesse sobre tema-objeto da cooperação.	Alto grau.	Ambas as empresas convergiram no interessa sobre o objeto da cooperação.	Impacto positivo
Qualidade das competências (técnica e gerencial).	Alto grau.	Ambas as empresas apresentam competências de alta qualidade.	Impacto positivo
Disponibilidade de recursos para mobilização.	Alto grau.	Ambas as empresas estavam dispostas e com capacidade para disponibilizar os recursos necessários.	Impacto positivo.
Posição consolidada de mercado.	Menor grau.	Ambas as empresas, em seus respectivos mercados de atuação, tem posições consolidadas e positivas.	Impacto positivo.

Tabela 4: Resumo dos Resultados Obtidos: Etapa de Escolha da Parceria.  
Fonte: Elaboração Própria.

#### 4.3.3. Etapa 3: Negociação/Definição de Projeto

Bruno e Vasconcellos (1996), na elaboração de seu modelo de análise de alianças estratégicas, dividem a terceira etapa em cinco variáveis: (i) Envolvimento da alta administração, (ii) Definição clara dos objetivos da cooperação, (iii) Qualidade do contrato, (iv) Conformidade com mecanismos de regulamentação do mercado, e (v) Definição de forma institucional. Dentro das classificações de relevância, todas as variáveis são consideradas de alta relevância menos a última, que é considerada de baixa relevância para o sucesso da aliança em análise.

A primeira variável, Envolvimento da alta administração, é considerada de alto grau de importância pois é um fator crucial para que as negociações e definições do projeto sejam executadas. Esta variável já havia sido analisada na Etapa 1, com maior foco no aspecto de Definição Estratégica, e são obtidos resultados semelhantes na Etapa 3. No caso da aliança entre COMAF e LIMCO, não existem dúvidas de que o envolvimento da alta administração de ambas as empresas foi total. Por parte da COMAF, o desenvolvimento da aliança foi liderado pelo Gerente Comercial, com supervisão direta do Diretor Geral da empresa, enquanto que, na LIMCO, o projeto foi liderado pelo Vice-Presidente, com supervisão direta do Presidente. Assim, observa-se que qualquer negociação ou definição do projeto que foram necessárias foram feitas por dirigentes pertencentes aos altos escalões das empresas, com capacidade e autonomia para tomada de decisão. Este fator foi algo considerado por ambas as empresas, como pode ser observado pelas declarações dos envolvidos.

“Como eu disse antes, esse tipo de operação tem que ser tocada pela alta gerência. Por isso botei meu Gerente Comercial responsável pelo negócio, reportando diretamente a mim. Na etapa de negociação e definição do projeto acho que isto é ainda mais óbvio. Como que uma parceria de valor estratégico para a empresa pode ser

definida por alguém que não esteja em posição de traçar a estratégia da empresa? Seria impossível.” (Diretor Geral, COMAF).

“Aqui na LIMCO é simples. Parcerias, alianças, novos projetos... são todos tocados e definidos pela alta gerência. Isto tem um motivo, ao negociar ou tentar definir objetivos com outras empresas, a todo momento surgem dúvidas, necessidades de adaptações ou mudanças, problemas etc. Somente quando o projeto está sendo levado pela alta gerência é que estes fatores são resolvidos com agilidade e eficiência.” (Presidente, LIMCO)

Alinhada com a variável anterior, tem-se a segunda variável: Definição clara dos objetivos da cooperação. Esta variável também se confunde com alguns aspectos da variável Compatibilização dos objetivos da cooperação com a estratégia empresarial, vista na Etapa 1. A alta administração da empresa, ao se envolver com a formação da aliança, deve ter os objetivos da mesma claramente definidos. Ambas as empresas tinham uma definição muito clara do que esperavam alcançar com a formação desta aliança estratégica.

Para a LIMCO, a aliança é uma porta de entrada para o mercado brasileiro e uma maneira de se diferenciar, perante os clientes do país, como uma empresa que possuiria um *hub* de suporte no Brasil. Para a COMAF, a aliança é uma maneira de expandir suas capacidades e, na companhia de um parceiro com grande força econômica e tecnológica, buscar contratos que não conseguiria atender sozinha. Estes objetivos ficam claros em todos os momentos e por todos os envolvidos na operação, demonstrado que os objetivos de ambas as empresas estavam claramente definidos. No final, ambos buscavam criar, no Brasil, uma solução única para reparos de trocadores de calor, aliando a presença no mercado brasileiro da COMAF com as capacitações exclusivas da LIMCO.

“Hoje, a concorrência da LIMCO, no mundo, pode

ser dividida em duas categorias. Para limpeza e pequenos reparos de trocadores de calor temos concorrência quase que infinita. Este é um dos serviços mais simples que existem na aviação, ou pelo menos um dos serviços mais simples de se capacitar para fazer. Por outro lado, quando falamos de troca de colmeias, competimos somente com os fabricantes dos equipamentos e duas outras empresas no mundo, realmente é uma tecnologia bem exclusiva.

