

Desenvolvimento e Finalização de uma Aliança Estratégica: o caso da SLC – John Deere¹

Telmo Rudi FRANTZ
Enise Barth TEIXEIRA
Amauri Luis LAMPERT

UNIJUI – Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul

Resumo

Este estudo tem como objetivo analisar o processo de evolução e finalização de uma aliança estratégica internacional entre uma indústria de máquinas e implementos agrícolas do Rio Grande do Sul a SLC e a norte-americana Deere & Company para fabricar colheitadeiras e tratores. Este trabalho caracteriza-se num estudo de caso qualitativo. Os dados foram obtidos por meio de entrevistas focalizadas com três dirigentes, um da John Deere e dois da SLC, os quais acompanharam o processo durante as duas décadas de sua existência. Os resultados da pesquisa demonstram que, na percepção dos agentes, a adoção desse tipo de estratégia representou uma decisão adequada para ambas as empresas. Para a SLC permitiu promover a obtenção de avanços tecnológicos e organizacionais necessários para que pudesse manter-se ativa num setor dinâmico da economia brasileira e, no qual, se requer crescente densidade tecnológica para permanecer no mercado nacional e internacional e ampliar espaços. Para a John Deere possibilitou o acesso ao mercado brasileiro, considerado importante pelas suas dimensões e possibilidades de crescimento e num momento em que seus concorrentes internacionais aí já se faziam presentes.

Área Temática: Estratégias internacionais das empresas brasileiras e dos países emergentes

Palavras-chave: Aliança Estratégica Internacional, *Joint Venture*, Tecnologia e Mercado, Competitividade

Résumé

Cette étude a pour objectif d'analyser le processus d'évolution et la conclusion d'une alliance stratégique internationale entre une industrie de machines et d'outils agricoles du Rio Grande do Sul, la SLC, et la nord-américaine Deere & Company visant à fabriquer des moissonneuses-batteuses et des tracteurs. Ce travail se caractérise comme une étude de cas qualitative. Les données ont été obtenues par le biais d'entrevues réalisées auprès de trois directeurs, dont un de John Deere et deux de la SLC, qui ont accompagné le processus durant les deux décennies de l'existence du partenariat entre ces deux entreprises. Les résultats de la recherche démontrent que, suivant l'optique des agents, l'adoption de ce type de stratégie a représenté une décision appropriée pour les deux sociétés. Pour SLC cela a permis de promouvoir l'obtention d'avances technologiques et organisationnelles nécessaires pour son maintien actif dans un secteur dynamique de l'économie brésilienne, dans lequel une densité technologique croissante, pour perpétuer et élargir des espaces dans le marché national et international, est exigée. Pour John Deere ceci a permis de rendre possible l'accès au marché brésilien, considéré important de part sa dimension et ses possibilités de croissance, malgré la présence de concurrents internationaux déjà présents sur le marché.

Mots-clefs : Alliance stratégique internationale, Joint venture, Technologie et marché, Compétitivité

¹ Este artigo é resultado parcial do projeto de pesquisa “O Processo de Transformação Organizacional, Aprendizagem e Inovação Tecnológica: o estudo de caso SLC-John Deere” e conta com apoio financeiro da FAPERGS.

Desenvolvimento e Finalização de uma Aliança Estratégica: a aquisição da SLC pela Deere Co.

1. Introdução

A assinatura do contrato que viabilizou a participação acionária (LORANGE; ROOS, 1996) da *Deere & Company* na SLC Indústria e Comércio S.A. situada em Horizontina, no Estado do Rio Grande do Sul, a partir de outubro de 1979, foi o resultado de um longo processo de conversações, conhecimento e negociações entre ambas as empresas.

As circunstâncias econômicas e políticas do início da década de 70 haviam desenhado um quadro no qual as duas empresas necessitavam, para poderem continuar atuando de forma competitiva no mercado brasileiro, encontrar, cada uma, um parceiro. Para a SLC colocava-se a necessidade de acessar tecnologia mundial para poder competir no mercado interno com empresas mundiais aí instaladas recentemente e para a Deere & Co tratava-se de encontrar uma âncora no mercado brasileiro que, devido à rápida expansão de culturas como a da soja, tornara-se atraente para os fabricantes de máquinas e equipamentos agrícolas. Além disso, havia restrições legais para a sua implantação no Brasil obrigando-a a associar-se a uma empresa do país.

Foi neste contexto que as duas empresas se encontraram e, devido a uma série de fatores, dentre os quais se podem destacar semelhanças culturais (FRANTZ et al, 2002), a aproximação entre ambas foi facilitada. As razões que levam empresas situadas em diferentes países a buscar cooperação por meio da formação de uma aliança estratégica constituíram-se na problematização da presente investigação. Com base nesta problemática, a realização de um estudo teórico-empírico foi orientada pela seguinte pergunta: “em que medida os pressupostos teóricos sobre aliança estratégica contribuem na compreensão do caso SLC-John Deere?”

A formação da aliança foi, portanto, uma caminhada que precedeu a efetiva assinatura do acordo cujo desenvolvimento e finalização é objeto do presente artigo. Para estudar a evolução da cooperação entre as duas organizações manteve-se como referência o campo conceitual de aliança estratégica em cuja trajetória, segundo Lorange e Roos (1996), deve-se distinguir entre a fase da formação e da evolução, uma vez que cada fase segue certas características próprias.

A cooperação entre empresas por meio da sistemática de alianças estratégicas vem sendo adotada com crescente intensidade pelas empresas, em face aos desafios da globalização da economia e das mudanças requeridas na produtividade das organizações industriais, em cenário cada vez mais competitivo. Compreender o sentido dos ritmos e as razões desta modalidade de aliança é importante na medida em que, num mundo cada vez mais integrado globalmente, este tipo de iniciativa tende a se desenvolver com mais frequência. Embora seja um estudo de caso singular, o contexto socioeconômico e cultural contemporâneo, no qual a experiência ocorre, afeta a todos, permitindo que, da sua experiência, se possam tirar lições possam ser tiradas para outras realidades empresariais.

No que diz respeito à metodologia buscou-se realizar um estudo de natureza qualitativa, por entender que é a mais adequada para a investigação de contextos organizacionais e sociais, numa perspectiva interpretativa ou crítica. A pesquisa qualitativa ocupa um reconhecido lugar entre as várias possibilidades de se estudarem os fenômenos que envolvem os seres humanos e suas intrincadas relações sociais, estabelecidas em diversos ambientes (GODOY, 1995).

Dentre as fontes de coleta de dados mais utilizadas nas pesquisas sociais adotou-se a consulta a documentos e registros, assim como a entrevista, que constitui-se numa das

estratégias mais ricas e flexíveis, enquanto técnica de abordagem de sujeitos (TRIVIÑOS, 1987; GIL, 1999; MINAYO, 1994; YIN, 2001). As entrevistas foram realizadas de forma não estruturada e do tipo focalizada, que consiste numa conversação informal, alimentada por questões abertas, proporcionando maior liberdade ao informante. Deste modo, a obtenção das informações necessárias à elaboração do presente texto deu-se, fundamentalmente, pela realização de entrevistas com dirigentes da SLC Indústria e Comércio S.A. e da Deere & Co no Brasil e da consulta a publicações oficiais da empresa. A partir das informações assim obtidas realizou-se a análise de conteúdo, por entender que é a técnica mais apropriada ante as técnicas de levantamento de dados empregada.

