

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

MAIKE MINZONI

**ALIANÇAS ESTRATÉGICAS: opção estratégica para o posicionamento das
pequenas e médias empresas do setor de móveis e produtos de decoração da
França**

FLORIANÓPOLIS

2007

MAIKE MINZONI

ALIANÇAS ESTRATÉGICAS: opção estratégica para o posicionamento das pequenas e médias empresas do setor de móveis e produtos de decoração da França

Trabalho de Conclusão de Estágio apresentado à disciplina Estágio Supervisionado – CAD 5236, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina.

Professor Orientador: Maurício Fernandes Pereira, Dr.

FLORIANÓPOLIS

2007

MAIKE MINZONI

ALIANÇAS ESTRATÉGICAS: opção estratégica para o posicionamento das pequenas e médias empresas do setor de móveis e produtos de decoração da França

Este Trabalho de Conclusão de Estágio foi julgado adequado e aprovado em sua forma final pela Coordenadoria de Estágios do Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, em ___ de _____ de 2007.



Prof. Rudimar Antunes da Rocha, Dr.
Coordenador de Estágios

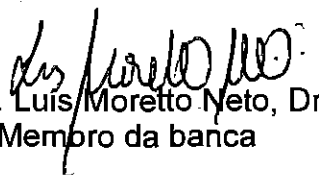
Apresentado à Banca Examinadora integrada pelos professores:



Prof.º Mauricio Fernandes Pereira, Dr.
Orientador



Prof.º Luiz Salgado Klaes, Dr.
Membro da banca



Prof.º Luis Moretto Neto, Dr.
Membro da banca

AGRADECIMENTOS

Inicialmente, gostaria de demonstrar minha gratidão, respeito e admiração aos meus pais Vilson e Maria Aparecida pela minha educação, os ensinamentos e todos os esforços realizados para que eu pudesse realizar meus sonhos e me tornar a cada dia uma pessoa melhor.

À minha irmã Maira, pelo seu carinho, zelo e paciência.

Aos meus avós.

Aos professores e equipe da Universidade Federal de Santa Catarina por este período de intenso crescimento pessoal, profissional e cultural. Especialmente, gostaria de agradecer o Professor Maurício Fernandes Pereira, meu orientador; pessoa que se mostrou disponível para me direcionar, com dicas, pelo bom senso, paciência e com inteligência para que este trabalho pudesse ser concluído.

A todos os meus amigos que diretamente ou indiretamente contribuíram para a realização deste trabalho, em especial gostaria de ressaltar os amigos que me acompanharam na graduação de Administração, Diogo, Rafael, Jens, Werner, Matheus, Marcelo, Paulino, Eduardo Medeiros, Eduardo, Gabriel Martinez, Gabriel Bez, Francisco, Lia, Carol, Tami, Júlia, Júlia Momm, Adriana, Poliana, Mariana, Isabelle, Karina, Natalia, Pedro, Zé e Greice durante os trabalhos da universidade, discussões, festas e conversas.

Agradeço a Deus pelo que me concedeu e por sempre me dar forças.

*Dedico este trabalho aos meus pais Vilson e Maria,
e à minha irmã Maira.
Por tudo que vocês me proporcionaram e me
ensinaram.*

MINZONI, Maíke. **Alianças estratégicas**: opção estratégica para o posicionamento das pequenas e médias empresas do setor de móveis e produtos de decoração da França. 2007. Número de folhas (111). Trabalho de Conclusão de Estágio (Graduação em Administração). Curso de Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2007.

RESUMO

Este trabalho tem como objetivo analisar a relação entre as alianças estratégicas e o posicionamento das pequenas e médias empresas francesas do setor de móveis e produtos de decoração. A fundamentação teórica reuniu os pensamentos mais significativos em relação ao posicionamento das empresas e a indústria fragmentada, segundo a visão de Michael E. Porter, assim como os pensamentos de distintos autores acerca das alianças estratégicas. No que se refere à metodologia aplicada, o estudo se caracteriza por apresentar fins exploratórios e descritivos utilizando-se para a realização da pesquisa dados qualitativos através de entrevistas com dirigentes de empresas e dados quantitativos para classificar as empresas do setor de móveis e produtos de decoração à luz das alianças estratégicas. As análises realizadas com os dados recolhidos serviram como base para definir a indústria em questão como fragmentada, ou seja, muitas pequenas empresas sem que nenhuma possua uma parcela de mercado muito superior ao concorrente, fato que explica e interfere diretamente no posicionamento das empresas e nos movimentos estratégicos realizados na indústria. Os dados quantitativos permitiram traçar um panorama das características das pequenas e médias empresas do setor de móveis e produtos de decoração em função das relações inter-organizacionais, ou seja, das parcerias internacionais; cooperações internacionais; *joint-ventures* e dos processos terceirização. A constatação da fragmentação da indústria estudada, o posicionamento das empresas e as características dessas empresas em relação às alianças estratégicas permitiu propor uma opção estratégica baseada na relação inter-organizacional.

Palavras-chave: Posicionamento. Indústria-fragmentada. Alianças estratégicas.

LISTAS DE FIGURAS

Figura 1 – Forças que dirigem a concorrência na indústria.....	19
--	----

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Principais objetivos esperados durante um processo de aliança estratégica.....	74
Gráfico 2 – Tipos de relação inter-organizacional	75
Gráfico 3 – Objetivos das PME em comparação com o tipo de relação inter-organizacional	76
Gráfico 4 –Barreiras ao desenvolvimento de alianças estratégicas	77
Gráfico 6 – Tipo de relação inter-organizacional.....	79
Gráfico 7 – Duração das relações inter-organizacionais	80
Gráfico 8 – Duração da relação inter-organizacional segundo o tipo de relação	80
Gráfico 9 – Informação partilhada em função do tipo de relação inter-organizacional	82
Gráfico 10 – Inclusão dos fornecedores na concepção de novos produtos	84
Gráfico 11 – Relação de dependência entre as empresas parceiras	85
Gráfico 12 – Tipo de aliança em relação à classificação de Puthod	87

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Tipo de parceria (empresas não-concorrentes) e objetivos respectivos..	35
Tabela 2 - Evolução da terceirização para a parceria	49
Tabela 3 - Gosto dos consumidores franceses em 2003	63
Tabela 4 – Estrutura do mercado por nível da gama	63
Tabela 5 – Principais “players” do setor de móveis e produtos de decoração	72
Tabela 6 – Grau de importância para o sucesso da aliança.....	81
Tabela 7 – Grau de troca de informação entre os parceiros	82
Tabela 8 – Participação dos fornecedores na concepção de novos produtos em função do tipo de relação	84
Tabela 9 – Características das estratégias definidas por Puthod em relação ao tipo de aliança	86

SUMÁRIO

LISTAS DE FIGURAS	7
LISTA DE GRÁFICOS	8
LISTA DE TABELAS	9
1 INTRODUÇÃO	12
1.1 Tema e problema	12
1.2 Objetivos da pesquisa	14
1.2.1 Objetivo geral.....	14
1.2.2 Objetivos específicos.....	14
1.3 Justificativa	15
1.4 Estrutura do trabalho	17
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	18
2.1 Análise estrutural da indústria	18
2.1.1 Perspectiva de Porter.....	18
2.1.1.1 Entrantes potenciais.....	20
2.1.1.2 Concorrência na indústria.....	21
2.1.1.3 Produtos substitutos.....	23
2.1.1.4 Poder de negociação dos compradores.....	23
2.1.1.5 Poder de negociação dos fornecedores.....	24
2.1.1.6 Posicionamento.....	25
2.2 Indústria fragmentada	27
2.3 Alianças estratégicas	29
2.3.1 Contexto.....	29
2.3.2 Parceria e cooperação internacional.....	31
2.3.3 Joint-ventures.....	39
2.3.4 Terceirização.....	44
3 METODOLOGIA	50
3.1 Caracterização da pesquisa	50
3.1.1 Pesquisa qualitativa ou método exploratório-interpretativo.....	51
3.1.2 Pesquisa quantitativa ou método confirmatório.....	52

3.2 Coleta de dados	53
3.2.1 Dados qualitativos – Indústria moveleira.....	53
3.2.2 Dados quantitativos – Alianças estratégicas.....	55
3.3 Limitações	56
4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS	57
4.1 Especificidades do setor de móveis e produtos de decoração	57
4.1.1 Indústria de móveis francesa.....	60
4.1.2 Posicionamento das empresas da indústria francesa de móveis.....	64
4.1.2.1 Entrantes potenciais.....	64
4.1.2.2 Rivalidade entre os concorrentes existentes.....	66
4.1.2.3 Produtos substitutos.....	67
4.1.2.4 Poder de negociação dos compradores.....	67
4.1.2.5 Poder de negociação dos fornecedores.....	69
4.2 Alianças estratégicas como opção estratégica	73
4.2.1 Principais objetivos das PME no processo de aliança estratégica.....	73
4.2.2 Barreiras ao desenvolvimento de alianças estratégicas.....	76
4.2.3 Estudo da estratégia das PME francesas do setor de móveis e produtos de decoração em relação às alianças estratégicas.....	79
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	88
5.1 Recomendações	93
REFERÊNCIAS	94
APÊNDICE A	100
APÊNDICE B	101
APÊNDICE C	103

1 INTRODUÇÃO

Neste primeiro capítulo, apresentam-se o tema e o problema de pesquisa referente ao posicionamento estratégico, as estratégias de alianças juntamente com os objetivos, justificativas e a estrutura do trabalho.

1.1 Tema e problema

Desde o início dos anos 1990, o número de relações inter-organizacionais cresceu significativamente. Esse fato foi proporcionado, principalmente, pela evolução da tecnologia, mudanças constantes, ambientes imprevisíveis, customização dos produtos, entre outros; que interferem em todos os setores da economia forçando as empresas, e particularmente as PME – Pequenas e Médias Empresas, a encontrar novas maneiras de se adaptar e de se preparar contra a concorrência de maneira mais eficaz através de diversas formas de cooperação entre empresas.

Na década de 90, Conselheiros da OCDE (Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico) prognosticaram que o número de alianças estratégicas cresceria entre as empresas de tamanhos reduzidos, sendo que de 1989 a 1999 essas alianças mais que quintuplicaram (OCDE, 2005).

A fim de melhorar o gerenciamento das PME e ultrapassar os obstáculos do mercado mundial, que são impostos às empresas de tamanho reduzido, a decisão de estabelecer alianças estratégicas pode ser uma alternativa, para as PME, se inserida em um processo estratégico.

Estabelecer alianças inter-organizacionais é, portanto, uma oportunidade estratégica que certas organizações podem adotar procurando atingir objetivos em um ambiente de negócios sempre mais dinâmico e ambíguo, ou seja, caracterizado por mudanças velozes, sem precedentes anteriores e instabilidade permanente aliada a imprevisibilidade de cenários (MOTTA, 1995).

As possibilidades de firmar alianças estratégicas são analisadas pelas empresas de acordo com suas respectivas estratégias. Sendo assim, as estratégias de alianças internacionais, como as parcerias internacionais, cooperação internacional, *joint-ventures* ou ainda determinados processos de terceirização ou deslocamento da produção podem ajudar as empresas a se manterem competitivas

defendendo uma posição estratégica favorável, definida por Porter (1989, p.2), através do surgimento “do valor que uma empresa consegue criar para seus compradores e que ultrapassa o custo de fabricação pela empresa”.

As alianças estratégicas permitem as empresas maximizarem os lucros e minimizarem alguns custos de maneira pragmática, desenvolvendo ainda certos aspectos estratégicos (GARRETE; DUSSAUGE, 1996).

Alianças estratégicas tornaram-se uma oportunidade, sobretudo para pequenas empresas, pois estas compensam seus pontos fracos através da cooperação inter-organizacional que possibilita vantagens ao longo prazo para a manutenção da própria empresa, ou até mesmo em determinados casos, quando alianças são firmadas visando resolver um problema pontual e momentâneo.

O presente estudo se propõe a analisar determinados tipos de relações entre empresas como: as alianças estratégicas (parcerias e cooperações internacionais); as *joint-ventures* e a terceirização, especificamente em pequenas e médias empresas francesas do setor de móveis e produtos de decoração.

As relações inter-organizacionais destas empresas integram no presente estudo, relações simplesmente comerciais, ou seja, importação e/ou exportação; terceirização ou as alianças estratégicas implicando cooperação entre duas ou mais empresas.

Com o intuito de melhor definir o ambiente de aplicação das alianças estratégicas, o estudo também propõe analisar o posicionamento na indústria das pequenas e médias empresas francesas do setor de móveis e produtos de decoração segundo a perspectiva da análise estrutural da indústria em função da Teoria das Cinco Forças de Porter (1986), visto a representatividade e influência atribuída ao autor em questão e às suas obras.

A linha que conduz o presente estudo foi baseada na hipótese proveniente de um estudo de Dominique Puthod¹ (1995) que preconiza que o elemento principal que as PME procuram durante o processo de busca de alianças estratégicas é a “complementaridade do *know-how*”.

¹ Dominique Puthod é Professor Doutor em Ciências da Administração. Seus temas de pesquisa são: Estratégias de alianças nas PME; Análise de recursos e competências (*ressource-based analysis*); Estratégias nas PME. Leciona no IUT GEA Annecy; MSG Annecy e IUP Commerce-et Vente.

A partir desta hipótese estabeleceram-se duas questões para balizar ainda mais a linha de pesquisa e permitir melhor compreensão do objeto de estudo:

a) a indústria de móveis e produtos de decoração tem posicionamento específico a partir de sua localização?

b) o comportamento das pequenas e médias empresas da indústria moveleira na França corresponde ao que é preconizado pela Teoria das Alianças Estratégicas?

Este panorama possibilitou constituir um problema de pesquisa: **Qual é a relação entre as características das alianças estratégicas e o posicionamento das pequenas e médias empresas francesas do setor de móveis e produtos de decoração?**

1.2 Objetivos da pesquisa

Este item tem a função de determinar os objetivos da pesquisa levando em consideração diferentes pontos a serem analisados, delimitando ainda os propósitos e o campo da pesquisa.

1.2.1 Objetivo geral

Analisar a relação entre as alianças estratégicas e o posicionamento das pequenas e médias empresas francesas do setor de móveis e produtos de decoração.

1.2.2 Objetivos específicos

a) apresentar características do setor de móveis e produtos de decoração na França;

b) analisar o posicionamento das pequenas e médias empresas do setor de móveis e produtos de decoração na França;

c) descrever quais os objetivos principais que impulsionam as pequenas e médias empresas francesas do setor de móveis e produtos de decoração a estabelecerem alianças estratégicas;

d) estudar algumas barreiras ao desenvolvimento de alianças estratégicas; e

e) classificar as pequenas e médias empresas francesas do setor de móveis de produtos de decoração à luz da Teoria das Alianças Estratégicas.

1.3 Justificativa

O estudo foi justificado atendendo aos critérios de importância; originalidade e viabilidade (MATTAR, 2005).

A importância faz referência à influência refletida na sociedade ou parte dela. Como acrescenta Mattar (2005, p.61), um “tema pode também ser importante se está ligado a uma questão teórica que merece atenção continuada na literatura especializada”. Diante disso, o presente estudo se mostra importante em termos práticos para as empresas que desejam estabelecer alianças estratégicas, principalmente no setor de móveis e produtos de decoração, e ainda, em relação à natureza teórica do estudo das alianças estratégicas e ao estudo do posicionamento de empresas em determinada indústria.

A originalidade do estudo “é aquela cujos resultados têm o potencial de nos surpreender” (MATTAR, 2005, p. 61). Recentemente os estudos de alianças estratégicas têm se difundido, mas os resultados destes trabalhos sempre fornecem novos aspectos a serem avaliados e estudados com mais profundidade. Especificamente no caso das alianças estratégicas no setor de móveis e produtos de decoração, esses trabalhos são escassos pela natureza própria da indústria moveleira, fato que pode proporcionar certo interesse pelos resultados encontrados.

A viabilidade é o que mais acarreta consequências para a execução da pesquisa e conseqüentemente determinará a possibilidade de ser realizada ou não. O critério de viabilidade está relacionado com os recursos aplicados para o sucesso do estudo, dentre esses recursos estão: os prazos de realização da pesquisa; os recursos financeiros; a competência do pesquisador; a disponibilidade de informações e a teorização do assunto (MATTAR, 2005).

Diante desta situação, o presente estudo pôde ser realizado, pois atende aos critérios que justificam a pesquisa.

O tema referente às alianças estratégicas tem sido estudado com freqüência, muitos estudos são constantemente disponibilizados, muitos autores dedicam seus esforços, a fim de melhor contornar a problemática do assunto.

A dimensão das empresas é um elemento relevante, pois atualmente, muitas pequenas e médias empresas perceberam que a auto-suficiência empresarial pode minar os objetivos das empresas, podendo estas, optarem por novas oportunidades, como no caso as alianças estratégicas (INKPEN, 1995).

Essa problemática interessa devido ao fato que permitirá as empresas, sobretudo aquelas que iniciarão um processo de aliança inter-organizacional, de conhecer melhor quais são as expectativas e objetivos reais, assim como as necessidades das empresas no momento de firmar uma aliança estratégica. Ainda mais, sendo esta pesquisa de um setor específico, o de móveis e produtos de decoração.

O resultado desta pesquisa poderá de certa forma, influenciar as estratégias de empresas que desejam estabelecer alianças estratégicas, levando em consideração suas necessidades, as barreiras a esta etapa, assim como, as particularidades dos diferentes tipos de relações inter-organizacionais.

Para o acadêmico, este estudo proporciona um acréscimo em relação aos conceitos teóricos referentes à Ciência da Administração e também para o crescimento profissional, pois possibilitará uma visão mais detalhada de ambientes empresarias e setores da economia distintos.

Este estudo pôde ser desenvolvido através da oportunidade do acadêmico de realizar um intercâmbio entre a Universidade Federal de Santa Catarina e a Université de Savoie – Annecy, na França, cursando o primeiro ano do Master europeu – *Management et Economie*, especialização Engenharia do Comércio e Venda opção Marketing.

Para a conclusão deste intercâmbio o acadêmico teve a oportunidade de realizar um estágio curricular na *Couleurs des Alpes*, empresa de importação e exportação de móveis e produtos de decoração, fato que resultou no atual tema do estudo, obtendo acesso à realidade do setor de móveis e produtos de decoração na França.

A relação teoria e prática é importante, pois visa subsidiar o aprendizado e crescimento do acadêmico fornecendo bases mais consistentes para ingressar em um ambiente de trabalho extremamente competitivo que exige cada vez mais preparo, sejam em termos de formação acadêmica, conhecimentos, habilidades e competências.

1.4 Estrutura do trabalho

O estudo é estruturado em três etapas, onde primeiramente é apresentada a revisão da literatura relevante para o entendimento do estudo. O referencial teórico adotado foi o de posicionamento estratégico (baseado na perspectiva de Porter), fazendo referência às indústrias fragmentadas, e as alianças estratégicas.

O segundo ponto a ser referenciado é a caracterização da indústria de móveis e produtos de decoração francesa.

E finalmente, a última etapa do estudo contempla a análise dos dados obtidos e as inferências referentes ao referencial teórico resgatado.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo tem como objetivo fornecer as bases teóricas que compõem o estudo a fim de fornecer ao leitor aspectos relevantes para facilitar o entendimento. Será apresentada a opinião de diversos autores sobre os temas abordados no estudo.

Inicialmente serão apresentados alguns conceitos relacionados à estratégia, mas especificamente sobre a posição estratégica das empresas em determinadas indústrias e posteriormente será apresentada a teoria das alianças estratégicas, especificamente sobre parcerias e cooperações internacionais, *joint-ventures*, bem como a conceituação do processo de terceirização.

2.1 Análise estrutural da indústria

Neste item abordar-se-á a perspectiva de Porter (1986) com relação às técnicas para analisar uma determinada indústria através dos elementos que influenciam a concorrência definidos pelo próprio autor.

2.1.1 *Perspectiva de Porter*

A definição objetiva para estratégia competitiva de uma empresa é a "combinação dos fins (metas) que a empresa busca e dos meios (políticas) pelos quais ela está buscando chegar lá" (PORTER, 1986, p. 16).

Porter (1986, p.13) tem como base para seu estudo das técnicas de análise da estrutura da indústria e da concorrência a preocupação de desenvolver a estratégia competitiva em um processo de formulação explícito, o que garantirá que ao menos "as políticas (se não as ações) dos departamentos funcionais sejam coordenadas e dirigidas visando um conjunto comum de metas".

Porter (1986, p.22) destaca que a análise da estrutura da indústria e as implicações e influências da concorrência são elementos essenciais para o processo de formulação estratégica, orientando a empresa para um posicionamento melhor que seus concorrentes, ou seja, a "essência da formulação de uma estratégia competitiva é relacionar uma companhia ao seu meio ambiente".

O autor preconiza ainda que o “desenvolvimento de uma estratégia competitiva é, em essência, o desenvolvimento de uma fórmula ampla para o modo como uma empresa irá competir, quais deveriam ser suas metas e quais as políticas necessárias para levar-se a cabo suas metas” (PORTER, 1986, p.15).

O processo de formulação estratégico consiste em analisar e adequar os pontos fortes e fracos da companhia, ou seja, os recursos e qualificações da empresa em relação os da concorrência e os limites, ameaças e obstáculos externos que são determinados pela indústria ou pelo meio ambiente (PORTER, 1986).

Na Teoria da Análise Estrutural de indústrias, Porter (1986) preconiza que o potencial de rentabilidade de determinada indústria está relacionada com a interação de um conjunto de forças competitivas que vai determinar o grau de concorrência.

As forças competitivas destacadas por Porter (1986) são: os entrantes potenciais; os fornecedores; os compradores, os produtos ou serviços substitutos e os concorrentes na indústria. A melhor estratégia será identificada como aquela que conseguir o melhor posicionamento para a empresa, defendendo-a das forças competitivas ou influenciando-as a favor da empresa. Essas forças podem ser observadas de acordo com a figura nº 1 apresentada a seguir. A interação e a intensidade das forças competitivas determinarão o influxo de capital, e conseqüentemente a rivalidade da indústria (PORTER, 1986).

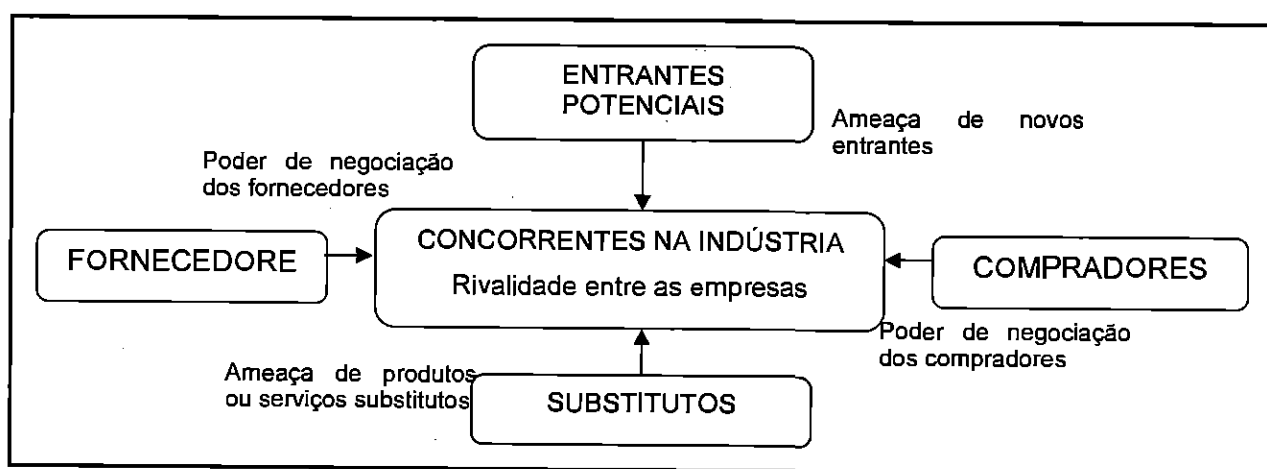


Figura 1 – Forças que dirigem a concorrência na indústria
Fonte: Adaptado de Porter (1986).

