



UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

BRUNO SEVERO SOBRAL

AVALIAÇÃO DA ALIANÇA ESTRATÉGICA STELLANTIS À LUZ DA
TIPOLOGIA DE EIRIZ (2001)

CAMPINA GRANDE

2023



BRUNO SEVERO SOBRAL

**AVALIAÇÃO DA ALIANÇA ESTRATÉGICA STELLANTIS À LUZ DA
TIPOLOGIA DE EIRIZ (2001)**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Bacharelado em Administração, da Universidade Federal de Campina Grande, em cumprimento parcial das exigências para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador(a): Prof(a). Adriana Salete Dantas de Farias, Dra.

CAMPINA GRANDE

2023

AVALIAÇÃO DA ALIANÇA ESTRATÉGICA STELLANTIS À LUZ DA TIPOLOGIA DE EIRIZ (2001)

Bruno Severo Sobral¹
Adriana Salete Dantas Farias²

RESUMO

Este trabalho dedica-se à avaliação da aliança estratégica da Stellantis, resultante da fusão entre a Fiat Chrysler Automobiles (FCA) e o Grupo PSA (Peugeot Société Anonyme). A pesquisa adotou uma abordagem de pesquisa bibliográfica, utilizando dados secundários e aplicando a tipologia de alianças proposta por Eiriz (2001). A justificativa para o estudo reside na importância do setor automotivo, que influencia diversos setores industriais. A indústria automotiva busca constantemente inovação, eficiência operacional e adaptação às mudanças tecnológicas e às demandas dos consumidores. A Stellantis tem obtido sucesso em sua empreitada, aproveitando as sinergias da fusão para obter economias e maximizar resultados. Com uma visão voltada para o futuro e uma abordagem colaborativa, a Stellantis vem se consolidando como uma das líderes da indústria automotiva global. A avaliação da aliança estratégica contribui para o entendimento das práticas e desafios desse setor, oferecendo informações valiosas para gestores e acadêmicos interessados no tema.

Palavras-chave: Alianças Estratégica; Estratégias Colaborativas; Setor Automobilístico; Fusões e aquisições.

EVALUATION OF THE STELLANTIS STRATEGIC ALLIANCE IN THE LIGHT OF THE TYPOLOGY OF EIRIZ (2001)

ABSTRACT

This work is dedicated to the analysis of the Stellantis strategic alliance, resulting from the merger between Fiat Chrysler Automobiles (FCA) and the PSA Group (Peugeot Société Anonyme). The research adopted a bibliographic research approach, using secondary data and applying the typology of alliances proposed by Eiriz (2001). The justification for the study lies in the importance of the automotive sector, which influences several industrial sectors. The automotive industry constantly seeks innovation, operational efficiency and adaptation to technological changes and consumer demands. Stellantis has been successful in its endeavor, taking advantage of the merger's synergies to obtain savings and maximize results. With a forward-looking vision and a collaborative approach, Stellantis has established itself as one of the leaders in the global automotive industry. The analysis of the strategic alliance contributes to the understanding of the practices and challenges of this sector, offering valuable information for managers and academics interested in the subject.

Keywords: Strategic Alliances; Collaborative Strategies; Automotive industry; Fusions and acquisitions.

¹ Graduando em Administração na Universidade Federal de Campina Grande, Brasil (UFCG)

² Doutora em Recursos Naturais pela Universidade Federal de Campina Grande (UFCG), Professora Associada na UFCG.

1. INTRODUÇÃO

Denominada de “a indústria das indústrias” por Peter Drucker (1946 apud WOMACK; JONES; ROSS, 1990), a indústria automotiva, mesmo com o passar dos anos, continua assumindo o protagonismo economia mundial. Além disso, ela tem um papel fundamental para a administração, sendo ela responsável por inúmeras contribuições a nível de gerenciamento, produção e logística, que auxiliam os gestores no processo decisório. Para ter sucesso no atual ambiente dinâmico e globalizado, os gestores precisam possuir habilidades e competências específicas, estando preparados para tomar decisões assertivas e conduzir as empresas rumo ao crescimento e à sustentabilidade.

Essa indústria também impulsiona avanços tecnológicos, desde a automação e a robótica até os veículos elétricos e autônomos, transformando a forma com que a humanidade se desloca e interage com o mundo. A capacidade de antecipar e se adaptar às mudanças tecnológicas é essencial para a competitividade e a sustentabilidade das empresas automotivas, posicionando-as como líderes na era da mobilidade avançada (OICA, 2023).

Além da cadeia automotiva propriamente dita, o setor automotivo também influencia significativamente na produção de diversos outros setores industriais por meio de suas interconexões. Setores como siderurgia, metalurgia, química, petroquímica, eletrônica, borracha e matérias plásticas são especialmente destacados nesse contexto, beneficiando-se da demanda e produção automotiva. Além disso, serviços como seguros, financiamento e manutenção automotiva também estão diretamente relacionados ao setor automotivo. Essa interdependência demonstra a importância do setor automobilístico como um impulsionador do crescimento e desenvolvimento em diversos segmentos industriais, tendo um impacto abrangente na economia como um todo (MDIC, 2016).

De acordo com a Associação Nacional dos Fabricantes de Veículos Automotores (ANFAVEA), no Brasil, a indústria automobilística desempenha um papel significativo para a economia, o setor representa aproximadamente 20% do PIB industrial e contribui com cerca de 2,5% do produto interno bruto. Existem no país 26 empresas fabricantes de veículos sendo comercializados em mais de 4 mil concessionárias. Além disso, o setor desempenha um papel fundamental na geração de emprego, sendo responsável por gerar 1,2 milhões de postos de trabalho (ANFAVEA, 2023).

Ainda segundo a ANFAVEA (2023), a indústria automobilística brasileira registrou um faturamento bastante expressivo, totalizando cerca de 53,6 bilhões de dólares. Esses números demonstram a robustez do setor e sua contribuição para a economia nacional. Em comparação com outros países ao redor do mundo, o Brasil ocupa a posição de 8º maior produtor de veículos e é o 6º maior mercado consumidor. Essa posição destacada no cenário global evidencia a importância do Brasil na indústria automotiva.

Segundo o Ministério do Desenvolvimento e Comércio Exterior (2016) - MDIC- as montadoras desse setor são caracterizadas por seu grande porte, pelo padrão tecnológico e pelo tamanho no mercado. Elas enfrentam altos custos fixos em atividades como pesquisa e desenvolvimento de novos produtos, publicidade, ajustes de máquinas e moldes, investimentos em infraestrutura produtiva, entre outros.

Apesar da indústria automobilística desempenhar um papel crucial na economia global e apresentar uma significativa contribuição para o PIB industrial nacional, é importante reconhecer que o setor está enfrentando pressões crescentes por parte dos governos, órgãos de controle e da sociedade em geral. Segundo Calise et al. (2019), isso se deve ao fato de que a indústria automotiva é apontada como uma das principais responsáveis pelas mudanças climáticas, devido às emissões de gases de efeito estufa associadas ao uso de combustíveis fósseis.

De acordo com Alla et al. (2021), há uma necessidade premente de transformação na matriz energética do setor automobilístico, com a adoção de alternativas mais sustentáveis. A eletrificação surge como a nova tendência do setor, impulsionada por avanços tecnológicos e preocupações ambientais. As montadoras estão cada vez mais investindo em veículos elétricos e híbridos, visando reduzir as emissões de carbono e atender às metas de sustentabilidade estabelecidas globalmente.