No caso do Brasil, os clientes normalmente fazem a limpeza e pequenos reparos com fornecedores locais e, quando precisam, enviam os itens para os EUA ou Europa para troca de colmeia. Pode ser que enviem para a LIMCO, mas ficamos sujeitos a concorrência dos outros capacitados. O que pensamos com esta parceria com a COMAF foi, ‘como fazer para que os operadores não precisem mandar seus componentes para fora do Brasil?’ Com a parceria que fechamos, os clientes têm um *one stop shop* no Brasil. Se o componente precisar somente de limpeza, ótimo, se precisar de troca de colmeia, ótimo também. É assim que nos diferenciamos e era este nosso objetivo com esta aliança estratégica.” (Vice-Presidente, LIMCO)

“Todo mundo limpa e faz pequenos reparos em trocadores de calor. Isto é normal. A parceria com a LIMCO foi uma maneira de tentarmos ir além disto. Ao oferecermos aos nossos clientes a possibilidade de troca de colmeia, sem que eles precisem se preocupar com processos alfandegários, fretes internacionais, pagamentos no exterior, impostos, e todos os outros problemas relacionados a contratar um serviço fora do Brasil, estamos realmente expandindo nossa capacidade de serviço e oferecendo algo único no mercado. Este era nosso objetivo com a LIMCO.” (Gerente Comercial, COMAF)

As variáveis três e quatro, Qualidade do contrato e Conformidade com mecanismos de regulamentação do mercado, analisam quanto o contrato firmado entre as duas empresas engloba os objetivos da cooperação, permitindo a contribuição adequada de ambas e o sucesso da empreitada em conjunto, e se o mesmo não fere nenhuma regulamentação de mercado. O contrato é um aspecto importante da aliança estratégica pois define os aspectos comerciais, tecnológicos, responsabilidades das partes etc., que irão reger o relacionamento entre as duas empresas e, conseqüentemente, decidir se a aliança será um sucesso ou não. Um contrato de baixa qualidade pode, por exemplo, causar problemas de relacionamento entre as partes que, eventualmente, podem resultar no término da parceria.

No caso da aliança objeto de análise deste estudo de caso, observa-se que a LIMCO enviou um modelo de contrato de parceria para análise da COMAF e, após alguns comentários e solicitações de pequenas alterações, o mesmo foi aceito por ambas as partes sem maiores problemas. As pequenas alterações solicitadas, em grande parte, foram para atender regulamentações específicas da legislação brasileira e, assim, fazer com que o contrato estivesse conforme com os mecanismos de regulamentação do mercado. Não foram necessárias análises mais profundas em relação a leis anti-truste, pois o tamanho da aliança não causaria nenhum problema deste tipo.

O contrato prevê aspectos como a exploração comercial da propriedade intelectual da LIMCO, divisão de lucros, preços a serem praticados, maneiras de atuação comercial frente a clientes, entre outros aspectos que ditam o funcionamento da aliança. Observando as declarações de ambas as partes, observa-se que o desenvolvimento e assinatura do contrato foi um processo fácil e sem traumas, em que ambas as empresas saíram satisfeitas.

“A definição do contrato foi fácil, a LIMCO enviou um modelo padrão que eles já utilizaram em outras vezes e que nos agradou de cara. A divisão de lucros, método de funcionamento da parceria, maneira de atuação, etc.



estavam todos conforme o que esperávamos. Os únicos ajustes que precisamos fazer foi adicionar alguns detalhes específicos a certificação aeronáutica brasileira da ANAC e algumas adequações nos seguros exigidos pela LIMCO, já que o mercado de seguros nos EUA funciona um pouco diferente do nosso aqui no Brasil. Todos estes pedidos de ajustes foram bem aceitos por eles e não tivemos nenhum problema para chegar a assinatura do contrato.” (Gerente Comercial, COMAF)

“Normalmente, quando chegamos a esta etapa do contrato, enviamos um modelo para a potencial parceira e já esperamos uma avalanche de reivindicações, pedidos de alteração e outras reclamações que acabam tomando semanas de análise de nosso departamento jurídico. No caso da COMAF foi bem diferente, eles foram diretos nas solicitações de adequação as realidades do Brasil, e aceitaram bem as condições propostas, o que tornou o processo fácil e rápido.” (Vice-Presidente, LIMCO)

Por último, temos a quinta variável da terceira etapa, nomeada Definição da forma institucional. Esta variável analisa a maneira com que as empresas formalizaram a aliança estratégica. No caso da aliança entre LIMCO e COMAF, foi determinado que não seria criada uma terceira entidade, primeiramente para que a formação da aliança fosse simplificada e, em segundo, para que fossem mantida a independência de ambas as empresas e suas partes na atuação da aliança estratégica. Assim, foi determinado que ambas as empresas trabalhariam juntas dentro dos aspectos decididos em contrato e acordados por ambas, porém continuariam operando como duas entidades independentes. Esta decisão vai de acordo com os objetivos definidos por cada empresa que, com esta parceria, buscam a entrada no mercado brasileiro (LIMCO) e expansão de suas capacidades (COMAF). Além disto, a não criação de uma terceira entidade também vai de acordo com os objetivos da parceria, que seria capitalizar na reputação técnica da LIMCO aliada com a reputação técnica/comercial da COMAF no mercado

Brasileiro.

