

# Elementos de Administração 4

**Clayton Robson Moreira da Silva  
(Organizador)**

**Atena**  
Editora

Ano 2019

Clayton Robson Moreira da Silva  
(Organizador)

# **Elementos de Administração**

## **4**

Atena Editora  
Ponta Grossa - 2019

2019 by Atena Editora

Copyright © da Atena Editora

Editora Chefe: Profª Drª Antonella Carvalho de Oliveira

Diagramação e Edição de Arte: Lorena Prestes e Geraldo Alves

Revisão: Os autores

#### Conselho Editorial

- Prof. Dr. Alan Mario Zuffo – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul  
Prof. Dr. Álvaro Augusto de Borba Barreto – Universidade Federal de Pelotas  
Prof. Dr. Antonio Carlos Frasson – Universidade Tecnológica Federal do Paraná  
Prof. Dr. Antonio Isidro-Filho – Universidade de Brasília  
Profª Drª Cristina Gaio – Universidade de Lisboa  
Prof. Dr. Constantino Ribeiro de Oliveira Junior – Universidade Estadual de Ponta Grossa  
Profª Drª Daiane Garabeli Trojan – Universidade Norte do Paraná  
Prof. Dr. Darllan Collins da Cunha e Silva – Universidade Estadual Paulista  
Profª Drª Deusilene Souza Vieira Dall’Acqua – Universidade Federal de Rondônia  
Prof. Dr. Eloi Rufato Junior – Universidade Tecnológica Federal do Paraná  
Prof. Dr. Fábio Steiner – Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul  
Prof. Dr. Gianfábio Pimentel Franco – Universidade Federal de Santa Maria  
Prof. Dr. Gilmei Fleck – Universidade Estadual do Oeste do Paraná  
Profª Drª Girlene Santos de Souza – Universidade Federal do Recôncavo da Bahia  
Profª Drª Ivone Goulart Lopes – Istituto Internazionele delle Figlie de Maria Ausiliatrice  
Profª Drª Juliane Sant’Ana Bento – Universidade Federal do Rio Grande do Sul  
Prof. Dr. Julio Candido de Meirelles Junior – Universidade Federal Fluminense  
Prof. Dr. Jorge González Aguilera – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul  
Profª Drª Lina Maria Gonçalves – Universidade Federal do Tocantins  
Profª Drª Natiéli Piovesan – Instituto Federal do Rio Grande do Norte  
Profª Drª Paola Andressa Scortegagna – Universidade Estadual de Ponta Grossa  
Profª Drª Raissa Rachel Salustriano da Silva Matos – Universidade Federal do Maranhão  
Prof. Dr. Ronilson Freitas de Souza – Universidade do Estado do Pará  
Prof. Dr. Takeshy Tachizawa – Faculdade de Campo Limpo Paulista  
Prof. Dr. Urandi João Rodrigues Junior – Universidade Federal do Oeste do Pará  
Prof. Dr. Valdemar Antonio Paffaro Junior – Universidade Federal de Alfenas  
Profª Drª Vanessa Bordin Viera – Universidade Federal de Campina Grande  
Profª Drª Vanessa Lima Gonçalves – Universidade Estadual de Ponta Grossa  
Prof. Dr. Willian Douglas Guilherme – Universidade Federal do Tocantins

#### Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP) (eDOC BRASIL, Belo Horizonte/MG)

E38 Elementos de administração 4 [recurso eletrônico] / Organizador Clayton Robson Moreira da Silva. – Ponta Grossa (PR): Atena Editora, 2019. – (Elementos de Administração; v. 4)

Formato: PDF

Requisitos de sistema: Adobe Acrobat Reader

Modo de acesso: World Wide Web

Inclui bibliografia

ISBN 978-85-7247-177-0

DOI 10.22533/at.ed.770191303

1. Administração. I. Silva, Clayton Robson Moreira da. II. Série.

CDD 658.4

Elaborado por Maurício Amormino Júnior – CRB6/2422

O conteúdo dos artigos e seus dados em sua forma, correção e confiabilidade são de responsabilidade exclusiva dos autores.

2019

Permitido o download da obra e o compartilhamento desde que sejam atribuídos créditos aos autores, mas sem a possibilidade de alterá-la de nenhuma forma ou utilizá-la para fins comerciais.

[www.atenaeditora.com.br](http://www.atenaeditora.com.br)

## APRESENTAÇÃO

A obra “Elementos de Administração” compreende uma série com sete volumes de livros, publicados pela Atena Editora, os quais abordam diversas temáticas inerentes ao campo da administração. Este quarto volume, composto por doze capítulos, contempla trabalhos com foco na gestão estratégica de organizações e está dividido em três partes.

A primeira parte deste volume compreende quatro capítulos que reúnem estudos sobre estratégia empresarial e desempenho organizacional, possibilitando que o leitor obtenha uma ampla visão sobre a temática, por meio da leitura de estudos sobre estratégia, competitividade, desempenho e gestão de riscos. Na segunda parte deste volume, são apresentados três capítulos que contemplam pesquisas sobre gestão estratégica em empresas familiares, englobando estudos desenvolvidos com o intuito de compreender alguns fenômenos como ambidestria organizacional, processo de internacionalização e tomada de decisão em empresas familiares. A terceira parte deste volume agrega cinco capítulos que desenvolvem pesquisas sobre gestão estratégica da qualidade, disponibilizando aos leitores um material diversificado sobre o tema, que compreende estudos sobre a aplicação de ferramentas da qualidade, programa 5S, qualidade em serviços e utilização do método PDCA (Plan, Do, Check e Act).

Dessa forma, este quarto volume é dedicado àqueles que desejam ampliar seus conhecimentos e percepções sobre os “Elementos de Administração” com foco em gestão estratégica de organizações, por meio de um arcabouço teórico construído por uma série de artigos desenvolvidos por pesquisadores renomados e com sólida trajetória no campo da administração. Ainda, ressalta-se que este volume agrega à área de administração à medida em que reúne um material rico e diversificado, proporcionando a ampliação do debate sobre os temas e conduzindo gestores, empreendedores e pesquisadores ao delineamento de novas estratégias de gestão de negócios.

Por fim, espero que este livro possa contribuir para a discussão e consolidação de temas relevantes para a área da administração, levando pesquisadores, docentes, gestores, analistas, consultores e estudantes à reflexão sobre os assuntos aqui abordados.

Clayton Robson Moreira da Silva



## SUMÁRIO

### PARTE I – ESTRATÉGIA EMPRESARIAL E DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

#### CAPÍTULO 1 ..... 1

ALIANÇAS ESTRATÉGICAS, COMPETITIVIDADE E DESEMPENHO ORGANIZACIONAL DE EMPRESAS NO SETOR DE AUTOPEÇAS

*Adilson Aderito da Siva*  
*Beatriz Koike Dantas*  
*Joelma de Souza Santos*  
*Laura Padovan Passos*  
*Leandro Neco Teixeira*  
*Stephanie Couri de Godoy*

**DOI 10.22533/at.ed.7701913031**

#### CAPÍTULO 2 ..... 19

EFEITOS DO MONITORAMENTO NO DESEMPENHO DE EQUIPES DE VENDAS: MAIOR CONTROLE IMPLICA EM MELHOR DESEMPENHO?