Segundo os autores (IDEM), essa mudança para a eletrificação não apenas reflete uma resposta às demandas da sociedade e das regulamentações governamentais, mas também representa uma oportunidade para as empresas se manterem competitivas em um mercado em constante evolução. A transição para veículos elétricos requer investimentos em pesquisa e desenvolvimento, infraestrutura de carregamento e a criação de novos modelos de negócios para atender às necessidades dos consumidores.

Diante desse cenário, o desenvolvimento de alianças estratégicas tem sido uma abordagem cada vez mais adotada pelas empresas automotivas, com o intuito de modificar as condições de competição entre elas. Essas alianças podem proporcionar

benefícios como o compartilhamento de conhecimentos e recursos, a redução de custos, o acesso a novos mercados e o fortalecimento da posição competitiva das empresas envolvidas (BARNEY e HESTERLY, 2017).

Em consonância, o estabelecimento de alianças estratégicas no setor é considerado a tendência do novo milênio. Muitos fabricantes estão formando acordos de colaboração, parcerias, acordos de P&D, fusões, aquisições, entre outros tipos de alianças, para obter diversos benefícios, como: absorver novas tecnologias e know-how, ingressar em novos mercados, contato com novos fornecedores e distribuidores e explorar instalações de outras montadoras, copiando a linha de produção, padronizando o produto e obtendo economia de custos (SIMONE, 2021).

Assim, a proposta de tipologia sobre alianças estratégicas desenvolvida por Eiriz (2001) visa auxiliar no processo de identificação e caracterização das alianças estratégicas, como também padronizar o fenômeno, até então, bastante difuso na literatura contemporânea. O autor subdivide as alianças estratégicas baseando-se nas atividades desenvolvidas em cada parceria, identificadas em três domínios de cooperação: comercial, técnico e/ou produção e financeiro.

Recentemente duas das maiores montadoras da indústria resolveram unir esforços e se combinarem em uma única organização, a Fiat Chrysler Automobiles (FCA), que há algum tempo buscava um parceiro para enfrentar os novos desafios deste milênio, encontrou o Grupo Peugeot Société Anonyme (PSA) como resposta estratégica para alcançar seus desafios (SIMONE, 2021). Atualmente as duas empresas são uma só, agora Stellantis, sendo o grupo resultado de uma fusão que deu origem ao quarto maior grupo automotivo do mundo. (STELLANTIS, 2022)

Dada a importância dos fatos supracitados, o presente trabalho tem como objetivo avaliar a aliança estratégica Stellantis à luz da tipologia de Eiriz (2001), visando compreender não só os elementos contidos na operação de fusão das duas empresas, como também, as demais alianças que a nova organização vem desenvolvendo com seus parceiros do setor. Além da importância do tema alianças estratégicas, o trabalho justifica-se pela importância que a organização tem no setor automobilístico, sobretudo a nível Brasil.

Espera-se que a pesquisa contribua para compreender os tipos de alianças estratégicas mais comuns no setor automobilístico, compreender a dinâmica de funcionamento e os principais benefícios gerados, a partir da análise da aliança Stellantis, em função de sua relevância para o cenário automotivo nacional e global.

2. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O objetivo deste estudo é avaliar a aliança estratégica Stellantis à luz da tipologia de Eiriz (2001). A escolha desta aliança deve-se a sua significativa relevância para a dinâmica competitiva do setor automobilístico, nacional e internacional, além de seu caráter inovador, que serve de modelo para muitos outros setores econômicos.

Como esta aliança tem um escopo internacional, com sede em Hoofddorp, Holanda, a coleta de dados primários se torna muito difícil. Por outro lado, alguns pesquisadores já têm realizado estudos sobre alianças no setor automobilísticos, que podem servir de referência para outros estudos. Especificamente, o trabalho do italiano Frederico de Simone (2021), analisou a aliança Stellantis e mostra-se robusto em relação à coleta e análise de dados primários coletados junto aos CEOs da Fiat Chrysler Automobiles (FCA) e o Grupo Peugeot Société Anonyme (PSA), empresas envolvidas na formação da aliança Stellantis, bem como, junto a especialistas do setor financeiro e de empresas de *rating*. Em função disto, este trabalho será a principal fonte de informações para analisar a aliança Stellantis à luz da tipologia de alianças estratégicas de Eiriz (2001), complementarmente, serão utilizados os relatórios financeiros disponibilizados pela Stellantis (2022) em seu *website*, na seção “relações com investidores”, já que se trata de uma empresa de capital aberto.

Como foi brevemente apresentado, a tipologia de alianças estratégicas de Eiriz (2001) foi elaborada a partir de uma densa revisão da literatura internacional sobre alianças estratégicas, reunindo importantes contribuições de autores de referência na área, sendo, por isso, uma tipologia ampla e capaz de identificar diferentes tipos de alianças e verificar a forma de funcionamento e os principais benefícios para as empresas participantes. O autor desenvolveu uma metodologia capaz de identificar diferentes tipos de alianças estratégicas orientadas em três domínios de cooperação: alianças estratégicas do domínio comercial, alianças estratégicas do domínio técnico/produção e alianças estratégicas do domínio financeiro.

Também, foi feita uma breve exposição da evolução da indústria automobilística, baseada no clássico livro “A Máquina que Mudou o Mundo” de James P. Womack, Daniel T. Jones e Daniel Roos (1990), responsável por disseminar os conceitos da *lean manufacturing* no mundo inteiro.

Considerando o objetivo deste trabalho e as bases de dados secundários utilizadas para viabilizar sua realização, evidencia-se a abordagem de pesquisa bibliográfica na sua execução.

A pesquisa bibliográfica é o estudo sistematizado desenvolvido com base em material acessível ao público em geral (material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas etc.) que fornece instrumental analítico para qualquer outro tipo de pesquisa, mas também pode se esgotar em si mesma, como é o caso do presente estudo. Para realizar uma pesquisa bibliográfica, o material publicado pode ser fonte primária (texto original) ou secundária (VERGARA, 2000).

No caso desta pesquisa, o artigo de Simone (2021) é fonte primária sobre a qual foram relacionados conceitos teóricos e da Tipologia de Eiriz (2001), ou seja, o trabalho de Simone (2021) será a principal fonte de informação para a realização da pesquisa, além de outros materiais complementares (dados setoriais e outras fontes de pesquisa secundárias) para atingir o objetivo da pesquisa.

Segundo Gil (2010), a principal vantagem da pesquisa bibliográfica é permitir ao pesquisador a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla do que aquela que poderia pesquisar diretamente, principalmente quando o objeto de estudo é difícil de acessar ou, quando o problema de pesquisa requer análise de dados muito dispersos. Por outro lado, como não há coleta direta de dados, se a fonte utilizada não for confiável o trabalho fundamentado nestas fontes tenderá a reproduzir ou mesmo ampliar esses erros.

Este autor (IDEM) afirma que, para reduzir esta possibilidade, convém aos pesquisadores assegurarem-se das condições em que os dados foram obtidos, analisar em profundidade cada informação para descobrir possíveis incoerências ou contradições e utilizar fontes diversas (complementares), cotejando-as cuidadosamente.

A seguir, são apresentados os conteúdos sobre os quais estão fundamentadas as análises sobre a Aliança Stellantis, à luz da tipologia de Eiriz (2001), contextualizadas com dados setoriais atuais relativos à indústria automobilística, global e nacional, bem como, uma descrição histórica desta indústria para destacar sua importância para a ciência da Administração.