Apresenta-se a seguir um resumo das análises feitas na Etapa 3 (Tabela 5).

Etapa 3 - Negociação/Definição do Projeto			
Variável	Grau de Relevância	Fator Observado	Impacto da Variável na Aliança Estratégica LIMCO/COMAF
Envolvimento da alta administração.	Alto grau.	Alta administração responsável direta pela negociação e definição.	Impacto positivo.
Definição clara dos objetivos da cooperação.	Alto grau.	Objetivos foram definidos claramente.	Impacto positivo.
Qualidade do contrato.	Alto grau.	Contrato agradou a ambas as partes e descreve bem responsabilidades e deveres de cada um.	Impacto positivo.
Conformidade com mecanismos de regulamentação do mercado.	Alto grau.	Todos os mecanismos estão sendo respeitados.	Impacto positivo.
Definição de forma institucional.	Menor grau.	Empresas concordaram em manter aliança somente, sem a necessidade de criação de uma terceira empresa ou entidade.	Impacto positivo.

Tabela 5: Resumo dos Resultados Obtidos: Etapa de Negociação/Definição do Projeto.

Fonte: Elaboração Própria.

#### 4.3.4. Etapa 4: Implementação / Execução

Esta quarta etapa é dividida por Bruno e Vasconcellos (1996) em seis variáveis distintas que analisam o processo de implementação e execução da aliança estratégica: (i) Confiança entre os indivíduos, (ii) Comprometimento das equipes técnicas com objetivos da cooperação, (iii) Capacidade de aprendizagem organizacional, (iv) Envolvimento da alta administração, (v) Competência no gerenciamento de alianças e (vi) Qualidade da comunicação e da memória técnica. Na opinião dos autores, tem-se as três primeiras variáveis como de mais alta importância e as três últimas como de alta importância, fazendo com que esta etapa tenha um grande peso sobre a análise do sucesso da aliança. Este fato poderia ser inferido de forma lógica ao se observar que a implementação e execução da parceria em si teria um grau de importância altíssimo no julgamento

do sucesso, ou não, de uma aliança.

A primeira variável desta etapa é a Confiança entre indivíduos. Em um setor de alta tecnologia, como o aeronáutico, sempre existirá o risco de, ao se capacitar um parceiro através da transferência de tecnologia, acabar criando um concorrente (ACHAR ALGUMA REFERENCIA PARA ISTO). Por este motivo, em uma aliança deste tipo, a confiança entre os *players* é crucial para que não haja filtros na transferência de tecnologia e nem segundas intenções na parte recebedora do novo conhecimento.

No caso da aliança entre COMAF e LIMCO, é importante observar também o fato de que se trata de empresas operando em regiões geográficas completamente diferentes e que a empresa detentora da tecnologia não conseguira entrada nesta região. É lógico afirmar, então, que os riscos de se criar um concorrente eram ainda maiores neste caso.

Entretanto, a confiança entre os indivíduos que participaram da implementação da aliança estratégica entre COMAF e LIMCO era alta. Isto se deu pois o parceiro brasileiro possuía algumas histórias de parcerias de sucesso para demonstrar, além da chancela de diversos *players* da indústria aeronáutica brasileira que já tratavam com a LIMCO (EMBRAER, AVIANCA, entre outros). Assim, qualquer desconfiança que pudesse existir por parte do parceiro americano foi minimizada, aumento a confiança entre as partes e, conseqüentemente, facilitando o processo de implementação da parceria. Além disto, como já foi dito, o presidente da LIMCO já conhecia a COMAF e já havia feito negócios com a empresa quando trabalhava em outra instituição.

Isto permitiu abertura total por parte da LIMCO para a transferência de tecnologia, fator que era crucial para o sucesso da implementação da aliança estratégica. Como pode ser visto pelo trecho abaixo, existia esta preocupação por parte dos americanos mas, com as demonstrações da COMAF, a desconfiança foi eliminada.

“Alguns fatores ajudaram na eliminação de

qualquer desconfiança que pudesse haver. Primeiro, nosso presidente já conhecia e já havia trabalhado com a COMAF. Isso ajudou muito. Segundo, a COMAF nos mostrou alguns *cases* de parcerias de sucesso que eles fizeram no passado, em modelos similares ao que estávamos pretendendo fazer. Isto foi interessante, pois mostrou que eles tinham experiência em trabalhar desta maneira e já haviam tido sucesso neste tipo de aliança. Por último, o fato de que todos os clientes em potencial para os quais mencionamos a COMAF elogiavam a empresa e nossa escolha de parceiro, me fez ficar mais tranquilo com o que estávamos fazendo.” (Vice-Presidente, LIMCO)

A segunda variável que deve ser observada nesta etapa, de acordo com o modelo de Bruno e Vasconcellos (1996), é o Comprometimento das equipes técnicas com os objetivos da cooperação. Novamente, esta é uma variável de mais alta importância pois, em um setor de alta tecnologia e em uma parceria que envolve transferência de tecnologia, o comprometimento das equipes técnicas com os objetivos da cooperação e, conseqüentemente, com a estratégia das empresas, é crucial. Este comprometimento deve ser observado em ambos os lados da parceria, tanto no lado que está recebendo o conhecimento, através da aplicação e foco das equipes para absorver a nova tecnologia, quanto no lado transmissor, através da abertura total e transferência com qualidade e sem barreiras.