O texto está organizado em quatro tópicos. A presente introdução, que procura situar o artigo no cenário mais amplo do estudo de toda a trajetória de uma aliança estratégica internacional no setor metal mecânico na região noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, bem como observações sobre os métodos de obtenção e análise das informações. No segundo tópico discute-se o conceito de aliança estratégica e as modalidades de sua formação e evolução. Na seqüência faz-se uma caracterização do processo de evolução e finalização da aliança estratégica entre a SLC Indústria e Comércio S.A. e a Deere & Co, encerrada com a aquisição da primeira pela segunda, em meados de 1999. Finaliza-se com uma síntese analítica e algumas considerações finais que têm como referência todo o processo da formação, evolução e finalização da experiência de cooperação técnica, financeira e mercantil entre as duas empresas em pauta.

2. Aspectos Conceituais

A busca de cooperação e complementaridade internacionais resulta da percepção, por parte das empresas, de que não mais podem fazer frente, sozinhas, a todos os desafios que a intensificação e ampliação mundial do comércio lhes apresenta. As empresas necessitam, em consequência, alterar os seus padrões de organização e a aliança estratégica representa uma das formas possíveis dessas mudanças organizacionais. A conceituação contemporânea de aliança estratégica fica, assim, fortemente condicionada pela nova realidade das mudanças globais, típicas da sociedade pós-industrial e informacional.

A globalização expressa a tendência de “crescente integração do processo produtivo, aumentando o grau de complementaridade entre estruturas produtivas de distintos países” (BAUMANN, 1999, p. 43).

O interesse dos parceiros externos, por sua vez, em associar-se com empresas de tradição local ou nacional, parece dar-se, fundamentalmente, pelo desejo de ampliar seus espaços de mercado diante dos outros competidores mundiais. Para isso apóiam-se, por facilidade ou por necessidade, em empresas locais. E isso ocorre porque as vantagens competitivas locais são construídas, cada vez mais, pela identificação das demandas dos consumidores, as especificidades culturais e as necessidades de assistência técnica.

As alianças estratégicas expressam, pois, iniciativas coerentes das empresas em seus esforços de assegurarem presença no mercado mundial marcado pela dinâmica da globalização, buscando, com empresas de outros países, facilidades de acesso a tecnologias mais performantes, novos mercados e recursos financeiros. Segundo Eiriz (2001, p. 66) a aliança estratégica é uma,

forma particular de cooperação empresarial [que] ocorre quando duas ou mais organizações decidem conjugar esforços para perseguir um objetivo estratégico comum [na perspectiva de] desenvolver uma vantagem cooperativa que tenha efeitos positivos sobre o seu desempenho individual e colectivo.

Como se pode observar, o autor destaca a dimensão de cooperação que se instaura entre as organizações quando se vêm desafiadas a enfrentar um “objetivo estratégico comum”. Segundo Lorange e Roos (1996), o grau de cooperação pode variar de um mínimo, quando as transações ocorrem em mercado aberto, a um máximo, quando se dão por meio da integração de atividades coordenadas pela hierarquia de uma estrutura empresarial. No

primeiro caso poderia expressar-se sob a forma de um entendimento informal, enquanto que no segundo extremo da cooperação poderia dar-se, por exemplo, pela aquisição de uma parcela ou do total do capital de outro ou, ainda, pela simples fusão. O grau de cooperação pode expressar, também, um menor ou maior grau de formalização das alianças, podendo-se, então, analisá-las tendo por critério a sua localização numa tipologia.

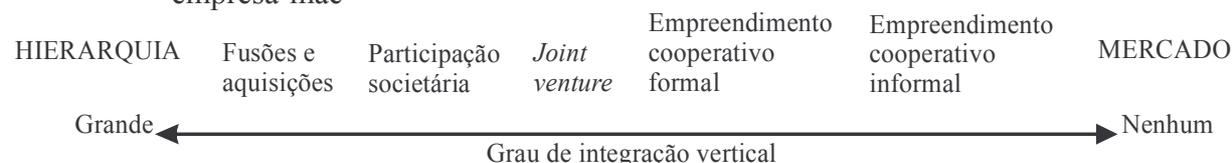
De acordo com Eiriz (2001), o que importa quando se procura definir uma aliança estratégica é verificar o que verdadeiramente a distingue de outras modalidades de relacionamento e de cooperação empresarial. Esta distinção seria perceptível pela existência das seguintes características:

- (1) uma aliança estratégica resulta de um conjunto coerente de decisões; (2) é um meio para desenvolver uma vantagem competitiva sustentável; (3) tem um impacto organizacional de longo prazo; (4) é um meio para responder a oportunidades e ameaças externas; (6) afecta decisões operacionais; (7) envolve todos os níveis hierárquicos da organização; (8) é influenciado pelo seu contexto cultural e político; e (9) envolve, directa ou indirectamente, todas as actividades da organização (EIRIZ, 2001, p. 68).

Para a realização da análise da formação e do desenvolvimento da aliança estratégica entre a SLC e a Deere buscou-se, como referência, para classificá-la em função de sua atividade econômica predominante, a tipologia desenvolvida por Eiriz (2001) por intermédio da identificação de três domínios de cooperação: o comercial, o técnico ou de produção e o financeiro. Estabelecida esta característica tipológica da aliança, procurou-se relacioná-la com o posicionamento que a mesma apresenta na escala que estabelece o grau de integração e o grau de interdependência da aliança com a empresa-mãe, desenvolvida por Lorange e Roos (1996) (Figura 1). Estes autores apresentam, ainda, modelos que permitem orientar a análise no sentido de identificar os motivos genéricos que levam as empresas a se aliarem. Estes motivos variam de acordo com a posição que ocupam no mercado e da importância que a aliança tem no portfólio das empresas.

A escala de Lorange e Roos (1996), que estabelece os graus de integração e de interdependência das modalidades de cooperação com as empresas-mãe, permite que se visualize a posição de diferentes modalidades contratuais de cooperação ou de modalidades de alianças estratégicas, ao longo de escalas. Na Figura 1 pode ser visualizada a escala de integração com o posicionamento das diferentes opções de alianças estratégicas.

Figura 1 – Opções de alianças estratégicas em termos do grau de integração vertical com a empresa-mãe



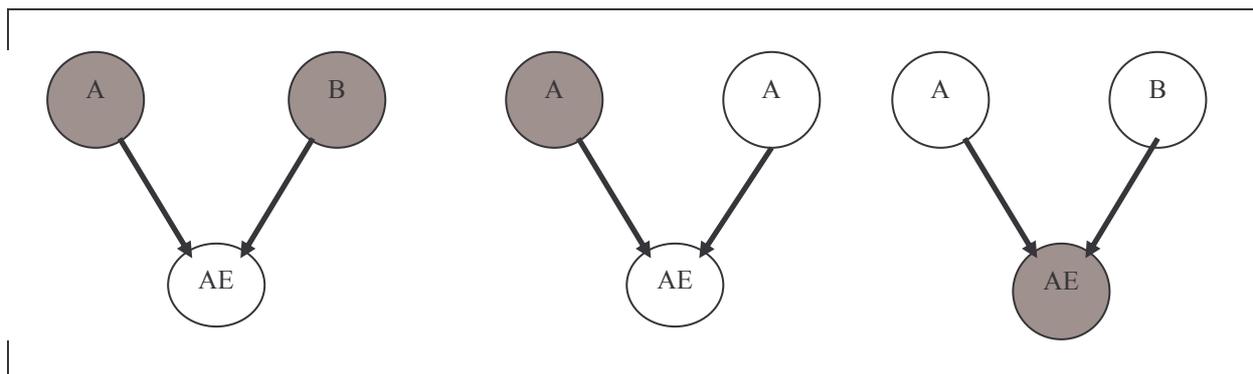
Fonte: Lorange e Roos, 1996, p. 15.