2.1.1.1 Entrantes potenciais

Em determinada indústria a entrada de novas empresas é acompanhada por nova capacidade, mudanças nas parcelas de mercado, novos recursos, possibilidade de novas tecnologias. Isso se torna uma ameaça para as empresas que já fazem parte desta indústria, pois pode ocorrer redução da rentabilidade, fato que provavelmente provocará uma reação contra o novo entrante. Entretanto, as novas empresas que procuram entrar em determinada indústria, somente o farão, depois de analisar as barreiras de entrada, as quais Porter (1986) cita como as principais.

a) Economias de Escala: "referem-se aos declínios nos custos unitários de um produto (ou operação ou função que entra na produção de um produto), à medida que o volume por período aumenta", obrigando as empresas entrantes a investirem muito nas fases iniciais, assumindo assim os riscos ligados a possíveis reações ou competir com desvantagem em custos. Economias de escala podem estar presentes em todas as funções da empresa, nos custos conjuntos, (como exemplo: os ativos intangíveis que podem ser aplicados em diferentes negócios) ou na integração vertical (PORTER, 1986, p.25).

b) Diferenciação do produto: "significa que as empresas estabelecidas têm sua marca identidade e desenvolvem um sentimento de lealdade em seus clientes, originados do esforço passado de publicidade, serviço ao consumidor, diferenças dos produtos, ou simplesmente por terem entrado primeiro na indústria". Este tipo de barreira impõe alto risco para as empresas entrantes, pois terão que realizar significativos investimentos para tentar mudar a opinião e a preferência pelos produtos já estabelecidos (PORTER, 1986, p.27).

c) Necessidades de capital: Em determinadas indústrias o capital inicial para operar é, relativamente, alto, assim sendo, as empresas entrantes terão que disponibilizar montantes consideráveis levando em consideração um grau de risco elevado (PORTER, 1986).

d) Custos de mudança: Como estabelece Porter (1986, p. 28), uma "barreira de entrada é criada pela presença de custos de mudança, ou seja, custos que se defronta o comprador quando muda de um fornecedor de produto para

outro". Se os custos de mudança são altos as empresas entrantes precisam "oferecer um aperfeiçoamento substancial em custo ou desempenho para que o comprador se decida a deixar um produtor já estabelecido".

e) Acesso aos canais de distribuição: Isso é uma barreira de entrada, pois as empresas precisam escoar a produção, contudo, os canais já estão atendidos pelas empresas estabelecidas na indústria. A empresa entrante necessita, portanto, "persuadir os canais a aceitarem seu produto por meio de descontos de preço, verbas para campanhas de publicidade em cooperação...o que reduzirá os lucros" (PORTER, 1986, p. 28).

f) Desvantagens de custo independentes de escala: Porter (1986) destaca ainda que, existem algumas vantagens de custo para as empresas que já estão estabelecidas na indústria que dificilmente as empresas entrantes as terão, como:

- I) tecnologia patenteada do produto;
- II) acesso favorável a matérias-primas;
- III) localização favorável;
- IV) subsídios oficiais; e
- V) curva de aprendizagem ou de experiência.

Política governamental: "o governo pode limitar ou mesmo impedir a entrada em indústrias com controles como licenças de funcionamento e limites ao acesso a matérias-primas" (PORTER, 1986, p. 31).

2.1.1.2 Concorrência na indústria

A concorrência em uma indústria é originada em função da busca constante de melhor posição. Os movimentos competitivos são encarados, por outras empresas, como possíveis ameaças ficando a concorrência pronta para responder de acordo com suas respectivas estratégias (PORTER, 1986). A interação de alguns fatores estruturais da indústria provoca a rivalidade do setor, esses fatores podem ser:

- a) concorrentes numerosos ou bem equilibrados: quando existem muitas empresas equilibradas em termos de tamanho e recursos, é instaurada uma instabilidade na indústria e faz com que as empresas lutem entre si, já que possuem os recursos necessários para retaliações (PORTER, 1986);

b) crescimento lento da indústria: determina uma busca incessante por parcelas de mercado devido a não capacidade da indústria de atender a todas as empresas. Segundo Porter (1986, p.35), a "concorrência por parcela é muito mais instável do que a situação em que o crescimento rápido da indústria assegura que as empresas podem melhorar seus resultados apenas se mantendo em dia com a indústria...";

c) custos fixos ou de armazenamento: esse fator pode provocar a redução dos preços na indústria, pois se o preço de armazenamento de determinado produto é alto, a empresa tenderá a reduzir o preço para manter as vendas (PORTER, 1986);

d) ausência de diferenciação ou custos de mudança: "quando o produto ou serviço é visto como um artigo de primeira necessidade, ou de quase primeira necessidade, a escolha do comprador é baseada em grande parte no preço e no serviço" o que resultará em pressões na indústria (PORTER, 1986, p.36);

e) capacidade aumentada em grandes incrementos: Porter (1986, p.36) relata que "quando as economias de escalas determinam que a capacidade deve ser acrescentada em grandes incrementos, os acréscimos de capacidade podem romper cronicamente o equilíbrio de oferta/procura da indústria...", o que provocaria oscilações nos preços;

f) concorrentes divergentes: a diversidade entre os concorrentes pode provocar um acirramento na indústria, já que algumas empresas tentarão prever o movimento estratégico de outras sem sucesso. Em determinadas indústrias a "postura das pequenas empresas pode limitar a rentabilidade das maiores" (PORTER, 1986, p.36);

g) grandes interesses estratégicos: segundo Porter (1986), a rivalidade em uma indústria se incrementa e se torna mais instável se existir muitos interesses para obter sucesso; e

h) barreiras de saída elevadas: são todos os fatores que fazem com que determinada empresa continue operando em determinada indústria mesmo com retornos baixos, entre os quais Porter (1986) destaca:

- I) ativos especializados;
- II) custos fixos de saída;
- III) inter-relações estratégicas;
- IV) barreiras emocionais; e

V) restrições de ordem governamental.

2.1.1.3 Produtos substitutos

Em qualquer indústria, não somente os produtos referentes a esta determinada indústria irão competir, mas sim os produtos substitutos, que podem atender as mesmas necessidades. O conceito de produto substituto está diretamente relacionado com a elasticidade da demanda, ou seja, quando "mais atrativa a alternativa preço-desempenho oferecida pelos produtos substitutos, mais firme será a pressão sobre os lucros da indústria" (PORTER, 1986, p.39).

Porter (1986) reforça ainda a idéia de que é através de ações conjuntas que a indústria pode melhor posicionar-se em relação aos produtos substitutos através de argumentos para salientar a lealdade do consumidor (PORTER, 1986).

Para tentar suplantar estrategicamente um produto substituto, Porter (1986, p.40) aconselha analisar minuciosamente aqueles substitutos que "estão sujeitos a tendências de melhoramento do seu *trade-off* de preço-desempenho com o produto da indústria, ou são produzidos por indústrias com lucros altos".

2.1.1.4 Poder de negociação dos compradores

Os compradores em uma indústria fazem com que os preços diminuam, barganham sempre por melhorias na qualidade dos produtos, exigem cada vez mais serviços complementares influenciando a rentabilidade da indústria de modo geral. Entretanto, essa influência é relativa à sua situação no mercado, sua importância referente às compras, entre outros. Porter (1986) considera um grupo de compradores importante se os seguintes requisitos forem verdadeiros:

- a) se o grupo comprador for concentrado ou adquiere grandes volumes;
- b) se os produtos que o grupo comprador adquiere representam uma fração significativa de seus próprios custos ou compras, essa circunstância está diretamente ligada à sensibilidade ao preço em função da compra;
- c) os produtos comprados pelo grupo são padronizados ou não diferenciados: neste caso, os compradores acreditam encontrar facilmente fornecedores alternativos;
- d) os compradores enfrentam poucos custos de mudança;

- e) os compradores conseguem lucros baixos;
- f) compradores que podem ser uma ameaça concreta através da integração para trás: se a integração pode ser feita sem muitas dificuldades, os compradores podem influenciar o preço e condições do produto na indústria;
- g) quando o produto da indústria não é importante para a qualidade do produto ou serviço do comprador: se o produto da indústria for uma condição para o produto do comprador, este último será menos sensível ao preço, mas se o contrário prevalecer, o grupo comprador aumentará seu poder de negociação; e
- h) o grupo comprador possui total informação: se isso ocorre, o comprador se coloca em posição de melhor negociar com os fornecedores e influenciá-lo em função do real conhecimento de custos, preços, demanda.

2.1.1.5 Poder de negociação dos fornecedores

Porter (1986, p.43) afirma que os “fornecedores podem exercer poder de negociação sobre os participantes de uma indústria ameaçando elevar preços ou reduzir a qualidade dos bens e serviços fornecidos”. Um grupo forte de fornecedores pode reduzir a rentabilidade de uma indústria se os compradores forem “incapazes de repassar os aumentos de custos em seus próprios preços”.

Para definir o grau de poder dos fornecedores, em relação à determinada indústria, os fatores abaixo devem ocorrer (PORTER, 1986):

- a) dominado por poucas empresas e é mais concentrado do que a indústria para a qual vende: se os fornecedores vendem seus produtos para um grande número de empresas, tendem a obter um grande poder, pois influenciarão os preços, qualidade, condições;
- b) os fornecedores não são ameaçados por produtos substitutos;
- c) quando determinada indústria não é importante para os fornecedores: isso ocorre quando os fornecedores vendem seus produtos para indústrias diversas, dirigindo esforços para a indústria que tenha maior participação nas vendas;
- d) o produto dos fornecedores é insumo importante para o negócio do comprador: neste caso, o poder dos fornecedores aumenta, pois os compradores estão sujeitos e necessitam do produto;

- e) diferenciação dos produtos dos fornecedores ou existem custos de mudança significativos: se os fornecedores possuem produtos diversificados ou custos de mudança significativos, os compradores atribuirão valor maior para os produtos, conseqüentemente aumentará o poder de negociação dos fornecedores; e
- f) quando existe possibilidade significativa de integração para frente: se os fornecedores podem facilmente operar nas condições dos compradores, o poder de negociação tende a aumentar por parte dos fornecedores.

2.1.1.6 Posicionamento

Do ponto de vista estratégico, a análise de todas as forças que influenciam determinada indústria, ou seja, que afetam a concorrência, é fator determinante para a empresa decidir por qual caminho seguir, melhor, decidir qual será sua estratégia competitiva em função de seu posicionamento na indústria analisada (PORTER, 1986).

Porter (1986, p. 49) define estratégia competitiva como "ações ofensivas ou defensivas para criar uma posição defensável em uma indústria, para enfrentar com sucesso as cinco forças competitivas e, assim, obter um retorno sobre o investimento maior para a empresa".

Depois de analisada as cinco forças da indústria, a empresa pode optar por posicionar-se de modo que possa se defender da evolução destas forças, levando em consideração o conhecimento exato de suas capacidades, pontos fortes e fracos. Outra abordagem seria a busca incessante de melhorar a posição relativa na indústria, para tal, a empresa delimita uma estratégia ofensiva visando influenciar e alterar as cinco forças que afetam a concorrência. A terceira abordagem é a possibilidade de antecipar as mudanças na indústria, de forma que a empresa possa se aproveitar das mudanças estruturais na indústria e posicionar-se antes que os rivais (PORTER, 1986).

Posterior a análise da indústria, a empresa optará por uma estratégia competitiva particular de acordo com suas circunstâncias próprias, para tal, Porter (1986) aborda a questão da formulação estratégica, através de estratégias genéricas potenciais para superar outras empresas: liderança no custo total; diferenciação e enfoque; descritas a seguir.

A estratégia genérica que busca liderança no custo total, segundo Porter (1986, p.50), consiste em "atingir a liderança no custo total em uma indústria através de um conjunto de políticas funcionais orientadas para esse objetivo básico".

A preocupação direta nos custos, como construção de instalações em escala eficiente, reduções nos custos em função da experiência, controle rígido de custos e despesas, diminuição dos custos com vendas, publicidade, etc., são importantes, entretanto, Porter (1989) deixa claro que a qualidade, a assistência e toda a gestão da empresa não podem ser menosprezadas, sendo que o produto final deve ser considerado aceitável ou comparável entre os compradores.

Com uma posição de baixo custo, a empresa possui retornos acima da média da indústria além de proteger-se da concorrência em função da margem excedente para competir.

A estratégia de baixo custo está, normalmente, relacionada com a alta parcela de mercado da empresa, devido ao fato que a empresa necessita e busca o maior volume de vendas. Para que essa estratégia seja ainda mais eficiente, as empresas buscam acesso favorável às matérias-primas e possuem produtos que possam ser adequados facilmente aos processos de fabricação (PORTER, 1986).

Porter (1986, p.50) ressalta que a estratégia de baixo custo "pode exigir investimento pesado de capital em equipamento atualizado, fixação de preço agressiva e prejuízos iniciais para consolidar a parcela de mercado".

A segunda estratégia genérica preconizada por Porter (1986, p. 51) é a diferenciação, onde "o produto ou serviço oferecido pela empresa, crie algo que seja considerado único ao âmbito de toda a indústria", sendo múltiplos os meios para diferenciar determinado produto e também pode variar de acordo a indústria. Algumas formas de diferenciação são: projeto ou imagem da marca; tecnologia, serviços, distribuição, método de marketing.

A principal vantagem, dentro da indústria e entre as cinco forças competitivas, proporcionada pela opção da estratégia de diferenciação é a lealdade dos consumidores em relação à marca ou ao produto, já que os consumidores serão menos sensíveis ao preço e conseqüentemente estarão dispostos a pagar a mais pelo produto, o que caracteriza o "prêmio" pela diferenciação (PORTER, 1986).

Para determinado produto ou serviço ser caracterizado e reconhecido como diferente, de melhor qualidade, e com certa exclusividade pelos consumidores, a empresa necessita fazer altos investimentos em pesquisa e desenvolvimento, utilizar

matérias-primas de alta qualidade e proporcionar serviços especiais, para então poder cobrar um preço mais elevado. Contudo, mesmo que a empresa consiga posicionar o produto de forma a ser percebido como "melhor" nem todas as pessoas estarão dispostas a pagar a mais, fato que determina outra característica da diferenciação: de modo geral, reduzida parcela de mercado (PORTER, 1986).

A terceira estratégia competitiva defendida por Porter (1986, p.52) é a de enfoque, que consiste em direcionar os recursos e competências para "determinado grupo comprador, um segmento da linha de produtos, ou um mercado geográfico..."

Essa estratégia visa fornecer ao alvo o enfoque predeterminado de forma mais eficiente, e tem como premissa o fato de que a "empresa é capaz de atender seu alvo estratégico estreito mais efetiva ou eficientemente do que os concorrentes que estão competindo de forma mais ampla" (PORTER, 1986, p. 52).

As empresas que utilizam esta estratégia atingem a diferenciação dos seus produtos em função do conhecimento específico de determinado mercado, ou atingem ainda custos mais baixos que os concorrentes, em alguns casos podem atingir ambos: diferenciação e custos baixos, obtendo assim, retornos acima da média da indústria (PORTER, 1986).

2.2 Indústria fragmentada

Este item destaca as características das indústrias fragmentadas segundo a visão de Porter.

A definição de Porter (1986, p. 187) para indústria fragmentada faz referência à quantidade e tipo das empresas que atuam e as influências destas empresas. Desta forma, as "indústrias fragmentadas se constituem de grande número de empresas de pequeno e médio portes, muitas das quais de iniciativa privada" acrescentando ainda que "nenhuma companhia possui parcela de mercado significativa nem pode influenciar fortemente o resultado da indústria".

Muitos são os motivos que determinam a fragmentação de uma indústria particular. Em alguns casos os motivos são históricos, em função dos recursos da indústria, das empresas que fazem parte, de eventos que proporcionaram mudanças estruturais na indústria, contudo Porter (1986) destaca alguns motivos econômicos que deram origem ou potencializaram a fragmentação do setor:

- a) barreiras de entrada pouco significativas: devido a isso, muitas empresas podem entrar facilmente na indústria, inclusive explica o grande número de pequenas e médias empresas, mesmo não tendo muitos recursos;
- b) ausência de economias de escala ou curva de experiência: isso se explica, pois o “processo é uma simples operação de fabricação ou montagem; é uma operação de armazenamento direto; possui um contingente de mão-de-obra inerentemente elevado; implica grande ocorrência de serviços pessoais ou é intrinsecamente difícil de mecanizar ou de estabelecer uma rotina” (PORTER, 1986, p. 192);
- c) custos de transporte elevados;
- d) custos de estoque elevados ou flutuações irregulares nas vendas: mesmo que haja economias de escala no processo de produção, elas não “podem ser obtidas se os custos de manutenção de estoque forem elevados e as vendas flutuarem” (PORTER, 1986, p.192). No caso específico das vendas, se estas são irregulares a companhia que tem instalações para produção em larga escala não conseguirá ter vantagem sobre uma de menor porte;
- e) ausência de vantagem de tamanho em transações com compradores ou fornecedores: nesses casos as grandes empresas somente conseguem uma vantagem marginal na negociação com compradores ou fornecedores, fato que não impossibilita a operação e retorno satisfatório para as pequenas empresas;
- f) deseconomias de escala: esse fator é, normalmente, relacionado com mudanças rápidas nos produtos ou estilo, o que provoca modificações nas funções da empresa em curto prazo, devido a este aspecto, as empresas de tamanho reduzido possuem mais flexibilidade para encarar essas mudanças;
- g) linha de produto altamente diversa: “exigindo adequação a usuários individuais requer uma acentuada interface fabricante-usuário em pequenos volumes do produto, podendo favorecer a empresa menor em prejuízo da maior” (PORTER, 1986, p.193);
- h) controle local rigoroso e supervisão de operações: se esses dois elementos são fundamentais para o sucesso do negócio, então as pequenas empresas possuem as características mais próximas para ter vantagem em relação as grandes empresas;

- i) serviço personalizado: neste caso, se o serviço personalizado é a “essência do negócio” então, as pequenas empresas normalmente são mais eficientes (PORTER, 1986, p.194);
- j) imagem local e contatos locais: se esses dois fatores são fundamentais para o negócio, então as empresas locais ou regionais podem ter vantagens sobre as empresas maiores que não possuem este conhecimento, como explica Porter (1986);
- k) necessidades variadas do mercado: em determinadas indústrias, o consumo é muito variável em relação às preferências dos consumidores, existe grande variedade de produtos, e conseqüentemente existe uma preferência pela diversidade contra a padronização (PORTER, 1986);
- l) normas locais: “as regulamentações locais, que obrigam a empresa a seguir padrões que podem ser particularizados ou adequados ao cenário político local, podem ser uma importante fonte de fragmentação” (PORTER, 1986, p.195);
- m) proibição do governo de concentração: fator determinante da fragmentação da indústria; e
- n) indústria recente: isso ocorre quando em determinada indústria, nenhuma empresa desenvolveu-se suficientemente para possuir uma parcela significativa do mercado.

2.3 Alianças estratégicas

Neste item serão abordadas as principais características, peculiaridades e tipos de alianças estratégicas, entre as quais, direcionaremos o estudo para as parcerias e cooperações internacionais, *joint-ventures* e processos de terceirização.

2.3.1 Contexto

A globalização das economias tornou-se um elemento essencial no gerenciamento das empresas.

Para superar esta nova lógica nos negócios, certas empresas aproveitam determinadas oportunidades, que foram criadas graças à globalização, para melhor se posicionarem em um ambiente cada vez mais concorrente.

As alianças estratégicas aparecem como uma nova maneira de operar neste novo ambiente. Entre muitas razões para este fato, se destacam: as dificuldades de as empresas se manterem individualmente competitivas em ambientes tão complexos; a revolução tecnológica das comunicações e a queda nos custos de transporte possibilitando as empresas de operarem em diversos países; a formação de blocos econômicos incentivando o crescimento das empresas; a situação de países emergentes que abriram suas economias atraindo assim investimentos diretos para o país possibilitando parcerias com empresas multinacionais (RODRIGUES, 1999).

Essas razões proporcionaram mudanças significativas na estrutura da economia mundial, afetando de maneira sistemática grande número de empresas, sobretudo, como preconiza D'Iribarne (2001) resgatando o fato de que algumas empresas são entidades jurídicas que não sabem mais onde são suas fronteiras, já são criadas em um ambiente de internacionalização de atividades, processos e negócios.

No contexto de concorrência intensificada por mutações de diversas naturezas, as empresas devem possuir conhecimento suficiente de seus mercados visando desenvolver e manter certo nível de competitividade. Segundo Baudry (2005) entre as diversas possibilidades de sobreviver em um mercado muito competitivo, estabelecer alianças estratégicas tornou-se um meio rápido e eficiente.

As dificuldades freqüentemente citadas para as pequenas e médias empresas estão relacionadas a problemas de otimização de recursos: humanos, financeiros, técnicos e tecnológicos, ou falta de competências para administrar, ou ainda, estruturas limitadas a mercados nacionais ou regionais relativamente pequenos. Diante disso, a cooperação inter-organizacional oferece numerosas oportunidades tais como: acesso a novas idéias; *know-how*; acesso a competências; melhoras nas tecnologias e nos processo de pesquisa e desenvolvimento; reforço da situação financeira; melhores soluções aos clientes; consolidação da posição no mercado; desenvolvimento de novos mercados com o produto existente; melhora na competitividade (CHAMBRE DE COMMERCE ET D'INDUSTRIE, 1998).

A criação de uma parceria internacional é um projeto a médio e longo prazo, fato que implica em investimentos consideráveis, devendo a empresa fazer uma análise de suas competências, seus recursos, pontos fortes, pontos fracos, e uma vez diagnosticados esses elementos, a empresa estará em condições de aproveitar

as oportunidades do mercado; levando em consideração ainda, que a estratégia definida pela empresa deve ser coerente com seus recursos bem como a escolha dos futuros parceiros.

Para que um processo de aliança estratégica seja satisfatório, é importante definir os objetivos estratégicos, verificar a motivação do futuro parceiro; conhecer minuciosamente as operações onde os esforços serão empreendidos; construir boas relações pessoais com o parceiro e prever as necessidades do parceiro e do mercado (GARRETE; DUSSAUGE, 1996).

2.3.2 *Parceria e cooperação internacional*

A inovação constante, mais especificamente, a aceleração do desenvolvimento de novos produtos para satisfazer as expectativas dos consumidores; a diminuição do tempo de produção; a melhora da qualidade dos produtos e a busca constante da rentabilidade tornaram-se elementos indispensáveis ao gerenciamento das empresas (PERROTIN; LOUBERE, 2002).

Os elementos citados anteriormente caracterizam o ambiente empresarial onde atualmente as empresas devem operar. Objetivando conhecer com profundidade esses requisitos, uma solução possível é o estabelecimento de alianças estratégicas com o objetivo de complementar o *know-how* em diversos aspectos. Este procedimento deve ser necessariamente, inserido em um processo estratégico. A nova aliança torna-se então um sinal de dinamismo e reforça a credibilidade da empresa (PUTHOD, 1995).

O termo aliança estratégica é comumente empregado, sobretudo quando se fala de cooperações internacionais ou ainda de parcerias internacionais. É importante definir os termos de parcerias internacionais; cooperação internacional; de *joint-ventures*; ou ainda do processo de terceirização visando comparar estes termos.

Ainda que as *joint-ventures* sejam caracterizadas como alianças estratégicas, estas serão tratadas e analisadas no próximo item da fundamentação teórica devido a sua importância, assim como o processo de terceirização.

Segundo Garrete e Dussauge (1996) as alianças estratégicas referem-se às empresas que se associam buscando objetivos comuns, mas mantendo suas respectivas autonomias estratégicas e conservando ainda interesses próprios.

É importante ressaltar que quando se estabelece uma aliança estratégica, do tipo parceria ou cooperação internacional, não há a criação de uma nova entidade do ponto de vista jurídico, contrariamente as fusões e aquisições onde as empresas participantes, em alguns casos, desaparecem para a criação de uma nova entidade com objetivos coerentes e únicos. Assim, a diferença fundamental entre fusões e aquisições e alianças estratégicas baseia-se na manutenção ou não da autonomia estratégica (GARRETE; DUSSAUGE, 1996).

Buscando diferenciar as distintas possibilidades de relações inter-organizacionais, Garrete et Dussauge (1996) preconizam que as alianças estratégicas são associações entre muitas empresas independentes que, juntamente, preferem realizar um projeto ou uma atividade específica coordenando as competências e os recursos necessários, a:

- a) realizar um projeto ou atividade de maneira autônoma, suportando sozinha os riscos e a concorrência; e
- b) de fazer uma fusão entre as empresas.

A definição de alianças estratégicas deve conter alguns critérios essenciais, como: ação conjunta entre as empresas em um espaço determinado; troca de recurso de maneira equilibrada e conjunta; vantagens recíprocas provenientes da cooperação e dependência mútua ou independência.

Seguindo esta corrente, Jolly (2001) propõe uma definição que a aliança inter-organizacional é uma relação voluntária entre duas ou muitas empresas, com centros autônomos de decisão estratégica e não fazendo parte de um mesmo grupo. Esta relação se caracteriza pela troca de recursos para que possam ser utilizados de maneira comum entre as empresas para atingir objetivos conjuntos em um ambiente empresarial determinado obtendo assim vantagens recíprocas. Levando em consideração ainda que, se deste processo resultar interdependência em um âmbito específico, os atores desta parceria restam autônomos fora do perímetro de cooperação.

A definição de cooperação internacional proposta por Perrotin e Loubère (2002), corresponde a todo acordo, formal ou não, onde dois ou mais participantes (empresas ou organizações) trabalham juntos para atingir um objetivo previamente definido, onde terão vantagens e dividirão os riscos ligados ao processo.

Em contrapartida, a definição de Baudry (2005) sobre as cooperações internacionais esclarece a diferença básica em relação às parcerias internacionais,

pois destaca o fato que as partes aceitam certo grau de obrigação fornecendo em contrapartida determinada garantia em relação à condução do processo de cooperação no futuro.

Os conceitos precedentes carregam a noção de acordos formalizados ou não, sendo comumente uma característica das alianças estratégicas.

Para corroborar esta afirmação, Perrotin e Loubère (2002) preconizam que se tornou freqüente buscar e privilegiar o desenvolvimento de empresas não mais somente pela integração jurídica e (ou) pelas participações financeiras, mas pelo procedimento contratual, sendo o contrato um mecanismo institucional permitindo estabelecer regras para as trocas.