*Gustavo Rodrigues Pilatti*  
*André Luís de Castro Moura Duarte*

**DOI 10.22533/at.ed.7701913032**

#### CAPÍTULO 3 ..... 32

GESTÃO DE RISCOS CORPORATIVOS: ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DE PREVIDÊNCIA PRIVADA

*Marcelo Oleskovicz*  
*Fábio Lotti Oliva*  
*Marcelo Caldeira Pedroso*

**DOI 10.22533/at.ed.7701913033**

#### CAPÍTULO 4 ..... 49

ANÁLISE DOS PRINCIPAIS ELEMENTOS PROPOSTOS POR RIBEIRO ET AL. (2008) PRESENTES NAS MISSÕES DE INDÚSTRIAS DE LATICÍNIOS DO RIO GRANDE DO SUL

*Filipe Mello Dorneles*  
*Bibiana Giudice da Silva Cezar*  
*Marina Valim Bandeira*

**DOI 10.22533/at.ed.7701913034**

### PARTE II – GESTÃO ESTRATÉGICA EM EMPRESAS FAMILIARES

#### CAPÍTULO 5 ..... 56

AMBIDESTRIA ORGANIZACIONAL NA ADMINISTRAÇÃO FAMILIAR DE UMA INDÚSTRIA NA REGIÃO NORTE DO ESTADO DO CEARÁ

*Fernando Vicente Dias de Carvalho*  
*Rogeane Moraes Ribeiro*  
*Maria do Socorro Silva Mesquita*  
*Alcineide Aguiar Pimenta*

**DOI 10.22533/at.ed.7701913035**

**CAPÍTULO 6 ..... 72**

INFLUÊNCIA DA FAMÍLIA NO PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO E DESEMPENHO NAS EMPRESAS FAMILIARES

*Diara Andréia Tiecher Colle*

*Ieda Margarete Oro*

*Carlos Eduardo Carvalho*

**DOI 10.22533/at.ed.7701913036**

**CAPÍTULO 7 ..... 88**

TOMADA DE DECISÃO EM PEQUENOS EMPREENDIMENTOS FAMILIARES: UTILIZAÇÃO DE MULTICRITÉRIOS EM CENÁRIOS EMPRESARIAIS COMPLEXOS

*Artur Angelo Ramos Lamenha*

*Cleydner Marques de Magalhães Maurício*

*Adriana Lins de Gusmão Vila Nova*

*Karla Cristina Cavalcanti Chaves de Gusmão*

*Eliaquim Ramos do Nascimento Silva*

*Hayane Hechely Vasconcelos*

**DOI 10.22533/at.ed.7701913037**

**PARTE III – GESTÃO ESTRATÉGICA DA QUALIDADE**

**CAPÍTULO 8 ..... 111**

APLICAÇÃO DAS FERRAMENTAS DA QUALIDADE PARA MELHORIA DO CONTROLE DE ESTOQUE DE UMA MERCEARIA

*Franciele Bonatto*

*Vanessa Gomes da Silva*

*Vanessa Grazielle Pontarollo*

*João Dallamuta*

*Henrique Ajuz Holzmann*

**DOI 10.22533/at.ed.7701913038**

**CAPÍTULO 9 ..... 121**

APLICAÇÃO DAS FERRAMENTAS DE QUALIDADE NA EMPRESA JÚNIOR BRICK ENGENHARIA

*Franciele Bonatto*

*Kaluán Zanco Moreira*

*Lucas Caetano Teixeira*

*João Dallamuta*

*Henrique Ajuz Holzmann*

**DOI 10.22533/at.ed.7701913039**

**CAPÍTULO 10 ..... 133**

AVALIAÇÃO PARCIAL DO PROGRAMA 5S EM UMA EMPRESA PRODUTORA DE FRANGOS PARA ABATE

*Cristiane Sonia Arroyo*

*Marcio Mattos Borges de Oliveira*

*Sonia Valle Walter Borges de Oliveira*

*Reginaldo Jose de Paula*

**DOI 10.22533/at.ed.77019130310**

**CAPÍTULO 11 ..... 149**

QUALIDADE NA GESTÃO DE SERVIÇOS DE FISIOTERAPIA: UMA REVISÃO SISTEMÁTICA

*Patsy Geraldine Balconi Mandelli*

*Fernanda dos Santos Koehler*

*Patricia de Sá Freire*

*Lia Caetano Bastos*

**DOI 10.22533/at.ed.77019130311**

**CAPÍTULO 12 ..... 168**

O PDCA COMO MECANISMO DE GESTÃO ESTRATÉGICA EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR

*Patricia Guimarães Rocha de Saboya*

*Tamara Almeida Damasceno*

*Fernando Antonio Colares Palácios*

**DOI 10.22533/at.ed.77019130312**

**SOBRE O ORGANIZADOR..... 179**

## ALIANÇAS ESTRATÉGICAS, COMPETITIVIDADE E DESEMPENHO ORGANIZACIONAL DE EMPRESAS NO SETOR DE AUTOPEÇAS

### **Adilson Aderito da Siva**

Universidade Presbiteriana Mackenzie, Centro de Ciências Sociais e Aplicadas  
São Paulo – SP

### **Beatriz Koike Dantas**

Universidade Presbiteriana Mackenzie, Centro de Ciências Sociais e Aplicadas  
São Paulo – SP

### **Joelma de Souza Santos**

Universidade Presbiteriana Mackenzie, Centro de Ciências Sociais e Aplicadas  
São Paulo – SP

### **Laura Padovan Passos**

Universidade Presbiteriana Mackenzie, Centro de Ciências Sociais e Aplicadas  
São Paulo – SP

### **Leandro Neco Teixeira**

Universidade Presbiteriana Mackenzie, Centro de Ciências Sociais e Aplicadas  
São Paulo – SP

### **Stephanie Couri de Godoy**

Universidade Presbiteriana Mackenzie, Centro de Ciências Sociais e Aplicadas  
São Paulo – SP

**RESUMO:** As constantes mudanças no ambiente econômico têm desafiado as empresas à busca de novas estratégias para lidar com a crescente complexidade e competição nos setores produtivos. Com a

chegada de novos concorrentes, as empresas do setor de autopeças têm recorrido às alianças estratégicas para reunir maior competitividade em preços, melhorias na qualidade dos seus produtos e maior participação de mercado. Diante desse cenário, objetivou-se com este estudo investigar a relação entre a chegada de novos concorrentes, a competitividade do mercado, a formação de alianças estratégicas e o desempenho organizacional de empresas no setor de autopeças. Os dados coletados com gestores estratégicos dessas empresas foram processados com técnicas exploratórias de estatística descritiva e análise fatorial, seguidas de análise preditiva com modelagem em equações estruturais (MEE-PLS) que permitiu estimar simultaneamente as relações propostas no estudo. Os resultados indicaram que a maioria das empresas pesquisadas realizaram parcerias nos últimos três anos, e que aumento da competitividade com a chegada dos novos entrantes no setor impulsionou a busca por alianças estratégicas que contribuíram significativamente com o desempenho das empresas e se manterem competitivas no mercado.

**PALAVRAS-CHAVE:** Alianças Estratégicas, Competitividade, Desempenho Organizacional.

**ABSTRACT:** The constant changes in the economic environment have challenged



companies to search for new strategies to deal with the growing complexity and competition in the productive sectors. With the arrival of new competitors, the auto parts sector companies have resorted to strategic alliances to gather greater competitiveness in prices, improvements in the quality of their products and greater market share. In this scenario, the objective of this study to investigate the relationship between market competitiveness, the formation of strategic alliances and the organizational performance of companies in the auto parts sector. The data collected with strategic managers of these companies were processed with exploratory techniques of descriptive statistics and factor analysis, followed by predictive analytics with structural equation modeling (MEE-PLS) allowing estimating at the same time the relations proposed in the study. The results indicated that most companies surveyed held partnerships in the past three years, and that increased competitiveness with the arrival of new entrants in the sector spurred the search for strategic alliances that have contributed significantly with the business performance and remain competitive in the market.

**KEYWORDS:** Strategic Alliances, Competitiveness, Organizational Performance

## 1 | INTRODUÇÃO

A complexidade e competitividade do ambiente organizacional e suas mudanças têm impellido as empresas de diversos setores produtivos à busca de novos caminhos estratégicos para enfrentar a concorrência interna. Por meio de acordos cooperativos e alianças estratégicas essas empresas buscam melhorias de competitividade em preços e qualidade de seus produtos.