3. DESENVOLVIMENTO

3.1 Estratégia Empresarial e Alianças Estratégicas

Segundo Kotler e Keller (2012), a estratégia empresarial é um campo de bastante relevância para a administração, trata-se de uma abordagem que tem como preocupação: identificar e definir as ações de longo prazo que as empresas devem tomar para alcançar seus objetivos. Esses objetivos podem incluir crescimento, lucratividade e vantagem competitiva perante seus concorrentes.

À medida que a dinâmica competitiva aumenta, novas interações organizacionais emergem no mundo corporativo. O ambiente competitivo acelera o desenvolvimento de novas dinâmicas que envolvem tanto estratégias competitivas quanto estratégias colaborativas.

Segundo Bengtsson e Kock (apud, AZEVEDO e MATOS, 2006) a coopetição é uma estratégia empresarial na qual empresas concorrentes cooperam entre si em algumas áreas de negócio, enquanto competem em outras áreas. Essa abordagem permite que as empresas possam se beneficiar de sinergias e economias de escala, ao mesmo tempo em que competem para conquistar clientes e aumentar sua participação de mercado.

Barney e Hesterly (2012), abordam o tema das alianças estratégicas no contexto da coopetição. Nesse sentido, os autores destacam que as alianças estratégicas podem ser uma fonte importante de vantagem competitiva, permitindo que as empresas acessem recursos complementares, compartilhem conhecimentos, reduzam custos e ampliem sua capacidade de inovação.

Estes autores (IDEM) enfatizam que as alianças estratégicas devem ser cuidadosamente planejadas e gerenciadas, levando em consideração fatores como a escolha dos parceiros adequados, o estabelecimento de acordos claros e mutuamente benéficos, a criação de mecanismos de governança eficientes e a garantia de que a aliança seja sustentável e agregue valor para todas as partes envolvidas e também ressaltam a importância de se avaliar os recursos e capacidades dos parceiros, bem como a compatibilidade cultural e estratégica entre as empresas envolvidas, a fim de garantir uma colaboração eficaz e maximizar os benefícios da aliança.

Apesar de simples, o conceito de aliança estratégica ainda está bastante difuso, por isso, falta um consenso universalmente aceito (KLOTZLE, 2002). É nesse contexto de divergências e complementaridades que Eiriz (2001) propõe uma tipologia para as alianças estratégicas, como um esforço para preencher lacunas existentes na literatura relativa.

3.1.1 Tipologia de Eiriz (2001)

O trabalho foi baseado no artigo científico intitulado "Proposta de Tipologia sobre Alianças Estratégicas". Escrito em 2001, foi publicado na prestigiada Revista RAC (Revista de Administração Contemporânea). O autor realizou uma contribuição significativa ao desenvolver uma tipologia abrangente, que busca analisar e classificar o fenômeno da cooperação entre empresas. A tipologia proposta oferece uma estrutura conceitual sólida, proporcionando uma compreensão mais aprofundada e sistemática do tema em estudo.

A relevância desse artigo reside no seu potencial para avançar o conhecimento e a compreensão em alianças estratégicas. Ao desenvolver a tipologia, o autor baseia-se em uma análise criteriosa e fundamentada em evidências empíricas, oferecendo uma abordagem inovadora no campo. Através da identificação dos domínios de cooperação, foram utilizados uma amostra relevante para validar a eficácia da tipologia proposta. Essa abordagem rigorosa fortalece a validade e a confiabilidade dos resultados obtidos, contribuindo para o aprimoramento da compreensão do fenômeno estudado.

Nessa perspectiva, uma aliança estratégica ocorre quando duas ou mais empresas unem esforços para obter um objetivo estratégico em comum. Para Eiriz (2001), os objetivos das alianças estratégicas podem ser definidos em três domínios de cooperação: no domínio comercial, no domínio técnico e de produção e no domínio financeiro. Cada um desses domínios reúne diferentes tipos de alianças. O domínio comercial, por exemplo, envolve as alianças que são orientadas para uma ou mais atividades comerciais como: compras, marketing, distribuição e revenda. Já o domínio técnico ou de produção são alianças que são orientadas para atividades de produção, pesquisa e desenvolvimento (P&D) e gestão de recursos. Por fim, as alianças do domínio financeiro orientadas pelo grau de envolvimento financeiro entre os participantes. A seguir se apresentam as alianças estratégicas definidas no trabalho de Eiriz (2001):

Alianças Estratégicas do Domínio Comercial

Grupo de exportadores: um conjunto de empresas do mesmo setor que cooperam entre si para expandir seus negócios nos mercados externos. Essa cooperação pode envolver diferentes atividades, como estudos de mercado, participação em feiras e publicidade.

Acordo de distribuição: estabelecido entre uma empresa produtora e outra que possui uma rede de distribuição consolidada. Nesse acordo, o distribuidor tem acesso ao produto do produtor, enquanto o produtor tem acesso aos canais do distribuidor.

Acordo de representação: ocorre quando uma empresa representa os produtos e marcas de outra empresa em um determinado mercado.

Central de compras: estabelecida para facilitar o acesso das empresas participantes aos insumos fundamentais para suas atividades. Empresas do mesmo setor se unem para cooperar na compra, desenvolvendo economias de escala e adquirindo maior poder de negociação junto aos fornecedores.

Franquia: quando uma empresa concede a outra o direito de utilizar sua marca, produto ou técnica mediante condições contratuais. O franqueado deve cumprir procedimentos de gestão e políticas de marketing em troca de contrapartidas financeiras.

Assistência comercial: ocorre quando uma empresa terceiriza a definição e implementação de suas políticas de marketing, permitindo que se concentre em outras atividades, como inovação tecnológica e desenvolvimento de novos produtos.

Alianças Estratégicas do Domínio Técnico/Produção

Consórcio: Um acordo entre duas ou mais empresas que se unem para desenvolver um projeto técnico de grande envergadura e duração no tempo, complementando suas capacidades e competências.

Formação e/ou assistência técnica: Acordo estabelecido entre duas ou mais empresas para ultrapassar lacunas tecnológicas em setores em que a base tecnológica é importante. Pode envolver a formação da mão-de-obra e/ou as atividades de manutenção dos equipamentos de produção.

Subcontratação: Tipo de aliança estratégica em que uma empresa (contratante) subcontrata a outra (subcontratada) uma parte do seu processo de produção. As operações desenvolvidas por cada uma das empresas são diferentes, visando a complementação de competências.

Acordo de produção conjunta: Estabelecido quando duas ou mais empresas produzem conjuntamente os mesmos produtos para atender às necessidades de mercado que não conseguiriam responder individualmente por falta de capacidade.

Acordo de investigação e desenvolvimento: Utilizado em setores em que a atividade de pesquisa e desenvolvimento de novos produtos e processos é crucial. As empresas estabelecem uma aliança para dividir os custos fixos e desenvolver competências

técnicas mais facilmente, permitindo responder ao mercado mais rapidamente com novos produtos.

Licenciamento de patentes: Aliança estratégica em que uma empresa (concessionária) concede a outra (licenciada) os direitos de exploração de uma patente, produto ou processo de fabrico mediante uma compensação financeira.

Alianças Estratégicas do Domínio Financeiro

Aquisição de empresa: Quando uma empresa adquire uma posição majoritária no capital de outra empresa.