Deve-se insistir que as parcerias e cooperações internacionais são encaradas como relações estabelecidas entre empresas aliadas e não um estatuto jurídico particular. Não existe uma forma jurídica específica a alianças estratégicas, especificamente, parcerias ou cooperações internacionais, nem uma definição legal da cooperação inter-organizacional, sendo a legislação que abrange estes tópicos, não específica e insuficiente (GARRETE; DUSSAUGE, 1996).

Contrariamente, no caso das alianças do tipo *joint-ventures*, a legislação é um fator determinante e que caracteriza este tipo de relação, como será melhor analisado no próximo item.

Ainda assim, como a cooperação internacional, a parceria internacional está baseada na relação contratual. Entretanto sua amplitude aumenta quando se analisa as empresas que fazem parte desta associação, considerando ainda que a relação seja estabelecida como cliente-fornecedor, sendo caracterizada por empresas não concorrentes.

No âmbito da parceria internacional entre cliente-fornecedor, existe uma particularidade como ressalta Perrotin e Loubère (2002), pois neste caso uma das empresas busca ter uma vantagem superior ao parceiro. Neste caso a empresa cliente busca alguns fatores estratégicos junto aos seus fornecedores como: o preço (encontrar os preços mais reduzidos); o serviço (respeitar as características dos serviços e do volume); a qualidade; a inovação (acompanhar a tecnologia para a sobrevivência dos produtos); o tempo (encontrar o melhor momento para iniciar novas fabricações, encontrar o melhor tempo para produzir e o tempo para o desenvolvimento de novos produtos).

A parceria internacional entre empresas não-concorrentes é uma associação de empresas que fazem parte de distintos setores de atividade tendo como objetivo o engajamento em um novo negócio.

Perrotin e Loubère (2001) estabelecem alguns tipos de parcerias entre empresas não-concorrentes como: parcerias de realizações simples; parcerias de realizações complexas e parcerias de concepção. A tabela nº 1 resume essa idéia.

A parceria entre empresas concorrentes é caracterizada por dois critérios que são as contribuições feitas por cada um dos aliados de uma parte e o produto da aliança da outra parte.

A identificação desses dois critérios permite estabelecer uma tipologia das alianças estratégicas entre empresas concorrentes, sendo: alianças de co-integração; alianças de pseudo-concentração e finalmente, as alianças complementares (GARRETE; DUSSAUGE, 1996).

Em relação às empresas concorrentes, se os recursos aplicados na aliança pelas empresas são diferentes, o produto final da aliança será um único produto, ou seja, uma das empresas comercializará o produto desenvolvido por um dos parceiros ou entre os parceiros, tendo como objetivo a máxima exploração do produto e a complementação dos recursos aplicados (GARRETE; DUSSAUGE, 1996).

Se os recursos aplicados pelas empresas parceiras são similares, a identificação do tipo de aliança será feita a partir do produto final da aliança. Uma das possibilidades será a aliança de co-integração cujas empresas trabalham em um processo conjunto, mas cada uma terá um produto específico.

Finalmente, no caso dos recursos aplicados serem similares, mas o produto final for comum entre as empresas parceiras, este tipo de aliança será então definida como: pseudo-concentração (GARRETE; DUSSAUGE, 1996).

Tabela 1 – Tipo de parceria (empresas não-concorrentes) e objetivos respectivos

Tipo de parceria	Objetivos
Parceria de realizações simples	Busca de economia sobre o custo e mão-de-obra Flexibilidade Colaboração a curto prazo
Parceria de realizações complexas	Busca de inovação Preocupação com custos Sistema completo de qualidade Colaboração a médio e longo prazo
Parcerias de concepção	Transferência e aproximação de competências Busca da qualidade total Domínio dos custos Redução do tempo de execução/produção Colaboração a longo prazo

Fonte: Adaptado de Perrotin, R; Loubère J. M., 2002.

Comparando ainda as vantagens das alianças estratégicas, Jolly (2001) identifica dois tipos de recursos aplicados que estão diretamente relacionados com o perfil das empresas: os recursos substituíveis, ou seja, recursos são preferencialmente similares; e os recursos diferenciados e específicos.

Uma definição proposta por Roberts e Mizouchi (1989) é mais abrangente em relação aos tipos de recursos:

- a) recursos de acumulação: permite a muitas empresas semelhantes, atuando em indústrias complementares, de disponibilizar, de forma conjunta, recursos tecnológicos, humanos, financeiros, para desenvolver novas tecnologias comuns ou até mesmo novos produtos específicos aos participantes, de forma que cada participante da aliança realize economias significativas em tempo e recursos; e
- b) recursos complementares de risco: que permite a muitas empresas, cada uma oferecendo um recurso distinto, de combinar os esforços e recursos visando a melhor otimização destes recursos disponibilizados.

Constata-se que as relações de alianças estratégicas têm tendência de se tornarem cada vez mais complexas pelo fato que os recursos envolvidos estão ligados diretamente a processos estratégicos da empresa (PUTHOD, 1995).

No âmbito de análise das parcerias internacionais, deve-se levar em consideração uma sutil diferença, que freqüentemente torna-se objeto de dissenso, que existe entre parceria vertical do processo de terceirização.

Esta diferença é proveniente de uma tendência a buscar aspectos e elementos estratégicos em uma relação de aliança. Garrete e Dussauge (1996) reforçam essa tendência preconizando que as relações entre clientes e fornecedores se orientam cada vez mais freqüentemente em direção a um modo de parceria.

O processo de parceria vertical, ao contrário do processo de terceirização, a relação que se estabelece entre os participantes está baseada na troca de conhecimentos, de competências, recursos, etc. O fornecedor, neste caso, participa a todas as etapas de desenvolvimento de um projeto. O cliente repassa ao fornecedor a responsabilidade de encontrar as melhores soluções aceitáveis para determinado projeto, e o faz igualmente participar ativamente sobre a base de uma verdadeira colaboração estratégica (KALIKA; GUILLOUX; LAVAL, 1998).

Contrariamente, no modelo de terceirização, o fornecedor deve respeitar as especificações definidas previamente e não participa do processo de concepção. A terceirização é, portanto, oposta ao modelo de parceria vertical.

Os benefícios da parceria vertical são: o desenvolvimento e aumento da eficiência operacional, para os clientes e fornecedores. Neste contexto, as relações entre clientes e fornecedores são aprofundadas e respeitam, segundo Garrete e Dussauge (1996), três critérios:

- a) a parceria é resultante de uma escolha estratégica de ambas as partes;
- b) baseia-se em um processo de atividades e responsabilidades; e
- c) abrange todo o processo industrial, desde a concepção até a distribuição e entrega do produto.

A criação de uma aliança estratégica pode levar as empresas a desenvolver duas premissas estratégicas essenciais. A primeira consiste em estabelecer alianças como um meio de possuir uma vantagem competitiva (que é o conjunto de forças que uma empresa possui mas que seus concorrentes não têm). A segunda premissa tem como objetivo evitar a concorrência, fato que corresponde a uma estratégia relacional, como destaca Garrete e Dussauge (1996).

Ainda segundo Garrete e Dussauge (1996), que faz referência a evitar a concorrência, estes autores defendem a estratégia relacional afirmando que mesmo que a cooperação inter-organizacional não anule a concorrência, ela pode modificar

as regras do ambiente da concorrência criando um nível de estabilidade com risco reduzido na atual conjuntura de negócios. A base para esta idéia é que pode ser encontrado um engajamento mútuo entre os participantes da aliança objetivando enfrentar possíveis "perigos" externos.

A análise do tipo de parceria internacional é defendida por Puthod (1995), através de dois critérios: o grau de dependência entre os parceiros e o valor estratégico dos recursos trocados. Esses dois critérios permitem criar uma nova tipologia para classificar as alianças estratégicas, como:

a) as alianças em transição: referem-se a acordos iniciais; orientados para a comercialização de produtos; acordos recentes; muitos parceiros possíveis; existência de problemas específicos; dificuldades de recursos; evolução positiva do acordo ou rápida ruptura; soluções transitórias;

b) as alianças de implementação: dependência forte; orientação para a produção; desejo de reforçar o *know-how*; dominação em termos do tamanho dos parceiros; estruturados de acordo com as participações financeiras; limitados a dois parceiros; nível de confiança elevado; existência de comportamentos conservadores; acordo durável;

c) as alianças de simbiose: confiança baseada no equilíbrio das competências; perfil dos participantes variado; desejo de acelerar o desenvolvimento; tamanho equilibrado dos envolvidos na aliança; participações financeiras marginais; tecnologias de comunicação úteis para o processo de coordenação; acordo durável; e

d) as alianças de preservação : confiança reticente no processo inicial; focado na tecnologia; desejo de acelerar o desenvolvimento e reduzir a incerteza; dominação em termos de tamanho; ausência de participações; limitados a dois participantes; tecnologias de comunicação úteis para a coordenação; tentativas de captação de *know-how*; visão egocêntrica do acordo; vantagem competitiva não relacionada à duração.

Durante a decisão de estabelecer um processo de aliança estratégica, determinados fatores ligados às condições do ambiente empresarial, podem influenciar a estratégia das empresas. A empresa deve, necessariamente, elaborar um processo de inovação constante e ter domínio do tipo de recurso que está aplicando para que possa interferir rapidamente e diretamente caso decida (JOLLY, 2001).

As vantagens perseguidas pelas empresas para constituir alianças estratégicas são fundadas no ambiente cujo se encontram, e como acrescenta Jolly (2001), quanto mais o ambiente é dinâmico e exigente mais a empresa é incitada e estimulada a cooperar. Diante disso, os principais fatores que podem influenciar a reação das empresas são: as incertezas do setor de atuação da companhia; o ritmo de inovação tecnológica; os investimentos necessários; as modificações e regulamentações geográficas; os fatores institucionais; as situações relacionais de mercado.

Dunning (1981) identifica três tipos de vantagens: as intrínsecas, as de internacionalização e as de localização. O conjunto destes três tipos de vantagens constitui a premissa estratégica básica para firmar uma aliança.

O desenvolvimento exponencial de parcerias internacionais entre outros tipos de alianças estratégicas está condicionado, em parte, por algumas razões como preconiza Milgate (2004):

- a) possibilidade de realizar economias de escala através da sinergia de operação dos parceiros;
- b) possibilidade de penetração em mercados maiores podendo ainda diversificar as atividades e processos;
- c) levando em consideração a amplitude da distribuição de produtos, atualmente os produtos e serviços estão difundidos para a maioria dos países;
- d) as empresas podem diminuir ou atenuar as barreiras criadas por mercados específicos, como as barreiras culturais, econômicas, jurídicas e sociais;
- e) possibilidade de reduzir a incerteza e o risco de estar presente em um único mercado. As empresas podem pulverizar os riscos em diversos mercados sem ficarem restritas a variações de uma única área geográfica;
- f) as alianças estratégicas permitem constantes troca de conhecimentos e competências, sobretudo, a evolução tecnológica que possui custos de pesquisa e desenvolvimento elevados, possibilitando às empresas a oportunidade de repartirem esses custos com recursos comuns aplicados;
- g) as alianças permitem acompanhar a incerteza econômica;
- h) conseguir competências gerenciais; e
- i) ter uma marca forte.

Inovação constante, prazos extremamente curtos, ciclos de vida cada vez mais reduzidos: são elementos que caracterizam, atualmente, o mundo dos negócios, sendo as alianças estratégicas perfeitamente compatíveis com esta conjuntura.

2.3.3 *Joint-ventures*

Este item tem como objetivo analisar outra forma de aliança estratégica, as *joint-ventures* e suas características.

Os últimos vinte anos formam imprescindíveis para a difusão das *joint-ventures*, com um crescimento significativo do número de acordos formalizados.

No entanto, este fenômeno, de escala global, conheceu um crescimento generalizado a partir da Segunda Guerra Mundial.

As multinacionais para se instalarem em certos países formaram *joint-ventures* com empresas locais para explorar e desenvolver novos mercados. Mas é somente nos anos 80 que se desenvolveram as alianças estratégicas propriamente ditas. Essas alianças que são associações entre empresas transnacionais, disponibilizam recursos comuns de *know-how*, e são concorrentes em determinados mercados e aliadas em outros mercados específicos (GARRETE; DUSSAUGE, 1996).

Existem muitos tipos de alianças estratégicas referentes às *joint-ventures*. O que as diferencia é o grau de interdependência entre as sociedades e os níveis de internacionalização. Kang e Sakai (2005) propõem dois tipos de *joint-ventures*: as *Equity Alliances* e *Non-equity Alliances*.

Uma *joint-venture* do tipo *equity alliance* é uma cooperação de atividades empresariais ou negócios, formada por duas ou mais empresas independentes com fins estratégicos específicos, criando entidades de negócios legalmente independentes, alocando responsabilidades operacionais, com riscos e recompensas financeiras a cada sócio, preservando a identidade separada ou a autonomia de cada participante (KANG; SAKAI, 2005).

As *non-equity joint-ventures* são compostas de acordos de cooperação; acordos para processos de pesquisa e desenvolvimento; transferências de tecnologia; acordos de marketing; contratos de produção; entre outros. Segundo

Kang e Sakai (2005), este tipo de *joint-venture* é caracterizado pela ausência de contribuições de capital.

Jolly (2001) resume a diferença entre as duas formas de *joint-ventures*, citadas anteriormente, preconizando que as *equity joint-ventures* abrange as situações onde a cooperação se organiza com base em uma entidade que pertence conjuntamente aos participantes. Sendo as *non equity-alliances* acordos de cooperação sem, necessariamente, grandes contribuições de capital.

A *joint-venture* implica em uma associação com um parceiro industrial estabelecendo um projeto determinado comum. Este projeto prevê o compartilhamento de meios e dos riscos associados. O caráter da relação é contratual, mesmo que a *joint-venture* tenha necessidade de um suporte, sob a ótica de uma entidade jurídica, o contrato (acordo entre as partes) repousa sob a pessoa física regida pelo direito das empresas. O acordo deve ser concebido, inicialmente, a um acesso igualitário as decisões, independentemente das contribuições respectivas dos parceiros, pois a *joint-venture* é baseada no princípio de paridade, mesmo que em certos casos haja diferenças na proporcionalidade das contribuições feitas pelos aliados (LIBBELY, 1990).

As filiais comuns, como são denominadas as *joint-ventures* por alguns autores, se diferenciam das outras formas de alianças estratégicas, pois são entidades legais distintas, o que provoca a criação de uma entidade jurídica independente com outras entidades independentes, essas últimas, constituirão os parceiros da *joint-venture*.

Muitas são as denominações, mas é também possível diferenciar as *joint-ventures* de outras formas de alianças estratégicas, como por exemplo, as filiais 100%; as cooperações, mas sem a criação de novas entidades, como no caso das parcerias internacionais; os contratos de cooperação; os contratos momentâneos de empresas ou consórcios, que são contratos realizados entre duas ou mais empresas com o objetivo de executar conjuntamente um contrato de fornecimento de bens ou serviços; e também as fusões e aquisições (PERROTIN; LOUBERE, 2002).

Muitos são os motivos que conduzem as empresas à busca da competitividade, a pesquisa por sinergias entre parceiros; conquistar partes de mercado de um setor específico. A questão tecnológica é, igualmente, um fator decisivo para firmar alianças estratégicas, pois os custos de pesquisa e desenvolvimento têm, geralmente, grande importância financeira e necessitam ser

amortizados. Esses custos podem se tornar uma arma contra a saúde financeira da empresa caso sejam assumidos por uma única entidade, como destacam Perrotin e Loubère (2002).

Para firmar uma aliança estratégica é necessário levar em conta aspectos políticos, visto que em determinados países para ter acesso aos mercados públicos ou privados, é preciso, necessariamente se associar com parceiros locais (PERROTIN; LOUBERE, 2002).

As empresas reconhecem que, efetivamente, a cooperação e competição são ambas necessárias para permitir um crescimento em direção a inovação. Atualmente as *joint-ventures* são consideradas como um dos mecanismos com maior desempenho para combinar cooperação e competição e para uma reestruturação industrial em escala global; podendo ser para tanto, três grupos possíveis segundo Culpan (1993):

- a) Cooperar para depois enfrentar a concorrência: quando as empresas ainda não estão prontas para competir em uma zona específica, elas cooperam inicialmente com os concorrentes para atingir objetivos de curto prazo e assim que se estabelecem e possuem as competências necessárias para atuar no mercado, sozinhas, elas competem com as outras empresas;
- b) Cooperar estando em competição: mesmo sendo concorrentes, as empresas podem atuar conjuntamente em certas zonas específicas do mercado; e
- c) Cooperação para atuar contra outras empresas: algumas empresas podem formular acordos de cooperação para competir com uma terceira parte.

Meschi, Brulhart e Prevot (2003) corroboram os elementos de cooperação e competição, citados anteriormente, ressaltando que os mecanismos de cooperação ou competição estão presentes em todas as etapas do processo de escolha de determinada aliança estratégica.

Ainda em relação à cooperação e competição, Rodrigues (1999, p. 108) destaca que "várias empresas recorrem às *joint-ventures* como forma de incorporar conhecimentos possuídos pelos parceiros e, ao atingirem esse objetivo, desfazem a aliança e passam a competir diretamente com o antigo parceiro".

Segundo Rodrigues (1999, p. 108) duas são as razões fundamentais que justificam este comportamento. A primeira refere-se ao fato que "uma empresa pode

deliberadamente formar uma aliança com o objetivo de adquirir mais rapidamente habilidades que não possui”.

A segunda razão para a “mudança de cooperação para competição seriam as modificações nos interesses dos parceiros” (RODRIGUES, 1999, p.109).

Estabelecer uma *joint-venture* parte do pressuposto que o investidor não deseja ou não pode acarretar com todos os custos envolvidos no processo de estabelecer um novo negócio, como destaca Langefeld-Wirth (1992). Para tanto, busca:

- a) Dividir dispêndios financeiros e os riscos;
- b) A realização de sinergias: combinando recursos comerciais, financeiros, de distribuição, economias de escala, complemento de gama de produtos;
- c) Utilização dos canais de distribuição e do conhecimento comercial do parceiro local;
- d) A tecnologia: para o desenvolvimento comum ou por aquisição do *know-how* técnico do parceiro; e
- e) Otimizar as operações de gerenciamento cotidianas.

Diferentes são as razões para criar uma *joint-venture* em revanche de uma parceria internacional, onde não existe um suporte legal específico. Independentemente se elas sejam de ordem estratégica, legal, cultural, ou qualquer outro propósito, essas razões são diversas e geralmente estão interligadas em um processo de influência recíproco (JOLLY, 2001).

Em relação às três escolhas: estratégica, cultural e legal, Jolly (2001) ainda destaca que as *joint-ventures* buscam conquistar melhor posição estratégica e melhores capacidades contra a concorrência, transformando rivais potenciais em aliados susceptíveis de contribuir com recursos e serviços complementares indispensáveis para a criação de novas alianças.

A criação de valor que resulta da combinação dos recursos, competências, conhecimentos aplicados na aliança é considerada como outra escolha estratégica. Esses recursos abrem novas oportunidades que dificilmente as empresas as teriam se trabalhassem isoladamente.

A terceira escolha estratégica faz referência ao aprendizado e a apropriação do *know-how* envolvido.

As escolhas baseadas em aspectos culturais e legais são frequentemente relacionadas pois facilitam o processo. A aliança do tipo *joint-venture* é, geralmente,

escolhida para penetrar em determinados mercados pela facilidade e, às vezes, apoio para se implantar e estabelecer parcerias com as empresas locais. Este apoio pode ser proveniente do governo ou até mesmo pelas intenções do próprio mercado empresarial (DUSSAGE; GARRETE, 1996).

Em alguns países, a entrada no mercado somente pode ser feita através de *joint-ventures* com empresas locais. O parceiro local torna-se, portanto, figura essencial que permitirá acesso às formalidades governamentais e ao próprio mercado (PERROTIN; LOUBERE, 2002).

Rodrigues (1999, p. 73) corrobora o citado anteriormente afirmando que “quanto maior a distância cultural, maior a tendência da empresa optar por uma *joint-venture* em vez de adquirir uma empresa local em função do risco envolvido”.

A discussão sobre alianças estratégicas é explicada, em partes, pelas vantagens que este mecanismo de relação inter-organizacional pode oferecer.

Essas vantagens, citadas abaixo, das *joint-ventures* são descritas por alguns autores como Garrete e Dussage (1996), Perrotin e Loubère (2002), Rodrigues (1999), Jolly (2001):

- a) Penetração mais rápida e mais fácil nos mercados pelas empresas limitadas em recursos humanos e financeiros. Isso implica que a empresa pode utilizar as redes de distribuição já instaladas pelos parceiros locais permitindo realizar um volume de vendas maior em menos tempo;
- b) Possibilidade de financiar projetos que isoladamente seriam impossíveis;
- c) Compartilhamento de riscos entre os parceiros, sendo que a responsabilidade recai sobre a nova entidade;
- d) Flexibilidade em relação à legislação do país atuando com parceiros locais;
- e) Possibilidade de isolar um determinado produto ou serviço para desenvolvê-lo juntamente com os parceiros, mesmo a empresa estando ligada e concorrendo com os parceiros;
- f) Independência e dinamismo de gestão, já que será criada uma entidade conjunta;
- g) Responsabilidade limitada aos parceiros; e
- h) Estrutura ideal para a criação de novas tecnologias em comum já que tudo que é desenvolvido conjuntamente é de propriedade da *joint-venture* e não de algum parceiro específico.

Os mesmos autores, citados no parágrafo precedente, listam alguns inconvenientes de estabelecer uma aliança estratégica do tipo *joint-venture*, como:

- a) A criação de uma aliança estratégica do tipo *joint-venture*, geralmente, exige mais investimentos em termos de tempo, recursos, capacidades que outras formas de parcerias;
- b) A estrutura da *joint-venture* é muito mais complicada de finalizá-la com resultados positivos que as parcerias internacionais devido ao aspecto jurídico;
- c) A avaliação dos recursos e da forma como foram aplicados entre os parceiros na *joint-venture* é complexa e delicada;
- d) Os benefícios e lucros potenciais devem ser menores já que devem ser divididos entre os parceiros. A distribuição de dividendos deve ser planejada de acordo com as contribuições feitas a aliança, mesmo sendo uma etapa complexa, pois serão considerados recursos materiais, intelectuais, intangíveis, ou seja, recursos de naturezas diversas;
- e) Os custos e despesas referentes aos possíveis processos de dissociação; e
- f) Possíveis riscos e conflitos de interesses; problemas de comunicação causados pelos conflitos.

2.3.4 Terceirização

A problemática da terceirização tem sido exaustivamente discutida, contudo, algumas oportunidades de novos estudos na área aparecem e desperta a atenção para novas pesquisas. É o caso das vantagens e particularidades da terceirização em empresas de tamanho reduzido.

Alvarez (1996, p.2) apresenta, basicamente, duas opiniões acerca da terceirização: a primeira é vista como um modismo por autores, empresários, dirigentes governamentais e a segunda é encarada, como um processo estruturado, propriamente, uma ferramenta ou modelo de gestão, ou seja, "o que não for vocação de uma empresa deve ser entregue a especialistas e que a prática da terceirização, quando bem administrada, traz benefícios a todos os diretamente envolvidos".

Davis (1992, p.11) define a terceirização como "a passagem de atividades e tarefas a terceiros. A empresa concentra-se em suas atividades-fim, aquela para a qual foi criada e que justifica sua presença no mercado, e passa a terceiros (pessoas físicas ou jurídicas) atividades-meio".

Existe a terceirização quando uma empresa confia à outra, em uma relação contratual, a execução de determinadas tarefas ou atividades segundo especificações e um cronograma pré-estabelecido (JOLLY, 2001).

Antes de estabelecer um processo de terceirização, as empresas devem avaliar os componentes estratégicos da cadeia de valor. Após esta análise, as empresas têm a tendência de reavaliar seus processos, negócios a fim de se posicionar nas atividades fins, delegando e confiando às empresas especializadas funções de baixo valor agregado ou as atividades que elas não dominam perfeitamente.

A terceirização está fundamentada na mudança do mercado e na forma como as empresas se comportam em um determinado momento histórico. As empresas utilizam o processo de terceirização para atender alguns novos modelos de gestão visando a sobrevivência e melhor posicionamento futuro. A empresa competitiva na década de 90 era considerada aquela que tivesse foco nas suas competências ou nas atividades ou produtos que fazem parte da essência do negócio; outra característica é a flexibilidade que as empresas devem buscar, enxugando estruturas e dando respostas mais ágeis as mudanças do ambiente; os custos, a qualidade, a produtividade e as parcerias também caracterizam os esforços para buscar vantagens competitivas (PAGNONCELLI, 1993).

Pagnoncelli (1993, p.10) define terceirização como sendo "um processo planejado de transferência de atividades para serem realizadas por terceiros". Consubstanciando esta afirmação, o autor destaca os quatro pontos principais: o processo, já que é permanente; o planejamento, pois a terceirização deve estar alinhada ao planejamento estratégico da empresa; as atividades, desde que não sejam as atividades fins da empresa e; realizadas por terceiros, pois serão confiadas a uma entidade fora da empresa.

A terceirização pode variar segundo a natureza das atividades a serem executadas ou segundo as relações estabelecidas entre as empresas.

