

6 Conclusão

Lembra-se que essa pesquisa teve como objetivo avaliar se as ligações internacionais estratégicas estabelecidas pela Vale, tais como alianças e fusões e aquisições, estão contribuindo para que a empresa reduza as ameaças e aproveite as oportunidades que surgiram com a globalização de suas atividades na unidade de minério de ferro. Dado que na unidade de minério de ferro da Vale não foram identificadas fusões e aquisições que puderam ser consideradas internacionais, a pesquisa restringiu-se à análise das alianças internacionais estratégicas.

Com auxílio do ferramental SNA de Macedo-Soares (2002), analisaram-se as implicações estratégicas, no nível da indústria, dos fatores estrategicamente significativos no caso da Vale, tanto na ótica “tradicional” quanto na “relacional”, mostrando as contribuições das alianças internacionais estratégicas para a vantagem competitiva da empresa.

Pode-se afirmar que o objetivo central dessa pesquisa foi alcançado em grande parte, uma vez que após realizadas as análises estratégicas nas duas óticas, os resultados da pesquisa evidenciaram implicações positivas das alianças internacionais estratégicas da Vale, no nível da indústria. Ou seja, a pesquisa verificou que as alianças internacionais, principalmente as estabelecidas com os clientes e fornecedores, contribuíram para que ameaças à Vale fossem atenuadas ou até mesmo anuladas, assim como oportunidades maximizadas. Assim confirmou-se a importância nas análises estratégicas da perspectiva “relacional” ao agregar novos elementos para a tomada de decisão estratégica.

Para os gestores da Vale, ficou evidente a importância das alianças internacionais estratégicas para o melhor desempenho da unidade de minério de ferro da empresa, principalmente nesse momento onde a Vale passa a atuar no cenário global. Sendo assim, sugere-se que se enfatize um gerenciamento estratégico específico para o caso dessas alianças internacionais por parte da Vale para que a mesma consiga maximizar o seu desempenho.

Cabe lembrar que o procedimento de investigação adotado foi um estudo de caso, logo os resultados obtidos foram específicos à Vale, ou seja, suas conclusões não podem ser aplicadas para toda a indústria mundial de minério de ferro. No entanto, tal generalização estatística não era o objetivo dessa pesquisa. O objetivo era a generalização analítica que foi conseguida pela comparação dos resultados da análise “relacional” e “tradicional”, evidenciando a importância de se levar em conta as implicações estratégicas das alianças internacionais na avaliação da adequação estratégica da Vale.

No entanto, a pesquisa também contribuiu para os administradores de empresas de um modo geral, por demonstrar que o estabelecimento de alianças pode trazer resultados positivos para a estratégia das empresas que estão presentes em um contexto dinâmico globalizado, maximizando o seu desempenho e reduzindo as suas ameaças. Dessa forma, tira-se como lição a importância das empresas terem ferramentas práticas que avaliem o seu desempenho dentro de uma perspectiva “relacional” que complementem a “tradicional”, fundamentando melhor a tomada de decisão estratégica de seus gestores.

Sob o ponto de vista acadêmico, essa pesquisa contribuiu para evidenciar a importância da análise “relacional” ao avaliar as implicações estratégicas, confirmando a relevância de ferramentas que avaliem a estratégia das empresas dentro de uma perspectiva “relacional”.

Com isso, sugere-se a realização de novas pesquisas nessa área para dar continuidade a este estudo, conforme abaixo:

- desenvolver ferramentas práticas que auxiliem os gestores de empresas globais no gerenciamento de alianças internacionais, levando em conta as diferenças culturais e os distintos estilos gerenciais existentes entre essas empresas e os seus aliados internacionais estratégicos;
- analisar construtos e indicadores do ferramental proposto que não foram objeto desta pesquisa;
- propor novos construtos e indicadores relacionais para ligações internacionais com o objetivo de complementar o ferramental SNA de Macedo-Soares, utilizado nessa pesquisa;
- avaliar os resultados futuros, em termos de desempenho, da estratégia global estabelecida pela Vale em sua unidade de ferro da Vale;

- avaliar as implicações estratégicas das alianças internacionais da Vale em outros negócios, tais como o níquel, o segundo mais importante negócio da Vale depois do minério de ferro;
- avaliar e classificar as estratégias de outros negócios da Vale, tais como níquel, cobre, alumínio, fertilizantes, carvão, energia e logística;
- caso a estratégia de um desses outros negócios da Vale seja classificada como global, verificar se há consistência com a estratégia global da unidade de minério de ferro analisada nessa pesquisa;
- investigar de forma mais abrangente as alianças internacionais, visando identificar a rede total da Vale, em acordo com as propostas citadas de Knoke (2001) e Nohria & Garcia Pont (1991);
- estender o escopo da análise desenvolvida nesta pesquisa para um número maior de empresas ou, ainda, outros setores industriais, inclusive fora do Brasil;
- estudar o estabelecimento de alianças internacionais no contexto da indústria mundial de minério de ferro como um todo.

Como conclusão, espera-se que essa pesquisa incentive os pesquisadores do Brasil e de outros países a aprofundar os seus estudos de análise estratégica corporativa sob a ótica “relacional” de forma complementar à “tradicional”, principalmente das empresas que atuam em um contexto global, na qual enfrentam culturas e estilos gerenciais diferentes. Por fim, sugere-se realizar estudos para avaliar a melhor forma de gerenciar as alianças internacionais estratégicas, sempre com o cuidado de assegurar a adequação estratégica dinâmica destas empresas que atuam no cenário global, considerando todos os *stakeholders*.