Participação minoritária em empresa: Quando uma empresa adquire uma posição inferior a 50% do capital de outra empresa.

Joint venture: Quando duas ou mais empresas se unem para formar uma nova entidade, com objetivos comerciais ou técnicos.

Fusão: Quando duas ou mais empresas decidem fundir suas estruturas de capitais em uma única entidade. A fusão integra todas as atividades das empresas envolvidas, consistindo no mais alto nível de colaboração.

Assim, compreender cada tipo de aliança estratégica se torna crucial para o entendimento da dinâmica do setor automobilístico, já que rotineiramente vemos esta estratégia sendo empregada no setor, dada sua natureza competitiva e inovadora.

3.2 Desenvolvimento do setor automobilístico

O livro "A Máquina que Mudou o Mundo", escrito por James P. Womack, Daniel T. Jones e Daniel Roos, foi publicado em 1990. Seu objetivo principal é investigar e analisar a evolução da produção de automóveis, explorando os princípios e práticas do Sistema Toyota de Produção. Os autores abordam temas como o sistema de produção em massa, a gestão enxuta, a eliminação de desperdícios, a melhoria contínua e a busca pela excelência operacional. O livro oferece uma visão profunda das práticas da indústria automobilística japonesa e suas principais contribuições estão na disseminação do conceito de *lean manufacturing* e na introdução de um novo modelo de gestão, que revolucionou a forma como as empresas pensam e organizam sua produção

A seguir são apresentados os principais marcos na trajetória de desenvolvimento da indústria automobilística global, conforme Womack, Jones e Ross (1999):

Desde sua criação, em 1886 pelo alemão Karl Benz, o automóvel revolucionou a humanidade, não apenas a forma e a velocidade que nos locomovemos, mas também a forma que produzimos bens, produtos e serviços.

No final do século XIX até o início do século seguinte, os automóveis eram construídos com o sistema clássico de produção artesanal: cada automóvel era construído por um pequeno grupo de artesãos extremamente qualificados, montando cuidadosamente à mão cada componente do veículo. Ao final, o resultado era um modelo único de acordo com as necessidades e preferências de seus clientes. Dessa forma, o veículo automotor era um artigo de luxo e pouco acessível para as classes menos abastadas.

A partir do século XX, centenas de companhias na Europa Ocidental e na América do Norte estavam produzindo a novidade. Essas empresas produziam uma quantidade limitada de automóveis, utilizando ainda técnicas artesanais. Foi nesse contexto que Henry Ford conseguiu superar os problemas da produção artesanal e lançar um produto com menor custo e qualidade superior, além de ser composto por peças totalmente intercambiáveis, o Modelo T da Ford. Mais tarde esse sistema ficaria conhecido como Modelo Fordista de produção ou modelo de produção em massa.

Essa abordagem revolucionou a indústria automobilística ao permitir a fabricação em larga escala de produtos padronizados, resultando em uma redução significativa nos custos de produção e no aumento da eficiência operacional. O modelo de produção em massa baseava-se na divisão do trabalho e na especialização dos operários, além da introdução de linhas de montagem e processos altamente eficientes.

Com a utilização dessas técnicas, a produção pôde ser realizada em um ritmo mais acelerado, aumentando a produtividade e reduzindo os custos unitários de fabricação, em 1920 o Modelo T da Ford custava $\frac{2}{3}$ a menos que seus principais concorrentes. Essa abordagem de produção teve um impacto significativo não apenas na indústria automotiva, mas também em outros setores, impulsionando o crescimento econômico e possibilitando o acesso a bens de consumo em larga escala de muitos produtos.

Foi também na indústria automobilística, que teve origem outro sistema de produção, tão importante quanto o modelo de Ford: o sistema de produção enxuta ou produção puxada, também conhecido como Sistema Toyota de Produção (STP).

O Sistema Toyota de Produção, teve origem na fábrica da Toyota Motor Corporation, no Japão, nas décadas de 1940 e 1950. Esse modelo foi desenvolvido

como uma resposta aos desafios enfrentados pela empresa na época, como restrições de recursos e demanda por produtos de qualidade.

A filosofia do modelo Toyota de produção é baseada em princípios como eliminação de desperdícios, melhoria contínua, respeito pelas pessoas e envolvimento de todos os membros da equipe. A Toyota procurou criar um sistema de produção flexível e eficiente, capaz de atender às demandas dos clientes de forma ágil e com alta qualidade. Ao longo dos anos, o modelo Toyota de produção evoluiu e se tornou uma referência global em termos de excelência operacional. Seus princípios e práticas foram estudados e adotados por diversas empresas ao redor do mundo, dando origem ao conceito mais amplo de produção enxuta.

Na década de 1980, General Motors recorreu a Toyota para aperfeiçoar suas linhas de produção que não eram mais tão produtivas, pois ainda utilizavam o modelo de produção em massa criado no início daquele século. Os executivos da GM queriam introduzir no layout de suas fábricas o modelo de produção enxuta, em contrapartida, a Toyota poderia ter acesso ao maior mercado automotivo do mundo, o mercado Norte Americano. Como resultado, a Toyota e a GM estabeleceram uma aliança estratégica, a joint venture New United Motor Manufacturing, Inc. (NUMMI).

A NUMMI foi estabelecida em 1984 e tinha como objetivo compartilhar recursos e conhecimentos para operar uma fábrica de produção de automóveis em Fremont, Califórnia. A parceria entre as duas montadoras permitiu a implementação de práticas de produção enxuta da Toyota na fábrica da NUMMI, resultando em melhorias significativas na qualidade e eficiência da produção, igualando-a à eficiência das fábricas japonesas. Apesar da NUMMI não existir mais, ela mostrou para o mundo ocidental que, independentemente da cultura, os conceitos básicos da produção enxuta podem ser aplicados em qualquer ambiente organizacional. Conceitos como qualidade Total, sistema *Just in Time*, *Kanban*, zero defeitos, zero estoques e muitas outras ferramentas que foram incorporadas por várias empresas ao redor do mundo e que continuam influenciando a dinâmica competitiva em muitos setores econômicos.

Nas últimas décadas, o setor automobilístico continua inovando em produtos e em gestão de processos produtivos, principalmente influenciados pela formação e alianças estratégicas entre empresas, assim como a *joint venture* NUMMI no passado, diversos casos de alianças estratégicas vêm sendo desenvolvidos nos últimos anos, a exemplo da Aliança Stellantis, apresentada a seguir, que é objeto deste estudo.

3.3 Aliança Stellantis

A Stellantis é uma empresa multinacional do setor automotivo que foi formada em 16 de janeiro de 2021 por meio da fusão entre a Fiat Chrysler Automobiles (FCA) e o Grupo PSA (Peugeot Société Anonyme). Como resultado dessa fusão, a Stellantis se estabeleceu como o quarto maior grupo automotivo do mundo, atrás apenas da Toyota Group, da Volkswagen Group e da Renault-Nissan-Mitsubishi Alliance (STELLANTIS, 2022).

A Stellantis é uma empresa do setor automotivo dedicada a projetar, fabricar, distribuir e vender uma ampla variedade de veículos. A empresa comercializa seus veículos através de diversas marcas distribuídas em cinco portfólios distintos. Em seu primeiro portfólio, a Stellantis oferece veículos de luxo, sob a marca Maserati. No segundo portfólio, encontram-se marcas premium como Alfa Romeo, DS e Lancia. No terceiro portfólio, a Stellantis tem a marca Jeep, que é líder global em veículos utilitários esportivos, reconhecidos por sua capacidade off-road e robustez. O quarto portfólio é composto por marcas americanas, incluindo Dodge, Ram e Chrysler. Por fim, o quinto portfólio engloba marcas europeias, como Abarth, Citroën, Fiat, Opel, Peugeot e Vauxhall (IDEM).