Como se pode observar, as modalidades de aliança estratégica que se encontram mais à esquerda da escala são as que estão mais integradas na hierarquia da empresa-mãe; as que se encontram mais à direita estão mais próximas da liberdade do mercado e, portanto, menos integradas à hierarquia da empresa-mãe. A escala de interdependência entre a aliança estratégica e a empresa-mãe, representa uma espécie de decorrência da escala anterior. Uma empresa pode começar um relacionamento cooperativo com baixo grau de comprometimento, aumentando-o ao longo do tempo, se tal for do interesse das partes.

A aliança entre as duas empresas em pauta inicia com uma tentativa de estabelecer uma *joint venture* a qual não se efetivou numa primeira tentativa. Seguiu-se uma aliança que se caracterizou como sendo de participação societária com a compra que a Deere & Co fez de ações da então recém criada SLC Indústria e Comércio S.A.

Para a análise do processo de evolução da aliança estratégica, Lorange e Roos (1996) apresentam um modelo genérico que permite compreender a evolução possível do papel das empresas-mãe (Figura 2). Numa primeira fase (I), ambas as empresas-mãe podem ter papel decisivo para dar origem ao empreendimento expresso pela aliança estratégica. A seguir, a evolução pode levar ao predomínio de uma das empresas-mãe, fazendo com que a outra tenha um papel mais passivo. Finalmente, num terceiro estágio (III), o empreendimento, objeto da aliança estratégica, pode tornar-se relativamente independente das empresas-mãe. É evidente que estas fases não ocorrem e nem se sucedem, sempre e necessariamente, desta forma. Trata-se, como sempre, de um modelo teórico que facilita o olhar sobre experiências concretas.

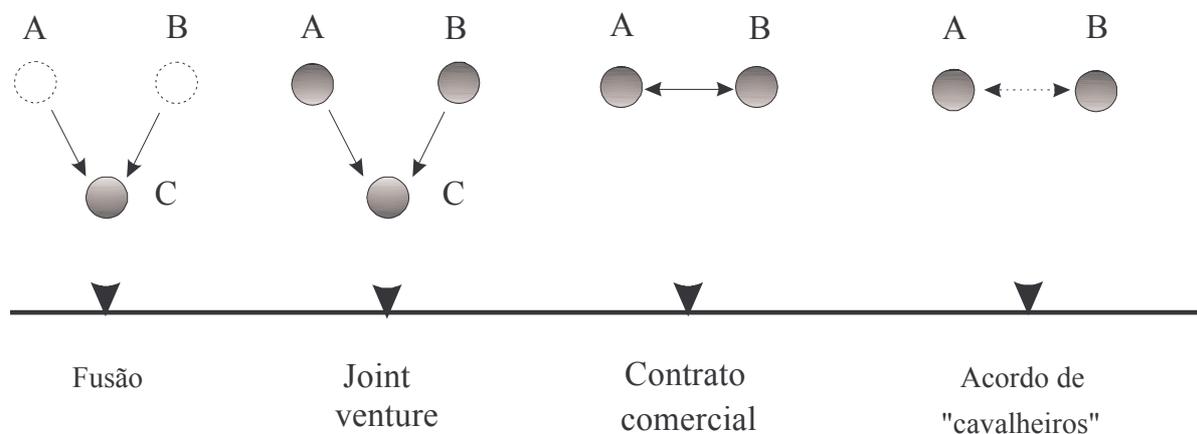
Figura 2 – Estágios de evolução do papel das empresas-mãe numa aliança estratégica



Fonte: Lorange e Roos, 1996, p. 87

A evolução de uma aliança estratégica pode ser analisada, ainda, levando-se em conta as mudanças das características contratuais entre as empresas-mãe, mudanças estas que expressam uma maior ou menor intensificação dos acordos em termos de integração institucional. Ao se observar a Figura 3, pode-se imaginar uma evolução de uma aliança estratégica a partir da direita para a esquerda do eixo. Começaria por um “acordo de cavalheiros” e terminaria com a fusão ou a aquisição. O caminho inverso é inimaginável, a não ser uma eventual passagem de um contrato comercial formal para um acordo informal de cavalheiros.

Figura 3 – Uma possível escala de formação e evolução de alianças estratégicas



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

Para o estudo do caso concreto da aliança SLC–John Deere, estes modelos foram úteis na medida em que ajudaram a balizar o campo de análise nas fases de formação, evolução e finalização da aliança estratégica, evitando descaminhos sem, no entanto, bloquear a percepção de aspectos peculiares e específicos ao caso.

3. A Evolução da Aliança Estratégica entre a Deere & Co e a SLC Indústria e Comércio S.A.

A aquisição, em outubro de 1979, de 20% das ações da SLC Indústria e Comércio S.A. por parte da Deere, deu-se por imposição das necessidades de expansão de ambas, e implicou num processo de cooperação mais efetivo e profundo. Na verdade algum tipo de cooperação já havia iniciado durante a tentativa de constituírem uma *joint venture* com vistas à instalação de uma fábrica de tratores no país, iniciativa frustrada pela não autorização do empreendimento por parte do governo brasileiro (FRANTZ et al, 2003).

Nesta fase, embora preliminar, empresas já haviam iniciado a troca de experiências por meio da viagem de técnicos brasileiros aos Estados Unidos e vice-versa, conversando não apenas sobre tratores, mas, também, sobre o que a SLC vinha fazendo no campo de produção de colheitadeiras e outras máquinas. Diante do novo cenário e tendo em vista o aprofundamento do conhecimento recíproco que deu origem a laços crescentes de confiança, o acesso à tecnologia John Deere tornou-se uma possibilidade concreta para a SLC, independentemente da fabricação de tratores. Para a Deere era estratégico encontrar uma outra forma de associar-se à SLC na perspectiva de voltar ao projeto fundamental no futuro: fabricar tratores no Brasil. Ora, por que não associar-se para fornecer tecnologia para as ceifadeiras SLC, uma vez que a fabricação deste equipamento também fazia parte do portfólio da Deere & Company? Por outro lado, não lhe interessava associar-se ao conjunto dos empreendimentos então desenvolvidos pela Schneider Logemann S.A.¹ Estes consistiam em atividades relacionadas à fundição, hotelaria, agropecuária e à fabricação de colheitadeiras e plantadeiras. A fábrica representava 60% de todo o negócio. Foi assim que em 1978 se decidiu,

[...] separar as diversas unidades do Grupo Schneider Logemann, estruturando-as em empresas autônomas unidas a uma *holding*. Assim, a fábrica de colheitadeiras e máquinas agrícolas tornou-se a SLC S.A. Indústria e Comércio, uma unidade independente. E aí poderia estar o lugar para a Deere se associar ao empreendimento (EMPRESAS, 1995., p. 109).²

Percebe-se que a mudança na estrutura do Grupo Schneider Logemann ocorre para viabilizar a associação da Deere na fabricação de colheitadeiras. Ela tem um objetivo claro para a SLC. Talvez o mesmo modelo tivesse sido implementado, caso tivesse sido aprovada a fábrica de tratores. Diante de sua inviabilização inicial, há uma espécie de “adaptação estratégica” para desenvolver uma cooperação que assegurasse à Deere a sua presença no Brasil enquanto esperava um melhor momento para fazer o que realmente interessava. Para a SLC, a aliança, assim como ocorreu, tornou possível fortalecer o que vinha fazendo, aprendendo e inovando com tecnologia mundial. A aprendizagem é tanto organizacional como tecnológica e coloca a SLC Indústria e Comércio S.A. em lugar de destaque no mercado nacional de máquinas e implementos agrícolas.