Ao analisar esta variável no âmbito da parceria em estudo, pode-se observar que ambas as empresas tomaram cuidados especiais para que houvesse o mais alto comprometimento de suas equipes técnicas com os objetivos da cooperação. O primeiro passo para isto foi o apontamento de Gerentes, em ambos os lados, para transferir a tecnologia. Este é um ponto importante pois, ao atribuir a funcionários de alto escalão a responsabilidade de transferência e absorção de tecnologia, é possível passar de maneira mais eficiente a importância do projeto para os objetivos estratégicos da empresa. Em seguida, quando estes funcionários repassam o aprendizado para seus subordinados, já existe uma relação entre estas

pessoas o que facilita, novamente, este comprometimento.

O resultado desta tática, aplicada por ambas as empresas, foi um ensino de tecnologia de alto nível por parte dos gerentes da LIMCO e um aprendizado completo por parte dos gerentes da COMAF. Em seguida, quando o conhecimento foi passado para os demais técnicos, a relação já existente entre gerência e subordinados facilitou esta transferência. Assim, quando se observa a implementação e execução da aliança, pode-se observar todos os envolvidos comprometidos com as necessidades do projeto e, principalmente, entendendo como este projeto é importante para as empresas e suas respectivas estratégias.

“Esta parceria era estratégica para a LIMCO, eu não poderia dar chance para as coisas darem errado. Fiz questão de que todo o treinamento e explicações fosse passado pela minha equipe gerencial. Isto é importante, pois eles entendem a estratégia da empresa, entendem porque a parceria é importante e, por isso, têm total comprometimento na execução necessária.” (Presidente, LIMCO)

“Enviei minha Gerente de Engenharia e meu Gerente de Produção para realizar o treinamento na LIMCO. O motivo é simples. Primeiro, eles estão em sintonia com os objetivos da empresa, então o foco no aprendizado é maior. Segundo, isto cria um efeito multiplicador, eles voltam para o Brasil e são capazes de repassar este conhecimento com maior facilidade para seus subordinados. Assim, cria-se um comprometimento geral com a operação por parte da equipe técnica, fazendo com que todas as ações necessárias à execução dos serviços da aliança sejam feitas da melhor maneira possível.” (Diretor Geral, COMAF)

A terceira variável analisada nesta etapa, Capacidade de aprendizado

organizacional, também é considerada de mais alto grau de relevância e observa a capacidade da organização de absorver os conhecimentos passados pela parceria. Esta variável é ainda mais importante quando se observa uma parceria que envolve tecnologia pois a transferência de conhecimento técnico passa a ser crucial para o bom funcionamento da aliança estratégica (Bruno e Vasconcellos, 1996). No caso da LIMCO e da COMAF, este fator foi facilitado pela COMAF já possuir uma capacidade prévia em manutenção de trocadores de calor e, logo, a tecnologia transferida pela LIMCO foi mais uma adição a uma competência já existente do que a criação de uma competência completamente nova.

Vista essa capacidade previamente existente, poucas semanas após a decisão de implementação da parceria, a COMAF já estava executando com sucesso serviços para terceiros, dentro do âmbito COMAF/LIMCO. Isto demonstra uma capacidade adequada de aprendizado técnico do lado da COMAF, essencial para a rápida implementação e início de execução da parceria.

“Ficamos surpresos com a velocidade em que os serviços iniciaram. A equipe da COMAF se adaptou rapidamente às necessidades apontadas pela LIMCO e, quase que imediatamente, já estávamos executando serviços no Brasil.” (Vice-Presidente, LIMCO)

“A implementação e início da execução não foi difícil para nós. Já realizávamos limpeza e pequenos reparos de outros modelos de trocadores de calor, então bastou adaptação de nossas instalações e recebimento das publicações técnicas para que pudéssemos começar a execução. Quanto à parte logística, de exportar e importar unidades para que a LIMCO realizasse a troca da colmeia, isto foi mais fácil ainda, pois se trata de uma operação que fazemos quase todos os dias com os mais diversos destinos.” (Gerente Comercial, COMAF)

As últimas três variáveis desta etapa, Envolvimento da alta administração,

Competência no gerenciamento de alianças e Qualidade da informação, podem ser analisadas em conjunto. O envolvimento da alta administração, como já foi visto anteriormente, é de crucial importância para a implementação e execução da aliança pois é a alta administração que deve acompanhar esta implementação e execução para garantir que a parceria esta alinhada com os objetivos traçados, bem como resolver problemas que podem surgir (Bruno e Vasconcellos, 1996). Aliado a isto está a competência no gerenciamento de alianças, que trata das habilidades das empresas de gerir as operações das alianças, incluindo aí diferenças culturais, problemas do dia a dia, diferenças de objetivos etc. Estas duas variáveis andam em conjunto com a qualidade da comunicação, fator de alta importância que analisa a clareza com que as informações são passadas entre as empresas.