Essa diversidade de marcas e portfólios posiciona a Stellantis como uma das principais empresas do setor automotivo, capaz de atender a uma ampla variedade de clientes em diferentes mercados ao redor do mundo. O principal objetivo da Stellantis é combinar o conhecimento e as capacidades das duas empresas fundadoras para impulsionar a inovação, a eficiência e a competitividade. Através da colaboração e sinergia entre as diferentes marcas, a empresa busca fortalecer sua presença global, oferecendo produtos de alta qualidade e tecnologicamente avançados aos consumidores (STELLANTIS, 2022).

Outrossim, a Stellantis está comprometida com a transição para a mobilidade sustentável, investindo em veículos elétricos e tecnologias de baixa emissão de carbono. A empresa reconhece a importância da sustentabilidade ambiental e busca desenvolver soluções de transporte mais limpas e eficientes, contribuindo para um futuro mais sustentável. Com sua ampla presença global, diversificada gama de marcas e foco na inovação e sustentabilidade, a Stellantis está bem posicionada para enfrentar os desafios do setor automotivo e manter-se como uma força na indústria (STELLANTIS, 2022).

A análise da Aliança Stellantis, objeto deste estudo, será feita a partir das informações sobre esta aliança contidas no trabalho - “Competitive and collaborative

strategies in game theory. The M&A as a form of collaboration: the Stellantis case” - de Frederico de Simone (2021) que teve como objetivo investigar as estratégias competitivas colaborativas adotadas pela FCA e a PSA que culminaram na criação da Stellantis e como essa aliança estratégica têm contribuído para o seu desempenho no mercado. A análise se baseia em uma revisão abrangente da literatura existente sobre os temas: teoria dos jogos, estratégias competitivas entre empresas concorrentes, alianças estratégicas e fusões e aquisições. Além da análise de dados relacionados às alianças estabelecidas pela Stellantis.

Este trabalho foi apresentado como dissertação de mestrado do referido autor pela universidade italiana Luiss Business School e publicado em 2021. A pesquisa foi conduzida no departamento de negócios e gestão, utilizando a aliança Stellantis como estudo de caso.

Esse trabalho foi escolhido para ser principal fonte de informações sobre a aliança Stellantis porque apresenta um relato amplo e robusto sobre o caso Stellantis, tendo sido publicado no mesmo ano de formação desta Aliança, o que, diante da impossibilidade de coletar dados primários desta aliança, permite acessar informações recentes e relevantes para o entendimento das alianças estratégicas adotadas no setor automobilístico, além de poder fornecer *insights* valiosos para outras empresas que buscam desenvolver alianças estratégicas como forma de impulsionar seu crescimento e competitividade no mercado.

3.3.1 Aliança Stellantis de acordo com Simone (2021)

A fusão entre os grupos PSA e FCA representa uma estratégia de consolidação no setor automotivo, impulsionada pela busca por sinergias e fortalecimento da competitividade no mercado global. A decisão de unir as duas empresas foi motivada por diversos fatores, como o compartilhamento de tecnologias e plataformas, redução de custos de produção, ampliação da presença em diferentes regiões e o enfrentamento dos desafios da indústria automotiva, como a transição para veículos elétricos e eletrificados.

A formação da aliança entre as empresas originais é parte de um plano estratégico ousado para estabelecer a Stellantis como líder em soluções de mobilidade urbana, tecnologia e energias renováveis. A empresa está focada no desenvolvimento de produtos inovadores nas áreas de eletrificação, direção autônoma e conectividade, visando se destacar nessas áreas em constante evolução.

A PSA demonstrava estar bem preparada para a transição para a eletrificação, com uma extensa linha de modelos elétricos e híbridos, enquanto a FCA ainda precisava expandir suas capacidades de eletrificação em suas instalações, por outro lado, possuía uma vantagem significativa na conectividade, graças às suas parcerias com empresas de tecnologia, como Google, Intel e Foxconn, resultando em um ecossistema avançado de direção autônoma e tecnologia 5G. Espera-se que a colaboração entre as equipes da PSA e da FCA leve a um desenvolvimento mais rápido de novos produtos e ao compartilhamento de tecnologias avançadas.

A integração das equipes da Stellantis visa aproveitar as sinergias entre as empresas fundadoras e impulsionar a inovação em toda a organização. A expertise da PSA em eletrificação, aliada à vantagem da FCA em conectividade, cria uma oportunidade única para a Stellantis se posicionar como líder global em mobilidade sustentável. Com a oferta de soluções avançadas aos clientes e a busca por maior competitividade no mercado automotivo em constante transformação, a empresa está determinada a enfrentar os desafios futuros e moldar o futuro da indústria automotiva.

As sinergias do empreendimento proporcionará benefícios e eficiências nas seguintes frentes: tecnologia, plataformas e produtos, compras, despesas administrativas de vendas gerais (SG&A – *Selling, General & Administrative Expense*) e outras áreas funcionais.

Espera-se que a combinação e convergência de tecnologias, plataformas, módulos e sistemas resultem em ganhos de eficiência consideráveis. Isso inclui otimização dos investimentos em pesquisa e desenvolvimento, processos de fabricação e ferramentas, o que permitirá redução de custos e maior eficiência no desenvolvimento e produção de veículos.

No âmbito das compras, a empresa combinada poderá se beneficiar da escala ampliada, o que resultará em economias significativas nas aquisições. Ao unificar os processos de desenvolvimento de produtos e aproveitar a escala ampliada, a empresa terá maior poder de negociação com fornecedores, possibilitando a obtenção de preços mais competitivos e redução de custos nos produtos.

As despesas administrativas de vendas gerais (SG&A) também podem ser otimizadas por meio da fusão. A integração das funções de vendas e marketing, assim como a otimização dos custos em regiões onde as empresas originais possuíam presença estabelecida, resultará em eficiência operacional e redução de despesas administrativas.

Também, há expectativas de sinergias em outras áreas funcionais, como logística, cadeia de suprimentos, qualidade e operações pós-venda. A otimização dessas funções proporcionará economias de custos, aumento da eficiência operacional e melhoria nos processos relacionados ao atendimento ao cliente.

Essas sinergias resultantes da fusão entre os grupos PSA e FCA são fundamentais para impulsionar a competitividade e o sucesso da nova empresa. A maximização dos benefícios nessas áreas estratégicas permitirá que a empresa seja mais eficiente, ágil e preparada para enfrentar os desafios do setor automotivo global.

Outra vantagem estratégica importante resultante da fusão dos grupos PSA e FCA, é a complementaridade geográfica das empresas. A PSA possui uma forte presença na Europa, especialmente nas regiões da França e da Alemanha, enquanto a FCA tem uma presença sólida nas Américas, com destaque para os Estados Unidos, México e Brasil. Essa complementaridade geográfica permite à Stellantis expandir sua presença global e diversificar seu alcance em diferentes mercados.

Ao combinar as redes de distribuição e as operações entre ambas as empresas, a Stellantis tem a oportunidade de otimizar seus recursos, compartilhar melhores práticas e aproveitar as economias de escala. Isso não apenas fortalece sua posição competitiva, mas também proporciona uma base sólida para o crescimento futuro em novas regiões e mercados emergentes.