Existem muitas características que definem a terceirização. Entre essas, o objetivo essencial da terceirização é a fabricação de determinado produto ou prestação de algum serviço sem levar em consideração a concepção, tampouco o desenvolvimento; a relação é estabelecida no curto prazo; a negociação é sustentada na disputa de força entre as empresas, mas que normalmente é definida através do preço, da quantidade e qualidade esperada. Essas características são

definidas no contrato firmado entre as partes, entretanto, ocorre certa imposição da empresa que receberá o serviço ou produto, sem deixar muitas possibilidades de barganha ao fornecedor (JOLLY, 2001).

As definições de terceirização são geralmente bem confrontadas entre os autores que debatem o tema. Entretanto, algumas tentativas de reunir muitos conceitos tornam-se inaplicáveis. Para simplificar a representação do âmbito da terceirização, Altersohn (1992) distingue três tipos: terceirização literal; terceirização industrial e terceirização geral.

A terceirização literal é uma forma de sub-contrato que permite a um empresário titular de um contrato principal passar, juntamente com um destinatário final denominado "mestre de obra", uma ordem de produção a uma empresa terceirizada final.

Altersohn (1992) coloca que terceirização industrial é um processo pelo qual uma empresa confia à outra o acompanhamento e execução, segundo especificações pré-definidas, de uma parte das atividades de produção ou prestação de serviços, sendo que a empresa contratada adquira responsabilidade econômica sobre a execução.

Finalmente, a terceirização geral é semelhante à terceirização industrial, entretanto, existe uma relação de subordinação, obrigando a empresa contratada de respeitar as prescrições da empresa contratante na execução da tarefa ou atividade que lhe foi confiada (ALTERSOHN, 1992).

Alvarez (1996) estabelece um modelo para terceirizar determinada atividade ou tarefa. Inicialmente deve ser feito o levantamento das necessidades dos itens essenciais em função dos custos e importância estratégica; o próximo passo é a escolha dos fornecedores através de um grupo potencial existente no mercado considerando alguns aspectos como: qualidade do produto, capacidade instalada, tecnologia empregada, o conceito de mercado, relacionamento com clientes e fornecedores, situação econômico-financeira, preços praticados; as duas últimas fases referem-se à elaboração de uma proposta para o fornecedor escolhido e conseqüentemente a negociação para os detalhes da relação.

Inúmeras são as vantagens originadas do processo de terceirização citadas por autores, revistas especializadas, depoimentos de empresários. Contudo, o trabalho de Pagnoncelli (1993) oferece um caráter pragmático à terceirização. O autor citado destacou exemplos de empresas, de diferentes setores, que optaram

pela terceirização e sintetizou um apanhado de vantagens diretas destas empresas, como apresentadas a seguir:

- a) Concentração dos esforços: característica básica do processo de terceirização promove adequação de qualidade e de custos oferecidos pela especialização das atividades, sendo ainda que as empresas que prestam o serviço visam à satisfação dos clientes diretos; ou seja, a especialização no negócio fundamental da empresa é baseada na terceirização;
- b) Flexibilidade: permite a empresa aumentar a capacidade de adequação às mudanças respondendo de maneira mais rápida e eficaz para o mercado;
- c) Agilização (desburocratização): a prestação de um serviço pela empresa terceirizada tende a oferecer os melhores resultados, pois a mesma é especialista no serviço contratado, isso possibilita: produção mais eficiente, entregas mais rápidas, qualidade superior;
- d) Melhoria da qualidade do produto ou do serviço: já que a empresa contratada é especializada possuindo os melhores produtos, os processos mais eficientes otimizando os recursos;
- e) Melhoria da produtividade: não executando todos os processos, a empresa direciona os esforços para os processos que julga estratégicos e através da variação positiva da produtividade, a empresa ganha em competitividade;
- f) Redução de custos: a especialização e conhecimento da empresa especializada permitem a empresa contratante de reduzir custos fixos e/ou variáveis;
- g) Redução de imobilizado: pois muitas operações serão feitas pelas empresas terceirizadas;
- h) Ambiente propício para o surgimento de inovações: o esforço das empresas especializadas em oferecer os melhores produtos para seus clientes favorece o ambiente para a inovação, pois estão concentradas em suas atividades principais;
- i) Formalização de parcerias: levando em conta a satisfação dos envolvidos em um processo de terceirização, a relação entre as empresas pode evoluir para o desenvolvimento de uma parceria estratégica para ambas;
- j) Oportunidade profissional: em alguns casos, funcionários são incentivados a saírem da empresa para montarem seus próprios negócios atuando como

fornecedores da antiga empresa. Isso pode ocorrer também em casos de demissões;

k) Sinergia entre empresas: podem conjuntamente utilizar determinados recursos para atingir objetivos mais amplos;

l) Criação de novas micro, pequenas e médias empresas: já que muitas são as empresas que possuem serviços ou produtos terceirizados; e

m) Redução do grau de dependência da comunidade com relação à empresa; em alguns casos, uma determinada cidade é movimentada por uma única empresa, a terceirização diminui esta dependência visto que novas pequenas empresas podem ser criadas.

Anteriormente foram citadas algumas vantagens do processo de terceirização, entretanto, se este processo não for feito através de um procedimento estratégico, inúmeras também podem ser as desvantagens ou inconvenientes. Planejar todo o processo é importante para precaver e deixar a empresa em condições de responder de forma dinâmica e rápida, pois como define Pagnoncelli (1993, p. 81): "os casos de vitórias são cantados aos quatro ventos, enquanto os de derrotas e as dificuldades são omitidos".

Para confrontar as teorias de alianças internacionais e a terceirização, Garrete e Dussauge (1996) compararam os dois tipos de relação inter-organizacional:

a) A empresa que contrata uma terceirização é inteiramente responsável pelo produto, a empresa terceirizada somente executa o pedido sem nenhuma interação ou proposta de melhoria;

b) A empresa contratante não se compromete com a empresa contratada em outras atividades, não se estabelece nenhuma relação de confiança ou de aprendizado mútuo;

c) A empresa terceirizada somente busca maximizar suas margens. Diante disso, a empresa terceirizada não compartilha nenhuma informação com a empresa contratante, unicamente o preço de venda por unidade. A empresa terceirizada procura maquiar seus ganhos de produtividade de maneira que impeça a empresa contratante de propor reduções de preço; e

d) A empresa contratante limita o oportunismo da empresa terceirizada impondo complexos e custosos procedimentos de controle. As empresas neste caso se comportam mais como adversários que como aliados em um projeto.

As relações de terceirização e parcerias internacionais contêm muitas diferenças em suas definições, contudo, existe uma tendência de aproximação qualitativa das duas concepções na atual conjuntura dos negócios segundo Baudry (2005).

A Tabela nº 2 retrata a evolução e mostra as diferenças entre os dois tipos de alianças.

Tabela 2 - Evolução da terceirização para a parceria

	Terceirização	Parceria
Duração	Curto prazo (máximo um ano)	Maior duração
Atividade confiada ao fornecedor	uma peça ou serviço	um sub-conjunto (módulo)
Inovação do fornecedor	nenhuma	solicitada (co-concepção)
Qualidade dos produtos	controle do cliente	procedimentos de controle de qualidade (normas ISO)

Fonte: Adaptada de Baudry, B., 2005.

Existe uma tipologia de terceirização que é utilizada segundo o critério da motivação que pode ter uma empresa no momento de estabelecer uma aliança deste tipo (PAGNONCELLI, 1993).

A primeira é a terceirização especializada, que é utilizada no momento em que a empresa percebe que não dispõe de conhecimentos necessários e adequados para satisfatória execução de um serviço ou fabricação de um produto.

O segundo tipo é a terceirização de capacidade, isso ocorre quando determinada empresa procura uma empresa de terceirização para complementar sua capacidade insuficiente para atender um fluxo de pedidos em um prazo determinado.

Finalmente, o terceiro tipo é a terceirização de mercado, é aplicada quando uma empresa confia a execução de um mercado específico à outra empresa. Este tipo de terceirização pode provocar a criação de um sistema de terceirização em cascata ou em cadeira, pois aumenta a amplitude da cadeia já que uma empresa terceirizada torna-se, por sua vez, uma empresa contratante de outra terceirizada.

3 METODOLOGIA

O processo científico é caracterizado pelo conjunto de procedimentos metodológicos, sistematizados, compreendendo métodos, técnicas que balizarão determinados elementos específicos do processo científico como: as observações, as generalizações empíricas, as hipóteses, as teorias concernentes para que o conhecimento científico tenha validade (ROESCH, 1999).

A inter-relação dos elementos do processo científico resultará, portanto, na produção do conhecimento científico (LAKATOS; MARCONI, 1991).

Para a consecução do presente estudo, optou-se por desenvolver duas metodologias distintas para dois objetos de estudo distintos.

Em um primeiro momento foi apresentada a metodologia de pesquisa para a indústria de móveis e produtos de decoração francesa, assim como, o posicionamento das empresas integrantes desta indústria. Neste tópico, foram apresentadas as características, definições do tipo de pesquisa em questão, os métodos e formas de coletas de dados da pesquisa qualitativa ou método exploratório-interpretativo.

No segundo momento foi apresentada a metodologia referente às alianças estratégicas, com a definição da metodologia aplicada, assim como suas características do tipo de pesquisa em particular, no caso, a pesquisa quantitativa ou método confirmatório.

Roesch (1999, p.155) defende que a utilização de duas metodologias distintas, abrangendo dois objetos diversos de pesquisa através dos enfoques quantitativo e qualitativo são “formas complementares e não formas antagônicas de avaliação” para se produzir determinado tipo de conhecimento.

Para finalizar este capítulo foram agrupadas as limitações de caráter metodológico para ambas as pesquisas.

3.1 Caracterização da pesquisa

Neste tópico serão analisados os dois tipos de pesquisa utilizados para a conclusão do presente estudo.

Inicialmente serão definidos os conceitos referentes à pesquisa qualitativa ou método exploratório, posteriormente será apresentada a pesquisa quantitativa ou método confirmatório.

3.1.1 Pesquisa qualitativa ou método exploratório-interpretativo

Roesch (1999, p. 124) sustentam que a pesquisa qualitativa “procura o que é comum, mas permanece aberta para perceber a individualidade e os significados múltiplos, em vez de destruí-los na busca por uma média estatística”,

Segundo Roesch (1999, p.124) a pesquisa qualitativa apresenta duas diferenças básicas em relação à pesquisa quantitativa: primeiramente a diferença qualitativa/quantitativa não está relacionada “à presença ou ausência de quantificação”, ou seja, o enfoque inicia-se através de conjuntos de “conceitos amplos e de idéias cujo conteúdo vai consolidando-se durante o processo de coleta”. A segunda diferença é que na pesquisa quantitativa o pesquisador parte de conceitos a priori enquanto que na pesquisa qualitativa o pesquisador “sai a campo não estruturado, justamente para captar as perspectivas e interpretações das pessoas. Neste caso, a reflexão teórica ocorre durante ou quase no final do processo de coleta de dados”.

Vergara (1997, p.44) define que as pesquisas são delimitadas em função dos fins e meios do processo de investigação científico. No presente estudo a classificação quanto aos fins é exploratório e descritivo. Sendo a pesquisa exploratória realizada “em uma área na qual há pouco conhecimento acumulado e sistematizado. Por sua natureza de sondagem, não comporta hipóteses que, todavia, poderão surgir durante ou ao final da pesquisa”.

A utilização da pesquisa exploratória é bem resumida por Mattar (2005, p.86) no que se refere aos objetivos buscados através deste tipo de pesquisa. O autor destaca: “familiarizar e elevar o conhecimento e a compreensão de um problema de pesquisa em perspectiva; auxiliar a desenvolver a formulação mais precisa do problema de pesquisa; acumular a priori informações disponíveis relacionadas a um problema de pesquisa conclusiva a ser efetuada ou em andamento; ajudar no desenvolvimento ou criação de questões de pesquisa relevantes para o objetivo pretendido; clarificar conceitos; ajudar no delineamento do projeto final da pesquisa”.

A utilização da metodologia qualitativa, inicialmente, possibilitou maior conhecimento da indústria de móveis e produtos de decoração na França, assim como algumas características particulares. Ficou definido como pesquisa exploratória, pois apresenta as características da indústria citada anteriormente, não tendo como objetivo a análise e as relações existentes entre as variáveis.

3.1.2 Pesquisa quantitativa ou método confirmatório

O processo de pesquisa quantitativo foi realizado para descrever as características das pequenas e médias empresas francesas do setor de móveis e produtos de decoração, não se preocupando com a relação de causalidade entre as variáveis. Neste estudo as relações foram apresentadas sem, entretanto, inferir relações de causa e efeito.

Este tipo de pesquisa é denominada conclusiva descritiva e segundo Mattar (2005, p.90) são "caracterizadas por possuírem objetivos bem definidos, procedimentos formais, serem bem estruturadas e dirigidas para a solução de problemas ou avaliação de alternativas de cursos de ação", ou seja, este tipo de pesquisa busca respostas para as questões ou hipóteses da pesquisa.

A pesquisa descritiva visa, portanto, "prover o pesquisador de dados sobre as características de grupos, estimar proporções de determinadas características e verificar a existência de relações entre variáveis" (MATTAR, 2005, p.98).

O procedimento formal da pesquisa descritiva sustenta-se pelo fato que o presente estudo apresenta as características e as possíveis relações existentes entre as atividades inter-organizacionais, mais precisamente, entre o estudo das alianças estratégicas, sem fazer inferências entre as variáveis, não apresentando assim, as possíveis relações de causa e efeito.

Roesch (1999, p.137) corrobora a idéia anterior dizendo que as pesquisas de "caráter descritivo não procuram explicar alguma coisa ou mostrar relações causais...", este tipo de pesquisa não responde "bem ao porquê, embora possa associar certos resultados a grupos de respondentes".

Mattar (2005, p.92) argumenta que os estudos de campo são procedimentos para analisar determinado objeto de estudo através de média profundidade e média amplitude, tendo como objetivo principal a preocupação com "o estudo

medianamente profundo de algumas situações típicas” sem se preocupar com a geração de grandes amostras representativas de uma dada população.

3.2 Coleta de dados

Neste item serão apresentados os procedimentos e técnicas para a coleta de dados das pesquisas qualitativa e quantitativa.

Lakatos e Marconi (1991, p.174) definem técnica como “um conjunto de preceitos ou processos de que se serve a ciência ou arte; é a habilidade para usar esses preceitos ou normas, a parte prática. Toda ciência utiliza inúmeras técnicas na obtenção de seus propósitos”.

3.2.1 Dados qualitativos – Indústria moveleira

Neste estudo foram feitos levantamentos de dados primários e secundários.

Dados primários segundo Mattar (2005, p. 141) “são aqueles que não foram antes coletados, estando ainda em posse dos pesquisados, e que são coletados com o propósito de atender às necessidades específicas da pesquisa em andamento”.

Em contrapartida, os dados secundários “são aqueles que já foram coletados, tabulados, ordenados e, às vezes, até analisados, com propósitos outros ao de atender às necessidades da pesquisa em andamento, e que estão catalogados à disposição dos interessados” (MATTAR, 2005, p.142).

Lakatos e Marconi (1991, p. 174) defendem que para a execução de uma pesquisa científica os dados são provenientes da pesquisa documental, estando esta fonte de coleta de dados “restrita a documentos, escritos ou não, constituindo o que se denomina de fontes primárias” e posteriormente, os dados da pesquisa são provenientes da pesquisa bibliográfica ou de fontes secundárias, que “abrange toda a bibliografia já tornada pública em relação ao tema de estudo, desde publicações avulsas, boletins, jornais, revistas, livros, pesquisas, monografias, teses, material cartográfico, etc, até meios de comunicação orais: rádio, gravações em fita magnética e audiovisuais: filmes e televisão”.

Para o estudo em questão as fontes de dados secundários foram diversas, procurou-se analisar a bibliografia referente aos temas de forma ampla através dos

livros publicados; estudos setoriais publicados por entidades de pesquisa; revistas especializadas; notícias em jornais e também através da *internet* pela facilidade e abrangência de informação.

Em relação aos dados primários foram utilizadas as duas técnicas preconizadas por Mattar (2005): a comunicação e observação.

"O método de comunicação consiste no questionamento, verbal ou escrito, dos respondentes para a obtenção do dado desejado, que será fornecido por declaração, verbal ou escrita, do próprio" (MATTAR, 2005, p.201).

Para o método da comunicação utilizou-se a forma de entrevista pessoal que fica "caracterizada pela existência de uma pessoa que fará a pergunta e anotará as respostas do pesquisado" (MATTAR, 2005, p. 184).

No presente estudo foram entrevistados cinco dirigentes de pequenas e médias empresas do setor de móveis e produtos de decoração através de um questionário não estruturado não disfarçado, com algumas questões chaves a respeito da indústria de móveis e produtos de decoração assim como o posicionamento das empresas que esses respondentes eram responsáveis.

Neste tipo de questionamento as "respostas são abertas e os respondentes têm liberdade e são encorajados a expressar livremente suas percepções, crenças, opiniões, experiências, atitudes, estilos de vida, comportamentos e intenções" (MATTAR, 2005, p.175).

A segunda forma de coletar dados primários é a observação, defendida por Lakatos e Marconi (1991, p. 190) como uma "técnica de coleta de dados para conseguir informações e utiliza os sentidos na obtenção de determinados aspectos da realidade".

A observação para a coleta dos dados referentes à indústria e ao posicionamento das pequenas e médias empresas do setor de móveis e produtos de decoração da França foi feita de forma assistemática, ou seja, feita de forma "espontânea, informal, ordinária, simples, livre, ocasional e acidental" sem que o pesquisador "utilize meios técnicos especiais ou precise fazer perguntas diretas" (LAKATOS; MARCONI, 1991, p. 192).

3.2.2 Dados quantitativos – Alianças estratégicas

Para iniciar a coleta dos dados quantitativos deve-se delimitar o universo de pesquisa, que consiste em “explicitar que pessoas ou coisas, fenômenos etc. serão pesquisados, enumerando suas características comuns, como, por exemplo, sexo, faixa etária, organização a que pertencem, comunidade onde vivem etc.” (LAKATOS; MARCONI, 1991, p. 223).

Pela dificuldade de realizar um estudo censitário de todas as pequenas e médias empresas francesas do setor de móveis e produtos de decoração, optou-se por um processo de amostragem já que “a coleta de dados em alguns elementos da população e sua análise podem proporcionar relevantes informações de toda a população”, pois se pesquisando somente uma amostra, ou seja, uma parte da população, pode-se inferir “conhecimento para o todo, ao invés de efetuar o censo” (MATTAR, 2005, p. 264).

No presente estudo utilizou-se o conceito de amostragem não probabilística que é “aquela em que a seleção dos elementos da população para compor a amostra depende, ao menos em parte, do julgamento do pesquisador ou do entrevistador no campo. Não há nenhuma chance conhecida de que um elemento qualquer da população venha a fazer parte da amostra” (MATTAR, 2005, p.271).

Visando oferecer maior credibilidade e confiança aos dados coletados, optou-se por amostras intencionais (ou por julgamento), supondo-se que em uma amostra intencional o “bom julgamento e estratégia adequada, podem ser escolhidos os casos a serem incluídos e, assim, chegar a amostras que sejam satisfatórias para as necessidades da pesquisa” (MATTAR, 2005, p.275).

Para a coleta dos dados quantitativos primários do estudo, foi elaborado um questionário com perguntas referentes às características das pequenas e médias empresas francesas do setor de móveis e produtos de decoração com relação à teoria das alianças estratégicas.

A validação do instrumento de coleta de dados, ou seja, o questionário, foi feita através de um pré-teste. O questionário foi enviado a dois professores universitários da Universidade de Savoie – França e entregue também a uma empresa de móveis e produtos de decoração para possíveis modificações.

Para melhor compreensão do setor em questão e conseqüentemente das alianças estratégicas mais adotadas, o questionário elaborado foi enviado a uma

amostra de 231 pequenas e médias empresas do setor de móveis e produtos de decoração francês.

A taxa de respostas do questionário foi de 24,7% (57 questionários respondidos), isso nos permitiu analisar os resultados com segurança e credibilidade estatística, entretanto, deve-se levar em consideração que essa amostra não pode ser considerada representativa de toda a indústria de móveis e produtos de decoração na França.

O envio foi feito através de um *link* enviado por correio eletrônico as empresas para que o questionário pudesse ser respondido e tabulado *on-line*.

As respostas dos entrevistados eram automaticamente tabuladas através de um *software* chamado *SPHINX*. Este *software* também auxiliou no tratamento dos dados, realizando análises simples de variáveis únicas e também o relacionamento de duas variáveis.

Para a escolha e envio das empresas pertencentes da amostra, foi utilizado um anuário denominado *KOMPASS* e também outros anuários disponíveis na *internet*.

3.3 Limitações

Inicialmente, este trabalho teve como objetivo um caráter descritivo, de fornecer os elementos da pesquisa, as características e apresentar as variáveis do estudo, sem entretanto, relacionar as variáveis encontradas, ou seja, sem estabelecer uma relação causal. Diante disso, muitos pontos do presente estudo poderiam ser analisados de maneira mais ampla caso abordasse um caráter explicativo.

Em relação à técnica de análise da indústria optou-se por utilizar somente a perspectiva de um autor (Michael Porter), sem confrontação de idéias. Isso se deveu ao fato que o autor escolhido é considerado uma referência no assunto.

Outro fator limitante da extensão da pesquisa, foi o estudo quantitativo que, apesar de ter validade estatística, pode não ser representativo de todo o setor de móveis e produtos de decoração da França, pois foram utilizadas amostras não probabilísticas, que não permitem o controle do erro amostral.

4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Inicialmente será feita uma contextualização da indústria moveleira em alguns países da União Européia. Posteriormente serão apresentadas as especificidades do setor de móveis e produtos de decoração na França, seguido da análise da estrutura da indústria de móveis e produtos de decoração francesa contemplando a perspectiva de Porter, como analisado no Capítulo 2.

O capítulo finalizará com a apresentação das características dos diferentes tipos de alianças estratégicas em função dos dados quantitativos obtidos.

4.1 Especificidades do setor de móveis e produtos de decoração

Este item fornece os resultados baseados nas pesquisas qualitativas realizadas com alguns dirigentes de empresas do setor de móveis e produtos de decoração e nas pesquisas exploratórias realizadas anteriormente.

O setor de móveis e produtos de decoração está inserido em uma indústria particular, já que a indústria moveleira está presente na maioria dos países.

A indústria moveleira é caracterizada por uma indústria de base e está diretamente relacionada com as necessidades humanas. Na maioria dos países podem ser encontradas empresas do setor referido já que a partir de uma necessidade humana o homem produz algo para facilitar sua vida.

Diante disso, é possível definir a indústria de móveis citando principalmente dois elementos essenciais e comuns aos países onde esta indústria está presente:

- a) esse setor é constituído, principalmente, de micro e pequenas empresas com capital quase que exclusivo de origem nacional;
- b) neste setor observa-se grande absorção de matéria prima, sendo em muitos casos, alguns processos ainda artesanais.

Entretanto, pode-se constatar ultimamente uma mudança na estrutura dessa indústria em algumas regiões do mundo, como no caso dos países do leste da União Européia.

Nesses países, houve ultimamente investimentos de grandes grupos internacionais na indústria de móveis. Empresas internacionais aproveitaram a abertura econômica destes países para se instalarem e conseqüentemente utilizar a mão-de-obra disponível por um valor significativamente menor. Em realidade, o

preço da mão-de-obra trabalhada nos países do leste europeu por ser mais barata, que nos países do oeste europeu, incentiva certos grupos internacionais a investirem nestas zonas.

Nos países do leste europeu, a indústria moveleira é ainda constituída de pequenas e médias empresas, mas como destacamos no parágrafo precedente, constatou-se a entrada de novos “*players*” neste mercado.

A utilização da mão-de-obra é imprescindível e sempre intensiva para esta indústria dando um caráter importante para a manutenção dos empregos nestes países, criando uma dependência por parte dos governos, já que ficam posicionados de forma defensiva contra determinados grupos internacionais.

A indústria moveleira de cada país conserva uma estratégia, um posicionamento e características particulares. Essas diferenças permitem, a cada país, de diferenciar-se uns dos outros conquistando, em determinados casos, vantagens competitivas.

De maneira geral, as empresas da indústria em questão utilizam três estratégias competitivas básicas:

- a) estratégias de diferenciação de produtos;
- b) estratégias mistas; e
- c) estratégias de baixo custo.

As estratégias de diferenciação de produtos e a estratégia de baixo custo são justificadas pelas características da indústria, do tipo de negócio e da concorrência. Contudo, a estratégia mista utilizada por algumas empresas, as colocam numa posição fraca na indústria, sem foco determinado.

Para as empresas que optam por esta estratégia é quase que garantida baixa rentabilidade comparada com concorrentes da mesma indústria, fato que comprometerá a sobrevivência da empresa.

Observa-se que algumas empresas do setor tentam utilizar esta estratégia com a prerrogativa de que conseguirá atender as exigências básicas de diferenciação dos produtos com o preço mais baixo possível. Essa alternativa estratégica coloca a empresa, não intencionalmente, em uma posição estratégica debilitada e com muitas dificuldades para mudar este posicionamento.

As pequenas e médias empresas do setor estudado utilizam uma estratégia de diferenciação ou enfoque devido a flexibilidade inerentes destas empresas, enquanto que as grandes empresas buscam uma estratégia de liderança em custo.