As alianças estratégicas são mecanismos híbridos de governança constituídos entre duas ou mais empresas com o objetivo de compartilhar recursos, complementar habilidades e conhecimentos, reduzir os custos operacionais e com pesquisa e desenvolvimento. Dessa forma, as alianças servem como instrumentos de sobrevivência que permitem agregar valor às competências básicas das empresas e potencializar a utilização dos seus recursos para melhorar o desempenho organizacional (LEWIS, 1992; YOSHINO; RANGAN, 1997).

O desempenho organizacional é avaliado segundo o desempenho econômico, refletido pela lucratividade, taxa de aumento de vendas, redução de custos (FERNANDES, 2011; ARRUDA; ARRUDA, 1998). Além do aspecto econômico, avalia-se o desempenho organizacional a partir da competitividade das empresas no mercado.

O tema da competitividade tem aumentado sua importância nas últimas décadas. Para alguns autores a medida de competitividade de uma empresa reflete sua vantagem competitiva no mercado e está associada à capacidade de formular, implementar, ampliar ou conservar suas estratégias para obter benefícios como: preço, qualidade, grau de diferenciação e maior valor econômico que os seus concorrentes (HAGUENAUER, 1983; MARIOTTO, 1991; HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008;

PORTER, 1989; BARNEY; HESTERLY, 2011). Nesse contexto, as decisões estratégicas tomadas diante de um mercado competitivo caracterizam os resultados que podem potencializar o desempenho organizacional de uma empresa (FERNANDES B., 2006; ARRUDA; ARRUDA, 1998).

No setor de autopeças não é diferente, a partir do aumento de novos concorrentes é possível observar um cenário cada vez mais competitivo em que as empresas têm buscado maior participação no mercado com parcerias e alianças estratégicas (SINDIPEÇAS, 2015).

Nesta pesquisa, parte-se da premissa que o aumento de novos entrantes impacta a competitividade de mercado, que serve de incentivo para as empresas buscarem novas estratégias de sobrevivência a fim de reunir maior desempenho organizacional, abordado neste estudo em termos de desempenho econômico e vantagem competitiva sobre a concorrência. Portanto, o objetivo do estudo é investigar a relação entre a chegada de novos concorrentes, a competitividade do mercado, a formação de alianças estratégicas e o desempenho organizacional de empresas, com o intuito de responder a seguinte questão de pesquisa: com a chegada de novos concorrentes, a competitividade de mercado e a busca por alianças estratégicas estão relacionados com o desempenho organizacional de empresas no setor de autopeças?

Para tal, foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos: (1) verificar o aumento de novos concorrentes no setor de autopeças; (2) analisar os fatores que motivam alianças entre as empresas do setor; (3) identificar as principais alianças estratégicas estabelecidas entre as empresas do setor; (4) propor um modelo que permita testar as relações entre a competitividade do mercado, a formação de alianças estratégicas e o desempenho organizacional de empresas do setor de autopeças.

O trabalho está estruturado em seções iniciando-se com a seção de fundamentação teórica onde serão apresentados: o contexto do setor de autopeças brasileiro e a fundamentação para o estudo da competitividade, alianças estratégicas e desempenho organizacional. Na segunda, os procedimentos metodológicos adotados na análise dos dados. Na terceira, a seção de análise e interpretação de resultados e, finalmente, a seção de considerações finais com as principais contribuições e sugestões do estudo.

## **2 | FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

Nesta seção será abordada a estrutura teórica sobre o setor automobilístico, e em específico o setor de autopeças brasileiro, a percepção de novos entrantes frente à competitividade no mercado e a formação de alianças estratégicas e a sua relação com o desempenho organizacional.

## 2.1 Contexto do Setor Automobilístico

A indústria automotiva brasileira teve seu início a partir do programa “Plano de Metas” implantado durante o governo do Presidente Getúlio Vargas, que ofereceu aos fabricantes de automóveis benefícios e incentivos, como menores tarifas de importação e projetos focados em valor agregado do produto doméstico e regulamentação do setor (CECCHINI et al., 2006).

Com a abertura do mercado nos anos 90 ocorreu a reformulação no setor automotivo. O Brasil foi alvo de investimentos externos diretos possibilitando que as subsidiárias buscassem reproduzir as estratégias competitivas de suas matrizes (COSTA; HENKIN, 2012). Com isso os fornecedores da indústria de autopeças passaram a elaborar sistemas de colaboração com montadoras investindo em maquinário de ampla capacidade produtiva para garantir a funcionalidade na expansão de suas linhas de produtos (ADDIS, 1999).

Esse novo cenário, além de favorecer a entrada de investimentos, passou a exigir das empresas novos padrões de qualidade, fomentando significativamente a competitividade do setor (CECCHINI et al., 2006). Nesse sentido, Costa e Henkin (2012) argumentam que a indústria brasileira passou por um processo de reestruturação e promoveu a internacionalização e elevou os níveis de importações e exportações.

Os indicadores da indústria brasileira de autopeças demonstram a sua dimensão e desempenho no cenário econômico. Segundo o anuário do setor de autopeças, houve um faturamento nominal em 2014 de US\$ 32,6 bilhões (SINDIPEÇAS, 2015). Considerando a importância do setor no cenário da economia brasileira optou-se pelo estudo neste setor.

A entrada de novos concorrentes e o aumento da competitividade no setor têm incentivado as empresas locais e as multinacionais a criar vantagens competitivas. Um dos maiores avanços nas produtoras de autopeças foi racionalizar suas estruturas produtivas com o uso de novas tecnologias. Este movimento tem criado novos métodos de produção global que maximizam a eficiência operacional para atender a demanda.

O crescimento dos investimentos estrangeiros no setor de autopeças é evidenciado pelo aumento da demanda por peças e itens importados, resultando na diminuição das margens de lucro das produtoras locais que também precisaram adequar seus modelos de fornecimento e suas políticas de produção, aperfeiçoando todo processo operacional até a entrega da mercadoria (RODRIGUES, 1999). Com isso, o investimento estrangeiro tornou-se uma fonte importante de recursos para estimular o crescimento de países emergentes (MALHOTRA, et al., 2014).

As empresas globais além de trazer novidades ao mercado procuram aumentar suas capacidades produtivas mediante melhorias na cadeia de suprimentos, *design* e *marketing* (HUMPHREY, 2003) e os fornecedores estrangeiros tendem a priorizar estrategicamente localidades onde existem incentivos governamentais e mão-de-obra de baixo custo para fixar suas novas instalações industriais (SANTANA, 2008). Os

novos concorrentes em um setor trazem novas técnicas, tecnologias diferenciadas e o desejo de ganhar participação no mercado (LEVY, 1992) enquanto que as empresas locais apresentam dificuldade para adequar suas práticas e manter a sua capacidade competitiva.

## 2.2 Competitividade no Mercado

A competitividade de uma organização, segundo Haguenauer (1983), é fruto de uma combinação de fatores tais como: preço, qualidade, grau de diferenciação, dentre outros. Conforme defende Mariotto (1991), a competitividade de uma empresa está ligada à capacidade de ser bem-sucedida em mercados onde existe concorrência, portanto, está relacionada como a capacidade de formular e implementar estratégias concorrenciais que permitam ampliar ou conservar, de forma duradoura, uma posição sustentável no mercado (FERRAZ et al. 1996).

O tema competitividade tem sido relevante na evolução da economia globalizada, pois os avanços tecnológicos e o crescimento da oferta de produtos com maior qualidade no mercado advêm dos desafios impostos por um ambiente de concorrência que demanda constante reestruturação e aproveitamento de oportunidades, ampliando de forma significativa o ambiente competitivo de uma empresa (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008).