O motivo pelo qual se preferiu analisar estas três variáveis em conjunto foi porque, no caso da aliança entre COMAF e LIMCO, a alta administração tomou para si a responsabilidade de gerir a parceria durante sua implementação e execução, garantindo assim que não houvessem problemas de relacionamento ou desalinhamento com os objetivos do projeto e tratando de toda a comunicação necessária à parceria diretamente. Isto ocorreu através da manutenção das comunicações entre a alta administração das empresas que, respectivamente, também são responsáveis pela gerência de seu corpo técnico. O resultado desta abordagem foi uma aliança com a mais alta qualidade de comunicação entre as empresas envolvidas e que, assim, não teve qualquer problema ou percalço que não fosse rapidamente resolvido por decisões de alta gerência. Isto permitiu com que a COMAF e a LIMCO mantivessem a parceria alinhada com os objetivos e estratégias de ambas.

“Eu trabalhei diretamente em todas as etapas da parceria e continuo trabalhando na execução. Todas as comunicações são feitas entre o VP da LIMCO e eu, sempre. Obviamente que a parte operacional é executada por outras pessoas, tenho meu pessoal técnico que faz os serviços, meu pessoal de logística que coordena os transportes no Brasil e no Exterior, meu pessoal de

financeiro que emite as notas e paga o que for necessário, mas, as comunicações diretas que possam afetar a aliança são diretas entre eu e o VP deles.

Isto faz com que qualquer problema que surja, seja pelo motivo que for, seja resolvido da maneira mais eficiente e rápida possível. Tivemos um problema, por exemplo, de um trocador de calor que foi enviado, por engano, da LIMCO para a COMAF via courier, o que é proibido pela lei brasileira. A equipe de logística da LIMCO botava a culpa em nossa equipe, que não havia passado a instrução corretamente, e a equipe da COMAF botava a culpa na equipe da LIMCO que não tinha prestado atenção nas instruções. Como estávamos acompanhando tudo de perto, eu e o VP da LIMCO intervimos, explicamos tudo, traçamos a solução do problema e a situação foi resolvida sem que ficasse qualquer vestígio de estresse ou complicações entre os envolvidos na operação." (Gerente Comercial, COMAF)

A seguir, faz-se um resumo das análises feitas na Etapa 4 (Tabela 6).

<b>Etapa 4 - Implementação/Execução</b>			
<b>Variável</b>	<b>Grau de Relevância</b>	<b>Fator Observado</b>	<b>Impacto da Variável na Aliança Estratégica LIMCO/COMAF</b>
Confiança entre os indivíduos.	Mais alto grau.	Relacionamento anterior e demonstrações de cases de sucesso aumentou a confiança.	Impacto positivo.
Comprometimento das equipes técnicas com objetivos da cooperação.	Mais alto grau.	Equipes de gerências responsabilizadas pela execução garantiram alto comprometimento.	Impacto positivo.
Capacidade de aprendizagem organizacional.	Mais alto grau.	COMAF foi capaz de absorver conhecimento com facilidade e rapidez.	Impacto positivo.
Envolvimento da alta	Alto grau.	Ambas as empresas	Impacto positivo.



administração.		mantiveram sua alta administração como contato principal durante implementação e execução.	
Competência no gerenciamento de alianças.	Alto grau.	Ambas as empresas tinham experiências anteriores e, ao manter a alta administração responsável, foram competentes no gerenciamento da aliança.	Impacto positivo.
Qualidade da comunicação e memória técnica.	Alto grau.	A comunicação feita diretamente pela alta gerência garantiu que fosse de boa qualidade.	Impacto positivo.

Tabela 6: Resumo dos Resultados Obtidos: Etapa de Implementação/Execução do Projeto.

Fonte: Elaboração Própria.

#### 4.3.5. Etapa 5: Encerramento

A última etapa na análise de uma aliança estratégica, conforme o modelo de Bruno e Vasconcellos (1996), é o encerramento. Esta etapa trata, como o nome já diz, do fim da parceria. É inegável que esta é uma etapa importante, pois o encerramento correto de uma aliança é fato tão complexo quanto a formação de uma. Entretanto, como a parceria entre COMAF e LIMCO ainda está em vigor na data desta análise e sem perspectivas ou intenções de encerramento, não é possível analisar esta etapa no presente trabalho.

## 5

### Conclusões e Recomendações

O objetivo principal deste estudo foi analisar a caracterização do processo de formação de alianças estratégicas entre empresas nacionais e internacionais de manutenção aeronáutica para atuação no mercado brasileiro tendo como base um estudo de caso realizado nas empresas COMAF INDÚSTRIA AERONÁUTICA LTDA. e LIMCO AIREPAIR. Tendo em vista este objetivo, e as análises e resultados apresentados na seção 4, foram desenvolvidas diversas conclusões e recomendações.

O objetivo do estudo foi buscado através de uma análise realizada com apoio do modelo de análise da formação de alianças estratégicas criado por Bruno e Vasconcellos (1996). Através dele, e de uma coleta de dados condizente com as informações solicitadas pelo modelo, foi possível caracterizar o processo de formação da aliança a partir do aprofundamento nas etapas de definição estratégica, escolha da parceira, negociação/definição do projeto, implementação/execução e encerramento.