A aquisição, por parte da Deere, de 20% das ações da novel SLC – Indústria e Comércio S/A., embora possa parecer, inicialmente, um recuo de ambas as empresas diante do projeto original, significou, na verdade, uma maior integração das empresas. A participação acionária representa, segundo Lorange e Roos (1996), um passo mais avançado que a modalidade *joint venture* no rumo da integração vertical de empresas. Em outros termos significa dizer que a Deere, ao decidir adquirir 20% das ações da SLC – Indústria e Comércio S.A., opta por iniciar um processo de aquisição desta empresa, que foi plena quando as condições gerais se mostraram favoráveis.

Uma vez confirmada a aliança da forma como foi descrito, iniciou-se a convivência efetiva entre as duas organizações. Tratou-se de uma fase importante para a consolidação econômica da SLC S.A. – Indústria e Comércio. Tal se deu expandindo a sua capacidade de produção e acelerando a sua dinâmica de inovação tecnológica.

Pretende-se mostrar, a seguir, alguns aspectos decisivos desta evolução positiva em decorrência da aliança estratégica. Deseja-se, ainda, explicitar algumas das peculiaridades observadas no relacionamento entre as duas empresas ao longo de mais de 20 anos de cooperação.

4.1 – As Modalidades de Cooperação: gestão, mercado e transferência de tecnologia

Para Lorange e Roos (1996, p. 85), a evolução de uma aliança estratégica pode ser percebida como sendo um processo de crescimento e desenvolvimento análogo ao das “entidades orgânicas que crescem e se desenvolvem na natureza”. Com isto pretende-se chamar a atenção ao fato de uma entidade resultante de uma aliança iniciar, em geral, de forma bastante dependente das empresas-mãe cujo apoio inicial é forte. Posteriormente este apoio tende a diminuir na medida em que a nova organização se torna mais forte.

No caso da SLC S.A. Indústria e Comércio, como já foi visto, a sua criação se deu para viabilizar a cooperação entre a Schneider Logemann & Cia. Ltda. e a Deere & Company, na fabricação de ceifadeiras automotrizes. Cria-se uma terceira empresa. Mas este ato não é conjunto e sim de uma das partes apenas, diferentemente do que teria sido na criação de uma *joint venture* plena, para que, logo a seguir, a outra parte, no caso a Deere, pudesse adquirir parte das ações da novel organização. Neste acordo, a Deere & Company, além de adquirir em dinheiro 20% das ações³, forneceria, também, tecnologia. De acordo com Jorge Luís Logemann (2001), tratou-se de um bom negócio para o Grupo Schneider Logemann:

Ela [a SLC] separou dos seus ativos a fábrica, o estoque de colheitadeiras, os prédios e as máquinas. Fez-se um inventário do valor. A John Deere então colocou o dinheiro. E isso injetou capital, porque a Schneider Logemann retirou todo o seu caixa para tocar os outros negócios.

Foi também um bom negócio para a recém criada SLC S.A. Indústria e Comércio que iniciou suas atividades equipada e capitalizada. Para a Deere certamente foi uma maneira relativamente barata de assegurar sua presença no Brasil mesmo considerando a não valoração inicial, em termos monetários, das transferências tecnológicas que seriam efetivadas a partir de então. A tecnologia acabaria sendo o mecanismo de presença efetiva da Deere na evolução posterior do negócio. Pela sua transferência gradativa as ceifadeiras SLC foram tornando-se, cada vez mais, ceifadeiras com a “cara” da John Deere. A tecnologia transferida não era uma *commodity* e a Deere continuava, por isso, tendo o controle sobre a mesma. Tal fato já indicava as dificuldades que a empresa resultante da aliança teria para poder tornar-se, um dia, efetivamente autônoma. Neste tipo de negócio, é a parte que controla a inovação tecnológica que possui, de fato, o poder estratégico. Embora haja transferência de tecnologia de produto, não se transfere para a empresa associada, a capacidade da geração básica do conhecimento necessária para assegurar um ritmo de inovação acelerado. Em outros termos, ainda que minoritária, em termos acionários, o controle da tecnologia a ser utilizada no Brasil, ficou sempre nas mãos da Deere. E isto lhe assegurava um poder único, pois gerava dependência do parceiro brasileiro.

Na percepção de Jorge Luís Logemann (2001), teria havido uma certa troca entre a tecnologia da Deere e o domínio de parte significativa do mercado de colheitadeiras que estava nas mãos da SLC. Segundo ele, a lógica da conversação na época era a seguinte: vocês [Deere] entram com a tecnologia e de graça, não se paga nada por isso, e eu [SLC] entro com o mercado, ou seja, com a tecnologia de diferenciação do mercado brasileiro.

A especificidade do mercado brasileiro contemplava, também, a legislação nacional, que era complexa na medida em que enquadrava os negócios internacionais em mecanismos de defesa das empresas já implantadas no país, dentro da lógica da política de industrialização pela substituição de importações⁴. Não obstante a troca pudesse parecer equânime, ela não o foi. O domínio do conhecimento de mercado do qual era possuidora a SLC é de rápida absorção. Com alguns anos de convívio, a Deere passou a dominar o referido conhecimento,

enriquecendo-o com sua experiência no que diz respeito ao mercado internacional. A SLC, de sua parte, aprendeu muito em termos tecnológicos da Deere, na medida em que novos modelos de máquinas passaram a ser produzidos em Horizontina com a respectiva transferência de desenhos e especificações técnicas. O conhecimento básico subjacente aos modelos transferidos, no entanto não tinha como ser apreendido pela SLC.

A nova empresa, objeto da aliança estratégica, nasceu, portanto, fortemente imbricada com os interesses econômicos de ambas as empresas-mãe. Por outro lado, inicia forte. Em relação ao Grupo Schneider Logemann S.A., como um todo, ela representa a maior empresa do grupo. A soma das outras não alcança o faturamento desta. Representava, por isso, a “menina dos olhos” do grupo. E isto se expressa na estrutura de gestão do empreendimento: o Presidente do Grupo no início e da *holding* mais tarde, é também o Presidente da subsidiária. O papel posterior das outras empresas do Grupo, em termos de alocação de recursos para o desenvolvimento da aliança estratégica, fica bastante reduzido. A SLC S.A. Indústria e Comércio, nasceu caminhando com suas próprias pernas. É, no entanto, uma empresa subsidiária. O poder político das famílias que controlam o Grupo, a saber, os Logemann, os Schneider e os Ullmann, está situado no Grupo (*Holding*) Schneider e Logemann. Eduardo Logemann (2001) expressa-se sobre o assunto da seguinte forma: “Na realidade quem entrou como parceira foi a pessoa jurídica SLC. Nós achávamos melhor não botar as pessoas físicas. As famílias estão lá na *holding* Schneider Logemann S.A.”⁵

Para a Deere, a nova empresa criada não tinha o mesmo peso econômico-financeiro, embora tivesse grande importância estratégica. Para esta, o investimento no Brasil representava muito pouco de seu volume mundial de negócios. Hoje, com todos os investimentos feitos ao longo dos mais de 20 anos de presença no Brasil, o negócio não representa 2% do faturamento mundial da empresa. Este fato se espelha, também, na participação da Deere na gestão da aliança. Segundo o sr. Jorge Luís Logemann (2001), eles nunca participaram da gestão, nunca enviaram um diretor para cá, apesar do contrato permitir que indicassem um diretor da Companhia.