No caso da indústria de móveis italiana, a estratégia adotada é baseada na inovação constante, design e no desenvolvimento de novos produtos, ou seja, uma estratégia claramente de diferenciação.

As empresas da indústria italiana utilizam e norteiam suas estratégias através do *design* como forma de diferenciação e pratica com isso, preços mais elevados devido ao valor agregado dos seus produtos.

Confirmando as premissas básicas do setor de móveis e produtos de decoração, a indústria italiana é muito fragmentada e constituída, em sua maioria, de micros e pequenas empresas.

Um exemplo atípico é a indústria de móveis da Alemanha, que segue outro modelo produtivo, conservando a mesma tendência que se observa atualmente de comprar sub-conjuntos, componentes e matérias-primas das regiões mundiais de baixo custo.

As empresas da Alemanha são relativamente maiores e concentram especificamente em um nicho de mercado, móveis de cozinha com um valor agregado intermediário.

Esta indústria é caracterizada especialmente pela utilização intensiva de tecnologias e por uma produção em massa, buscando economias de escala. Diante disso, observa-se nesta indústria uma estratégia de enfoque para um mercado específico, embora buscando uma constante redução dos custos através de compras realizadas em regiões consideradas "*low-cost*".

As estratégias de liderança em custos são basicamente utilizadas por países como os do leste europeu, México, China, Brasil, Índia. A principal forma de manter essa estratégia é a produção ao custo mais baixo possível o que possibilita praticar preços de vendas consideravelmente baixos.

No caso destes países, a característica comum é a ausência de um produto com alto valor agregado, posicionando-os, geralmente, como fornecedores de matérias-primas ou de produtos com baixa qualidade.

Especialmente no caso da China, maior exportador mundial de móveis, sua produção se concentra em unidades produtivas de grandes volumes destinadas à exportação principalmente para os Estados Unidos e Japão.

4.1.1 Indústria de móveis francesa

O setor de móveis e produtos de decoração na França é considerado como fragmentado por apresentar um número significativo de pequenas e médias empresas, sem que algumas poucas empresas detenham parcela significativa do mercado.

A França possui os recursos florestais mais importantes do oeste europeu e ocupa uma posição modesta na classificação dos principais exportadores mundiais. O país ocupa a nona posição no ranking dos maiores exportadores de móveis e produtos de decoração.

Este fato é explicado, em parte, pois as áreas florestais são fortemente divididas por um número significativo de pequenas empresas de exploração e pelo tamanho reduzido das empresas do setor.

Outra característica particular da indústria francesa é a heterogeneidade do setor. Observa-se um número significativo de empresas regionais que fabricam de maneira artesanal, utilizando intensivamente a mão-de-obra, e de outro lado, empresas conhecidas como de "processo" que necessitam grandes volumes de investimentos devido a seu caráter tecnológico mais desenvolvido e automatizado dos processos produtivos.

A fragmentação de uma indústria pode ocorrer por fatores históricos e econômicos. No caso da indústria moveleira francesa, a fragmentação da indústria já se iniciou por motivos históricos relacionados às próprias características dos produtos que estão diretamente relacionados com uma necessidade dos seres humanos e por condicionamentos sociais. Por exemplo, a fabricação de armários para organizar outros produtos e facilitar o acesso a estes produtos, as mesas para que se possa comer, cadeiras e assim por diante.

Acrescentando às questões históricas, encontramos as variáveis econômicas que são particulares aos países, regiões. Em relação à indústria analisada, a fragmentação deveu-se principalmente a alguns fatores econômicos, como os citados a seguir.

No setor de móveis e produtos de decoração não existem muitas barreiras de entrada, ou são pouco significativas para impedir a entrada de novos concorrentes, corroborando esta idéia está a grande quantidade de empresas de pequeno porte sem muitos recursos, que mesmo assim, estão presentes.

Outra causa da fragmentação da indústria é dificuldade de economias de escala, já que a produção requer intensa utilização de mão-de-obra. Contudo, para alguns setores específicos desta indústria, como a produção de móveis metálicos, a existência de economias de escalas dificulta a entrada de novos competidores, já que os processos são quase que exclusivamente automatizados sem muita interferência direta de mão-de-obra.

A curva de experiência somente faz diferença para as empresas que trabalham exclusivamente com móveis e produtos de decoração diferenciados, tendendo para a produção artesanal. Entretanto, essa prática está cada vez mais deixando de ser significativa proporcionalmente em quantidade na indústria estudada.

Dois características intimamente relacionadas e que contribuem para a fragmentação da indústria de móveis e produtos de decoração são: (1) os custos de estoque elevados, primeiramente pelo volume ocupado, particularmente no caso de móveis e (2) as flutuações irregulares nas vendas, já que móveis e produtos de decoração possuem uma relação elasticidade-preço baixa, sendo ainda, esta indústria é fortemente influenciada pela economia, por questões sociológicas e demográficas que podem afetar as vendas.

As deseconomias de escala também caracterizam o setor de móveis e produtos de decoração, pois podem ocorrer mudanças rápidas nos produtos, devido às mudanças no estilo de vida das pessoas ou variações produtivas dos próprios fornecedores.

Segundo comentado por um dirigente de uma empresa de produtos de decoração na França, o desenvolvimento de novas gamas de produtos era encarado como uma tarefa de rotina na empresa, pois uma mudança nos produtos oferecidos aos clientes poderia variar positivamente as vendas.

Isso possibilita e oferece credibilidade para empresas que não conhecem muito bem o setor, mas podem entrar na concorrência e oferecer produtos diferenciados ou como uma concepção do negócio diversa, possibilitando retornos significativos se comparados com a média da indústria.

Em relação às funções gerenciais, como controle local e supervisão de operações, estas, se consideradas como essenciais para o sucesso do negócio, podem oferecer maiores vantagens às pequenas empresas aumentando ainda mais a fragmentação do setor. É o que acontecia com as pequenas empresas com

fabricação quase que exclusivamente artesanal, onde existia um controle rígido da produção e qualidade dos produtos. Essa situação tende a diminuir devido aos grandes avanços tecnológicos para a produção de móveis e produtos de decoração.

A variação das necessidades pode aumentar o grau de fragmentação de uma indústria, já que os consumidores possuem necessidades específicas de acordo com áreas geográficas distintas, o que dificulta uma empresa no atendimento de todas essas necessidades diversas de forma eficiente. Esta era uma característica do mercado consumidor de móveis e produtos de decoração francês comentada por alguns dirigentes.

Tornava-se dispendioso atender todas essas necessidades particulares, possibilitando o surgimento de novas empresas que pudessem atender determinadas necessidades de forma mais eficiente.

O que se constata, ultimamente, é um movimento contrário ao citado anteriormente, devido à homogeneização das necessidades dos consumidores franceses. Os produtos altamente diferenciados que visam atender necessidades muito especiais são fabricados por empresas que trabalham com um sistema de agregação de valor, quase um modelo artesanal.

Como não existe lealdade, significativa, em relação aos móveis e produtos de decoração, muitas empresas cogitam entrar no mercado, aumentando a fragmentação, pois os custos para conseguir um novo cliente são relativamente baixos, já que os clientes podem facilmente trocar de produtos ou buscar novas alternativas de compras.

A indústria francesa de móveis está inserida na indústria de bens de consumo, visto que esse tipo de indústria é muito sensível às evoluções econômicas, sociológicas e demográficas.

O gosto dos consumidores franceses, em relação ao estilo dos móveis, é variado, como apresentado na Tabela nº 3. O estilo mais apreciado pelos franceses é o estilo moderno e contemporâneo.

Tabela 3 - Gosto dos consumidores franceses em 2003

Estilo moderno e contemporâneo	53%
Estilo Rústico	25%
Estilo clássico	22%
TOTAL	100%

Fonte : Adaptado do site IPEA, 2003

Os produtos presentes no mercado francês de móveis e produtos de decoração são preferencialmente de gama baixa, como se pode constatar na tabela nº 4, a seguir.

Mesmo sendo uma indústria fragmentada, como citado anteriormente, a indústria francesa possui uma característica peculiar na sua cadeia de valor, que é a grande concentração da distribuição na referida indústria.

A concentração, em relação às empresas de distribuição, é tanto para frente como para trás. Os grandes distribuidores controlam fortemente os fabricantes de produtos de média e baixa qualidade, exercendo assim, forte pressão sobre o preço e obrigando as empresas a reduzirem as margens².

Tabela 4 – Estrutura do mercado por nível da gama

Estrutura do mercado por nível da gama	
Alta qualidade	10,50%
Média qualidade	36,50%
Baixa qualidade	53,00%
TOTAL	100%

Fonte : Adaptado do site IPEA, 2003

Através do questionário quantitativo enviado às empresas, constatou-se que 40% dos respondentes indicaram a distribuição dos produtos como um fator chave de sucesso na indústria moveleira na França.

² <<http://www.industrie.gouv.fr/observat/chiffres/panorama/ifc41.htm>> au 03/05/2006>

4.1.2 Posicionamento das empresas da indústria francesa de móveis

Neste item será analisada a indústria moveleira francesa, especificamente, o setor de móveis e produtos de decoração segundo a visão da análise da estrutura da indústria preconizada por Porter.

O posicionamento das empresas analisadas é referente ao estudo da análise estrutural da indústria e, diante disso, foram analisadas as cinco forças de Porter que influenciam a concorrência de uma indústria.

Inicialmente analisou-se a ameaça de entrada de novos competidores e suas conseqüências para as empresas já instaladas na indústria.

4.1.2.1 Entrantes potenciais

Partindo das barreiras de entradas, constatou-se que as economias de escala para o setor de móveis e produtos de decoração, não são suficientemente importantes já que a maioria das empresas do setor é de pequeno porte com uso intensivo de mão-de-obra. Essa perspectiva coloca as empresas do setor em uma posição defensiva, já que muitas são as empresas que podem, a qualquer momento, entrar para a concorrência na indústria. Essa ausência de economias de escala também explica, em partes, a fragmentação da indústria, com um número significativo de pequenas e médias empresas.

A diferenciação dos produtos, encarada como outra barreira de entrada, afeta diretamente o setor de móveis e produtos de decoração, visto que, por ser uma indústria com uma sensibilidade ao preço significativa e que está sujeita às oscilações econômicas, sociais e demográficas, as pessoas não são, normalmente, fiéis a uma marca de móveis ou produtos de decoração, facilitando assim a entrada de novos participantes. Essas novas empresas que desejam entrar no mercado, não necessitarão investir muito para "quebrar" a fidelidade aos produtos das outras empresas já instaladas, visto que não se caracteriza esta fidelidade.

As necessidades de capital para entrar na indústria de móveis, especificamente no setor de móveis e produtos de decoração, são relativamente baixas, pois os investimentos não estão ligados a atividades arriscadas e irrecuperáveis como propaganda ou pesquisa e desenvolvimento. Os maiores investimentos são feitos em relação aos estoques, máquinas de fabricação de

móveis, construção de instalações. A ausência de necessidade significativa de capital é outro fator que implica no aumento da potencialidade de entrada de novos competidores.

Os custos de mudança no setor de móveis e produtos de decoração são praticamente nulos. Nesta indústria, as pessoas não encontram dificuldades para mudar de móveis, por exemplo, já que não se compra uma mesa por semana ou não existem relações da mesa com muitos produtos que possam causar uma dependência entre os produtos. Não se considera diversos tipos de assistência técnica para a compra de uma mesa, não existe um custo para um equipamento auxiliar sem o qual a mesa não "funcionaria". A ausência de custos de mudança coloca as empresas em uma situação, na qual, não existe muita fidelidade em relação à marca, podendo os consumidores mudar de produtos ou fornecedores sem muitos inconvenientes.

Uma barreira de entrada no setor de móveis e produtos de decoração, efetivamente, são os canais de distribuição. Isso ocorre porque os canais de distribuição do setor são concentrados com algumas grandes empresas que dominam o mercado principalmente para o atacado. Outro fator relevante é que os custos de transporte de móveis e produtos de decoração são relativamente altos, como citado por alguns dirigentes entrevistados. Essa característica coloca os distribuidores em posição favorável de negociação, pois estes sabem da importância que ocupam na indústria, mas também pelo próprio tipo de produto distribuído.

As empresas do setor de móveis e produtos de decoração também não se beneficiam de determinadas vantagens independentes de escala, visto que na indústria francesa não existe significativas patentes de tecnologias de produtos devido à natureza do próprio produto, móveis e produtos de decoração. Também não existem subsídios governamentais oferecidos às empresas já instaladas. Contudo, observam-se algumas vantagens: (1) em relação ao acesso favorável das matérias-primas, principalmente com fornecedores estrangeiros; (2) e em relação à curva de aprendizagem ou de experiência para aquelas empresas que produzem móveis de maneira artesanal.

Em relação às políticas governamentais referentes à entrada no setor de móveis e produtos de decoração, essas são relativamente amenas para a produção, devendo-se respeitar simplesmente aspectos relacionados às normas exigidas. Entretanto, para as empresas que exploram um tipo de matéria-prima, no caso a

madeira, a legislação é um fator importante, tornando-se assim uma barreira de entrada.

A retaliação prevista das empresas já instaladas no setor de móveis e produtos de decoração aos novos entrantes também é baixa, salvo em alguns casos específicos onde existem empresas de grande porte que se sintam ameaçadas diretamente, já que estas possuem excedentes financeiros para uma retaliação.

4.1.2.2 Rivalidade entre os concorrentes existentes

Em todas as indústrias nota-se certo grau de rivalidade entre os concorrentes. A rivalidade ocorre porque uma empresa percebe que pode ocupar uma posição favorável na indústria e toma algumas atitudes que serão, provavelmente, seguidas pelos concorrentes.

Geralmente os movimentos estratégicos das empresas estão relacionados aos preços, publicidades, novos produtos, novos serviços.

No caso da indústria de móveis, esses movimentos tendem a ser menos eficazes. No caso de uma possível variação dos preços, a elasticidade-preço do setor não é significativamente alta, ou seja, uma pequena variação nos preços não proporcionará uma variação significativa no volume das vendas.

No setor de móveis e produtos de decoração os concorrentes são numerosos e equilibrados, poucas são as empresas significativamente maiores. Essa condição coloca a indústria em uma situação de rivalidade constante, todos os movimentos de empresas podem ser encarados como uma ameaça potencial.

No período estudado, o crescimento do setor de móveis e produtos de decoração na França foi acentuado. Isso proporciona condições de menor instabilidade entre os concorrentes porque as empresas percebem que todas podem crescer. Diferentemente de situações onde o crescimento da indústria é baixo e não pode atender aos objetivos de todas as empresas, acarretando em uma disputa por parcelas de mercado, aumentando a instabilidade da concorrência.

Os custos de armazenamento no setor estudado criam fortes pressões na indústria moveleira pela dificuldade ou pelo dispêndio excessivo de manter os produtos em estoque. Se as empresas se encontram com muitos produtos em estoque, o primeiro objetivo é reduzir os preços, entretanto, como já destacado anteriormente, a elasticidade-preço do setor é baixa.

Para a indústria moveleira, as barreiras de saída são baixas, visto que não existem muitos ativos especializados; não existem muitos custos fixos de saída ou restrições de ordem governamental.

Através das idéias defendidas com respeito à rivalidade entre os concorrentes, constata-se que o setor de móveis e produtos de decoração apresenta rivalidade relativa baixa, se comparadas a outras indústrias.

4.1.2.3 Produtos substitutos

No setor de móveis e produtos de decoração, os produtos substitutos são dificilmente conceituados, pois muitas vezes se tornam complementares ou muda-se a matéria-prima, o que não se caracterizaria como um produto substituto.

Como exemplo, citaremos os armários modulares. Esse tipo de armário tem a mesma função que um armário de madeira comercializado tradicionalmente, entretanto, sua diferença está na mobilidade, um elemento de caráter de inovação, que amplia as possibilidades de utilização. O mesmo ocorre, como uma cama tradicionalmente feita de madeira e outra mais recente feita de alumínio, ou qualquer que seja a matéria-prima.

Esses produtos citados como exemplo anteriormente, como os armários modulares ou camas feitas de diversas matérias-primas, poderiam ser considerados substitutos, mas estão inseridos na mesma indústria, às vezes, sendo vendidos pelos mesmos fabricantes.

4.1.2.4 Poder de negociação dos compradores

Para analisar o poder de negociação dos compradores optou-se por escolher as empresas de venda direta ao consumidor final do setor de móveis e produtos de decoração. Contudo, deve-se levar em consideração que as empresas que vendem diretamente para o consumidor também podem ser encaradas sobre outra óptica, tudo dependerá do referencial da análise.

Um comprador ou grupo comprador é considerado poderoso se atende alguns requisitos como os discutidos a seguir.

Os compradores do setor não são considerados fortes, pois estes não estão concentrados, existe um grande número de pequenas empresas que vendem

móveis e produtos de decoração. Outro ponto que enfraquece a posição dos compradores é que normalmente, estes não compram em grandes volumes.

Entretanto, constata-se ultimamente uma mudança na estrutura da indústria de móveis e produtos de decoração em relação as grandes empresas de vendas. Essa tendência será melhor discutida no final deste capítulo.

Um ponto que aumenta o poder de negociação dos compradores é que os produtos que eles adquirem da indústria representam uma fração significativa das compras. Diante desse aspecto, os compradores são sensíveis aos preços praticados pelos fornecedores. Podendo assim, se achar conveniente, buscar novos fornecedores.

A não diferenciação ou padronização dos produtos oferece aos compradores um grande poder de negociação, visto que podem encontrar fornecedores alternativos sem muitos problemas. Isso é o que ocorre normalmente no setor estudado, pois a maioria dos móveis da indústria é desprovido de diferenciação. A diferenciação é feita para setores exclusivos dentro da indústria, e sua representatividade no todo é baixa.

Outro ponto que fortalece o poder de negociação dos compradores é a inexistência de custos de mudança, como discutido anteriormente.

O poder de negociação dos compradores do setor de móveis e produtos de decoração torna-se mais fraco pelo fato que os fornecedores sabem a dificuldade de integração para trás por parte dos compradores. Segundo, alguns dirigentes de lojas entrevistados, normalmente essas empresas são muito pequenas, sem os recursos necessários para a integração.

Quando o comprador compra o produto proveniente diretamente da indústria, este deve levar em consideração que o produto final está pronto, sendo que a única atividade que o comprador faz é revendê-lo. Diante disso, a qualidade dos produtos comprados deve ser de extrema importância para os compradores, que deverá somente adicionar serviços de vendas, entre outros. Neste caso, o produto final do comprador é o produto final do fornecedor, tornando o primeiro sensível ao preço, diminuindo assim, o poder de negociação do comprador.

O poder de negociação dos compradores poderia ser sensivelmente maior se estes conhecessem ou tivessem total conhecimento dos processos de produção, distribuição, matéria-prima, ou seja, tivesse informação completa. Entretanto, constata-se que o grupo comprador é desprovido destas informações colocando-o

em posição desfavorável. Mesmo diante deste fato, essa situação pode ser amenizada, pois os produtos comprados por estes compradores normalmente são padronizados, não diferenciados, o que pode facilitar o conhecimento de preços e práticas exercidos por outros fornecedores.

No caso dos compradores do setor de móveis e produtos de decoração analisados neste estudo, observou-se que em determinados casos, alguns compradores aumentavam o poder de negociação em relação aos seus fornecedores através de uma prática básica, que era a influência direta sobre o consumidor final.

Isso ocorre principalmente com os produtos de decoração, onde os compradores conseguiam influenciar as decisões de compra dos produtos para o cliente final, o que permitia uma margem de negociação maior com os fornecedores.

4.1.2.5 Poder de negociação dos fornecedores

Na indústria moveleira francesa, especificamente no setor de móveis e produtos de decoração, os fornecedores possuem um poder de negociação significativo em relação aos compradores e até mesmo em relação ao consumidor final, já que este último estará sujeito aos produtos fabricados ou importados pelos fornecedores.

Os fornecedores de móveis e produtos de decoração conseguem, de certa forma, induzir a comercialização de determinados produtos, através de estratégias de promoção das vendas, através de produtos comprados ou produzidos em outros países, principalmente na Ásia, que possuem preços baixos em comparação aos praticados na França.

Atualmente constata-se grande quantidade de empresas francesas que deixaram de produzir na França e optaram pela produção em outros países, ou até mesmo deixaram de produzir para simplesmente importar móveis prontos de outros países que ofereçam preços competitivos para que desta forma, os móveis possam ser vendidos na França com uma margem mais competitiva e vantajosa.

Como no caso dos compradores, os fornecedores podem ao mesmo tempo serem considerados compradores, dependendo do ponto de referência e da análise. No caso em questão, escolhemos os fornecedores de móveis que vendem para as lojas que trabalham com o consumidor final. Estes fornecedores poderão ser as

empresas francesas que produzem móveis localmente, ou empresas de importação que vendem móveis e produtos de decoração diretamente para os comerciantes que revendem, por sua vez, aos consumidores finais.

Um grupo fornecedor é considerado forte, ou possui grande poder de negociação perante os compradores quando um conjunto de variáveis é atendido. Essas variáveis serão discutidas em seguida.

Quando o grupo de fornecedores é mais concentrado que os compradores, o poder de negociação dos fornecedores tende a aumentar. Isso ocorre no setor em questão. Entretanto, observou-se que, ultimamente, grandes empresas do setor estão se integrando, ou seja, essas empresas estão produzindo os próprios produtos e estão vendendo-os em suas próprias lojas diretamente ao consumidor final. Na França atualmente, podem se encontrar três grandes grupos que estão mudando a estrutura da indústria. No final deste capítulo, serão apresentados maiores detalhes dessa mudança estrutural.

Os fornecedores de móveis e produtos de decoração se fortalecem dentro do setor, pois não estão obrigados a lutar, diretamente, contra a concorrência de produtos substitutos, visto que, como explicado anteriormente, os produtos substitutos estão inseridos na mesma indústria e apresentam funções complementares aos produtos já existentes.

O poder de negociação dos fornecedores, no caso do setor de móveis e produtos de decoração, enfraquece em relação à dependência de vender seus produtos diretamente para uma indústria específica, ou seja, os fornecedores de móveis e produtos de decoração somente vendem seus produtos para os comerciantes ou grandes empresas que comercializam esses produtos com o consumidor final. Caso os produtos dos fornecedores fossem comercializados em diferentes indústrias, o poder de negociação dos fornecedores aumentaria, visto que desta forma, os fornecedores teriam diversas alternativas de venda, para diversos mercados.

No presente estudo optou-se por estudar dentro da indústria moveleira, o setor de móveis e produtos de decoração. Contudo, na indústria moveleira, existe, por exemplo, o setor especializado na venda de placas de madeira ou laminas de compensado para a produção específica de cadeiras, ou outro tipo de produto.

Se os fornecedores de móveis e produtos de decoração fossem os mesmos fornecedores de placas compensadas, o poder de negociação relativo aumentaria.

No caso estudado, o produto final do fornecedor é o mesmo produto final das empresas que revendem o produto para o consumidor, esse fato faz com que o poder de negociação dos fornecedores aumente, visto que o sucesso do comprador e satisfação do cliente final está relacionado com o produto final do fornecedor, o que colocará os compradores em posição insatisfatória para mudar de fornecedor caso o produto deste fornecedor seja bem aceito pelos consumidores em geral.

Paralelamente, para se aumentar o poder de negociação dos fornecedores, as empresas utilizam a diferenciação dos produtos ou desenvolvem determinados custos de mudança. Embora essa prática pareça lógica, isso não é o que comumente acontece. Devido à natureza dos móveis e produtos de decoração na França, esses produtos não são suficientemente diferenciados para criar uma marca ou lealdade entre os compradores. As mudanças desses tipos de produtos ocorrem de maneira muito fácil entre os consumidores, primeiramente porque são poucos os móveis que apresentam um grande diferencial e segundo devido à inexistência de custos de mudança.

Entre os fornecedores existe a possibilidade da integração para frente sem muitas barreiras de entrada implicando no aumento do poder de negociação desse grupo.

Devido ao grande número de pequenas empresas produtoras de móveis e produtos de decoração, poder-se-ia deduzir que muitas são as empresas que integram suas operações visando comercializar os móveis produzidos diretamente para o consumidor final. Entretanto, segundo alguns dirigentes de empresas entrevistados, isso só acontece se o produto tiver um diferencial atrativo para o consumidor, por exemplo, se tiver um apelo de produto artesanal, colonial, de montanha. Caso a empresa tente vender seus produtos diretamente através de uma estratégia de liderança em custo com baixa qualidade dos produtos, essas empresas possivelmente fracassarão, pois não conseguirão manter os custos de produção baixos como uma empresa que produza em larga escala, e não conseguirão competir com as grandes empresas de venda diretamente ao cliente final.

Mesmo que a indústria moveleira, especificamente o setor de móveis e produtos de decoração, apresente fatores que caracterizem a fragmentação da indústria, observa-se uma mudança estrutural do objeto de estudo devido ao forte crescimento e integração de alguns competidores.

Como já citado, a distribuição de móveis e produtos de decoração é concentrada, sendo comandada e influenciada por um grupo pequeno de grandes empresas. Mas essa tendência começou a extrapolar a distribuição direcionando-se para toda a cadeia produtiva, criando assim algumas grandes empresas que se integraram de tal forma que atualmente são responsáveis pela extração, produção, distribuição e comercialização direta dos produtos.