O processo de formação de aliança estratégica entre a COMAF e a LIMCO pode ser definido como um processo bem elaborado, onde as empresas, mesmo que desconhecendo o modelo teórico, atentaram para as variáveis apontadas por Bruno e Vasconcellos (1996) em todas as etapas transcorridas para formação da aliança.

Na etapa de Definição Estratégica, observou-se que ambas as empresas tinham suas estratégias empresariais compatibilizadas com os objetivos da aliança. Além disto, foi constatado que existia clareza e convencimento sobre a necessidade e importância da aliança, visto que em ambas as empresas existia o reconhecimento de que a cooperação seria essencial para o sucesso da estratégia empresarial definida. Por último, foi visto que, em ambas as empresas, houve um

grande envolvimento da alta administração com o processo de definição estratégica e formação da aliança já que, nas duas entidades, as tratativas de negociação foram conduzidas diretamente por membros da alta administração (Diretor Geral e Gerente Comercial na COMAF / Presidente e Vice-Presidente de Vendas e Marketing na LIMCO).

Na segunda etapa, de Escolha da Parceria, iniciou-se observando que existia uma alta qualidade das relações institucionais e pessoais, devido a um relacionamento pessoal anterior entre os envolvidos. Além disto, existia uma convergência entre o tema-objeto da cooperação, fazendo com que os objetivos, escopo e limites da aliança estivessem bem definidos entre os participantes. A terceira variável, qualidade das competências (técnica e gerencial), também apresentou resultados positivos, visto que ambas as empresas demonstraram alta qualidade em suas competências. Em seguida, observamos a disponibilidade de recursos para a mobilização da aliança, variável em que se viu que ambas as empresas estavam dispostas e com a capacidade disponível para disponibilização dos recursos necessários para o prosseguimento da cooperação. Por último, analisou-se a variável posição consolidada do mercado em que se observou a importância dada pelos *players* envolvidos em realizar uma aliança com uma empresa que tivesse uma posição definida e vantajosa no mercado, o que ocorria tanto com a COMAF quanto com a LIMCO.

Na terceira etapa, negociação/definição do projeto, novamente observou-se o envolvimento intenso da alta administração nas tratativas da cooperação, que se mantiveram sobre os cuidados de membros de altos cargos em ambas as empresas. Além disto, foi constatado que os objetivos da aliança foram claramente definidos entre os participantes, evitando assim desentendimentos futuros. Da mesma maneira, o contrato firmado entre as partes foi, unanimemente, considerado de boa qualidade e condizente com o esperado e considerado adequado pela COMAF e LIMCO. Observou-se também o respeito a todos os mecanismos e regulamentações do mercado, em especial regras do setor aeronáutico brasileiro em relação a certificações e seguros. Por último, identificou-se que as empresas optaram em manter a aliança contratual sem a necessidade de criação de uma nova empresa, encaixando-se na primeira definição (contratos não tradicionais) de

Yoshino e Rangan (1996) sobre os diferentes tipos de alianças estratégicas.

Por último, foi analisada a etapa de implementação e execução da aliança estratégica entre as empresas COMAF e LIMCO. A primeira variável observada foi a confiança entre os indivíduos, em que foi constatado um alto grau de confiança baseado em um relacionamento anterior entre os *players*, além da apresentação, por parte da COMAF, de alguns *cases* de sucesso em modelos similares à cooperação entre as empresas. O comprometimento das equipes técnicas com os objetivos da cooperação também foi visto como sendo de alto nível, em grande parte devida à ação dos gestores de alocar a responsabilidade pela execução da aliança a equipes gerenciais. Em seguida, foi observada uma alta capacidade de aprendizagem organizacional, evidenciada pela facilidade com que a COMAF absorveu e implementou os conhecimentos passados pela LIMCO. Novamente foi visto um alto grau de envolvimento da alta administração, responsáveis por todos os contatos pertinentes à aliança estratégica desde a primeira etapa, levando, assim, a boa avaliação nas duas últimas variáveis: competência no gerenciamento de alianças e qualidade da comunicação e memória técnica.

A última etapa abordada no modelo é a etapa de encerramento. Embora sem nenhuma variável específica apontada, fica claro aos autores que um bom encerramento é algo construído ao longo de todo o processo, desde a idéia inicial (Bruno e Vasconcellos, 1996). No caso da parceria entre COMAF e LIMCO, esta etapa não foi analisada visto que a aliança ainda está em vigor.

O modelo de Bruno e Vasconcelos (1996) atribui pesos a suas variáveis, classificando-as como de mais alto grau de relevância, alto grau de relevância e menor grau de relevância. A utilização desta graduação seria para, ao analisar o processo de formação de uma aliança estratégica, o pesquisador poder avaliar se houve falha no desenvolvimento de alguma das variáveis, em especial as de mais alto grau de relevância, que seriam cruciais para a implementação da aliança e seu subsequente sucesso. No estudo em questão, entretanto, observou-se que as empresas atuaram em todas as etapas de formação da aliança com ações que trouxeram impactos positivos no âmbito das variáveis definidas pelo modelo

teórico.