A sinergia geográfica também oferece oportunidades para o intercâmbio de tecnologias, conhecimentos e experiências entre as diferentes unidades de negócio da Stellantis. Essa troca de recursos e expertise pode impulsionar a inovação, acelerar o desenvolvimento de novos produtos e melhor atender às demandas e preferências dos consumidores em diferentes regiões.

Aproveitando essa sinergia geográfica, a Stellantis pode explorar efetivamente as oportunidades de mercado em todo o mundo, maximizando seu potencial de crescimento e fortalecendo sua posição como um dos principais grupos automotivos globais.

Apesar dos benefícios esperados, todas as alianças têm algum nível de risco. Para minimizar estes riscos, é essencial que os processos sejam conduzidos de forma coordenada e eficaz, evitando interrupções nas operações e minimizando o impacto nos resultados.

As fusões no setor automotivo podem enfrentar desafios significativos, como desequilíbrio de poder, divergências culturais e problemas de governança. Casos

emblemáticos, como a Nissan-Renault-Mitsubishi Alliance e a colaboração fracassada entre Volkswagen e Suzuki, destacam a importância de uma análise cuidadosa, acordos transparentes e uma cultura de colaboração para garantir o sucesso dessas alianças estratégicas.

Além disso, a fusão também expõe as empresas ao desafiador mercado maduro. Ao unirem forças, as empresas enfrentam a tarefa de expandir sua presença em um ambiente altamente competitivo, onde outras empresas já estabelecidas possuem uma fatia significativa de mercado. A conquista e retenção de clientes, assim como a diferenciação em relação à concorrência, são elementos cruciais nesse contexto.

Durante o processo de fusão, as empresas buscam combinar recursos, conhecimentos e tecnologias. No entanto, esse compartilhamento pode trazer desafios relacionados à proteção de informações confidenciais, possíveis conflitos de interesse entre as partes envolvidas e a necessidade de alinhar diferentes culturas organizacionais.

3.4 Formação da aliança Stellantis no Brasil

No Brasil, o processo de fusão das duas empresas se deu sob a supervisão do Conselho Administrativo de Defesa Econômica (CADE), autarquia federal vinculada ao Ministério da Justiça. Segundo Brasil (2011) o CADE tem como missão zelar pela livre concorrência no mercado, sendo a entidade responsável, no âmbito do Poder Executivo, não só por investigar e decidir, em última instância, sobre a matéria concorrencial, como também fomentar e disseminar a cultura da livre concorrência.

De acordo com o parecer do órgão, não há indícios que a operação enseje preocupações concorrenciais, já que a dinâmica do mercado brasileiro é bastante complexa, contando com grandes players do setor mundial. Assim, “a rivalidade se mostrou suficiente para afastar os riscos à concorrência derivados das sobreposições horizontais no mercado nacional de automóveis e veículos comerciais leves, nos segmentos de SUVs e furgões” (CADE, 2020).

No cenário nacional, a Stellantis se destaca como a empresa líder no mercado de veículos leves e comerciais. Segundo dados da Stellantis (2022), a empresa possui um total de 32,9% do *market share* nacional, tendo o destaque para sua nova picape Strada, sob a marca Fiat, o carro mais vendido do ano de 2022.

A Stellantis também lidera, no Brasil, o segmento de veículos utilitários esportivos (SUVs). A Jeep alcançou 7% no total de vendas nacional e 20% de participação de mercado em seu segmento. As marcas Peugeot e Citroen também

apresentaram crescimento em sua participação, crescendo 41,5% e 37,6% respectivamente (IDEM).

Vale destacar, anteriormente a fusão, que a FCA e a PSA viviam momentos distintos aqui no Brasil. De um lado a FCA, com as marcas Fiat e Jeep, registrando crescimento nas vendas e em participação de mercado ao longo dos últimos anos. Do outro lado, a PSA com a Peugeot e Citroen, passando por um momento bastante conturbado, a empresa viu sua participação de mercado cair de 5% nos anos 2000 para menos de 2% em 2021. (FENABRAVE, 2021).

Assim, também no mercado nacional, há expectativas de que as sinergias resultantes da fusão dos grupos PSA e FCA proporcionem benefícios econômicos significativos para a nova empresa.

De acordo com as previsões anteriormente à fusão, estimava-se que até o final do ano de 2025 haveria uma economia de custos de aproximadamente 5 bilhões de euros, o equivalente a 26,8 bilhões de reais, a ser alcançada nas operações da empresa, numa escala global. No entanto, de acordo com o relatório mais recente divulgado pela empresa, a Stellantis superou as expectativas. Já foram alcançadas sinergias líquidas de caixa no valor de 7,1 bilhões de euros. Surpreendentemente, esse marco foi atingido dois anos antes da meta inicialmente projetada (STELLANTIS, 2022).

Sendo assim, os fatos levam a crer que, até o presente momento, a Stellantis vem obtendo sucesso em sua nova empreitada, obtendo economias a partir de suas sinergias. A fusão entre a FCA e a PSA permitiu o compartilhamento de recursos, conhecimentos e expertise, resultando em ganhos de eficiência e redução de custos.

Esses bons resultados atraem outras empresas para estabelecer parcerias com a Stellantis, conforme se verifica a seguir.

3.5 Alianças estratégicas desenvolvidas pela Stellantis, à luz da Tipologia de Eiriz (2001)

A Stellantis teve origem na fusão de duas empresas do setor automotivo. Em relação à Tipologia de Eiriz (2001), trata-se de uma aliança estratégica do domínio financeiro, onde se verifica a máxima integração entre as empresas envolvidas, em função da fusão de suas estruturas para surgimento de uma nova empresa.

A partir do surgimento da Stellantis, outras oportunidades de estabelecer alianças estratégicas foram se concretizando, nos três domínios propostos pelo autor (EIRIZ, 2001). Como já enfatizado, o mercado automobilístico é altamente competitivo e com uma dinâmica bastante complexa, envolvendo diversos *players* como fabricantes

de automóveis, fornecedores de peças, distribuidores, revendedores e empresas de tecnologia. Nesse cenário, a formação de alianças estratégicas se torna importante para as empresas se manterem competitivas e sustentar uma vantagem competitiva.

A Stellantis não se limitou apenas a sua aliança de formação inicial. Ao contrário, seguiu a estabelecer novas alianças estratégicas nos diferentes domínios, alinhadas com sua visão de liderança no setor automotivo global, conforme se apresenta a seguir.

Alianças do domínio comercial identificada no caso Stellantis

Acordo de distribuição: estabelecida entre a Stellantis e suas distribuidoras/concessionárias.

A comercialização dos veículos automotores em geral é realizada em duas modalidades, a venda direta e a venda a varejo, a primeira ocorre quando o veículo é adquirido diretamente da fábrica, desse modo o CNPJ do emissor da nota fiscal será de um fabricante de veículos. Já as demais vendas, serão consideradas vendas a varejo (FENABRAVE, 2023).

Segundo a Stellantis (2022), a distribuição de veículos no varejo segue a dinâmica regulada pela legislação de cada país. No Brasil a empresa possui revendedores parceiros exclusivos para cada uma de suas marcas, garantindo que os clientes encontrem uma rede de concessionárias especializadas na comercialização dos veículos da Stellantis. Essa estratégia permite uma abordagem mais direcionada e especializada na oferta de produtos, garantindo que cada marca do grupo tenha uma presença sólida e reconhecida no mercado automotivo.