Porter (1989) argumentou que um fator determinante na competitividade é o poder de negociação com fornecedores que interfere no desenvolvimento de produtos com valor agregado e na oferta de produtos com baixo custo. Conforme observou Krugman (1996), o cenário de um ambiente econômico instável pode vir a ser um fator relevante na influência da competitividade e com isto empresas devem superar o desafio de prever como evoluirá a competição do setor (FONTENELLE, 2010; BARNEY; HESTERLY, 2011). Sendo assim, a escolha da estratégia é a condição *sine qua non* na corrida pela competitividade de mercado.

Kaplan e Norton (2000) argumentam que estratégia competitiva, quando bem elaborada pode produzir avanços no desempenho por meio da convergência e consistência dos recursos da organização. Nesse sentido, conforme Mintzberg et al. (2006) mencionam, a estratégia competitiva é a arte de criar ou explorar vantagens duradouras e difíceis de duplicar para se manter no mercado, ou conforme definiram Barney e Hesterly (2011), a competitividade de mercado é a capacidade da empresa para gerar maior valor econômico e obter vantagens competitivas duradouras sobre os concorrentes.

A vantagem competitiva é obtida segundo Porter (1989) pela capacidade de uma empresa produzir a custos menores do que seus concorrentes ou pela capacidade de apresentar um produto com valor agregado em termos de qualidade, serviços ou características exclusivas. Conforme Fleury e Fleury (2000) a vantagem competitiva é criada quando se identificam oportunidades únicas em termos de produtos e mercados. Portanto, a obtenção de vantagem competitiva está intrinsecamente ligada à maneira

como a empresa intensifica suas atividades na cadeia de valor para aumentar sua competitividade de mercado num contexto de aumento da concorrência. Embasado nesses argumentos enuncia-se a primeira hipótese a ser testada no estudo:

Hipótese 1: O aumento de novos competidores eleva a competitividade das empresas do setor de autopeças.

## 2.3 Alianças Estratégicas

As alianças estratégicas são mecanismos híbridos de governança utilizados para viabilizar a sobrevivência e a competitividade das empresas no mercado.

A utilização das alianças segundo Lewis (1992) proporciona às empresas trocas de informações, habilidades, conhecimento e recursos que agregam valor às competências básicas da empresa e contribuem para expandir a capacidade de criação de novos produtos, absorção de novas tecnologias e redução os custos.

Lorange e Roos (1996) sugerem que as alianças estratégicas devem ser vistas como um meio para os parceiros se manterem competitivos e agregarem valor ao negócio pelo aproveitamento de novas oportunidades. Nessa direção Doz e Hamel (1998) apontam as alianças estratégicas como resposta para as rápidas mudanças que vem acontecendo nas atividades econômicas com o avanço da tecnologia em decorrência da internacionalização dos negócios e ainda ressaltam que o sucesso da aliança requer atenção constante no que diz respeito ao compartilhamento de riscos e à gestão colaborativa.

Conforme asseveraram Lorange e Ross (1996, p. 191), “deve ficar claro que sempre é difícil e desafiador desenvolver um novo negócio”, pois, durante a implantação das alianças estratégicas surgem obstáculos a serem superados como: a insegurança em compartilhar informações e recursos, a manutenção da unidade dos participantes diante das novas mudanças ou modificações causadas pela evolução do negócio e, a promoção do aprendizado mútuo entre os participantes.

Yoshino e Rangan (1997) afirmam que as alianças apresentam três características básicas: as empresas permanecem independentes mesmo depois da formação da aliança; as empresas se beneficiam da aliança, tanto no resultado quanto no desempenho, acompanhando a execução das tarefas especificadas e; as alianças surgem da contínua a contribuição em áreas estratégicas da organização.

As alianças estratégicas podem ser de diversos tipos, dentre eles ressaltam-se as *joint-ventures*, definida como uma aliança que engloba diversas atividades comerciais partilhadas entre duas ou mais empresas, sendo estas entidades legais e fiscais independentes administradas separadamente uma das outras (MORRIS, 1998). Esse tipo de aliança segundo Lorange e Roos (1996) pode ser temporária baseada em projeto, um típico exemplo de uma aliança realizada entre empresas de diferentes países para facilitar a entrada em novos ou; *joint venture* plena, em que as empresas entram com total força e dividem maiores quantidades de recursos, criando



uma relação de longo prazo com a parceira.

Yoshino e Rangan (1997) acrescentam outros tipos de alianças estratégicas além das *joint ventures* como: participação minoritária, licenciamento, franchising, acordos de produção, distribuição, assistência técnica e de pesquisa e desenvolvimento. Dussauge e Garrette (1999) também consideram as parcerias de assistência comercial e que as empresas envolvidas contribuem com conhecimento e métodos diferenciados para aumentar suas capacidades. Esse tipo de aliança é comum entre uma empresa que oferece um produto com tecnologias e outra empresa suas estratégias e *know-how* de comercialização. O estudo de Corbett (2004) revelou que mais de 90% das empresas afirmam que assistência comercial é um fator primordial para a estratégia de crescimento do negócio.

Marquez (2003) acrescenta os acordos para produção que consistem no fornecimento do conhecimento tecnológico pela empresa líder para outra empresa que se encarrega da produção e montagem final do produto. Esses acordos se diferem da terceirização que é pautada pela produção de bens ou serviços considerados secundários no núcleo de competências centrais de uma organização.

Os acordos para Pesquisa e Desenvolvimento caracterizam outro tipo de aliança estratégica entre as empresas, evolve troca bilateral de conhecimento tecnológico e compartilhamento dos custos entre as organizações envolvidas (MARQUEZ, 2003). O autor define a troca bilateral de tecnologia como um compartilhamento mútuo entre empresas formando um intercâmbio cruzado de suas licenças e direitos de propriedade intelectual entre os parceiros.

Neste estudo, o tema alianças estratégicas será abordado segundo aos conceitos apresentados por de Lorange e Roos (1996), Barney e Hesterly (2011), Lewis (1992) e, Yoshino e Rangan (1997), ou seja, a aliança estratégica como uma cooperação entre duas ou mais empresas com o objetivo principal de aumentar suas forças, maximizar seus recursos e compartilhar riscos e conhecimentos para gerar vantagem competitiva.

As alianças estratégicas evoluem de acordo com as necessidades de adaptação das organizações às novas tendências e exigências do mercado. Nesse sentido as alianças podem proporcionar o aproveitamento de oportunidades com o surgimento de novas empresas e produtos ou mesmo, impulsionar a entrada em novos setores (BARNEY; HESTERLY, 2011; NOLETO, 2004). Frente aos estímulos e desafios quanto à obtenção de vantagem competitiva, a competitividade entre as empresas torna-se um fator de influência na formação de alianças estratégicas, ou seja:

Hipótese 2: a competitividade das empresas influencia a formação de alianças estratégicas no setor de autopeças.

## 2.4 Desempenho Organizacional

O desempenho organizacional pode se entendido, segundo Fernandes B. (2006, p.5), como “o resultado que as organizações alcançam em decorrência de seus

esforços” e pode ser auferido mediante resultados financeiros, operacionais e sócio-ambientais alcançados, variando desde o retorno sobre um investimento, preservação do meio ambiente em que atua até a satisfação das expectativas dos *stakeholders*.

Neste estudo desempenho organizacional será abordado em termos do desempenho econômico e da vantagem sobre a concorrência. Segundo Arruda e Arruda (1998) o desempenho econômico/financeiro pode ser alcançado com a redução dos custos de produção e/ou por recebimento por serviços ou produtos licenciados, exemplo *royalties*.

Fernandes (2011) ressalta a existência de outros fatores que influenciam o ganho de desempenho econômico na organização, tais como, a lucratividade que se dá pelo aumento do lucro operacional da empresa; a taxa de aumento de vendas, proporcionada pelo incremento da carteira de produtos e da produtividade e; a redução de custos, obtida com a melhoria nos processos internos. Além dos aspectos econômicos as organizações buscam obter vantagens competitivas para superar a concorrência por meio: da diferenciação dos produtos, obtida pela capacidade de inovação da empresa e da melhoria da qualidade dos produtos a partir de investimentos em P&D e ainda pela entrega de maior valor aos seus clientes suprindo as suas reais necessidades (FERNANDES, 2011).