Como exemplo, citaremos, na Tabela nº 5, as três maiores empresas que atuam no mercado francês com suas respectivas parcelas de mercado.

Tabela 5 – Principais “players” do setor de móveis e produtos de decoração

	Parcela de mercado em 2005
Conforama	16,00%
Ikea	11,10%
But	9,80%
TOTAL	100%

Fonte : Adaptado do site de IPEA, 2003

Essa mudança estrutural da indústria em direção à concentração do setor provoca mudanças significativas na forma como as empresas se posicionarão e também na estratégia que irão utilizar para buscar rentabilidade significativa na indústria.

Essas empresas possuem um poder de negociação muito elevado em relação aos seus fornecedores, já compram em grandes volumes, existindo fornecedores exclusivos para atender a demanda destas três empresas.

Mesmo que essa concentração não seja, ainda, significativa, esta deve ser encarada como um movimento estratégico importante, que deverá ser analisado pelas outras empresas do setor.

As estratégias utilizadas pelas indústrias variaram de acordo com a análise específica de cada empresa, porém, no estudo realizado, constatou-se, que a maioria das empresas do setor utiliza a estratégia de liderança em custos, principalmente as três empresas citadas na Tabela 5.

A estratégia de diferenciação é basicamente utilizada por empresas que tentam oferecer um produto que possa ser percebido como diferente ou com um alto

valor agregado, aqui novamente, destacamos a produção customizada de móveis ou através da produção artesanal.

Percebe-se também na indústria francesa, especificamente para as empresas que oferecem um diferencial, uma aproximação de algumas estratégias características da indústria italiana. Essas empresas estão buscando posicionar os produtos de forma personalizada, transmitindo a idéia de exclusividade para os clientes.

Diante do estudo dos elementos que caracterizam a análise da estrutura da indústria preconizada por Porter, definiu-se o posicionamento das empresas do setor de móveis e produtos de decoração de França.

4.2 Alianças estratégicas como opção estratégica

Neste item serão analisadas as características das pequenas e médias empresas francesas do setor de móveis e produtos de decoração em relação às alianças estratégicas desenvolvidas por essas empresas a partir dos dados quantitativos.

4.2.1 Principais objetivos das PME no processo de aliança estratégica

O estudo se baseou nas alianças estratégicas como forma de apresentar alternativas estratégicas para as pequenas e médias empresas do setor, para que estas pudessem obter um posicionamento mais adequado dentro da indústria moveleira, tornando-se mais competitivas em um ambiente de negócios instável.

Diante desta perspectiva, o estudo iniciou-se através da afirmação de (Puthod 1995), na qual preconiza que as empresas, durante um processo de busca de alianças estratégicas, procuram complementar seu respectivo *know-how*.

A fim de confirmar essa hipótese elaborou-se um questionário, que foi enviado a uma amostra de empresas com questões sobre as características das alianças estratégicas para ampliar o conhecimento do assunto em questão, definindo um panorama geral das pequenas e médias empresas francesas do setor de móveis e produtos de decoração.

Muitas são as razões que impulsionam as empresas a estabelecer alianças estratégicas. Entretanto, através do estudo realizado procurou definir o grau de

importância atribuído a estas razões, ou seja, em muitos casos, para uma mesma empresa, as razões são diversas, mas existe uma que fundamenta principalmente a decisão de estabelecer parcerias.

Através do gráfico 1 observa-se quais são os principais objetivos citados das pequenas e médias empresas do setor de móveis e decoração da França no momento em que estabelecem alianças estratégicas.

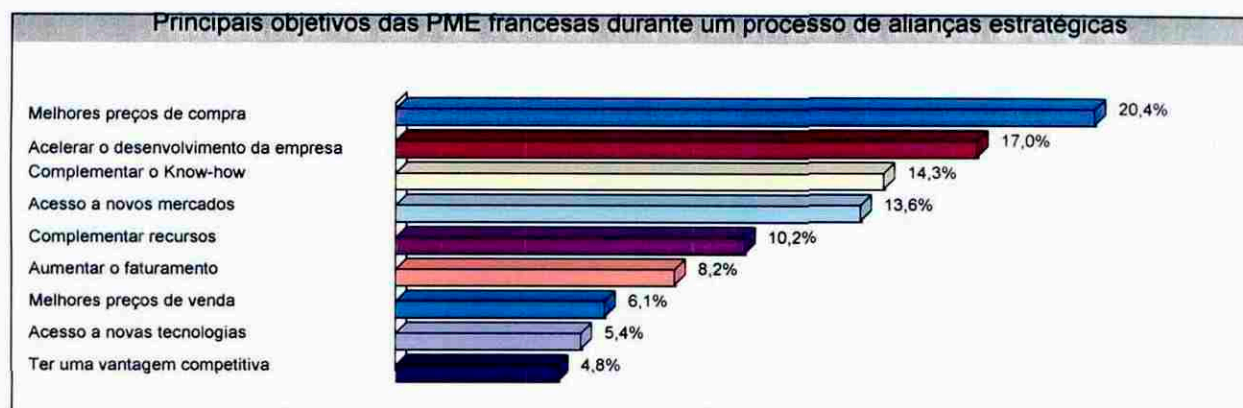


Gráfico 1 – Principais objetivos esperados durante um processo de aliança estratégica

Fonte: Elaborado pelo autor

Através do gráfico 1, constata-se que a principal razão que impulsiona as pequenas e médias empresas do setor a estabelecer alianças estratégicas é a possibilidade de obter melhores preços de compra com 20,4% das respostas.

Esta situação pode ser explicada pelo fato que a maioria das empresas respondentes utiliza como forma de parceria internacional um parceiro de compra, ou seja, estabelece neste caso uma simples relação comercial, como forma de relação inter-organizacional, não se caracterizando assim, como uma forma de aliança estratégica propriamente dita e defendida na literatura referente.

Entretanto, essas respostas são lógicas, pois as empresas que importam móveis e produtos de decoração procuram, efetivamente, preços mais baixos para que a revenda possa ser feita com uma margem satisfatória.

As razões posteriores mais citadas foram: “acelerar o desenvolvimento da empresa” com 17, 0% e “complementar o *know-how*” com 14,3%.

O gráfico 2, ilustra os tipos de relações inter-organizacionais citados e praticados pelas empresas respondentes. A partir deste gráfico se poderá analisar mais detalhadamente a questão do número significativo de empresas que têm como

objetivo principal a obtenção de melhores preços de compra durante um processo de aliança estratégica.

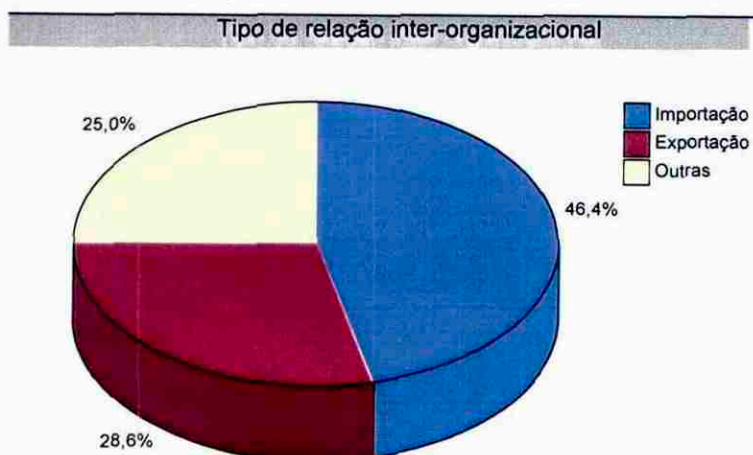


Gráfico 2 – Tipos de relação inter-organizacional
Fonte: Elaborado pelo autor

A partir deste gráfico, observa-se que 46,4% das empresas entrevistadas praticam como relação inter-organizacional, a importação, o que não é considerado no presente estudo como uma relação estratégica empresarial, neste caso, definiu-se somente como uma relação comercial simples de compra e venda entre duas empresas distintas.

A categoria “Outras” do gráfico 2 se refere às alianças estratégicas propriamente ditas, ou seja, as parcerias internacionais, as *joint-ventures* e a terceirização, e estas representam 25,0% das empresas que responderam o questionário.

A análise feita a partir das empresas que tenham, efetivamente, uma aliança estratégica, ou seja, 25,0% das empresas respondentes, permite corroborar a hipótese que norteia o presente estudo.

Isolando somente as empresas que possuam alianças estratégicas como definidas pela teoria, constata-se que estas tendem a buscar, como objetivo principal, a opção de “complementar o *know-how*” como defendido por Puthod (1995).

Para confirmar esta afirmação, relacionou-se o tipo de relação inter-organizacional praticada pelas empresas com os principais objetivos que estas buscam durante um processo para estabelecer alianças estratégicas. Isso será apresentado no gráfico 3.

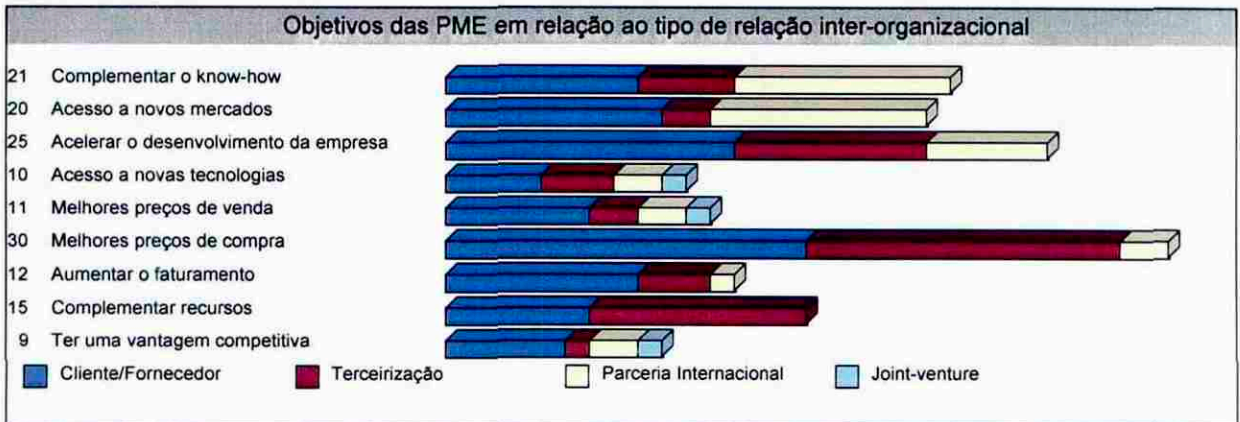


Gráfico 3 – Objetivos das PME em comparação com o tipo de relação inter-organizacional
Fonte: elaborado pelo autor

No gráfico apresentado anteriormente pôde se observar que os objetivos mais buscados entre as parcerias internacionais, forma de aliança estratégica resgatada da teoria analisada, são: “complementar o *know-how*”, confirmando a hipótese inicial do presente estudo.

No caso das parcerias estratégicas, esta forma de aliança, pode resultar em uma alternativa estratégica para as pequenas e médias empresas visto a flexibilidade de estabelecer parcerias desta natureza.

4.2.2 Barreiras ao desenvolvimento de alianças estratégicas

Existem barreiras que podem dificultar o estabelecimento de alianças estratégicas, e conseqüentemente as relações inter-organizacionais. Este é um dos elementos mais importantes, que as empresas devem levar em consideração para desenvolver alianças estratégicas convenientes para o sucesso do negócio.

Através do estudo quantitativo realizado, procurou analisar quais as barreiras frequentemente citadas como mais importantes para o desenvolvimento de relações inter-organizacionais, e os resultados foram apresentados no gráfico 4.

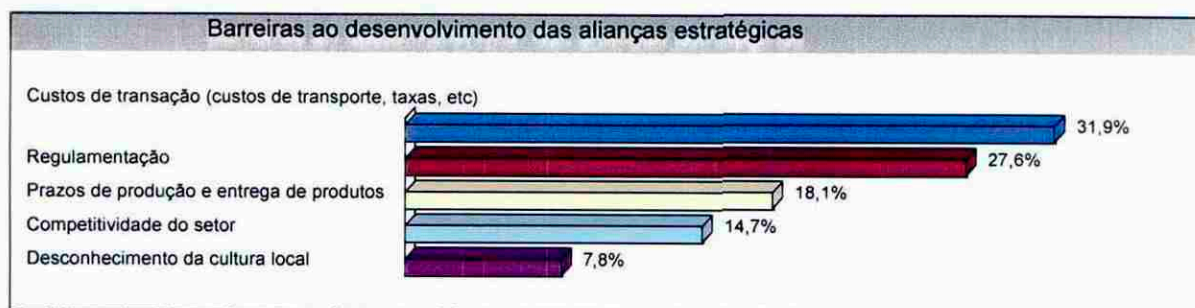


Gráfico 4 – Barreiras ao desenvolvimento de alianças estratégicas

Fonte: elaborado pelo autor

Partindo do princípio de que o objeto de estudo são as pequenas e médias empresas do setor de móveis e produtos de decoração, deve-se levar em consideração que umas das principais dificuldades destas empresas são: as financeiras e econômicas. Para tanto, constata-se que a principal barreira citada pelas respondentes foi: “custos de transação”, com 31,9%, neste caso fazendo referência aos custos envolvidos durante o processo de estabelecer uma aliança estratégica. Esses custos são os custos de transporte, taxas aduaneiras, estudo de mercados, custos de transporte dos próprios dirigentes (e não somente dos produtos), custos de consultoria jurídica, custos de produção e estocagem.

Essa maioria de respostas fica evidenciada e confirma algumas características da indústria moveleira francesa, como por exemplo, os custos de transporte dos móveis ou produtos de decoração, colocados como um elemento importante para a fixação do preço do produto final.

Os tempos de produção e entrega, também confirmam a tendência de muitas empresas francesas estarem comprando muitos produtos nos países asiáticos e do leste europeu, e têm que aceitar prazos de entrega relativamente longos.

Um dirigente, de uma empresa de importação e exportação de móveis e produtos de decoração da França, informou que para o prazo de entrega de produtos proveniente de alguns fornecedores chineses poderia demorar até cinco meses, levando em consideração a produção e a entrega do produto na França.

Tanto a segunda (“Regulação”) quanto a terceira posição (“Prazo de produção e entrega de produtos”), podem também ser explicados pela forte presença de empresas importadoras e exportadoras.

Neste caso, a regulamentação é frequentemente citada (27,6%) devido às exigências burocráticas envolvidas no processo. O mesmo ocorre com “o prazo de

produção e entrega de produtos” citado por 18,1% das empresas, visto que a disponibilidade dos produtos é um fator chave de sucesso para as empresas que importam e exportam móveis e produtos de decoração, pois estas devem repassar os produtos para que possam ser comercializados até chegarem ao consumidor final.

Entre os diferentes tipos de relações inter-organizacionais, constatou-se que as barreiras ao desenvolvimento são classificadas proporcionalmente, independentemente do tipo de aliança estratégica. Assim, as barreiras citadas pelas empresas que optaram pela aliança estratégica do tipo parceria internacional apresentam uma mesma proporcionalidade de respostas em comparação as empresas que possuem simplesmente uma relação comercial do tipo importação e exportação.

Diante disso, pode-se afirmar que não existe diferença significativa de respostas em função do tipo de relação inter-organizacional no que se refere às barreiras ao desenvolvimento de aliança estratégica. As barreiras são globalmente as mesmas para os tipos de relações inter-organizacionais, ou seja, a barreira está relacionada, de preferência, ao porte da empresa e não necessariamente ao tipo de relação inter-organizacional, como pode ser observado no gráfico nº 5 a seguir.



Gráfico 5 – Barreiras ao desenvolvimento de alianças estratégicas segundo o tipo de relação inter-organizacional

Fonte: elaborado pelo autor

No gráfico 5 anterior não se levou em consideração as *joint-ventures*, pois as respostas não foram suficientes e não permitiam, portanto, obter resultados pertinentes.

4.2.3 Estudo da estratégia das PME francesas do setor de móveis e produtos de decoração em relação às alianças estratégicas

Depois do estudo de diferentes formas de alianças estratégicas, este item tem como objetivo estudar as estratégias das pequenas e médias empresas francesas do setor de móveis e produtos de decoração em relação ao que é preconizado pela literatura referente às alianças estratégicas.

O objetivo básico deste item é, portanto, utilizar os dados quantitativos obtidos através do questionário enviado às empresas do setor e analisar as respostas em relação à teoria das alianças estratégicas.

Assim, o estudo inicia-se apresentando o gráfico 6 que retrata a classificação das empresas em relação ao tipo de relação inter-organizacional utilizada.

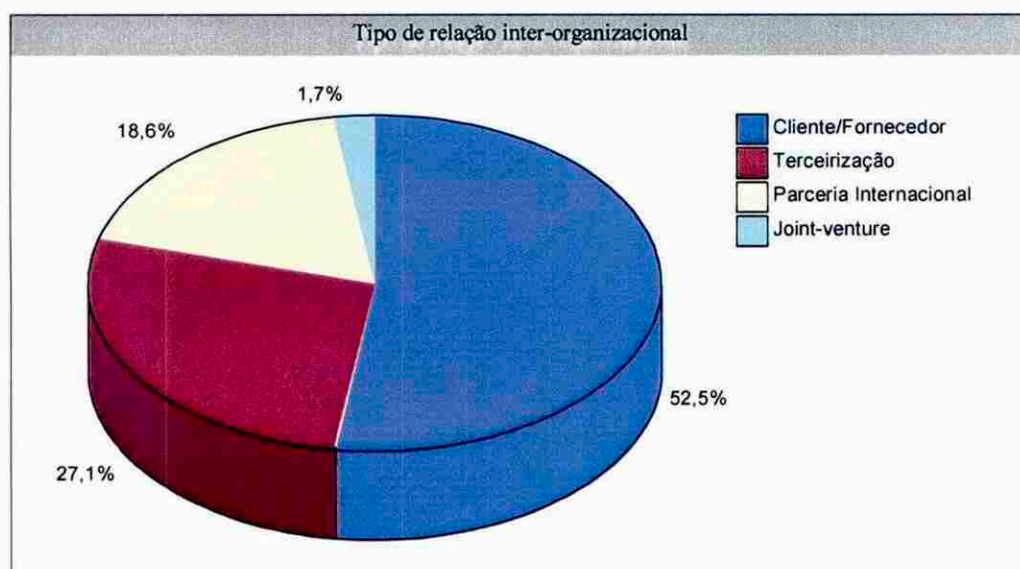


Gráfico 6 – Tipo de relação inter-organizacional
Fonte: elaborado pelo autor

A maioria das pequenas e médias empresas do setor de móveis e produtos de decoração, que responderam o questionário, tem predominantemente um tipo de relação simplesmente comercial do tipo cliente-fornecedor, com 52,5% dos casos.

Isso mostra o quanto as empresas do setor estudado podem evoluir gerencialmente e buscar um posicionamento diferenciado em relação aos seus concorrentes. A busca por estabelecer alianças estratégicas, não necessariamente, está relacionada a grandes dispêndios financeiros, que é um dos grandes problemas das empresas de pequeno porte do setor.

No caso específico das *joint-ventures*, com 1,7%, essa porcentagem reduzida é, em partes, explicada pelas dificuldades operacionais, culturais e financeiras que envolvem este tipo de associação empresarial.

Outro ponto que fortalece a novidade do tema de alianças estratégicas no setor de móveis e produtos e decoração é a duração dessas alianças. A maioria das relações inter-organizacionais estabelecidas têm uma duração que varia de 1 a 3 anos, com 38,6% das respostas, como se pode observar no gráfico 7.

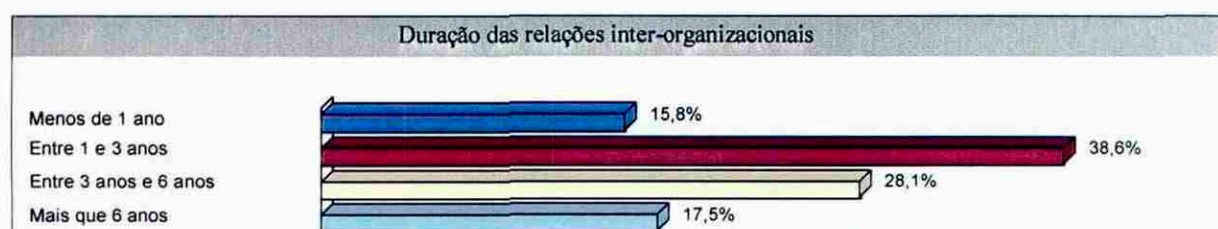


Gráfico 7 – Duração das relações inter-organizacionais

Fonte: elaborado pelo autor

Uma análise mais profunda do gráfico 8 a seguir, permitiu analisar a evolução das etapas do processo de alianças estratégicas defendidas por alguns autores, através da teoria de evolução de alianças estratégicas³.

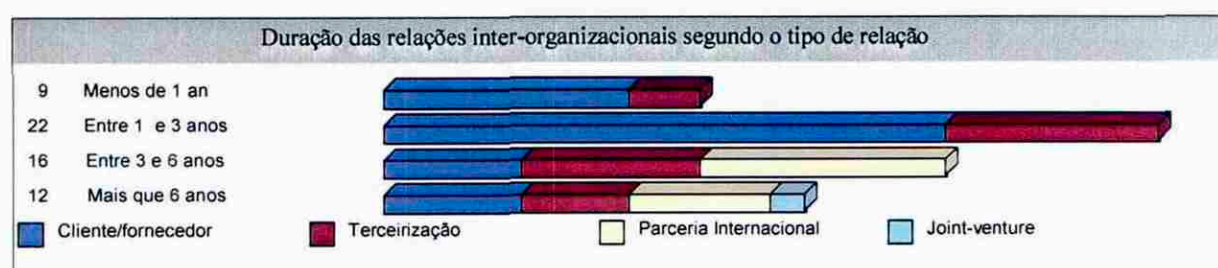


Gráfico 8 – Duração da relação inter-organizacional segundo o tipo de relação

Fonte: elaborado pelo autor

Observa-se no gráfico 8 apresentado anteriormente, que a duração das relações inter-organizacionais é uma variável muito importante para as pequenas e médias empresas francesas em função da evolução do tipo de relação, ou seja, para

³ GANKEMA, H.G.J., *The internationalisation Process of Small and Medium Sized Enterprises : An Evaluation of the Stage Theory*, 185-199, in *Entrepreneurship and SME Research : On its Way to the Next Millennium*, Donckels R.& Miettinen, Aldershot, 1997.

os dirigentes dessas empresas, a duração é uma forma de estabelecer confiança na parceria buscando evolução sustentada.

A tabela nº 06 apresentada a seguir, demonstra o grau de importância atribuído em relação à duração de determinada relação inter-organizacional em função do sucesso da aliança.

Tabela 6 – Grau de importância para o sucesso da aliança

Importância	cit.	Fréq.
Muito importante	16	28,1%
Importante	27	47,4%
Importância média	12	21,1%
Sem importância	2	3,5%
TOTAL OBS.	57	100%

As relações de "cliente/fornecedor" e "terceirização" não são necessariamente estabelecidas através de parcerias ao longo prazo, já que são alternativas visando atender demandas presentes, ou sem intenção duradoura da relação, enquanto que, as relações de parcerias internacionais ou as *joint-ventures* buscam uma associação com interesse em cooperar no longo prazo, para poder aproveitar mais eficazmente da relação, visto que os recursos aplicados são mais significativos e importantes.

O grau de evolução de uma aliança estratégica varia, na maioria dos casos, em função da duração da cooperação.

Entre as empresas que responderam que possuem relações inter-organizacionais por menos de um ano até 3 anos, observa-se que não existe nenhuma empresa que tenha um processo de parceria internacional ou *joint-venture*. Deduz a partir desta afirmação, e confirma-se através da teoria de evolução de etapas de alianças estratégicas que com o passar do tempo as relações podem evoluir. Já no caso de relações de 3 anos ou mais, se pode observar que todos os tipos de relações inter-organizacionais estão presentes, em particular para o caso das *joint-ventures* que no presente estudo, aparecem na classificação de mais de 6 anos, no gráfico 8.

A duração de uma relação inter-organizacional não é o único fator de evolução da teoria das etapas, mas torna-se um elemento importante na passagem de uma etapa à outra, ou seja, de um tipo de relação à outra.

A teoria das etapas foi citada no presente estudo pela importância significativa para o setor de móveis e produtos de decoração que tem como uma das características a confiança para evolução da relação inter-organizacional. Entretanto, deve se levar em consideração que em outras indústrias essa teoria pode perder a validade, pois algumas empresas formam *joint-ventures* sem necessariamente terem tido qualquer tipo de relação inter-organizacional antes da *joint-venture* estabelecida.

Um elemento considerado importante para a análise das alianças estratégicas, segundo a teoria analisada, é o grau de comunicação e troca de informações entre os parceiros ou entre as empresas ligadas.

A tabela 7 apresenta o nível de troca de informação em relação ao grau, de acordo com uma escala determinada de forte comunicação até nenhum tipo de comunicação.