Mas, tal ausência era apenas aparente na medida em que havia intensa troca de informações.

Havia transferência de tecnologia diretamente, principalmente na parte de engenharia, cópia de desenhos, acesso a centros de pesquisa. Nossa gente de Horizontina viajava muito para os Estados Unidos e Europa para trabalhar com nossos engenheiros. Igualmente vinha gente de lá para cá. Havia intercâmbio de gente (MARTINEZ, 2001).

Instaura-se um processo de aprendizagem por meio da transferência de tecnologia sob as modalidades apontadas. Isto demonstra que a Deere estava cumprindo a sua parte sem envolver-se na gestão do dia-a-dia da empresa. Este envolvimento não era necessário. O acompanhamento dos negócios dava-se pela transferência de tecnologia o que pautava os ritmos e a intensidade dos investimentos a serem realizados. Apesar disso, havia troca de experiências no campo da gestão, como se pode observar na seguinte ressalva de Jorge Luís Logemann (2001): “a gestão sempre esteve a cargo nosso, da Schneider Logemann, do sócio majoritário. Claro que se teve um relacionamento de transparência, até porque nós aprendemos muito com eles, até em termos de gestão”.

Daí resultava uma aprendizagem importante,

Meu pai dizia que quando éramos somente nós aqui, não tínhamos que dar explicação para ninguém. Mas agora temos um sócio. Às vezes, num pequeno relatório ou numa pequena apresentação, eu aprendo muito comigo mesmo. Porque sistematizo, começo a me dar conta [do sentido e da importância de um assunto]. Antes era tudo feito assim... Mandava fazer e tal e não precisava explicar para ninguém. Só pelo fato de ter que me organizar e ter que preparar uma apresentação eu já estou tendo um ganho, já está valendo (LOGEMANN, J., 2001).

Havia um alto grau de confiança recíproco. Trata-se de um ponto que todos os entrevistados expressam de forma recorrente. Em nenhum momento teria havido qualquer conflito que obrigasse as partes a desengavetar o contrato na busca de cláusulas protetoras. Jorge Luís Logemann se refere ao assunto dizendo:

Não se trata apenas de informalidade [nas relações entre ambas as empresas]. Mas, assinar documentos não assegura que as coisas funcionem, sem uma empatia, uma relação de confiança. A Deere é muito rigorosa nesta parte de documentos onde se definem as trocas, licenciamento de marca e de patentes. Mas durante esses 20 anos nunca se olhou para estes documentos. Ficou tudo nas gavetas, porque era uma coisa de confiança (LOGEMANN J., 2001).

Mas há também a questão operacional. Lorange e Roos (1996, p. 86) indicam ser freqüente uma sócia tornar-se “dominante no papel de executar as tarefas da aliança estratégica”. Uma das razões apontadas é a proximidade física. De outra parte, aponta para a possibilidade de a empresa-mãe transferidora de tecnologia tornar-se “menos ativa após a aprendizagem tecnológica inicial ter sido concluída e o *know-how* transferido”.

4.2 – A Crescente Presença da John Deere Por Meio da Tecnologia e da Identificação Visual

No caso em pauta, no entanto, a presença da Deere é inexpressiva na gestão do dia-a-dia, mas torna-se forte e decisiva em momentos estratégicos. Neste sentido, pode-se destacar a produção de novos modelos de colheitadeira, o que representava, cada vez, a inserção da empresa, objeto da aliança, em novo patamar tecnológico pela transferência crescente de tecnologia. Outro momento era o das mudanças no visual das máquinas e da logotipia. Tratava-se, em geral, de uma aproximação gradativa das cores e do logotipo da Deere.

A transferência de tecnologia Deere permitiu que, já em 1979, um novo modelo de colheitadeira fosse produzido em Horizontina e, em 1980, um segundo, conhecido como sendo a colheitadeira SLC 2200. Ambas incorporam bastante tecnologia nova, destacando-se a introdução da plataforma flexível, capaz de permitir um melhor desempenho em terrenos irregulares. Mas o modelo que melhor expressou a aproximação estratégica entre as duas empresas foi o lançamento, em 1983, do modelo 6200 “que incorporava toda a concepção John Deere em matéria de colheitadeira, inclusive no desenho e dimensões dos componentes” (EMPRESAS, 1995, p. 109). No mesmo ano sofrem alteração a logotipia e a cor que do “marron terra” passa a ser o verde-amarelo da Deere. O logotipo, no seu desenho, é praticamente idêntico ao da Deere, apenas não aparece, ainda, o seu nome.

Essa mudança da cor vermelha para a cor verde, idêntica às cores da John Deere, era um gesto emblemático: foi a forma da SLC mostrar que seus produtos passavam a integrar-se com a mais avançada tecnologia do mundo (EMPRESAS, 1995, p. 113).

E assim, mesmo que a Deere não participasse da administração do dia-a-dia, ela estava presente e marcava o seu avanço por meio do predomínio no campo tecnológico e da identificação visual. Enquanto tais mudanças ocorriam, a SLC S.A.– Indústria e Comércio crescia e aprendia a dominar tecnologias mais avançadas. Novos modelos de ceifadeiras eram lançados no mercado, expressando os ganhos da aliança com a John Deere. Ampliam-se, também, as exportações a partir da experiência da Deere no mercado internacional. O ritmo das inovações, a expansão do mercado e o constante crescimento da produção daí resultante tornaram as antigas instalações da SLC S.A. insuficientes e inadequadas, impondo-se novos investimentos em infra-estrutura. Assim, em 1986, decide-se construir uma nova fábrica (Fábrica II) dentro dos mais modernos padrões mundiais.

Com o aumento da produção e a sofisticação tecnológica cada vez mais apurada das suas máquinas, começou a ficar difícil para a SLC, a partir dos anos 80, manter a empresa nos limites da antiga fábrica na área central da cidade de Horizontina (EMPRESAS, 1995, p. 133).

A construção de uma área de 62.000 m² foi feita em três anos sem que houvesse nova injeção de recursos externos (capitalização) na empresa. Este investimento colocou a empresa

num novo patamar em termos de expansão da produção e da incorporação de novas tecnologias. Tratava-se de uma planta atualizada e flexível, características indispensáveis para uma indústria desta natureza.

O desenho da fábrica, incluindo prédio e *lay-out*, incorpora conceitos técnicos e administrativos modernos, como *lay-out* por produto, células de fabricação, manufatura flexível, organização focada. O que permite fácil controle e rápida movimentação dos materiais, desde o recebimento, através da fabricação de componentes, até a expedição do produto final (EMPRESAS, 1995, p. 141-142).