Alianças do domínio técnico-produção identificada no caso Stellantis

Acordo de investigação e desenvolvimento: estabelecido entre a Stellantis e a Foxconn

Com o avanço dos carros autônomos, elétricos e conectados, a demanda por semicondutores tem aumentado significativamente. No entanto, a escassez global de semicondutores, desencadeada pela pandemia de COVID-19, tem apresentado desafios para a indústria (HATTORI, 2022).

Visando resolver o problema, a Stellantis e a Foxconn firmaram um acordo de investigação e desenvolvimento para o desenvolvimento de semicondutores para apoiar especialmente a Stellantis e clientes parceiros. Essa parceria com a Foxconn permitirá o

desenvolvimento de quatro novas famílias de chips, cobrindo mais de 80% das necessidades de semicondutores da empresa. Isso proporcionará maior controle sobre o processo de fabricação e aumentará a capacidade de inovação da Stellantis. A colaboração com a Foxconn representa um passo importante para a Stellantis, impulsionando sua estratégia de eletrificação e fortalecendo sua posição no mercado automotivo com tecnologias avançadas (STELLANTIS, 2021).

Acordo de investigação e desenvolvimento: estabelecido entre a Stellantis e a BMW

Com o intuito de aprimorar sua tecnologia de direção autônoma, a Stellantis apresentou uma parceria colaborativa, envolvendo a empresa BMW, para o desenvolvimento de novas tecnologias nos próximos anos. O foco dessa parceria será aprimorar os sistemas de condução autônoma. Ambas as empresas estão trabalhando para desenvolver veículos com certificação SAE TM nível 3, tecnologia de direção autônoma que exclui a necessidade, em certas ocasiões, de manter as mãos no volante e olhos na pista. As próximas gerações de veículos das marcas dos dois grupos estarão equipadas com os avanços provenientes desse trabalho conjunto (STELLANTIS, 2022).

Alianças do domínio financeiro identificada no caso Stellantis

Joint venture: estabelecida entre a Stellantis & Foxconn

Além do acordo de investigação e desenvolvimento, a Stellantis e a Foxconn anunciaram a criação da joint venture Mobile Drive, com o objetivo de desenvolver cockpits digitais inovadores e serviços conectados personalizados para veículos. Essa parceria estratégica tem como foco acelerar o desenvolvimento de experiências de usuário avançadas, utilizando eletrônicos de consumo de última geração (STELLANTIS, 2022).

A Mobile Drive concentra seus esforços no desenvolvimento de plataformas de infoentretenimento, telemática e nuvem, com ênfase em inovações de software, como aplicativos baseados em inteligência artificial, comunicação 5G, atualizações *over-the-air*, oportunidades de comércio eletrônico e integração de cockpit inteligente.

Joint venture: estabelecida entre a Stellantis e empresas chinesas

Em 1979, foi implementada a Lei de Equidade para as joint ventures entre empresas chinesas e estrangeiras, com o intuito de fomentar a cooperação econômica internacional e a transferência de tecnologia. Essa legislação permitiu o estabelecimento de parcerias entre uma empresa chinesa e uma empresa internacional, com a condição de que a parte chinesa tivesse o controle de pelo menos metade da joint venture,

enquanto a participação estrangeira não poderia ser inferior a 25%. O objetivo dessa abordagem era promover a entrada no mercado chinês em troca da transferência de tecnologia de ponta para a China (VIANINI, 2019)

A Stellantis está presente no mercado chinês por meio da *joint venture* Dongfeng Peugeot Citroën Automobiles. Com isso, a Stellantis concentra seus esforços na importação de modelos Jeep e na fabricação de veículos leves sob as marcas Dongfeng Peugeot e Dongfeng Citroën (STELLANTIS, 2022).

Joint venture: estabelecida entre a Stellantis e a Samsung SDI

Durante o ano de 2022, a Stellantis finalizou duas importantes parcerias relacionadas à produção de baterias para veículos elétricos. Em uma *joint venture* com a Samsung SDI, a empresa estabeleceu planos para fabricar células e módulos de bateria na América do Norte. A produção está prevista para começar em Kokomo, Indiana, nos Estados Unidos, em 2025, com capacidade inicial de produção de 23 GWh por ano (STELLANTIS, 2022).

Joint venture: estabelecida entre a Stellantis e a LG Energy Solution

A Stellantis anunciou uma parceria, também por meio de *joint venture*, com a LG Energy Solution para investir \$5 bilhões na construção da primeira fábrica de baterias de íons de lítio em larga escala do Canadá, localizada em Windsor (STELLANTIS, 2022).

Aquisições de empresas: estabelecida entre Stellantis e aiMotive

Em dezembro de 2022, a Stellantis concluiu a aquisição da aiMotive, uma empresa especializada no desenvolvimento de tecnologia avançada de inteligência artificial e software para direção autônoma. O portfólio de produtos da aiMotive abrange quatro áreas principais no campo da inteligência artificial e direção autônoma: uma pilha de software integrado para sistemas de direção autônoma, ferramentas e operações de inteligência artificial para análise de dados, experiência e propriedade intelectual relacionadas a microchips de silício e software de simulação para o desenvolvimento de direção autônoma (STELLANTIS, 2022).

4. CONCLUSÃO

As alianças estratégicas têm modificado as condições de competição entre as empresas e têm sido fundamentais para impulsionar o crescimento e a inovação no setor automotivo.

Através da análise do caso Stellantis, foi possível constatar que, além da própria formação da empresa, através de uma fusão, que é o maior nível de integração entre duas empresas, segundo o autor (EIRIZ, 2001), diversas alianças estratégicas foram estabelecidas entre a empresa em foco deste estudo e outras empresas do setor. Assim, verifica-se a existência de alianças estratégicas nos três domínios de cooperação: uma aliança do domínio comercial (acordo de distribuição), duas alianças do domínio técnico-produção (acordos de pesquisa e desenvolvimento) e quatro alianças estratégicas do domínio financeiro (*joint ventures*).

Assim, o maior número de alianças identificadas, à luz da Tipologia de Eiriz (IDEM) são do domínio financeiro, porém, todas com a finalidade de gerar benefícios tecnológicos, isso se explica pelo novo posicionamento estratégico da Stellantis, com a visão de se estabelecer como líder em soluções de mobilidade urbana, tecnologia e energias renováveis. Dada a natureza inovadora do setor, era esperado que o número de alianças que estabelecem relações de cooperação para finalidades tecnológicas seria maior que outras com demais finalidades.

Embora a Tipologia de Eiriz (2021) seja robusta, esta não contempla todas as formas de cooperação existentes entre a Stellantis e suas parceiras. Pois, foram encontradas outras descrições de acordos de cooperação que não se enquadraram em nenhuma das alianças citadas na Tipologia, a exemplo das relações colaborativas da Stellantis com Associações de Classe, como a ANFAVEA, no Brasil.

Com base nas considerações acima, é possível concluir que as alianças estratégicas desempenham um papel crucial na indústria automotiva, permitindo às empresas enfrentar desafios, aproveitar oportunidades e fortalecer sua posição competitiva. Essas parcerias possibilitam o compartilhamento de conhecimentos, recursos e expertise, impulsionando a inovação, a produtividade e o crescimento sustentável, o que é explicitado também por outros autores citados neste texto.