É interessante notar que, embora desconhecessem o modelo teórico adotado nesta pesquisa, as empresas, ao agir de acordo com a experiência de seus gestores, acabaram atuando de forma a suprir as necessidades levantadas por Bruno e Vasconcellos (1996) quando definiram suas variáveis. É possível, então, chegar a algumas conclusões.

Primeiro, é possível afirmar, a partir da análise deste estudo de caso, que ao seguir o modelo teórico adotado, mesmo que involuntariamente, as empresas envolvidas ampliaram a chance de sucesso da aliança estratégica formada. Isto pode ser visto pela facilidade com que a aliança foi implementada, a facilidade com que o conhecimento foi transferido e, em consequência disto, o início rápido e com sucesso das atividades propostas pela cooperação. Atendendo às exigências do modelo, as empresas garantem a coerência entre as estratégias individuais das partes e os objetivos da cooperação. Aliado a isto, as variáveis apontadas também buscam mapear o nível de atitude positiva das pessoas envolvidas na cooperação. Assim, como afirmaram Bruno e Vasconcelos (1996, p.81), “parcerias são implementadas e gerenciadas por pessoas e não por empresas”, ou seja, é a qualidade das relações interpessoais que, aliada ao alinhamento estratégico das partes, irá determinar o sucesso de uma empreitada deste tipo. O alinhamento com as variáveis apontadas no modelo tende a levar as empresas envolvidas para uma situação em que ambos os quesitos, alinhamento estratégico e relações interpessoais, são positivos para a aliança.

Entende-se, também, que embora as empresas tenham conseguido ter sucesso na formação da aliança estratégica sem adotarem um enfoque sistêmico do processo, que este tipo de abordagem com maior base teórica pode ser de grande importância para a geração deste tipo de cooperação. Nas entrevistas, ficou claro que as ações tomadas pelos gestores eram baseadas em experiências anteriores e *feeling* de mercado, o que significa que não necessariamente aquelas ações seriam tomadas em todas as ocasiões e/ou em outras empresas. Ou seja, embora na análise deste caso, em particular, tenha sido observado o total cumprimento do modelo teórico escolhido, fica claro que não existe a garantia

disto em futuras ocasiões, fazendo com que uma abordagem sistêmica seja importante. Alianças estratégicas, dadas as suas características intrínsecas, são cooperações que tendem a ser instáveis e é importante o estabelecimento de procedimentos, monitoramentos, e processos de aprendizagem com base teórica para que se aumente a chance de sucesso (Bruno e Vasconcelos, 1996).

Sugere-se, então, tanto para as empresas objeto deste estudo de caso, quanto para outras empresas que estejam em processo de formação de aliança estratégica, que busquem um modelo teórico comprovado e utilizem uma abordagem sistêmica para a adoção deste modelo em todo o processo. Utilizando esta prática, facilita-se a observação dos possíveis percalços que possam surgir durante o cumprimento das etapas necessárias a formação da parceria, maximizando o potencial de sucesso da aliança, além de enfatizar a importância de fatores que possam passar despercebidos. Utilizando um exemplo levantado por Bruno e Vasconcelos (1996), pode parecer óbvio que, por exemplo, os objetivos da aliança estratégica devem condizer com as estratégias das empresas envolvidas, entretanto isto nem sempre acontece. Por isso, a adoção de uma abordagem sistêmica é importante, para que se verifique que todos os fatores estão devidamente alinhados para que seja alcançado o sucesso com a cooperação.

Em relação às limitações do estudo realizado, observa-se que houve total liberdade dentro das empresas envolvidas para a realização de entrevistas e busca de dados. Uma limitação foi o fato das entrevistas com os executivos da LIMCO terem que ser feitas via telefone, o que não traz a mesma ambientação e facilidade de expansão/adaptação de assuntos, tão necessários às entrevistas semi-estruturadas.

Outro fato que poderia contribuir para o enriquecimento do estudo seria a realização de uma comparação com uma outra aliança estratégica, em particular alguma que não tivesse obtido sucesso no seu processo de formação ou execução. Este teria sido um experimento importante para se constatar as etapas e variáveis específicas que causaram o fracasso sendo possível, assim, comparar as ações das equipes gestoras da aliança de sucesso com a que fracassou.

Por último, considera-se importante enfatizar a importância da realização de estudos com enfoque em alianças estratégicas entre empresas brasileiras e internacionais, seja no âmbito tecnológico como também em outras indústrias. As diferenças em cultura empresarial existentes entre os diversos países do mundo faz com que estudos deste tipo possam ser de grande utilidade para empresas que estejam avaliando ou em processo de implementação de alianças. Com um mercado cada vez mais dinâmico, uma competição cada vez mais internacional e as empresas tendo que se adaptar a estes fatores, a importância da formação de alianças estratégicas será crescente para o crescimento e sobrevivência das empresas.

## 6

### Referências bibliográficas

ARRUDA, M. C. C.; ARRUDA, M. L. **Alianças estratégicas internacionais: desempenho e estratégias de marketing.** Revista de Administração de Empresas, v. 38, n. 1, p. 27-37, 1998.