A decisão de construir a nova fábrica foi, provavelmente, a última decisão estratégica tomada sob a batuta de Jorge Logemann. Houve uma certa audácia nesta decisão, tendo em vista a conjuntura difícil pela qual o país passava quando a decisão foi tomada no dia 24 de outubro de 1986. Além disso, esta decisão significou optar pela permanência da empresa na cidade de Horizontina, quando a região mais dinâmica em termos de mercado agroindustrial já apontava ser o centro oeste do país. Jorge Logemann, provavelmente, apostou na dimensão histórica que havia marcado a empresa ao longo dos anos pelo seu enraizamento cultural. Tratava-se de não perder um legado da fábrica expresso na qualidade das pessoas que nela trabalhavam e que com ela se identificavam como sendo parte de sua história. Havia muito do que hoje se denomina como sendo o capital social da empresa e que não convinha subestimar. Havendo uma eventual transferência da planta industrial para outra região do país, esta dimensão se perderia. Tudo indica que a decisão foi acertada, embora Jorge Logemann não pudesse mais testemunhar tal acerto. Faleceu em 25 de julho de 1987, dia do colono, personagem que esteve na origem remota da empresa e em função de cujas necessidades ela havia sido criada na década de 1940, como já foi visto anteriormente.

A conclusão da nova fábrica deu-se no início do Governo Collor em 1989, momento em que houve séria retração no mercado de máquinas e outras incertezas macroeconômicas que afetavam as perspectivas futuras da agropecuária e do setor de máquinas e implementos agrícolas. Eduardo Logemann, que, com a morte do pai assumiu a presidência da *holding* Schneider Logemann e da SLC S.A. Indústria e Comércio, destaca as mudanças pelas quais a empresa passou neste período de turbulências macroeconômicas:

Quando a fábrica foi concluída em 1989, se acentuou a recessão. Tínhamos uma enorme fábrica, preparada para um mercado que se expandia – e de uma hora para outra o mercado desabou, e encolheu em 60%. A gestão foi difícil, principalmente quando atravessávamos este momento. Mesmo assim, conseguimos não ter prejuízo e, quando saímos dessa recessão, a SLC tornou-se mais forte, mais capitalizada, mais agressiva ainda, com o lançamento de novos produtos, que a gente comandou (EMPRESAS, 1995, p. 155).

A existência da nova fábrica torna possível ampliar e qualificar a produção assim que as dificuldades de mercado do fim da década de 80 e inícios da de 90 foram sendo superadas, principalmente com a estabilização monetária, a partir de 1994 com o Plano Real. Embora nem tudo fosse fácil, a empresa estava sadia e com uma base tecnológica atualizada para fazer frente ao mercado nacional e internacional.

A partir do Governo Collor houve uma maior abertura do mercado brasileiro ao comércio internacional e um afrouxamento dos mecanismos de regulação para a entrada de capitais internacionais no país. Conseqüentemente aumentam os investimentos estrangeiros no país seja por meio da implantação de novas indústrias, aquisição de outras ou de capitalização das existentes.

É neste contexto que a Deere aumenta a sua participação acionária adquirindo 40% das ações da empresa que, a partir de então, passou a denominar-se SLC – John Deere S.A.. O novo cenário possibilita retomar o projeto da fábrica de tratores e é em função disso que se dá a ampliação do aporte acionário da Deere. O movimento é feito cautelosamente, mantendo-se o controle acionário com a parte brasileira. A injeção de novos recursos permite, no entanto, a ampliação da planta industrial de Horizontina com vistas à fabricação de tratores John Deere

no Brasil. Tratava-se, como já foi visto, da realização de antigo objetivo e que só não se realizara 20 anos antes em decorrência de entraves burocráticos oficiais. Finalmente, em 1976 a SLC – John Deere S.A. passa a fabricar tratores agrícolas em Horizontina. A transferência de tecnologia torna-se intensa, tanto para a fabricação de tratores como para a de colheitadeiras. No que diz respeito a estas, inicia-se a fabricação de novos modelos destinados, agora, ao mercado europeu, destacando-se o modelo SLC – John Deere 1170.

O novo cenário impôs desafios novos no que diz respeito aos recursos humanos da empresa. Além de se manterem os fluxos normais de viagens de estudo para as diferentes unidades fabris da John Deere no mundo, aumentava o fluxo de engenheiros de outros países, principalmente dos Estados Unidos e da Alemanha. Localmente, a SLC apoiava fortemente uma escola técnica de ensino médio em Horizontina. Parte significativa dos egressos desta escola passavam a atuar na indústria. Ingressar na Escola Técnica de Metal Mecânica de Horizontina significava encontrar-se na ante-sala da empresa. Segundo Jorge Luís Logemann (2001), diretor de Recursos Humanos da SLC – John Deere S.A., o processo de seleção destes jovens de 14 ou 15 anos era uma espécie de vestibular. Chegavam a se inscrever mais de 400 candidatos de toda a região para serem selecionados 80. Destes praticamente 100% eram admitidos na empresa depois.

A escola técnica assegurava a existência de trabalhadores qualificados para atuarem diretamente no processo produtivo. Estes eram permanentemente treinados para operarem com equipamentos mais sofisticados, automáticos e eletrônicos que eram introduzidos na empresa. Segundo Jorge Luís Logemann (2001), a partir de 1995 começou-se a perceber, no entanto, a falta de engenheiros.

Passou-se a ter tanta informação e tanta gente aqui que nós não tínhamos mais engenheiros para captar, assimilar e interagir. Então nós começamos, em 1995, um processo de seleção de engenheiros. Precisávamos triplicar o grupo destes profissionais. Tinham que saber falar inglês para poderem comunicar-se com os engenheiros que viessem e para que pudessem fazer estágios lá fora. Foi um processo muito interessante. Contratávamos engenheiros jovens recém formados, mas com alto potencial. Eles eram colocados em contato com os engenheiros mais antigos de experiência. Esta convivência criou um clima de mudança por causa da presença de cabeças novas e mais questionadoras e isso foi bom para a empresa.

Mas este processo de aprendizagem não se deu sem conflitos entre as duas gerações de engenheiros. Os mais antigos tinham receio das mudanças e, por vezes, rejeitavam os novos que se destacassem. Foi necessário realizar grandes esforços no sentido de mudar a cultura dos profissionais. Ainda segundo o sr. Jorge Luís, o processo de mudança, que já se havia acelerado bastante desde a existência da aliança estratégica, acelera-se ainda mais a partir de 1993/95.

4.3 – O Encerramento da Aliança Mediante Aquisição Acionária

É neste cenário que, passadas duas décadas de cooperação, a Deere propôs a aquisição plena da empresa, o que ocorre em 1999. Com a aquisição do total das ações encerra-se a aliança estratégica e a John Deere instala-se em plenitude no Brasil, tendo a sua própria fábrica de tratores, automotrizes e semeadeiras na cidade de Horizontina.

A venda das ações da SLC – John Deere S.A. para a Deere & Co. significou a entrada de capital para a *holding* Schneider Logemann S.A. que, com isso, ficou altamente capitalizada. Apesar disso foi uma decisão difícil para os seus sócios uma vez que a indústria, agora pujante e altamente valorizada, fora construída ao longo de mais de 50 anos, tendo envolvido três gerações das famílias Logemann, Schneider e Ullmann. Este era, na concepção dos sócios, todavia, o momento acertado para realizar a venda. Sobre o assunto, Jorge Luís (2001) afirma:

Nós não tínhamos a intenção e nem a necessidade de vender. Mas começamos a perceber que, com o tempo, poderia haver um conflito e a venda poderia se tornar

mais difícil. A John Deere, por sua vez, exercia uma certa pressão dizendo: Olha, nós vamos instalar sozinhos uma fábrica no Brasil.