No contexto atual, marcado pela transformação digital e pela transição para veículos mais eficientes e sustentáveis, as alianças estratégicas se tornam ainda mais relevantes para as montadoras, fornecendo a base necessária para enfrentar os desafios e aproveitar as oportunidades da indústria automotiva.

Por fim, apesar da limitação da pesquisa bibliográfica, os resultados verificados serviram para obter uma melhor compreensão do papel das alianças estratégicas no setor automotivo e destacar a importância da empresa Stellantis e de suas parceiras como modelos para a adoção de alianças estratégicas por outras empresa, de muitos outros

setores, mantendo, assim, a tradição do setor automobilístico como impulsionar de inovações e da dinâmica competitiva para o mercado e para a Ciência da Administração.

REFERÊNCIAS

ALLA, Sara Abd; BIANCO, Vincenzo; TAGLIAFICO, Luca A.; SCARPA, Federico. Pathways to electric mobility integration in the Italian automotive sector. Elsevier: Energy, Italy, 15 abr. 2021. DOI <https://doi.org/10.1016/j.energy.2021.119882>. Disponível em:

<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0360544221001316#section-cited-by>. Acesso em: 16 maio 2023.

ANFAVEA. Anuário da indústria automotiva brasileira. [S. l.], 2023. Disponível em: https://k8t3b3j9.rocketcdn.me/site/wp-content/uploads/2023/05/anuario-ATUALIZADO-2023-ALTA_compressed.pdf. Acesso em: 6 mar. 2023.

AZEVEDO, Jamana Rodrigues de; MATOS, Fátima Regina Ney. Cooperação e competição simultânea em uma rede de negócios: a coopetição na Valeexport. XXIII SIMPEP, São Paulo, 8 nov. 2006. Disponível em: https://simpep.feb.unesp.br/anais/anais_13/artigos/420.pdf. Acesso em: 15 abr. 2023.

BARNEY, Jay B.; HESTERLY, William S. Administração estratégica e vantagem competitiva: conceitos e casos. 5. ed. São Paulo: Pearson, 2017.

BRASIL. LEI nº 12.529, de 30 de novembro de 2011. Sistema Brasileiro de Defesa da Concorrência - SBDC. [S. l.], 1984. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/112529.htm. Acesso em: 5 dez. 2022.

CADE. Conselho Administrativo de Defesa Econômica nº 08700.002193/2020-19/2020/CGAA3/SGA1/SG/CADE. **Fiat Chrysler Automobiles N.V. e Peugeot S.A.**, [S. l.], 2020. Disponível em: n3BfPLlu9u7akQAh8mpB9yOy9r6EtRBEVJjUgVsrAbZUYJg1AekdxIAppcYOzcrdoYGITB14jt_7PK555O5LxGrrmWySYrtbvrl5nbfS_5H. Acesso em: 4 dez. 2022. FENABRAVE: Nasce uma nova potência automotiva no Brasil?. [S. l.], 13 maio 2021. Disponível em: <https://www.fenabrave.org.br/portallv2/Noticia/17094>. Acesso em: 14 mar. 2023.

CALISE, Francesco; CAPPIELLO, Francesco Liberato; CARTENÌ, Armando; D'ACCADIA, Massimo Dentice; VICIDOMINI, Maria. A novel paradigm for a sustainable mobility based on electric vehicles, photovoltaic panels and electric energy storage systems: Case studies for Naples and Salerno (Italy). Elsevier: Case studies for Naples and Salerno (Italy), Italy, p. 97-114, September 2019. DOI <https://doi.org/10.1016/j.rser.2019.05.022>. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1364032119303351>. Acesso em: 16 maio 2023.

EIRIZ, Vasco. Proposta de Tipologia sobre Alianças Estratégicas. RAC, Paraná, v. 5, ed. 2, p. 65-90, 2001. DOI <https://doi.org/10.1590/S1415-65552001000200004>. Disponível

em: <https://www.scielo.br/j/rac/a/Ccfc3cdtNSbdwP5pb4xQ77m/?lang=pt>. Acesso em: 22 nov. 2022.

FENABRAVE. **Informativo - Emplacamentos**. 241. ed. [S. l.], Fevereiro 2023. Disponível em: <https://www.fenabreve.org.br/portaltv2/Conteudo/Emplacamentos>. Acesso em: 7 mar. 2023.

FENABRAVE: Nasce uma nova potência automotiva no Brasil?. [S. l.], 13 maio 2021. Disponível em: <https://www.fenabreve.org.br/portaltv2/Noticia/17094>. Acesso em: 14 mar. 2023.

GIL, Antônio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

HATTORI, Danielle Watanabe Alves. A importância dos semicondutores no cenário automotivo: impacto da pandemia de covid -19, 2021. Disponível em: <https://ric.cps.sp.gov.br/handle/123456789/11819>. Acesso em: 10 maio 2023.

KLOTZLE, Marcelo Cabus. Alianças Estratégicas: Conceito e Teoria. RAC, Paraná, v. 6, ed. 1, p. 85-104, 2002. DOI <https://doi.org/10.1590/S1415-65552002000100006>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rac/a/tnfqTNzWgJ6syb7DG6xmD9d/?lang=pt>. Acesso em: 5 mar. 2023.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing**. 14^a ed. São Paulo: Pearson, 2012.

MDIC, Ministério do Desenvolvimento, Indústria, Comércio e Serviços. Setor Automotivo. **Setor Automotivo**, [s. l.], 2016. Disponível em: <http://mdic.gov.br/index.php/comercio-exterior/estatisticas-de-comercio-exterior-9/arquivos-atuais-2/105-assuntos/competitividade-industrial/2972-setor-automotivo>. Acesso em: 6 jan. 2023.

OICA: Economic Contributions. [S. l.], 2023. Disponível em: <https://www.oica.net/category/economic-contributions/>. Acesso em: 14 mar. 2023.

SIMONE, Federico de. Competitive and collaborative strategies in game theory: the M&A as a form of collaboration: the Stellantis case. **Luiss Guido Carli**: Department of Business and Management Course of Managerial Decision Making, [s. l.], 2021. Disponível em: <https://tesi.luiss.it/id/eprint/32609>. Acesso em: 7 jan. 2023. STELLANTIS. Annual Report and Form 20-F. [S. l.], 31 dez. 2022. Disponível em: <https://www.stellantis.com/content/dam/stellantis-corporate/investors/financial-reports/Stellantis-NV-20221231-Annual-Report.pdf>. Acesso em: 10 jan. 2023.

STELLANTIS, Media Website. **Stellantis e Foxconn criam parceria para a criação e comercialização de novos semicondutores flexíveis para a indústria automóvel**. [S. l.], 7 jan. 2021. Disponível em: <https://www.media.stellantis.com/pt-pt/corporate-communications/press/stellantis-e-foxconn-criam-parceria-para-a-criacao-e-comercializacao-de-novos-semicondutores-flexiveis-para-a-industria-automovel>. Acesso em: 3 jan. 2023.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

VIANINI, Fernando Marcus Nascimento. Política industrial e setor automotivo: uma comparação entre as políticas lançadas pelo Brasil e China na década de 1990. **Esboços: História em Contextos Globais**, Santa Catarina, v. 26, ed. 42, 2019. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/esbocos/article/view/2175-7976.2019v26n42p423>. Acesso em: 10 jan. 2023.

WOMACK, James P.; JONES, Daniel T.; ROOS, Daniel. A máquina que mudou o mundo: os princípios da produção enxuta. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1992.