Tabela 7 – Grau de troca de informação entre os parceiros

Grau de informação	cit.	Fréq.
Forte	7	12,3%
Médio	22	38,6%
Fraco	21	36,8%
Nenhum	7	12,3%
TOTAL OBS.	57	100%

A partir do gráfico 9, apresentado a seguir, observa-se a importância dada à comunicação em relação às parcerias internacionais ou as *joint-ventures*, superior em grau de importância ao atribuído pelas empresas que praticam simplesmente uma relação comercial ou terceirização.

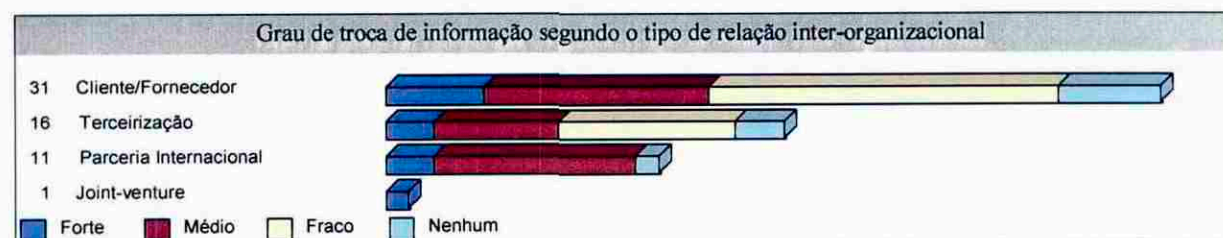


Gráfico 9 – Informação partilhada em função do tipo de relação inter-organizacional
Fonte: elaborado pelo autor

Em todos os tipos de relações inter-organizacionais, das relações simplesmente comerciais até as *joint-ventures*, observa-se a importância atribuída à

variável "troca de informação". Mesmo no caso de "cliente/fornecedor", existem respostas que atribuem um valor forte de troca de informação, entretanto, a quantidade de empresas que citaram que a troca de informação entre as empresas é fraca, é superior.

A medida que se "evolui" para as relações inter-organizacionais do tipo parceria internacional e *joint-venture*, percebe-se que a informação compartilhada é essencial para o sucesso da aliança, como no caso das *joint-ventures*, onde a única resposta, considera a variável analisada como de extrema importância atribuindo o valor "forte". No caso das parcerias internacionais, a tendência é a mesma, pois a maioria das respostas atribui como "forte" ou "médio" o grau de troca de informação entre os parceiros.

A integração ou participação dos fornecedores na cadeia de valor, ou qualquer atividade ou processo de concepção conjunta de novos produtos foi outro aspecto questionado entre as empresas. A implicação dos fornecedores no desenvolvimento dos produtos é um determinante do tipo de relação praticada, ou seja, a participação dos parceiros na concepção de novos produtos é uma característica da parceria internacional e das *joint-ventures*. Entretanto, constata-se ultimamente certa evolução do processo de terceirização, implicando cada vez mais, em determinados casos, os fornecedores em alguma atividade de desenvolvimento ou concepção de novos produtos, mesmo que o número de empresas que o façam seja ainda ínfimo.

Segundo a teoria tradicional que discute sobre a terceirização, esta forma de relação inter-organizacional não propicia a participação dos fornecedores no processo de desenvolvimento de novos produtos.

Para confirmar a tendência de evolução do processo de terceirização, constatou-se que entre as pequenas e médias empresas francesas que utilizam a terceirização como forma de relação inter-organizacional, 31,3% destas empresas implica seus fornecedores na concepção ou desenvolvimento de novos produtos. Diante disso, as relações de terceirização tendem com maior frequência a evoluir em direção à parceria internacional.

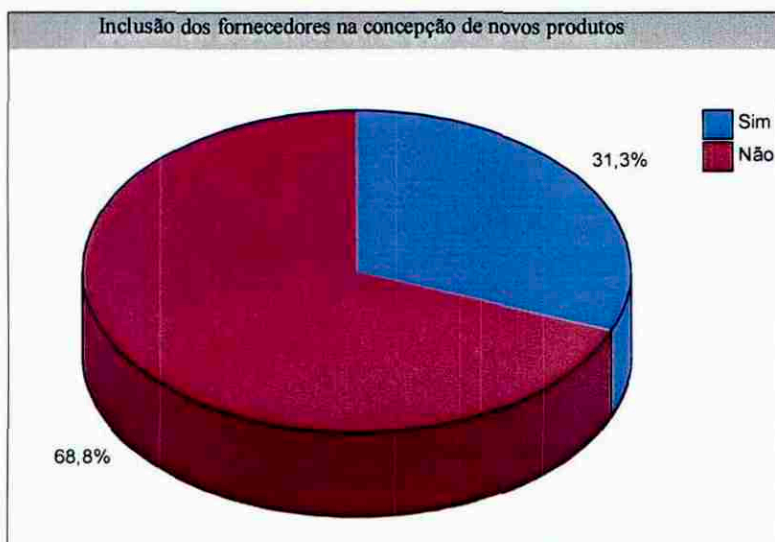


Gráfico 10 – Inclusão dos fornecedores na concepção de novos produtos
Fonte: elaborado pelo autor

Em relação à inclusão dos fornecedores na concepção de novos produtos comparados com as parcerias internacionais e as *joint-ventures*, observa-se claramente que esses dois tipos de relações inter-organizacionais estão mais preocupados e esperam obter maiores vantagens utilizando os fornecedores como forma de melhorar e ajudar na criação de novos produtos, como apresentado na tabela 8.

Tabela 8 – Participação dos fornecedores na concepção de novos produtos em função do tipo de relação

Participação desenvolvimento tipo de relação	Sim	Não	TOTAL
Terceirização	31,3%	68,8%	100%
Parceria Internacional	81,8%	18,2%	100%
Joint-venture	100%	0,0%	100%
TOTAL	50,9%	49,1%	100%

O tamanho das empresas é um fator que provoca dependência entre os parceiros. Principalmente com o surgimento de grandes empresas no setor de distribuição e revenda. Isso foi citado por 73,7% das empresas respondentes como pode ser observado no gráfico11 a seguir.

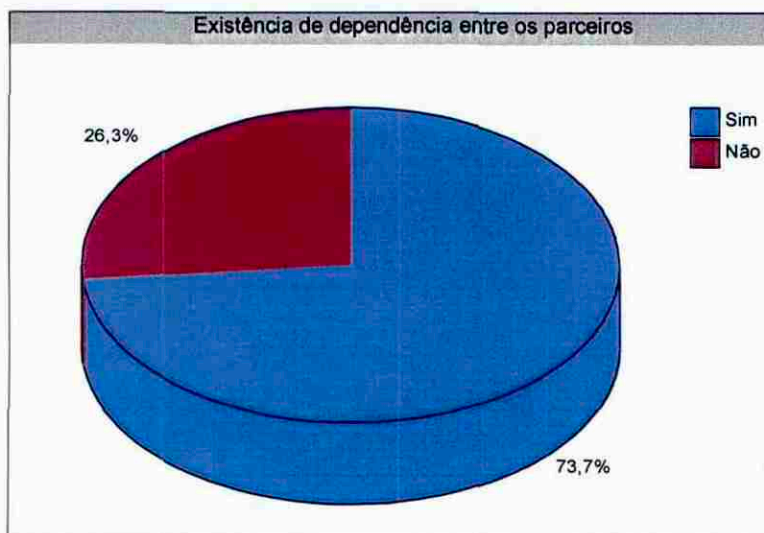


Gráfico 11 – Relação de dependência entre as empresas parceiras
Fonte: elaborado pelo autor

A dependência em relação ao porte da empresa normalmente acarreta um aumento do poder de negociação, em sentido amplo, para a empresa maior, visto que as empresas maiores procuram operar de forma a economizar no preço unitário do produto através da variação do volume de vendas ou de produção.

A análise do grau de dependência entre os parceiros e o valor atribuído aos recursos trocados na aliança, segundo a estratégia de Puthod (1995), permite estabelecer, segundo a tabela 9, que as alianças idealizadas para o curto prazo, como as relações simplesmente comerciais (cliente/fornecedor) ou a terceirização são preferencialmente, alianças de transição ou ainda de implementação, enquanto que as alianças consideradas estratégicas, tais como parcerias internacionais (acordos internacionais) ou as *joint-ventures* são alianças de simbiose e de preservação, com aspectos relacionados a uma cooperação a partir do médio para longo prazo.

Tabela 9 – Características das estratégias definidas por Puthod em relação ao tipo de aliança

Estratégia					TOTAL
	Transição	Implementação	Simbiose	Preservação	
Tipo relação inter-organizacional					
Cliente/fornecedor	45,2%	25,8%	22,6%	3,2%	100%
Terceirização	18,8%	68,8%	12,5%	0,0%	100%
Parceria Internacional	0,0%	36,4%	54,5%	0,0%	100%
Joint-venture	0,0%	0,0%	100%	0,0%	100%
TOTAL	29,8%	40,4%	24,6%	1,8%	100%

Nas relações simplesmente comerciais ou até mesmo em processos de terceirização observa-se que esses acordos de cooperação são recentes, orientados basicamente para a comercialização de produtos, e que entre as empresas participantes, normalmente verifica-se dificuldades de recursos das mais diversas naturezas optando assim por soluções transitórias como medidas de contornar uma situação específica.

Especificamente nas parcerias internacionais e nas *joint-ventures*, o acordo é baseado, no equilíbrio de forças entre os participantes do acordo. Estes últimos possuem o desejo de acelerar o desenvolvimento da empresa, a tecnologia é exaustivamente utilizada, tanto em processos de produção quanto na comunicação entre as partes.

O gráfico 12 apresentado a seguir resume a classificação das características das alianças estratégicas defendidas por Puthod (1995) em relação ao tipo de cooperação inter-organizacional

Observa-se que nas relações simplesmente comerciais e nos processos de terceirização, basicamente, que todos os tipos de alianças foram citadas. No caso das parcerias internacionais e *joint-ventures* as alianças de simbiose e preservação prevalecem.

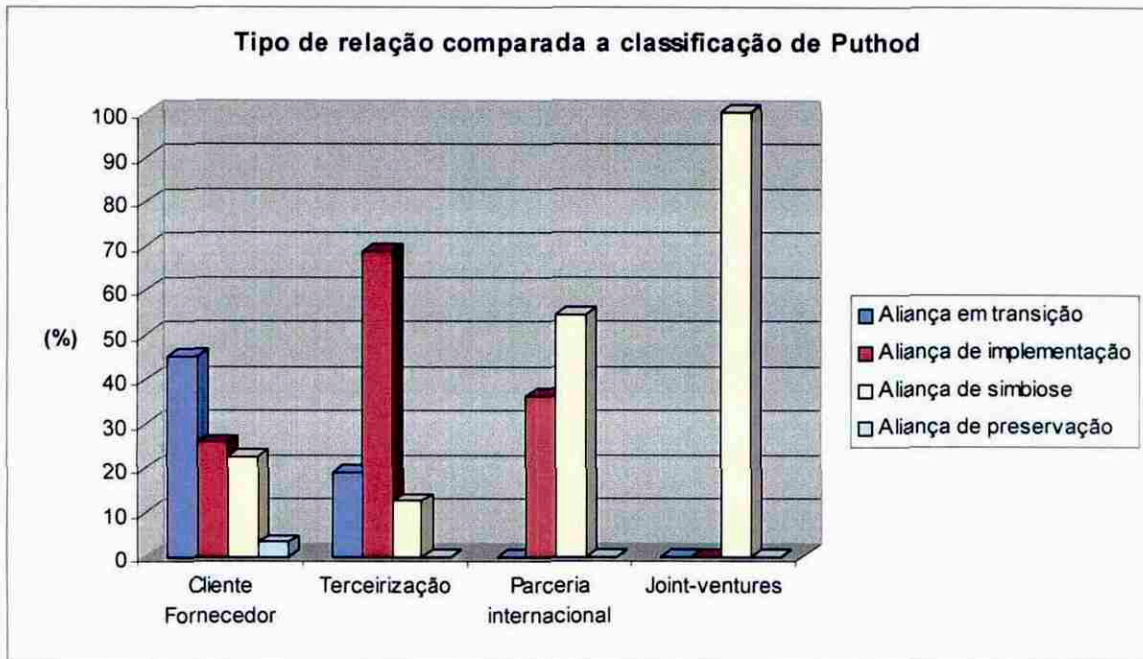


Gráfico 12 – Tipo de aliança em relação à classificação de Puthod
 Fonte: elaborado pelo autor

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo principal descrever e analisar o setor de móveis e produtos de decoração da indústria moveleira francesa e confrontá-lo com a teoria das alianças estratégicas, especificamente as parcerias internacionais; cooperações internacionais; *joint-ventures* e o processo de terceirização buscando identificar e apontar esses tipos de relações inter-organizacionais como diferentes opções estratégicas.

A atual conjuntura econômica mundial se tornou um elemento que deve ser acompanhado pelas empresas visando controlar e adaptar suas estratégias, de maneira holística, e assim conseguir enfrentar a concorrência aproveitando as diversas oportunidades oferecidas pelo mercado nacional e até mesmo global.

A análise foi feita a partir de duas variáveis fundamentais que direcionaram a pesquisa. Inicialmente optou-se por conhecer e analisar o posicionamento das pequenas e médias empresas francesas do setor de móveis e produtos de decoração da França, assim como suas principais características e estratégias frequentemente adotadas. A segunda variável de estudo foi a formação de alianças estratégicas como opção estratégica, apresentando suas características e peculiaridades dos tipos de relações inter-organizacionais estudadas.

Para contemplar os objetivos determinados inicialmente como base, o estudo foi direcionado através da hipótese de Dominique Puthod (1995), cuja afirmação sustentava que as pequenas e médias empresas buscam complementar o *know-how* quando procuram formas de estabelecer alianças estratégicas.

Conjuntamente com a necessidade de responder a hipótese citada anteriormente, procurou responder duas questões que permitiram melhor conhecimento do assunto para saber se a indústria de móveis e produtos de decoração tem posicionamento específico a partir de sua localização e analisar se o comportamento das pequenas e médias empresas francesas do setor de móveis e produtos de decoração corresponde ao que é preconizado pela teoria das alianças estratégicas.

O presente estudo apresenta o resultado científico ao responder os objetivos específicos previamente definidos no primeiro capítulo deste trabalho, cujos resultados serão apresentados a seguir.

Ao iniciar o estudo geral da indústria moveleira da França, especificamente o setor de móveis e produtos de decoração, observou-se que esta indústria apresenta características semelhantes na maioria dos países, pois está presente em quase todos os países em função da natureza dos produtos, já que estão ligados a uma necessidade humana, por exemplo, uma cama para dormir, cadeiras para sentar, armários para organizar e facilitar a procura por determinados objetos. Entretanto, devido a posição geográfica, esta indústria pode variar de país para país apresentando características particulares, ou seja, algumas características da indústria moveleira estão diretamente relacionadas ao país de atuação.

Sendo a França objeto do estudo, constatou-se que as principais características desta indústria estão, primeiramente, relacionadas com o estilo de vida dos franceses, de acordo com os desejos de cada pessoa, variando significativamente entre as regiões.

Alguns fatores econômicos também caracterizam a indústria francesa, já os produtos desta indústria têm elasticidade-preço considerada baixa, ou seja, uma variação nos preços não provocará necessariamente uma variação significativa nas vendas.

A indústria francesa é fragmentada. Existe grande quantidade de pequenas empresas no setor sem que poucas delas detenham uma parcela significativa do mercado.

O setor de móveis e produtos de decoração é heterogêneo, pois existem ainda empresas regionais que fabricam móveis de maneira artesanal, utilizando muita mão-de-obra e existem empresas que trabalham na forma de "processo" cuja característica básica é a necessidade de grandes investimentos devido ao caráter tecnológico e automatizado dos processos produtivos.

Como característica particular do setor de móveis e produtos de decoração citada pelas empresas, encontra-se o sistema de distribuição que é concentrado e apresenta uma tendência de integração vertical, encarado como um ponto chave de sucesso e devendo para tal ser bem conhecido pelas empresas.

Visto a fragmentação da indústria moveleira francesa, especificamente do setor de móveis e produtos de decoração, foi analisado o posicionamento das empresas de acordo com a perspectiva da análise técnica da indústria de Porter.

Foram analisadas as cinco forças que dirigem a concorrência em determinada indústria, como: (1) os entrantes potenciais (neste caso, existe ameaça significativa

de novos entrantes em função da ausência de barreiras de entrada significativas, e algumas características do setor); (2) os fornecedores (os fornecedores desta indústria possuem um poder de negociação forte em relação aos outros elementos de análise devido ao ponto de referência adotado para a elaboração do estudo, entretanto, esse poder pode variar se forem escolhidos outros grupos fornecedores); (3) os compradores (este grupo está, em muitos casos sujeitos ao que é definido pelos fornecedores, apresentando um poder de negociação baixo, salvo em determinados casos específicos); (4) produtos substitutos (esse elemento foi analisado através da perspectiva de produto integrado a indústria, já que na maioria dos casos os produtos considerados substitutos apresentam na verdade características que visam satisfazer necessidades diferentes) e para finalizar (5) os concorrentes na indústria (os concorrentes são numerosos e equilibrados, fato que coloca a indústria em uma situação de rivalidade constante, onde todos os movimentos estratégicos podem ser considerados como ameaça potencial significativa).

A estratégia genérica mais desenvolvida é a liderança em custos, entretanto, há também um número significativo de empresas que utilizam a diferenciação, principalmente as empresas que buscam resgatar valores artesanais ou procuram alinhar os produtos com *designs* inovadores.

As alianças estratégicas como opção estratégica parte da premissa de que todas as empresas possuem determinados objetivos ao estabelecer uma aliança estratégica que seja eficaz. Para tanto, foi estudado quais os principais objetivos das pequenas e médias empresas francesas do setor de móveis e produtos de decoração.

Observou-se que os principais objetivos são: "melhores preços de compra" com 20,4%; "acelerar o desenvolvimento da empresa" com 17,0% e "complementar o *know-how*" com 14,3%. Entretanto, esses dados foram obtidos através das respostas de todas as empresas, mesmo àquelas que têm relações simplesmente comerciais.

Ao analisar os objetivos das empresas que possuem efetivamente alianças estratégicas, percebe-se que os principais objetivos buscados são: "complementar o *know-how*" e "acelerar o desenvolvimento da empresa", o que permite corroborar a hipótese de Puthod (1995), apresentada como ponto de referência para o presente estudo.

Isso permite afirmar que os objetivos buscados pelas empresas em um processo de aliança estratégica variam em função do tipo de relação inter-organizacional.

Diante da perspectiva de estudo em relação às pequenas e médias empresas francesas do setor de móveis e produtos de decoração da França, foram analisadas as barreiras citadas com maior frequência pelas empresas entrevistadas durante um processo para se estabelecer alianças estratégicas.

As principais barreiras citadas foram: "custos de transação" com 31,9% das respostas seguido da "regulamentação" com 27,6%.

Neste ponto deve se levar em consideração que os custos de transação, neste caso, fazem referência aos custos envolvidos durante o processo de estabelecer uma aliança estratégica. Esses custos são os custos de transporte, taxas aduaneiras, estudo de mercados, custos de transporte dos próprios dirigentes (e não somente dos produtos), custos de consultoria jurídica, custos de produção e estocagem.

Uma característica das barreiras para o desenvolvimento de alianças estratégicas é a proporcionalidade de respostas independente do tipo de relação inter-organizacional adotada. Isso se refere ao fato que as barreiras citadas mudam de acordo com o porte da empresa e não necessariamente ao tipo de cooperação empresarial.

De acordo com o resgate da teoria referente às alianças estratégicas, objetivou-se relacioná-la com a realidade organizacional das pequenas e médias empresas francesas do setor de móveis e produtos de decoração, apresentando as principais características destas empresas.

Segundo os dados coletados, constatou-se que 52,5% das empresas respondentes têm simplesmente uma relação comercial do tipo "cliente-fornecedor"; 27,1% recorrem a "terceirização"; 18,6% têm como relação a "parceria internacional/cooperação internacional" e 1,7% formam parcerias do tipo "*joint-ventures*".

Em relação à duração das relações inter-organizacionais, observou-se que 15,8% das empresas respondentes relacionam-se com outras empresas a menos de um ano; 38,6% confirmaram ter duração de 1 a 3 anos; 28,1% entre 3 e 6 anos e 17,5% das empresas afirmaram ter uma relação inter-organizacional por mais de 6 anos.

A duração da relação inter-organizacional é um fator citado como "importante" por 47,4% das empresas interrogadas. A partir disso, pôde-se concluir, segundo a teoria das etapas, que quanto mais a relação é longa mais ela torna-se complexa, passando de terceirização para parcerias/cooperações internacionais ou até mesmo a formação de uma *joint-venture*.

A teoria das etapas possui aplicabilidade relativamente satisfatória na indústria moveleira francesa, o que não significa que suas bases possam ser extrapoladas para outras indústrias apresentando os mesmos resultados.

A evolução do tipo de relação inter-organizacional é também constatada em certos casos de terceirização. Diante disso, 31,3% das empresas que declararam utilizar a terceirização como aliança estratégica, afirmaram que implicam seus fornecedores na concepção de novos produtos. A utilização dos fornecedores na concepção dos produtos é uma característica das parcerias internacionais e das *joint-ventures*, assim, pode se deduzir uma tendência de evolução de relação inter-organizacional da terceirização de algumas empresas em direção a um processo mais complexo.

Segundo os dados coletados, 73,7% das empresas respondentes afirmaram que existe uma dependência entre as empresas parceiras em relação ao porte da empresa.

Segundo as características das alianças estratégicas preconizadas por Puthod (1995) constatou-se que 68,8% das empresas que têm processos de terceirização se enquadram na estratégia de "implementação"; 54,5% das empresas que afirmaram ter como relação inter-organizacional a parceria internacional enquadram-se na estratégia de "simbiose", assim como todas as empresas do tipo *joint-ventures*.

O escopo do presente estudo nos permitiu propor a criação de alianças estratégicas no setor de móveis e produtos de decoração como forma de melhorar o posicionamento das pequenas e médias empresas francesas, através de suas características particulares, visando uma posição competitiva diferenciada em um mercado com movimentos estratégicos e mudanças constantes.

As barreiras para o desenvolvimento das alianças estratégicas existem, mas podem ser ultrapassadas pela flexibilidade organizacional das empresas de pequeno porte e também pela ajuda oferecida a essas empresas através de diversos

organismos e programas de incentivo a criação e desenvolvimento de alianças estratégicas.

5.1 Recomendações

Como sugestão para trabalhos científicos futuros, pode se analisar especificamente e de forma mais ampla e profunda um único tipo de relação inter-organizacional, assim como suas características e influências para o contexto geral da organização.

Paralelamente ao destacado anteriormente, poderia se estabelecer uma análise, definindo as causas e efeitos das variáveis estudadas, fazer um estudo explicativo. Como sugestão poderia analisar o tipo de recurso trocado entre as empresas e o valor atribuído a este recurso para as empresas participantes, segundo o tipo de relação inter-organizacional.

Especificamente em relação as possíveis alternativas estratégicas que as empresas podem adotar para buscar um posicionamento mais eficiente, proporemos uma alternativa complementar a criação de alianças estratégicas, que é a possibilidade de amenizar ou mudar estruturalmente a indústria a qual está inserida, ou seja, adotar medidas que visem diminuir a fragmentação do setor.

REFERÊNCIAS

ALTERSOHN, C. **De la sous-traitance au partenariat industriel**. Paris : L'Harmattan, 1992.

ALVAREZ, S. B. Manuel. **Terceirização: parceria e qualidade**. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

BARTHELEMY, Jérôme. **Stratégies d'externalisation**. Paris : Dunod, 2001.

BAUDRY, Bernard. **L'économie des relations interentreprises**. Paris : La Découverte, 2005.

BEVERLAND, Mike ; BRETHERTON, Philip. **The uncertain search for opportunities: determinants of strategic alliances**. *Qualitative Market Research: An International Journal*, n. 2, v.4, p. 88-99. 2001.

BOUTILLIER, Sophie; GOGUEL D'ALLONDANS, Alban; LABERE, Nelly; UZUNIDIS, Dimitri. **Méthodologie de la thèse et du mémoire**. Condé-sur-Noireau: Studyrama, 2005.

CHAMBRES DE COMMERCE ET D'INDUSTRIE, **Développer ses marchés à l'étranger. La coopération internationale: guide pour les PME**. Les Editions d'Organisation, 1998.

COLLIS, K. R., MONTGOMERY, C. A. **Competing on resources: strategy for the 1990s**. *Harvard Business Review*, n.73. p.118-128, 1995.

COSTA, A. Eliezer. **Gestão estratégica: da empresa que temos para a empresa que queremos**. 2 ed., São Paulo: Saraiva, 2007.

Culpan, R. **Multinational Strategic Alliances**. International Business Press: New York, 1993.

D'AVENI, R. **Hipercompetição**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

D'IRIBARNE, Philippe. **La logique de l'honneur : gestion des entreprises et traditions nationales**. Paris : Seuil, 1989.

DAVIS, S. Frank. **Terceirização e multifuncionalidade: idéias práticas para a melhoria da produtividade e competitividade da empresa**. São Paulo: Editora STS, 1992.

DENK, A. **Pólos Moveleiros – São Bento do Sul**. São Paulo: Alternativa, 2002.