Conforme os argumentos de Lorange e Roos (1996) apresentados na seção anterior deste estudo, as alianças estratégicas devem ser vistas como um meio para as empresas se manterem competitivas e agregarem valor ao negócio com o aproveitamento de novas oportunidades. Nesse sentido as empresas buscam constantemente o aumento do desempenho organizacional e uma forma de potencializá-lo é com a formação de alianças estratégicas, ou seja:

Hipótese 3: A formação de alianças estratégicas impacta o desempenho organizacional das empresas do setor de autopeças.

Fundamentado nos estudos e argumentações apresentadas nesta seção, elaborou-se a o modelo estrutural com a indicação dos relacionamentos e hipóteses na Figura 1.

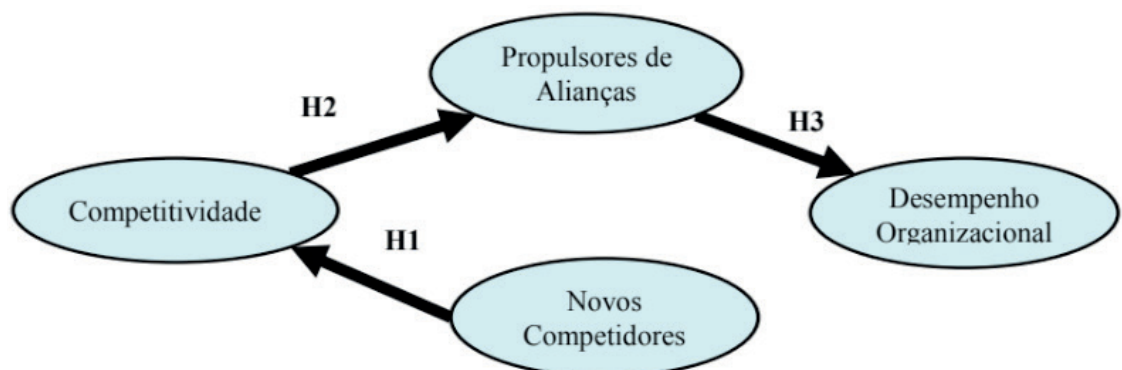


Figura 1 – Relações estruturais e hipóteses do estudo

Fonte: elaborado pelos autores

Considerando-se as relações propostas no modelo de relações estruturais da Figura 1, serão apresentados a seguir os procedimentos metodológicos utilizados no estudo e o instrumento elaborado para a coleta de dados.

### 3 | PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para o desenvolvimento deste estudo optou-se pela utilização de procedimentos estatísticos para a análise dos dados coletados dos gestores que atuam no setor de autopeças. A coleta de dados se deu por meio de questionário estruturado com assertivas elaboradas em escala Likert de 5 pontos, adequada para mensurar atitudes e percepções a respeito de um determinado fenômeno ou conceito.

CONSTRUCTOS	ASSERTIVAS
Novos Entrantes (Elaborado pelos autores)	Percep1- Existe um número crescente de novos concorrentes no mercado Percep2 - Existem incentivos do governo à entrada de novos concorrentes Percep3 - Percebo o aumento de investimentos estrangeiros no setor Percep4 - Percebo um aumento de indústrias estrangeiras no mercado
Competitividade Rodrigues (1999)	Compet1- Elevada demanda por produtos Compet2 - Ambiente econômico instável Compet3 - Avanços Tecnológicos no processo produtivo Compet4 - Crescimento da oferta de produtos no mercado Compet5 - Maior exigência da qualidade dos produtos Compet6 - Produtos com alto valor agregado Compet7- Oferta de produtos similares a um baixo custo
Propulsores de Alianças  (HARBINSON; PEKAR 1999; GIANISELA; SOUZA; ALMEIDA, 2008; VIANA, 2013)	Propulsor1 - Redução de custos Propulsor2 - Aproveitamento de <i>Know how</i> Propulsor3 - Desenvolvimento de Novos produtos Propulsor4 - Acesso a recursos escassos Propulsor5 - Melhoria da qualidade do produto Propulsor6 - Aumento do tamanho do mercado Propulsor7 - Aumento da capacidade produtiva Propulsor8 - Facilitar acesso a recursos de alta tecnologia e diferenciação Propulsor9 - Vantagem competitiva sobre os concorrentes Propulsor10 - Compartilhamento de conhecimento Propulsor11- Compartilhamento de riscos Propulsor12 - Possibilidade de expansão geográfica Propulsor13 - Reunir melhorias ao produto Propulsor14 - Explorar novas oportunidades de mercado Propulsor15 - Redução do tempo entre a invenção e a inserção do produto Propulsor16 - Melhorar o atendimento ao consumidor Propulsor17 - Obtenção de matérias-primas e outros recursos naturais

<p>Desempenho Organizacional</p> <p>(PORTER, 1989; KRUGMAN, 1996; MINTZBERG, et AL, 2006)</p>	<p>Desemp1 - Crescimento de vendas</p> <p>Desemp2 - Aumento da carteira de clientes</p> <p>Desemp3 - Posição de mercado</p> <p>Desemp4 - Aumento da qualidade do produto</p> <p>Desemp5 - Atendimento das necessidades reais dos clientes</p> <p>Desemp6 - Capacidade de inovação</p> <p>Desemp7 - Aumento da carteira de produtos</p> <p>Desemp8 - Aumento da produtividade</p> <p>Desemp9 - Redução de custos</p> <p>Desemp10 - Lucro operacional</p> <p>Desemp11 - Melhoria dos processos internos</p> <p>Desemp12 - Alcance dos objetivos estratégicos</p> <p>Desemp13 - Alto grau de diferenciação dos produtos</p>
---	--

Quadro 1 – Assertivas utilizadas para o estudo

Fonte: Elaborado pelos autores

O processo de análise dos resultados ocorreu em fases, sendo a primeira composta por uma análise descritiva para caracterizar o perfil da empresa e dos respondentes da pesquisa, assim como, para verificar o tipo de aliança mais utilizada no setor, seguida do processamento da análise fatorial exploratória com o intuito de identificar os fatores subjacentes às alianças.

Na segunda fase, os dados foram submetidos à Modelagem em Equações Estruturais pelo método *Partial Least Square* – (MEE-PLS) com o intuito de testar as relações e hipóteses estabelecidos no estudo a partir de um modelo de coeficientes estruturais. Segundo Pilati e Laros (2007), a MEE-PLS é um método ideal para aplicação em análise de resultado de equações estruturais ou múltiplas, com amplas variáveis e testes em modelos complexos sintetizados em variáveis latentes.

A avaliação da confiabilidade dos indicadores propostos no modelo foi realizada a partir do cálculo das medidas de Confiabilidade Composta (CC), que segundo Fornell e Lacker (1981) é uma medida de consistência interna dos indicadores e recomenda níveis acima de (0,70). Outro indicador utilizado na análise foi o da variância média extraída (AVE), que estima a porção de variância explicada por um constructo em relação aos seus indicadores, devendo apresentar um valor acima de (0,50) (CHIN, 1998; FORNELL; LACKER, 1981). Finalmente, foi feita a comparação entre as raízes da AVE e as correlações entre os constructos para examina a validade discriminante dos construtos. O modelo estrutural foi avaliado a partir da análise dos coeficientes padronizados com o teste “t” de *student* gerado pelo *Bootstrapping* com 500 repetições, levando em consideração o tamanho da amostra com 40 respondentes.

#### 4 | ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

Os dados coletados pela pesquisa com 40 respondentes, atuantes em empresas

localizadas no Estado de São Paulo, resultaram no seguinte perfil: 35% desempenhavam cargo de gerência; 20% de coordenadores; 10% de analistas; 8% de diretores; 8% de compradores; 5% de supervisores e 15% representam cargos diversos. No Quadro 2, apresenta-se o perfil das empresas.