BARNEY, J. e HESTERLY, W. **Administração estratégica e vantagem competitiva.** 3 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

BASTOS, C.E. **Atributos de parcerias de sucesso em cadeias de suprimentos: um estudo de caso na relação fabricante-fornecedor na indústria aeronáutica.** 173p. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade de São Paulo, São Paulo, 2006. Disponível em <[www.teses.usp.br](http://www.teses.usp.br)> Acesso em 26/12/2017.

BRUNO, M.A. C; VASCONCELLOS, E. **Eficácia da aliança tecnológica: estudos de caso no setor químico.** Revista de Administração, São Paulo, v.31, n.2, p.73-84, 1996.

CASSERES, B.G. **A próxima geração das alianças: estratégia em primeiro lugar.** HSM Management, v.3, n.15, p. 57-64, Julho/Agosto 1999.

COSTIN, Claudia & WOOD JR., Thomaz. **Criando alianças estratégicas entre universidades e empresas: o caso UNIEMP.** Revista de Administração, v.29, n/2, p.95-104, abr./jun. 1994.

DOZ, Y. L, HAMEL, G. **A Vantagem das Alianças: A arte de criar valor através de parcerias.** Rio de Janeiro. Qualitymark. 2000.



FERREIRA, G.C, BARCELOS, M.D. **Vantagens e desvantagens das alianças estratégicas: Uma análise sob a ótica dos agentes da cadeia produtiva da carne bovina.** Organizações Rurais e Agroindustriais. Lavras, v.8 n.1, p.117-130, 2006.

GUERRA, J.H.L, **O modelo de integração de sistemas da indústria aeronáutica: fatores motivadores.** Gestão & Produção, São Carlos, v.18, n.2, p. 251-264, 2011.

GUERRA, J.H.L; FERREIRA, L.M.D.F, **Análise das consequências do modelo de integração de sistemas dos fabricantes de avião.** InterneT - Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM, v.8, n/3, p.103-126, 2013.

HARBISON, J.R. PEKAR Jr. P, **Alianças estratégicas: quando a parceria é a alma do negócio e o caminho para o sucesso.** Tradução de Maria Lúcia Rosa. São Paulo: Futura, 1999.

IYER K. N.S. **Learning in Strategic Alliances: An Evolutionary Perspective.** Academy of Marketing Science Review. n.10, p.1-14, 2002.

JACOB J. , BELDERBOS R. e GILSING V. **Technology alliances in emerging economies: persistence and interrelation in European firms' alliance formation.** R&D Management. v.43, n.5, p.447-460, 2013.

JONES, G. R. **Teoria das Organizações.** São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2010.

KALE, P. e Singh, H. **Managing Strategic Alliances: What do We Know Now, and Where do We Go From Here?.** Academy of Management Perspectives. v.23, n.3, p. 45-62, 2013.

KIM, C. e Song. J. **Creating New Technology Through Alliances: An Empirical Investigation of Joint Patents.** Technovation, v.27, n.8, p. 461-470, 2007.

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

KLOTZLE, M.C. **O Impacto da formação de alianças estratégicas no valor de mercado e no desempenho económico-financeiro das empresas.** *Caderno de Pesquisas em Administração*, São Paulo. v.10, n.4, p. 33-46, 2003.

KOTABE, M. e Swan, K.S. **The Role of Strategic Alliances in High-Technology New Product Development.** *Strategic Management Journal*, v.16, n.8, p. 621-636, 1995.

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

NIELSEN, B.B. **The Role of Knowledge Embeddedness in the Creation of Synergies in Strategic Alliances.** *Journal of Business Research*, v.58, n.9, p.1194-1204, 2005.

SEPPALA, M. **A Model for Creating Strategic Alliances. A Study of Inter-Firm Cooperation in the North European ICT Sector.** *Economy Och Samhalle*, n.138, Swedish School of Economics and Business Administration, 2004.

TJEMKES, B.; VOS, P.; BURGERS, K. **Strategic alliance management.** New York: Routledge, 2012.

VONORTAS, N.S.; SAFIOELAS, S.P. **Strategic Alliances in Information Technology and Developing Country Firms: recent Evidence.** *World Development*, v.25, n.5, p.657-680, 1997.

WAKEMAN, J. **The Five Factors of a Strategic Alliance**. Ivey Business Journal, Maio/Junho 2013, disponível em: <https://iveybusinessjournal.com/publication/the-five-factors-of-a-strategic-alliance>>. Acesso em 26 de Dezembro de 2017.

WEITLANER, THOMAS. **Organizational Learning Processes in International Strategic Alliances**, Germany. Diplomarbeiten Agentur diplom.de, 1997.

WERNERFELT, B. **The resource-based view of the firm: Ten years after**. Strategic Management Journal, v.16 n.3, p. 171-174, 1995.

YOSHINO, Michael Y., RANGAN, U. Srinivasa. **Alianças Estratégicas: uma abordagem empresarial à globalização**. São Paulo. Makron Books, 1996.

ZAWISLAK, P. **Modelo de Gestão para Alianças Estratégicas em PMEs**. Grupo de estudos da cadeia automotiva do Rio Grande do Sul. Porto Alegre: UFRGS, 2002.