A Deere e Co, de sua parte, entendia que o controle total da empresa estava mais de acordo com sua estratégia de expansão internacional e com a sua política de relacionamento entre as diferentes unidades da empresa no mundo todo. A presença de um parceiro, que no início fora importante para assegurar sua presença no país, agora já não era mais necessária e nem interessante. Daí o movimento de aquisição por meio de propostas extremamente interessantes para a *holding* Schneider Logemann S.A. Jim Martinez (2001), explica que para a Deere estava claro desde o início que tal dia chegaria:

Nós nunca somos temporários. Nós somos uma empresa de tantos anos e não podemos fazer coisas temporárias. Nós fazemos as coisas pensando como se fosse um casamento. Não se pode casar por cinco dias ou por um fim de semana. A parceria só com 20% foi uma coisa circunstancial. Sempre tivemos, em nossas idéias, que iríamos crescer juntos. Nós não estávamos entrando no mercado para buscar uma pequena oportunidade. Sempre sabíamos que, se a Schneider Logemann quisesse vender, nós iríamos comprar. Nunca houve dúvida e isso foi muito transparente.

Jim Martinez ressalta ainda, em sua entrevista, que a política da Deere, como grande empresa, é ser a dona do negócio que opera. As alianças são situações circunstanciais, adaptações a especificidades momentâneas do mercado ou a políticas dos países nos quais pretendem instalar-se. Segundo ele, os contratos assinados entre os dois parceiros previam que, em caso de venda, a Deere seria sempre a preferente compradora. Destaca, também, que em todos os países onde a Deere começou associada, terminou por adquirir a outra parte da parceria.

A John Deere é uma empresa de capital aberto, tem milhões de dólares, atua nas bolsas de valores e está sempre procurando crescer. As suas parcerias têm-se dado, normalmente, com empresas familiares porque a família vai seguindo, vem a sucessão quando chega o momento de concretizar o negócio. Assim foi aqui, o processo demorou 25 anos (MARTINEZ, 2001).

Fica, pois, claro que, para empresas do porte da Deere & Co as alianças estratégicas são, antes de tudo, mecanismos circunstanciais e transitórios para assegurar a realização dos objetivos estratégicos amplos da empresa. Para tanto, não existe um planejamento detalhado de como tal associação irá desenvolver-se ao longo do tempo. São as circunstâncias que continuarão mostrando o caminho e os momentos certos de tomar as decisões que consideram as mais adequadas. Na verdade, há uma grande clareza e perenidade no que diz respeito aos princípios e padrões gerais da empresa. Quanto ao restante, o tempo e as circunstâncias são os “senhores” das oportunidades.

Até que ponto a SLC tinha esta perspectiva, é difícil dizer. O comportamento de seus dirigentes ao longo da aliança demonstrou, no entanto, grande capacidade de adaptação estratégica às mais variadas situações sabendo, inclusive, o momento certo de vender a empresa e lançar-se aos outros negócios da *holding*.

No final e ao longo dos anos, ambas as empresas-mãe tiveram grandes ganhos com a aliança estratégica. Difícilmente poderia ter tido um desenlace melhor. Certamente se trata de uma história de sucesso.

5 – Síntese Analítica e Algumas Considerações Finais

Um dos aspectos interessantes do presente caso refere-se à natureza contratual da aliança. Até que ponto a Deere, ao adquirir 20% das ações da SLC Indústria e Comércio S.A. constituiu-se, efetivamente, uma *joint venture*, como se tem dito? Tal teria sido, sem dúvida, o caso, se a primeira idéia de constituir uma empresa conjunta para fabricar tratores tivesse dado certo. Neste caso teria-se criado, pela soma de recursos de duas empresas-mãe, uma empresa nova. O que se seguiu foi diferente. A SLC criou uma subsidiária a partir do que já existia e para continuar a fabricar ceifadeiras tendo como expectativa que a Deere viesse a associar-se, como de fato aconteceu, adquirindo 20% das ações da SLC Indústria e Comércio

S.A. Deu-se, então, uma participação acionária minoritária numa empresa plenamente constituída. Para ser uma *joint venture*, segundo a tipologia de Eiriz (2001, p. 74), as duas empresas, juntas, deveriam ter constituído uma nova entidade e cuja composição acionária deveria ser, se não idêntica, pelo menos semelhante. Era o que teria acontecido caso a fábrica de tratores tivesse prosperado. Não foi o que aconteceu. A Deere associou-se, de forma minoritária, à SLC S.A., tornando-a uma espécie de âncora para permanecer no mercado brasileiro e poder, no futuro, ampliar seus negócios de acordo com a evolução das condições gerais do país.

Trata-se, no entanto, de um ponto polêmico. Alguém poderá argumentar que a SLC Indústria e Comércio S.A. foi criada para poder haver a afetação de capital por parte da Deere. O fato de ter sido criada a partir do patrimônio da Schneider Logemann & Cia Ltda., enquanto empresa subsidiária da nova *holding* Schneider Logemann S.A., poderia ser considerado apenas como uma forma peculiar de criação de uma *joint venture*. A decisão de criar a *holding* e suas subsidiárias, parece ter sido exclusiva dos dirigentes da Schneider Logemann & Cia. Ltda. visando fortalecer a sua dimensão industrial e tornando-a apta a receber um sócio fortemente desejado: a Deere & Company. E naquele momento o novo sócio viria para capitalizar a indústria e fornecer tecnologia na fabricação de colheitadeiras automotrizes. Não se pode, no entanto, descartar a hipótese de que a Deere tenha sugerido as mudanças referidas como condição para tornar-se sócia do empreendimento.

A participação acionária, segundo o modelo de Lorange e Roos (1995, p. 15-16), representa uma maior integração vertical com a hierarquia e de interdependência com uma das empresas-mãe do que na *joint venture*.

No caso específico a aliança funcionou até 1996, preponderantemente identificada com a estrutura e o comando da SLC. Durante 20 anos a Deere manteve-se em discreto segundo plano, não interferindo em praticamente nada no que diz respeito à gestão. Tal situação é prevista por Lorange e Roos (1996, p. 87-88), quando analisam os estágios de evolução de uma aliança estratégica. Na fase II do referido processo, pode, segundo estes autores, ocorrer que um dos parceiros venha a ter, por várias razões, um papel menos ativo na gestão, mas relativamente importante como fornecedora de algum tipo de tecnologia e de apoio geral e financiamento.

Considerando a tipologia de Eiriz (2001, p. 73-74), a aliança em análise inscreveu-se em dois domínios: o técnico/produção e o financeiro. O último caracterizou-se, desde o início, pela participação acionária da Deere com a injeção líquida de recursos financeiros na SLC S.A. Indústria e Comércio, recursos que seriam, posteriormente, ampliados para 40%. O domínio técnico deu-se por meio do intercâmbio de funcionários entre ambas as empresas, representando transferência de tecnologia. Esta implicou na gradativa incorporação, por parte da SLC, de toda a tecnologia John Deere em suas ceifadeiras. Neste aspecto, a posição do parceiro brasileiro, foi de dependência. O controle tecnológico terá sido, provavelmente, um dos fatores cruciais que poderia ter sido utilizado pela Deere caso a SLC não aceitasse a venda de sua fatia acionária no final da década de 90.