Participação de capital estrangeiro	50% com capital estrangeiro; 47% sem e; 3,0% não informou
Tempo de atuação da empresa	90% com 5 anos ou mais; 6% de 2 à 5 anos e; 5% não informou
Realizou algum tipo de Aliança Estratégica nos últimos 3 anos	80% realizaram; 17,5% não realizaram e; 2,5% não informou
Tipos de parceiros que a empresa buscou se aliar	42,5% com fornecedores; 25% com clientes; 17,5% com empresas complementares e; 15% com concorrentes.
Tipos de alianças mais frequentes na empresa	27% Acordos para Produção; 20% Terceirização; 14% <i>Joint Ventures</i> ; 11% Programas de Pesquisa e Fabricação de Novos Produtos; 10% Distribuição Representação e Comercialização de Produtos
Tipo de aliança mais utilizada	24% Terceirização e 20% Acordos para Produção

Quadro 2 - Perfil das empresas e das alianças

Fonte: Elaborado pelos autores

Conforme apresentado no Quadro 2, identificou-se que 80% da amostra no setor de autopeças realizou algum tipo de parceria nos últimos 3 anos e as alianças que se destacaram foram a terceirização, correspondendo a 24% das parcerias e os acordos para produção correspondendo a 20%. A terceirização atende as demandas da empresa por meio de um serviço ou um bem produzido por um terceiro, muito utilizada hoje, ela simplifica os processos e diminui os custos (CORBETT 2004). Os acordos para produção consistem no fornecimento do conhecimento tecnológico pela empresa líder para outra empresa que se encarrega da parte de produção, além da montagem final (MARQUEZ, 2003).

Os indicadores utilizados para estimar os fatores propulsores de alianças foram submetidos à análise fatorial pelo método extração das Componentes Principais e com Rotação *Oblimin* e Normalização de Kaiser. O processamento resultou no índice de adequação Kaiser Meyer Olkin (KMO= 0,728) e o teste de esfericidade de Bartlett com ( $\chi^2$  375,75; sig= 0,000), que indicam a boa adequação da amostra. Foi possível identificar seis fatores com variância total explicada de 81,05%.

	Fatores					
	1	2	3	4	5	6
Propulsor3 - Desenvolvimento de Novos Produtos	<b>734</b>	136	-,105	,057	-,169	,143
Propulsor9 - Vantagem Competitiva sobre os Concorrentes	<b>703</b>	-,061	135	,269	,089	-,309



Propulsor13 - Reunir Melhorias ao Produto	<b>666</b>	174	141	-,042	,093	,301
Propulsor14 - Explorar Novas Oportunidades de Mercado	<b>787</b>	-,194	010	-,022	,366	,303
Propulsor2 - Aproveitamento de Know How	-,083	<b>844</b>	-,013	,092	-,057	,041
Propulsor8 - Facilitar Acesso a Recursos de Alta Tecnologia e de Diferenciação	333	<b>642</b>	281	,100	,139	-,170
Propulsor7 - Aumento da Capacidade Produtiva	121	<b>580</b>	-,045	-,191	,444	,130
Propulsor4 - Acesso a Recursos Escassos	-,191	051	<b>887</b>	,082	-,031	-,070
Propulsor17.-.Obtenção de Matérias-Primas/ Outros Recursos Naturais	-,010	-,037	<b>720</b>	,131	,033	,443
Propulsor15.- Redução do Tempo entre a Invenção e a Inserção do Produto no Mercado	224	121	<b>698</b>	-,002	-,099	,273
Propulsor16.- Melhorar o Atendimento ao Consumidor	249	-,035	<b>558</b>	-,283	,261	-,212
Propulsor10.- Compartilhamento de Conhecimento	125	115	010	<b>,895</b>	,004	-,031
Propulsor11.- Compartilhamento de Riscos	020	,015	418	<b>,723</b>	,298	-,008
Propulsor6 - Aumento do Tamanho do Mercado	-,138	,074	-,123	,262	<b>,708</b>	,011
Propulsor12 - Possibilidade de Expansão Geográfica	104	-,005	,114	-,085	<b>,713</b>	-,029
Propulsor5 - Melhoria da Qualidade do Produto	111	174	,174	-,154	,113	<b>,779</b>
Propulsor1 - Redução de Custos	064	-,211	,020	,429	,222	<b>,591</b>

Tabela 1 – Fatores propulsores de alianças estratégicas

Fonte: elaborada pelos autores

Conforme pode ser observado na Tabela 1, no primeiro fator ficaram carregadas as assertivas relacionadas com o desenvolvimento de novos produtos (**D.Produto**); no segundo fator, as assertivas relacionadas ao aproveitamento de *Know How* (**A. Know How**); no terceiro as assertivas relacionadas ao acesso a recurso (**A. Recursos**); no quarto as assertivas relacionadas à melhoria de atendimento (**M. Atend**); no quinto as relacionadas com o acesso a mercados (**A.Mercado**) e, no sexto, as relacionadas à melhoria de qualidade (**M.Qualidade**).

O processamento do modelo teórico de referência por meio do MEE-PLS resultou nas cargas ilustradas na Figura 2, a seguir, onde verificou-se a influência positiva do aumento de novos entrantes na competitividade de mercado ( $\beta=0,552$ ;

t=6,033; sig=0,000) da indústria de autopeças e explicou 30,05% da variabilidade dos indicadores de competitividade no mercado. Esse resultado suportou a Hipótese 1 deste estudo e está em linha com os estudos apresentados (RODRIGUES, 1999; MALHOTRA et al, 2014; ROBLES, 1996; HUMPHREY, 2003; SANTANA, 2008). Dessa forma, os investimentos estrangeiros no setor, o aumento de incentivos governamentais e de novos concorrentes impactam na competitividade do setor de autopeças.

Pôde-se verificar ainda que a competitividade de mercado impactou de forma significativa a busca por Alianças Estratégicas no setor de autopeças ( $\beta=0,375$  t=2,299; sig=0,000) e explicou 14,1% da variabilidade dos indicadores de propulsores de alianças, reforçando os argumentos apresentados na literatura (HITT, IRELAND e HOSKISSON, 2008; KRUGMAN, 1996; PORTER, 1989).