DUNNING, J.H. **International Production and the Multinational Enterprise**. London: George Allen and Unwin, 1981.

ELMUTI, Dean,. KATHAWALA, Yunus. **An overview of strategic alliances**. Management Decision, n. 3. p. 205-217, 2001.

ERRAMILLI, M. K., AO, C. P. **Service Firms, choice of foreign market entry modes: an empirical analysis using a modified transaction-cost framework**. Journal of Marketing, v.57, p. 19-38.1993.

FRANKEL, Robert., WHIPPLE, S. Judith. **Alliance formation motives: a comparison of international perspectives**. The International Journal of Logistics Management, n.2, v. 7, 1996.

GARRETE, Bernard ; DUSSAUGE, Pierre. **Les stratégies d'alliance**. 3 ed. Paris : Les Editions d'Organisation, 1996.

GORINI, A. P. F., **A indústria de móveis no Brasil**. Curitiba: Alternativa, 2000.

HAMEL, Gary; PRAHALAD, C. K. **Competindo para o futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã.** Rio de Janeiro: Campus, 1995.

HILL, Clark. **Skills and competence transfers in European retail alliances: a comparison between alliances and joint ventures.** *European Business Review*, n. 6. v. 98, p.300-310, 1998.

INKPEN, Andrew C. **A Note on the Dynamics of Learning Alliances: Competition, Cooperation, and Relative Scope.** *Strategic Management Journal*, Vol. 21, No. 7 (Jul., 2000), pp. 775-779.

JARRAT, G. Denise. **A strategic classification of business alliance: a qualitative perspective built from a study of small and medium-sized enterprises.** *Qualitative Market Research: An international journal*, N.1, v.1, p. 39-49, 1998.

JOLLY, Dominique, ***Alliances interentreprises* : entre concurrence et coopération.** Paris : Vuibert, 2001.

_____. **Joint-ventures et transferts technologiques.** *Revue Française de Gestion*, Mars-Avril-Mai, n°133, pp. 32-48, 2001.

KALIKA Michel ; GUILLOUX Véronique ; LAVAL Florence. **Structuration des entreprises et relations d'affaires internationales,** *Revue Sciences de Gestion*, XXXII n. 8,9 septembre 12 p, 1998.

KANG, N., SAKAI, K. ***International Strategic Alliances:*** Their role in a Industrial Globalisation. *OECD Science, Technology and Industry Working Papers*, OECD Publishing, p. 48, 2005.

KOMPASS: moteur de votre développement. <www.kompass.fr>.

LAKATOS, E. Maria; MARCONI, A. Marina. **Fundamentos de metodologia científica**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1991.

Langefeld-Wirth, K. **Les joint venture internationales**. Paris: Joly Editions, 1992.

LEE, K. Sheang., LIM, G. Hua, TAN S. Juan. **Feasibility of strategic alliance as an entry strategy into markets dominated by major competitors**. Journal of Small Business and Enterprise Development, n. 1, v. 7, p.43-57, 1999.

LIBBEY, J. **L'entrepreneuriat en Afrique francophone**. Editions AUPELF-UREF, 1990.

MATTAR, N. Fauze. **Pesquisa de marketing: execução, análise**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2006.

_____. **Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento**. 6ed. São Paulo: Atlas, 2005.

MESCHI, P.X., BRULHART, F., PREVOT, F., **Performance of European Joint Ventures in Latin America, Asia and Eastern Europe**, 3^o Iberoamerican Academy of Management, December 2003, São Paulo.

MILGATE, Michael. **Partenariats, externalisation et lean organisation**. Paris: Maxima, 2004.

MOTTA, Paulo Roberto. **Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente**. Rio de Janeiro: Record, 1995.

OECD. **Organisation for Economic Co-Operation and Development**. <www.oecd.org>.

PAGNONCELLI, Dernizo. **Terceirização e parcerização: estratégias para o sucesso empresarial.** Rio de Janeiro: D. Pagnoncelli, 1993.

PERROTIN, Roger ; LOUBERE, Jean-Michel. **Stratégies d'achat.** Paris : Editions d'Organisation, 2002.

PORTER, E. Michael. **Estratégia competitiva: Técnicas para análise de indústrias e da concorrência.** 7 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

_____. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior.** Rio de Janeiro: Elsevier, 1989.

PUTHOD, Dominique. **Alliances de PME: stratégie de développement et implications managériales,** Chambéry, Université de Savoie, 1995.

_____. **Comprendre les alliances de PME : à partir d'une base de connaissance construite sur les préoccupations de l'entrepreneur.** França, GEREG, Annecy, Université de Savoie, 1996.

ROBERTS E.B., MIZOUCHI R., **Inter-firm Technological Collaboration : The case of Japanese Biotechnology.** International Journal of Technology Management, v. 4, n°1, p. 43-61, 1989.

RODRIGUES, B. Suzana. **Competitividade, alianças estratégicas e gerência internacional.** São Paulo: Atlas, 1999.

ROESCH, A. S. Sylvia. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso.** 2 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SESSI, Rapport du Ministère de l'Economie des Finances et de l'Industrie, **Le bois en chiffre.** 2006.

THOMPSON, A. Arthur; STRICKLAND, A. J. **Planejamento Estratégico: elaboração, implementação e execução.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

TIMOTHY, L. Pett. **A process model of global strategic alliance formation.** Business Process Management Journal. N.4, v. 7, 2001.

VASCONCELOS, F. C.; CYRINO, A. B. **Vantagem competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional.** *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v.40, n. 4, p.20-37, 2000.

VERGARA, Sylvia C. **Métodos de pesquisa em administração.** São Paulo: Atlas, 2005.

VYAS, M. Niren. **An analysis of strategic alliances: forms, functions and framework.** Journal of Business & Industrial Marketing. N.3, v. 10, p. 47-60. 1995.

APÉNDICE A

Questionário quantitativo original enviado as empresas francesas

Les alliances stratégiques du secteur d'ameublement

Merci beaucoup d'avoir bien voulu participer à mon étude.

Maike Minzoni

1. Combien de salariés compte votre entreprise?

1. Moins de 9 2. De 10 à 49 3. De 50 à 99
 4. Plus de 100

2. Avez-vous déjà en des relations commerciales avec des entreprises étrangères?

1. oui 2. non

3. Si oui, était-ce dans le cadre de :

1. Importation 2. Exportation 3. Autres

4. Si autre, préciser

5. Quel(s) est (sont) le(s) pays d'origine de vos importations?

6. Vers quel(s) pays exportez-vous?

7. Précisez le type de relations internationales développées :

1. Client/fournisseur étranger 2. Sous-traitance
 3. Partenariat international 4. Joint-venture
 5. Autres

Vous pouvez cocher plusieurs cases (3 au maximum).

8. Si autre, laquelle?

9. Depuis combien de temps entretenez-vous ces relations internationales?

1. Moins de 1 an 2. Entre 1 an et 3 ans
 3. Entre 3 ans et 6 ans 4. Plus que 6 ans

10. Lors d'une relation d'importation/exportation quels sont pour vous les principales barrières?

1. La réglementation
 2. Le coût de la transaction (frais de transport, taxes,...)
 3. La compétitivité du secteur
 4. La méconnaissance de la culture locale
 5. Le temps de production ou de livraison, Autres

Vous pouvez cocher plusieurs cases (3 au maximum).

11. Si autres, lesquelles?

12. Quelles sont vos attentes en terme de coopération internationale?

1. La complémentarité du savoir-faire
 2. L'accès aux nouveaux marchés
 3. Accélérer le développement de votre entreprise
 4. L'accès à de nouvelles technologies
 5. Des meilleurs prix de vente
 6. Des meilleurs prix d'achat
 7. Augmenter votre chiffre d'affaires
 8. Complémentarité des ressources
 9. Avoir un avantage compétitif

Vous pouvez cocher plusieurs cases (3 au maximum).

13. Voici quatre séries de caractéristiques d'alliances stratégiques (définies par D. Puihod, 1996). Selon vous, laquelle de ces séries correspond le plus à votre relation?

1. Accord en phase de démarrage ou de déclin, orienté vers la commercialisation, solution transitoire
 2. Orientée vers la production l'existence d'une domination entre les partenaires en terme de taille, Accord durable
 3. Confiance fondée sur l'équilibre de forces entre les partenaires, volonté d'accélérer le développement, taille des partenaires équilibrée
 4. Centrée sur la technologie, tentatives de captation du savoir-faire, dominant en terme de taille

14. Quel est le niveau de partage d'information avec vos partenaires?

1. Fort 2. Moyen 3. Faible 4. Aucun

15. Faites-vous participer vos fournisseurs dans la conception et le développement des nouveaux produits?

1. Oui 2. Non

16. Selon vous quel est le poids de la durée de la coopération internationale pour la réussite de votre alliance?

1. Très importante 2. Importante
 3. Plutôt pas importante 4. Pas du tout importante

17. Dans votre relation d'affaires, la taille des partenaires est-il un facteur qui entraîne une dépendance des parties?

1. Oui 2. Non

18. Pour vous, en quoi le secteur de l'ameublement est spécifique aux autres marchés?

19. Date de saisie

APÊNDICE B

Questionário quantitativo traduzido

1) Número de funcionários da empresa ?

- 1- menos de 9 2- de 10 a 49
3- de 50 a 99 4- mais que 100

2) Você já teve algum tipo de relação comercial com uma empresa estrangeira)

- 1- sim 2- não

3) Caso sim, qual tipo?

- 1- Importação 2- Exportação 3- Outra

4) Caso outra, qual foi?

5) Qual(ais) é(são) o(s) país(es) de origem de suas importações?

6) Para qual (ais) país (es) você exporta?

7) Informe o tipo de relação inter-organizacional desenvolvida:

- 1- cliente/fornecedor 2- Terceirização
3- parceria internacional 4- Joint-venture
5- outra

8) Se "outra", informe:

9) Há quanto tempo você desenvolve esse tipo de relação inter-organizacional?

- 1- menos de 1 ano 2- entre 1 e 3 anos
3- entre 3 e 6 anos 4- mais que 6 anos

10) Quais são as principais barreiras para estabelecer uma aliança estratégica?

- 1- regulamentação
2- custos da transação
3- competitividade do setor
4- desconhecimento da cultura local
5- tempo de produção e entrega; Outra.

11) Caso "outra" informe:

12) Quais são as principais expectativas em relação à cooperação internacional)?

- 1- complementar o *know-how*
2- acesso a novos mercados
3- acelerar o desenvolvimento da empresa
4- acesso às novas tecnologias
5- melhores preços de venda
6- melhores preços de compra
7- aumentar o faturamento
8- complementar os recursos
9- ter uma vantagem competitiva

13) A seguir serão apresentadas quatro séries de características. Qual dentre essas melhor corresponde a sua relação inter-organizacional?

- 1- acordo inicial ou declínio; orientado para a comercialização; solução transitória.

2- orientado à produção; dominação entre os participantes em termos de tamanho; acordo durável.

3- confiança baseada no equilíbrio de forças; intenção de acelerar o desenvolvimento; tamanho dos parceiros é equilibrado.

4- Baseado na tecnologia; tentativas de captação do know-how; dominação em termos de porte.

14) Qual é o nível de troca de informação com os parceiros?

1- forte 2- médio 3- fraco 4- nenhum

15) Seus fornecedores participam da concepção e/ou desenvolvimento de novos produtos?

1- sim 2- não

16) Qual é a importância da duração da relação inter-organizacional para o sucesso da aliança?

1- muito importante 2- importante
3- média importância 4- sem importância

17) Na sua relação inter-organizacional, o porte dos parceiros provoca dependência entre as partes?

1- sim 2- não

18) Para você, no que o setor de móveis e produtos de decoração é específico em relação a outros mercados?

APÊNDICE C

Tabulação dos dados quantitativos

Type de relation : Importation ou exportation

Si oui, était-ce dans le cadre de :

impor ou expor	Nb. cit.	Fréq.
Importation	26	45,6%
Exportation	16	28,1%
Autres	14	24,6%
TOTAL OBS.	57	

La somme des pourcentages est inférieure à 100% du fait des suppressions. Les non-réponses ont été supprimées.

Pays d'origine des importations

Valeurs	Nb. cit.
Chine	20,8%
L'Inde	16,7%
Pologne	16,7%
Brésil	8,3%
Maroc	8,3%
Asie	4,2%
CANADA USA	4,2%
CHINE INDE THAILANDE INDONESIE MAF	4,2%
Chine, Maroc, l'Inde	4,2%
France, Angleterre	4,2%
Inde	4,2%
Mexique	4,2%
TOTAL	100%

Pays d'origine des exportations

Valeurs	Nb. cit.
Espagne	28,6%
Italie	28,6%
Allemagne	14,3%
Belgique	14,3%
Maroc	14,3%
TOTAL	100%

Le type de relations internationales

Précisez le type de relations internationales développées:

type de relations internationales	Nb. cit.	Fréq.
Client/fournisseur étranger	31	54,4%
Sous-traitance	16	28,1%
Partenariat international	11	19,3%
Joint-venture	1	1,8%
TOTAL OBS.	57	

Le nombre de citations est supérieur au nombre d'observations du fait de réponses multiples (3 au maximum).

La durée des relations internationales

Depuis combien de temps entretenez-vous ces relations internationales?

durée relations internationales	Nb. cit.	Fréq.
Moins de 1 an	9	15,8%
Entre 1 an et 3 ans	22	38,6%
Entre 3 ans et 6 ans	16	28,1%
Plus que 6 ans	10	17,5%
TOTAL OBS.	57	100%

Les barrières à la création d'alliances internationales

Lors d'une relation d'importation/exportation quelles sont pour vous les principales barrières?

barrières	Nb. cit.	Fréq.
Le coût de la transaction (frais de transport, taxes,..)	37	64,9%
La réglementation	32	56,1%
Le temps de production ou de livraison, Autres	21	36,8%
La compétitivité du secteur	17	29,8%
La méconnaissance de la culture locale	9	15,8%
TOTAL OBS.	57	

Le nombre de citations est supérieur au nombre d'observations du fait de réponses multiples (3 au maximum).

Les attentes des PME françaises lors d'une coopération internationale

Quelles sont vos attentes en terme de coopération internationale?

attentes	Nb. cit.	Fréq.
Ces meilleurs prix d'achat	30	52,6%
Accélérer le développement de votre entreprise	25	43,9%
La complémentarité du savoir-faire	21	36,8%
L'accès aux nouveaux marchés	20	35,1%
Complémentarité des ressources	15	26,3%
Augmenter votre chiffre d'affaires	12	21,1%
Ces meilleurs prix de vente	9	15,8%
L'accès à de nouvelles technologies	8	14,0%
Avoir un avantage compétitif	7	12,3%
TOTAL OBS.	57	

Le nombre de citations est supérieur au nombre d'observations du fait de réponses multiples (3 au maximum).

Les caractéristiques des alliances stratégiques

Voici quatre séries de caractéristiques d'alliances stratégiques (définies par D. Puthod, 1996). Selon vous, laquelle de ces séries correspond le plus à votre relation?

choix de série	Nb. cit.	Fréq.
Orientée vers la product on l'existence d'une domination entre les partenaires en terme de taille, Accord durable	23	40,4%
Accord en phase de démarrage ou de déclin, orienté vers la commercialisation, solution transitoire	17	29,8%
Confiance fondée sur l'équilibre de forces entre les partenaires, volonté d'accélérer le développement, taille des partenaires équilibrés	14	24,6%
Centrée sur la technologie, tentatives de captation du savoir-faire, dominant en terme de taille	1	1,8%
TOTAL OBS.	57	

La somme des pourcentages est inférieure à 100% du fait des suppressions.

Le degré d'information

Quel est le niveau de partage d'information avec vos partenaires?

degré d'information	Nb. cit.	Fréq.
Fort	7	12,3%
Moyen	22	38,6%
Faible	21	36,8%
Aucun	7	12,3%
TOTAL OBS.	57	100%

La participation des fournisseurs au développement des produits

Faites-vous participer vos fournisseurs dans la conception et le développement des nouveaux produits?

participation développement	Nb. cit.	Fréq.
Oui	29	50,9%
Non	28	49,1%
TOTAL OBS.	57	100%

Participation des fournisseurs au développement des produits lors d'un processus de sous-traitance

Faites-vous participer vos fournisseurs dans la conception et le développement des nouveaux produits?

participation développement	Nb. cit.	Fréq.
Oui	5	31,3%
Non	11	68,8%
TOTAL OBS.	16	100%

Ce tableau est construit sur la strate de population 'sous traitance' contenant 16 observations et définie par le filtrage suivant : type de relations internationales = "Sous-traitance"

Poids de la durée d'une coopération internationale dans la réussite d'une alliance

Selon vous quel est le poids de la durée de la coopération internationale pour la réussite de votre alliance?

poids de la durée	Nb. cit.	Fréq.
Très importante	16	28,1%
Importante	27	47,4%
Plutôt pas importante	12	21,1%
Pas du tout importante	2	3,5%
TOTAL OBS.	57	100%

Dépendance des parties en fonction de la taille des partenaires

Dans votre relation d'affaires, la taille des partenaires est-il un facteur qui entraîne une dépendance des parties?

dépendance des parties	Nb. cit.	Fréq.
Oui	42	73,7%
Non	15	26,3%
TOTAL OBS.	57	100%

Caractéristiques du marché de l'ameublement français

Valeurs	Nb. cit.
Distribution	40,0%
Des petites entreprises	20,0%
Il y a des contraintes particulières (réglementaires notamment, et qualitatives quant au sourcing de matières premières) mais peu de spécificités liées aux techniques d'importation.	10,0%
Industrie fragmentée	10,0%
Industrie verticalisée	10,0%
la saisonnalité est un facteur important, et aussi la mode	10,0%
TOTAL	100%

ANALYSE DES TRIS CROISEES

Le niveau de participation au développement des produits en fonction du type de relation

Précisez le type de relations internationales développées:

Faites-vous participer vos fournisseurs dans la conception et le développement des nouveaux produits?

participation développement type de relations internationales	Oui	Non	TOTAL
Sous-traitance	31,3%	68,8%	100%
Partenariat international	81,8%	18,2%	100%
Joint-venture	100%	0,0%	100%
TOTAL	50,9%	49,1%	100%

Les valeurs du tableau sont les pourcentages en ligne établis sur 57 observations.

La durée des relations internationales en fonction du type de relation

Depuis combien de temps entretenez-vous ces relations internationales?

Précisez le type de relations internationales développées:

type de relations internationales durée relations internationales	Client/fournisseur étranger	Sous-traitance	Partenariat international	Joint-venture	TOTAL
Moins de 1 an	22,6%	12,5%	0,0%	0,0%	15,8%
Entre 1 an et 3 ans	51,6%	37,5%	0,0%	0,0%	38,6%
Entre 3 ans et 6 ans	12,9%	31,3%	63,6%	0,0%	28,1%
Plus que 6 ans	12,9%	18,8%	36,4%	100%	17,5%
TOTAL	100%	100%	100%	100%	100%

Les valeurs du tableau sont les pourcentages en colonne établis sur 57 observations.

Les barrières aux partenariats internationaux selon le type de relations internationales

Lors d'une relation d'importation/exportation quelles sont pour vous les principales barrières?

Précisez le type de relations internationales développées:

type de relations internationales	Client/fournisseur étranger	Sous-traitance	Partenariat international	TOTAL
barrières				
Le coût de la transaction (frais de transport, taxes,...)	45,9%	35,1%	21,6%	100%
La réglementation	43,8%	34,4%	21,9%	100%
Le temps de production ou de livraison, Autres	42,9%	42,9%	14,3%	100%
La compétitivité du secteur	47,1%	23,5%	29,4%	100%
La méconnaissance de la culture locale	55,6%	22,2%	22,2%	100%
TOTAL	54,4%	28,1%	19,3%	100%

Les valeurs du tableau sont les pourcentages en ligne établis sur 57 observations.

Les caractéristiques des alliance stratégique influence la durée relations internationales

Voici quatre séries de caractéristiques d'alliances stratégiques (définies par D. Puthod, 1996). Selon vous, laquelle de ces séries correspond le plus à votre relation?

Depuis combien de temps entretenez-vous ces relations internationales?

choix de série	durée relations internationales				TOTAL
	Moins de 1 an	Entre 1 an et 3 ans	Entre 3 ans et 6 ans	Plus que 6 ans	
Accord en phase de démarrage ou de déclin, orienté vers la commercialisation, solution transitoire	29,4%	64,7%	5,9%	0,0%	100%
Orientée vers la production l'existence d'une domination entre les partenaires en terme de taille, Accord durable	13,0%	34,9%	47,8%	4,3%	100%
Confiance fondée sur l'équilibre de forces entre les partenaires, volonté d'accélérer le développement, taille des partenaires équilibrée	7,1%	14,3%	28,6%	50,0%	100%
Centrée sur la technologie, tentatives de captation du savoir-faire, dominant en terme de taille	0,0%	0,0%	0,0%	100%	100%
TOTAL	15,8%	38,6%	29,1%	17,5%	100%

Les valeurs du tableau sont les pourcentages en ligne établis sur 57 observations.

Les attentes en terme de coopération internationale selon le type de relations internationales

Quelles sont vos attentes en terme de coopération internationale?

Précisez le type de relations internationales développées:

type de relations internationales	Client/fournisseur étranger	Sous-traitance	Partenariat international	Joint-venture	TOTAL
attentes					
La complémentarité du savoir-faire	25,8%	25,0%	81,8%	0,0%	36,8%
L'accès aux nouveaux marchés	29,0%	12,5%	81,8%	0,0%	35,1%
Accélérer le développement de votre entreprise	38,7%	50,0%	45,5%	0,0%	43,9%
L'accès à de nouvelles technologies	12,9%	18,8%	18,2%	100%	14,0%
Des meilleurs prix de vente	19,4%	12,5%	18,2%	100%	15,8%
Des meilleurs prix d'achat	48,4%	81,3%	18,2%	0,0%	52,6%
Augmenter votre chiffre d'affaires	25,8%	18,8%	9,1%	0,0%	21,1%
Complémentarité des ressources	19,4%	56,3%	0,0%	0,0%	26,3%
Avoir un avantage compétitif	16,1%	6,3%	18,2%	100%	12,3%
TOTAL	100%	100%	100%	100%	100%

Les valeurs du tableau sont les pourcentages en colonne établis sur 57 observations.

Le degré d'information selon le type de relations internationales

Précisez le type de relations internationales développées:

Quel est le niveau de partage d'information avec vos partenaires?

degré d'information	Fort	Moyen	Faible	Aucun	TOTAL
type de relations internationales					
Client/fournisseur étranger	57,1%	40,9%	66,7%	57,1%	54,4%
Sous-traitance	28,6%	22,7%	33,3%	28,6%	28,1%
Partenariat international	28,6%	36,4%	0,0%	14,3%	19,3%
Joint-venture	14,3%	0,0%	0,0%	0,0%	1,8%
TOTAL	100%	100%	100%	100%	100%

Les valeurs du tableau sont les pourcentages en colonne établis sur 57 observations.

Les caractéristiques des alliances stratégiques en fonction du type de relations internationales

Précisez le type de relations internationales développées:

Voici quatre séries de caractéristiques d'alliances stratégiques (définies par D. Puthod, 1996). Selon vous, laquelle de ces séries correspond le plus à votre relation?

choix de série	Accord en phase de démarrage ou de déclin, orienté vers la commercialisation, solution transitoire	Orientée vers la production l'existence d'une domination entre les partenaires en terme de taille, Accord durable	Confiance fondée sur l'équilibre de forces entre les partenaires, volonté d'accélérer le développement, taille des partenaires équilibrée	Centrée sur la technologie, tentatives de captation du savoir-faire, dominant en terme de taille	TOTAL
type de relations Internationales					
Client/fournisseur étranger	82,4%	34,8%	50,0%	100%	54,4%
Sous-traitance	17,6%	47,8%	14,3%	0,0%	28,1%
Partenariat international	0,0%	17,4%	42,9%	0,0%	19,3%
Joint-venture	0,0%	0,0%	7,1%	0,0%	1,8%
TOTAL	100%	100%	100%	100%	100%

Les valeurs du tableau sont les pourcentages en colonne établis sur 57 observations.

Les caractéristiques des alliances stratégiques en fonction du type de relations internationales

Précisez le type de relations internationales développées:

Voici quatre séries de caractéristiques d'alliances stratégiques (définies par D. Puthod, 1995). Selon vous, laquelle de ces séries correspond le plus à votre relation?

choix de série	Accord en phase de démarrage ou de déclin, orienté vers la commercialisation, solution transitoire	Orientée vers la production l'existence d'une domination entre les partenaires en terme de taille, Accord durable	Confiance fondée sur l'équilibre de forces entre les partenaires, volonté d'accélérer le développement, taille des partenaires équilibrée	Centrée sur la technologie, tentatives de captation du savoir-faire, dominant en terme de taille	TOTAL
type de relations internationales					
Client/fournisseur étranger	45,2%	25,6%	22,6%	3,2%	100%
Sous-traitance	18,8%	68,8%	12,5%	0,0%	100%
Partenariat international	0,0%	36,4%	54,5%	0,0%	100%
Joint-venture	0,0%	0,0%	100%	0,0%	100%
TOTAL	29,8%	40,4%	24,6%	1,8%	100%

Les valeurs du tableau sont les pourcentages en ligne établis sur 57 observations.