Um dos ganhos fundamentais da SLC Indústria e Comércio S.A., como consequência direta da presença da John Deere, foi o constante incremento tecnológico que possibilitou a fabricação local de máquinas de padrão mundial. Igualmente assegurou competitividade interna e externa à empresa, o que dificilmente teria sido possível sem a efetivação da aliança estratégica. As aprendizagens organizacional e tecnológica foram intensas e constantes.

A aliança permitiu, ainda, que um intenso processo de aprendizagens organizacional e tecnológica acontecesse, por intermédio da troca de experiências entre técnicos, engenheiros e administradores da SLC Indústria e Comércio S.A., com as demais unidades industriais da John Deere espalhadas pelo mundo.

Por fim, quando o contexto político e institucional brasileiro tornou possível a aquisição plena da SLC Indústria e Comércio S.A. pela Deere, tal se realizou com relativa rapidez. O desenlace estava relativamente claro desde os primeiros movimentos de aquisição acionária por parte da Deere e Co. Para esta empresa a intenção de assegurar sua presença no país, de forma autônoma, estava presente desde o início. A aliança estratégica foi o caminho necessário para que tal ocorresse com segurança.

Os resultados da pesquisa demonstram que, na percepção dos agentes, a adoção desse tipo de estratégia representou uma decisão adequada para ambas as empresas. Para a SLC, permitiu promover a obtenção de avanços tecnológicos e organizacionais necessários para que pudesse manter-se ativa num setor dinâmico da economia brasileira e no qual se requer crescente densidade tecnológica para permanecer e ampliar espaços no mercado nacional e internacional. Para a John Deere, possibilitou o acesso ao mercado brasileiro considerado importante pelas suas dimensões e possibilidades de crescimento e num momento em que seus concorrentes internacionais aí já se faziam presentes.

7 – REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ARRUDA, C. C. et al. Alianças estratégicas internacionais: formação e estruturação em indústrias manufatureiras. **Revista de Administração de Empresas – ERA**, São Paulo, SP: Ed. FGV, v. 37, n. 4, p. 28-37, out./dez. 1997.
- BAUMAN, Z. **Globalização: as conseqüências humanas**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1999.
- BRUNO, M. A. C.; VASCONCELOS, E. Eficácia da aliança tecnológica: estudo de caso no setor químico. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 31, n. 2, p. 73-84, abr./jun. 1996.
- COUTINHO, L.; FERRAZ, J. C. (Coord). **Estudo da competitividade da indústria brasileira**. Campinas, SP: Papirus, 1994.
- DUTRA, E. E. J. *Joint-ventures* internacionais e a busca de vantagem competitiva. In: ENCONTRO DA ANPAD, 22., 1998, Foz do Iguaçu. **Anais...** Foz do Iguaçu, PR, 1998.
- EIRIZ, V. Proposta de tipologia sobre alianças estratégicas. **Revista de Administração Contemporânea – RAC**, Rio de Janeiro, RJ: Ed. ANPAD, v. 5, n. 2, p. 65-90, maio/ago. 2001.
- EMPRESAS SCHNEIDER LOGEMANN. **Schneider Logemann 50 anos: 1945-1995**. Porto Alegre: L&PM Editores, 1995.
- FRANTZ, T. R.; TEIXEIRA, E. B.; LAMPERT, A. L. A trajetória de uma aliança estratégica internacional no setor metalmeccânico: o caso da SLC Indústria e Comércio S.A. e a John Deere e Co. In: **Revista de Estudos da Administração - REA**, Ijuí: Editora UNIJUI, ano 3, n. 6, p. 5 -22, jan./jun. 2003.
- FRANTZ, T. R.; TEIXEIRA, E. B.; LAMPERT, A. L. O processo de formação de uma aliança estratégica: o caso SLC e John Deere. In: ENCONTRO DA ANPAD, 26., 2002, Salvador. **Anais...** Salvador, BA, 2002.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas - RAE**. São Paulo, v. 35, n.2, p. 57-63, mar./abr., 1995.
- LAMPERT, A. L.; TEIXEIRA, E. B. Alianças estratégicas no novo cenário da economia global: um estudo exploratório. **Revista de Estudos da Administração - REA**, Ijuí, RS: Ed. UNIJUI, v. 2, n. 4, p. 9-19, jan./jun. 2002.
- LOGEMANN, E. **Eduardo Logemann**: depoimento [junho 2001]. Entrevistadores: T. R. Frantz e E. B. Teixeira. Ijuí: UNIJUI-RS, 2001. 1 fita cassete (60 min), 3 ³/₄ pps. Entrevista concedida ao Projeto de Pesquisa: O Processo de Transformação Organizacional, Aprendizagem e Inovação Tecnológica: o estudo de caso SLC-John Deere.
- LOGEMANN, J. L. **Jorge Luís Logemann**: depoimento [junho 2001]. Entrevistadores: T. R. Frantz e E. B. Teixeira. Ijuí: UNIJUI-RS, 2001. 1 fita cassete (60 min), 3 ³/₄ pps. Entrevista

concedida ao Projeto de Pesquisa: O Processo de Transformação Organizacional, Aprendizagem e Inovação Tecnológica: o estudo de caso SLC-John Deere.

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

MARTINEZ, J. **Jim Martinez**: depoimento [junho 2001]. Entrevistadores: T. R. Frantz e E. B. Teixeira. Ijuí: UNIJUÍ-RS, 2001. 1 fita cassete (60 min), 3 ³/₄ pps. Entrevista concedida ao Projeto de Pesquisa: O Processo de Transformação Organizacional, Aprendizagem e Inovação Tecnológica: o estudo de caso SLC-John Deere.

MINAYO, M. C. S. et al **Pesquisa social**: teoria, método e criatividade. 21. ed. Petrópolis: Vozes, 1994.

TORTATO, U. Implementação de fusões e aquisições e valores do grupo dirigente. ENCONTRO DA ANPAD, 23., 1999, Foz do Iguaçu. **Anais...** Foz do Iguaçu, PR, 1999.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

UNICAMP. **Comercialização e formação de preços**. Campinas, Convênio INCRA/UNICAMP, s.d. I volume.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 2. ed. Porto Alegre: Bookmann, 2001.

¹ Caso tivesse sido possível a concretização da *joint venture* esta questão não se teria colocada uma vez que se tratava de criarem juntos uma terceira empresa a partir de recursos de ambas.

² Provavelmente algo semelhante teria sido feito caso se tivesse viabilizado a *joint venture*. Neste caso a SLC, em vez de entrar com recursos financeiros, que não possuía, teria entrado com o capital da fábrica de colheitadeiras e a Deere com capital financeiro em valor equivalente, ou seja, com algo em torno de US\$ 35 milhões. Este valor parece baixo para iniciar uma fábrica de tratores. De outro lado, se a participação da SLC tivesse sido na fábrica de colheitadeiras, a *joint venture* teria passado a fabricar tratores e colheitadeiras. Trata-se de um item que necessita de maiores informações.

³ O valor destes 20% de ações teria correspondido, a época, a US\$ 7 milhões.

⁴ Segundo esta política se buscava fabricar no país o que antes se importava. Para tanto era possível aliar-se a parceiros externos. Mas este mecanismo tinha limites na medida em que se buscava, também, proteger da competição “predatória” as empresas já instaladas.

⁵ A participação acionária de cada família era a seguinte: os Logemann possuíam 67% das ações, os Schneider 10% e os Ullmann 23%.