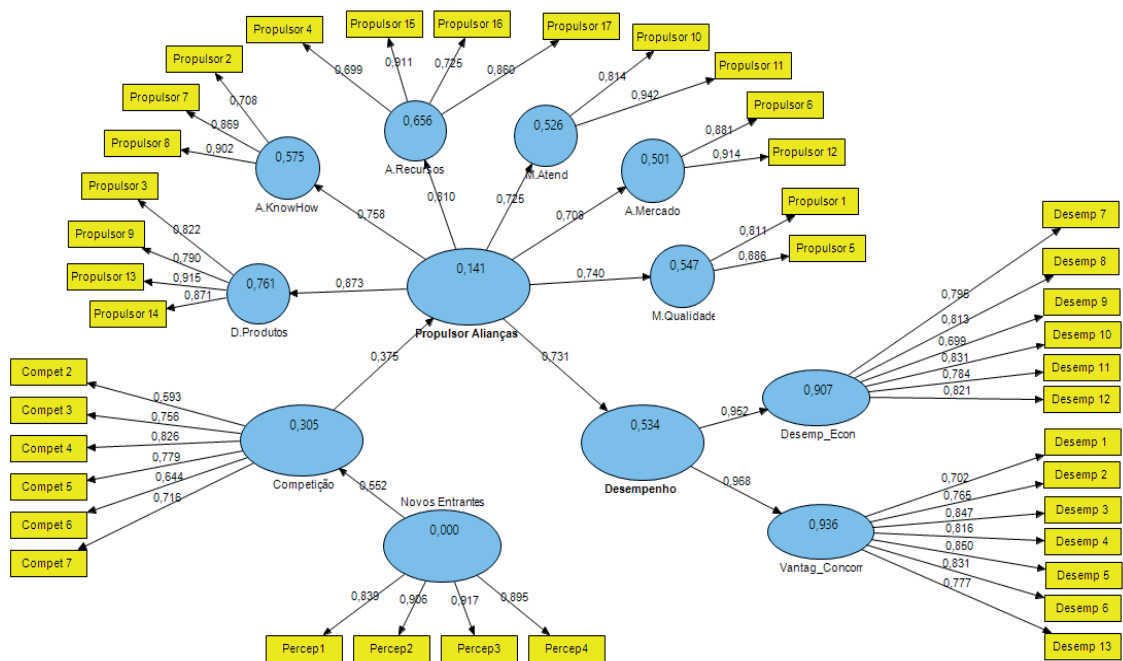


Figura 2 – Processamento do modelo teórico de referência com a MEE-PLS

Fonte: Elaborada pelos autores

Portanto, os resultados suportaram a Hipótese 2, ou seja, para as empresas se adaptarem às novas exigências no mercado e se manterem competitivas, recorrem à formação de alianças estratégicas, conforme foi defendido na literatura (BARNEY; HESTERLY, 2011; NOLETO, 2004; LORANGE; ROOS, 1996).

Conforme ilustra a Figura 2, a formação de alianças na indústria do setor de autopeças impactou positivamente o desempenho organizacional das indústrias ( $\beta=0,731$ ; t=10,987; sig=0,000) e explicou 53,4% da variabilidade dos indicadores de desempenho organizacional.

Os resultados dão sustentação à Hipótese 3, assim a formação de alianças traz benefícios à empresa melhorando seu desempenho organizacional conforme os argumentos de Fernandes (2011), Fernandes B. (2006), Arruda e Arruda (1998) e Yoshino e Rangan (1997).

A confiabilidade dos indicadores foi demonstrada pelos índices de Confiabilidade Composta (CC) e de Variância Média Extraída (AVE) que resultaram, respectivamente, nos seguintes valores para os constructos: a) Competitividade (0,867 e 0,523); b) Desempenho (0,948 e 0,583); c) Novos Entrantes (0,938 e 0,792) e; d) Propulsores de Alianças (0,926 e 0,595), sendo assim, os valores da Confiabilidade Composta e da AVE apresentaram patamares acima dos valores de referência (0,70) e (0,50) conforme recomendado por Chin (1998), portanto, podem ser considerados confiáveis na mensuração desses constructos.

	AVE	C.C <sup>(a)</sup>	R <sup>2</sup> <sup>(c)</sup>	Comunalidade	Redundância	Média	Desvio
competitividade	0,523	0,867	0,305	0,523	0,150	3,975	0,639
desempenho	0,583	0,948	0,534	0,583	0,310	3,569	0,735
novos Entrantes	0,792	0,938	n.a <sup>(b)</sup>	0,792	n.a	3,103	1,091
propulsor Alianças	0,595	0,926	0,141	0,434	0,060	3,714	0,743

Tabela 2 – Resumo dos resultados do processamento MEE-PLS

As raízes da AVE foram organizadas na matriz de correlações entre as variáveis latentes na Tabela 3, para auxiliar a análise da validade discriminante do modelo. O modelo apresentou uma validade discriminante, pois as magnitudes correlações entre os constructos são menores que as raízes da AVE que representam as correlações entre as assertivas e seus respectivos constructos.

	Competição	Novos Entrantes	Propulsor Alianças
Competitividade	<b>0,723</b>		
Novos Entrantes	0,552	<b>0,890</b>	
Propulsor Alianças	0,375	0,409	<b>0,771</b>

Tabela 3 – Matriz de correlações entre as variáveis latentes

Os resultados obtidos na matriz de correlações mostram que os indicadores utilizados são consistentes e adequados para a mensuração dos constructos. Esses resultados, aliados à significância das cargas fatoriais e aos valores obtidos na Confiabilidade Composta e AVE, dando base para que o modelo proposto com as relações reuniu validade convergente e validade discriminante. Na Tabela 4, a seguir, exibe-se a síntese dos resultados alcançados no processamento da MEE-PLS.

Processamentos	Hipóteses	Coefficientes	"T" Student	Sig.	R <sup>2</sup> (')	Resultados
Modelo Referência	H1 - Novos Entrantes → Competitividade	0,552	6,032632	0,000	0,305	Suportada
Modelo Referência	H2 - Competitividade → Propulsor Alianças	0,375	2,299793	0,000	0,141	Suportada
Modelo Referência	H3 - Propulsor Alianças → Desempenho	0,731	10,9869	0,000	0,534	Suportada

Tabela 4 – Síntese dos resultados obtidos no estudo

## 5 | CONCLUSÕES

O objetivo desta pesquisa foi investigar a relação entre a chegada de novos concorrentes, a competitividade do mercado, a formação de alianças estratégicas e o desempenho organizacional de empresas no setor de autopeças.

Para tal foi proposto um modelo teórico com as relações entre esses constructos que apresentou boa confiabilidade, consistência interna, validade convergente e validade discriminante. Com o processamento de dados foi possível estimar o impacto dos novos entrantes na competitividade das empresas do setor de autopeças que se mostrou como um fator propulsor para a formação de alianças estratégicas, as quais influenciaram significativamente o desempenho organizacional das empresas pesquisadas, estimado a partir de indicadores de desempenho econômicos e de vantagem sobre os concorrentes.

Os resultados indicaram que as indústrias pesquisadas do setor realizaram parcerias nos últimos três anos, em sua maioria acordos de terceirização e de produção, evidenciando que essas parcerias são mais comuns neste setor. Sendo assim, a análise do estudo permite concluir que a formação de alianças estratégicas é um caminho utilizado pelas empresas do setor de autopeças para manter-se competitivas no mercado e que essas parcerias contribuíram significativamente para o seu desempenho organizacional.

Na visão de competitividade no mercado, também é preciso considerar os elementos influenciadores como o ambiente externo no qual as indústrias do setor estão inseridas, ou seja, os investimentos estrangeiros, o aumento de indústrias estrangeiras, e até mesmo incentivo governamental, que refletiram no crescimento da oferta de produtos no mercado. No estudo foi possível constatar que o aumento de novos concorrentes influenciou a competitividade do setor suportando a primeira hipótese enunciada do estudo. A segunda hipótese também foi suportada, o estudo mostrou que a competitividade do setor impulsionou formação de alianças estratégicas, e por fim, verificou-se que as parcerias no setor impactou significativamente o desempenho organizacional das indústrias pesquisadas, resultado que suporta a terceira hipótese.

O estudo contribuiu para o avanço das pesquisas que buscam avaliar a influência das parcerias e alianças estratégicas sobre o desempenho organizacional frente à competitividade proporcionada pela entrada de novos concorrentes, em especial, os

baseados no setor de autopeças. Com o estudo também foi possível identificar os fatores que impulsionaram a busca de alianças estratégicas, fatores esses que estão em constante mudança à semelhança do ambiente externo das organizações que continuamente se transforma.

A pesquisa revelou que a utilização das alianças estratégicas neste setor impactou o desempenho organizacional das empresas estudadas. O estudo realizado não está isento de limitações e como sugestão recomenda-se que seja replicada em outros setores.

## REFERÊNCIAS

ADDIS, C. (1999) **Taking the wheel: auto parts firms and the political economy of industrialization in Brazil**. University Park: The Pennsylvania State University Press.

ANFAVEA. Anfavea divulga desempenho da indústria no primeiro trimestre. São Paulo, 2015. Disponível em: [http://www.anfavea.com.br/docs/07.04.15\\_PressRelease\\_Resultados\\_Mar%C3%A7o2015.pdf](http://www.anfavea.com.br/docs/07.04.15_PressRelease_Resultados_Mar%C3%A7o2015.pdf).

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

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

CASOTTI, B. P.; GOLDENSTEIN, M. **Panorama do setor automotivo: as mudanças estruturais da indústria e as perspectivas para o Brasil**. Rio de Janeiro: BNDES Setorial, 2008, n.28, p. 147-188.

CECCHINI, K.; et al. The Brazilian Automotive Industry in the Nineties. **Latin American Business Review**. 7, 3/4, 121-150, Sept. 2006. ISSN: 10978526.

CHIN, W. W. Issues and opinion on structural equation modeling. **MIS Quartely**, v. 22, n. 1, p. 7-16, 1998.

CORBETT, MF. **The Outsourcing Revolution: why it makes sense and how to do it right**. Chicago, IL: Dearborn Trade, 2004.

COSTA, R. M.; HENKIN, H. Estratégias competitivas e desempenho da indústria automobilística no Brasil. In: **40º Encontro Nacional de Economia ANPEC**, 2012, Porto de Galinhas - PE. 40º Encontro Nacional de Economia ANPEC, 2012.

DOZ, Y. L.; HAMEL, G. **Alliance Advantage: The Art of Creating Value Through Partnering**. Harvard Business Press, 1998.

DUSSAUGE. P; GARETTE. B. Cooperative Strategy Competing Succesfillly Through Strategic Alliances.

FERNANDES, M. A. **O impacto do Outsourcing na Performance das Organizações: da Teoria à Realidade**; um estudo em empresas de Confecção da Região Metropolitana de Fortaleza, Ceará, Brasil. Coimbra, 2011.

FERNANDES, B.H.R. **Competências e desempenho organizacional: o que há além do balanced scorecard**. São Paulo: Saraiva, 2006.



- FERRAZ, J.C., KUPFER, D. e HAGUENAUER, L. **Desafios Competitivos para a Indústria**. Rio de Janeiro: Campus. (1996).
- FLEURY e FLEURY A. M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências**. São Paulo: Atlas, 2000.
- FONTENELE, R. E. S. Empreendedorismo, competitividade e crescimento econômico: evidências empíricas. **Revista de Administração Contemporânea**, 2010. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S141565552010000700007&script=sci\\_arttext&lng=es](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S141565552010000700007&script=sci_arttext&lng=es)
- FORNELL, C.; LARCKER, D. F. Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. **Journal of Marketing Research**, v.18, n.1, p.39, 1981.
- FREIRE, A. **Estratégia: sucesso em Portugal**. São Paulo: Editora Verbo, 2003.
- GIANISELLA, René L.G., SOUZA, Marcos A.; ALMEIDA, Lauro B.. Adoção de Alianças Estratégicas por Empresas dos Pólos Calçadistas do Vale do Rio dos Sinos-RS e de Franca-SP: um estudo exploratório. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 10, n. 26, 2008.
- HAGUENAUER, L. **Competitividade: conceitos e medidas**. Rio de Janeiro: UFRJ/IEI. (1983).
- HAIR, J.F.; TATHAM, R.L.; ANDERSON, R.E.; BLACK, W.C.; trad. Adonai Schlup Sant'Anna e Anselmo Chaves Neto. **Análise multivariada de dados**. Porto Alegre: Bookman, 5ª ed., 2005.
- HARBISON, John R.; PEKAR JR, Peter. **Alianças estratégicas: quando a parceria é a alma do negócio e o caminho para o sucesso**. São Paulo: Futura, 1999.
- HAYES, R. **Produção, estratégia e tecnologia: em busca da vantagem competitiva**. Tradução Marcelo Klippel. Porto Alegre: Bookman, 2008.
- HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. **Administração estratégica: competitividade e globalização** (2a ed.). São Paulo: Cengage Learning, (2008).
- HUMPHREY, J. Globalization and Supply Chain Networks: the auto industry in Brazil and India. P. 121–141. **Global Networks**, 2003.
- KAPLAN. R. S; NORTON.D.P. **Organização orientada para estratégia: como as empresas que adotam o balanced scorecard prosperam no novo ambiente de negócios**. Rio de Janeiro. Elsevier, . (9 ed.) 2000.
- KRUGMAN, P. Making sense of the competitive debate. **Oxford review of economic policy**, v. 12, n.3, 1996.
- LEVY, A. R. **Competitividade organizacional**. Tradução: Adolpho Carlos. São Paulo. Makron, 1992.
- LEWIS, J. D. **Alianças estratégicas: estruturando e administrando parcerias para o aumento da lucratividade**. Tradução de Nivaldo Montigelli Jr. São Paulo: Pioneira, 1992.
- LOPES FILHO, L. S. **Marketing de vantagem competitiva**. São Paulo: Saraiva, 2006.
- LORANGE, P.; ROSS, J. **Alianças estratégicas: formação, implementação e evolução**. Tradução Ailton Bomfim Brandão. São Paulo: Atlas, 1996.
- MALHOTRA, L. R. Determinants of foreign direct investment in Brazil, Russia, India, and China. **International Journal of Business, Accounting, and Finance Philadelphia University**, Volume 8, Number 1, Spring 2014.
- MARIOTTO, Fábio L. O Conceito de Competitividade da empresa: uma análise crítica. São Paulo:

RAE, 1991.

MARQUEZ, R. C. **Alianças Estratégicas**. Campinas, SP: Editora Alínea, 2003.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J.; QUINN, J. B.; GHOSHAL, S. **O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados** (4a ed.). Porto Alegre: Bookman, (2006).

MORRIS, Michael H. **Entrepreneurial Intensity: Sustainable Advantages for Individuals, Organizations and Societies**. Westport, CT, USA: Greenwood Publishing Group, Incorporated, 1998.

NOLETO, M. J. **Parcerias e alianças estratégicas: uma abordagem prática**. 2ª ed. São Paulo: Global, 2004.

OLIVEIRA, D. de P. R. **Estratégia empresarial e vantagem competitiva: como estabelecer, implementar e avaliar**. 9. ed. – São Paulo: Atlas, 2014.

PILATI, R.; LAROS, J. A. Modelos de equações estruturais em psicologia: conceitos e aplicações. **Psicologia: Teoria e Pesquisa** 23.2 (2007): 205-216.

PORTER, M. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. 15ª ed. Rio de Janeiro: campus, 1989.

ROBLES, A. Jr. **Custos da Qualidade: Uma Estratégia para a Competição Global**. Atlas, 1996.

RODRIGUES, I. R. **Empresas Estrangeiras e Fusões e Aquisições: Os Casos dos Ramos de Autopeças e de Alimentação/Bebidas em Meados dos Anos 90**. IPEA; Brasília, 1999.

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

SANTANA, M. A. New industrial areas, old workers' solidarities: the browning of the auto industry multinational's green field sites in Brazil. **Work Organisation, Labour & Globalisation**. Volume 2, number 1. Spring, 2008.

SINDIPEÇAS. **Desempenho da Indústria Brasileira de Autopeças**. São Paulo: SINDIPEÇAS, 2015. Disponível em: [http://www.sindipecas.org.br/sindinews/Economia/Desempenho\\_Projecoes\\_2015\\_2016\\_Marco\\_2015\\_v3.pdf](http://www.sindipecas.org.br/sindinews/Economia/Desempenho_Projecoes_2015_2016_Marco_2015_v3.pdf).

VIANA, Fábio da Silva. **Formação e Gestão de Alianças Estratégicas: um estudo multicase no setor de construção civil**. Dissertação. Programa de Mestrado Profissional em Administração. Centro Universitário UNA. Belo Horizonte, 2013.

YOSHINO, M.Y.; RANGAN, U.S. **Alianças estratégicas: uma abordagem empresarial à globalização**. São Paulo: Makron Books, 1997.

Agência Brasileira do ISBN  
ISBN 978-85-7247-177-0

