

## Relatório Final da Pesquisa Estratégia e Gerenciamento das Relações de Negócios Internacionais

### 1. Coordenadora da Pesquisa no Brasil

Prof<sup>a</sup> Maria Cecília Coutinho de Arruda

### 2. Bolsista de Iniciação Científica

Juliano Allegrini

### 3. Período da Pesquisa

Julho de 1995 a Junho de 1996

### Resumo

Esta pesquisa procurou avaliar a estratégia de negócios internacionais de indústrias brasileiras e a forma como se conduzem suas parcerias com indústrias estrangeiras. Seu objetivo foi conseguir uma melhor conceituação teórica sobre tópicos como:

- (1) forma como as empresas conduzem suas relações com empresas de outros países;
- (2) determinação dos fatores de sucesso dessas alianças de negócios internacionais;
- (3) implementação de uma estratégia internacional bem sucedida.

Este projeto foi parte de um estudo multinacional, desenvolvido com o patrocínio de algumas das mais importantes universidades do Brasil, Canadá, Chile, México e Estados Unidos, e empresas de cada um desses países.

**Palavras-chave:** estratégia internacional, negócios internacionais, parceria, aliança, associação.

*De acordo. 24/6/96*

*Maria Cecília Coutinho de Arruda*

## 1ª Parte - Síntese do Projeto Inicial

### 1 - Objetivos

Esta pesquisa visou obter informações sobre a estratégia de negócios internacionais de empresas manufatureiras brasileiras (51% de capital nacional) e sobre a forma como se conduzem suas parcerias/alianças com empresas estrangeiras. Seu objetivo foi conseguir uma melhor conceituação teórica sobre tópicos como:

- (1) forma como as empresas conduzem suas relações com empresas de outros países;
- (2) determinação dos fatores de sucesso destas alianças de negócios internacionais;
- (3) implementação de uma estratégia internacional bem sucedida.

### 2 - Base Teórica da Pesquisa

A pesquisa tem como base teórica um artigo de autoria do professor Masaaki Kotabe, da Universidade do Texas, em Austin.

#### Uma Breve Revisão da Literatura

O grau de controle das várias funções representa um importante elemento na estratégia de uma empresa. Sem o controle, a empresa encontra dificuldade para coordenar ações, levar adiante estratégias, revisá-las e resolver confrontos que inevitavelmente surgem quando os dois lados de um contrato buscam seus próprios interesses (Davidson 1982). O controle se torna ainda mais marcante para empresas que operam no mercado estrangeiro onde elas se deparam com diferentes ambientes políticos, culturais, legais e econômicos (Hennart 1991). Na literatura de negócios internacionais, entretanto, a habilidade de controlar geralmente equivale à extensão da internacionalização baseada na propriedade (por exemplo, Buckley e Casson 1976; Buckley 1988, 1989; Dunning 1988; Kotabe 1992). Uma importante questão gerencial e de pesquisa surge quando uma firma não pode entregar o controle baseado na propriedade, por várias razões.

O controle se refere a “qualquer processo em que uma pessoa, grupo ou organização determina, isto é, afeta intencionalmente o comportamento de outra pessoa, grupo ou organização” (Tannenbaum 1968, p.5) e é uma “influência proposital em relação a um objetivo predeterminado” (Anderson e Hoyer 1991, p.40). Portanto, o controle envolve a influência que uma parte exerce para mudar o comportamento de uma outra parte, e essa influência é direcionada para algum objetivo maior da pessoa que controla. Nesse modelo o objetivo é aumentar o controle de uma empresa aqui referida como “empresa estrangeira”, sobre seu agente aqui citado como “agente hospedeiro” ou “empresa nacional”. Os agentes hospedeiros incluem as partes diretamente envolvidas em transações com a empresa estrangeira. Eles podem incluir os licenciados de uma empresa estrangeira, agentes de distribuição, franquiados e parceiros contratuais (por exemplo parceiros de aliança estratégica).

A importância das questões de controle em mercados estrangeiros está refletida em extensa literatura sobre esse assunto. Embora haja uma diversidade considerável nessa literatura, duas correntes razoavelmente desenvolvidas representam muito da pesquisa acumulada até a data. A primeira corrente de pesquisa se dirige a

considerações do controle intra-organizacional, dentro de corporações multinacionais (Egelhoff 1982, 1988; Gupta e Govindarajan 1991; Stopford e Wells 1972). A visão estrutural de sistema do desenho organizacional e do desempenho é a estrutura conceitual mais freqüentemente usada nessa literatura. Assim, as dimensões estruturais de centralização, formalização e especialização são consideradas de importância capital para o entendimento dos mecanismos de controle dentro das corporações multinacionais e nas relações matriz-subsidiária (ver Martinez e Jarillo 1989 para uma revisão dessa corrente de pesquisa). Mais recentemente, os pesquisadores têm usado a estrutura da teoria organizacional (Ouchi 1979, 1980) para estudar os mecanismos de controle informal (Socialização) em corporações multinacionais (Mintzberg 1983).

A segunda corrente de pesquisa é caracterizada pela literatura “modo-de-entrada” a qual trata o controle inter-organizacional em termos de integração vertical de atividades além das fronteiras nacionais. De acordo com ela, os pesquisadores têm usado o paradigma do custo de transação (Williamson 1981, 1991; Buckley e Casson 1976; Buckley 1988, 1989; Hennart 1982, 1989a; Rugman 1985; Teece 1985) para compreender padrões de controle das empresas com base em seu envolvimento equivalente em mercados estrangeiros (Anderson e Gatignon 1986; Gatignon e Anderson 1988; Hennart 1991; Klein, Frazier e Roth 1990). A principal premissa dessa abordagem é que os altos custos de transação em mercados estrangeiros requerem um maior controle por parte da empresa. Uma vez que formas de alta equivalência (subsidiárias de total propriedade da matriz) possibilita que uma empresa integre verticalmente a atividade desejada, trazendo-a para dentro da hierarquia organizacional, tais formas são assumidas para dar à matriz um maior nível de controle sobre suas operações estrangeiras (Anderson e Gatignon 1986; Hill Hwang e Kim 1990).

Essas duas correntes de pesquisa têm contribuído para o entendimento das formas de controle em mercados internacionais, mas elas sofrem uma série de limitações. Em primeiro lugar ambas têm um tema comum de controle burocrático (i.e., baseado na propriedade) dentro da organização. A abordagem do custo de transação é inicialmente concebido com os limites organizacionais da empresa (Eisenhardt 1989) e sugere que trazendo todas as atividades da empresa para dentro de sua estrutura organizacional, a empresa tem a habilidade para influenciar sistemas, métodos e decisões para atingir seus objetivos econômicos (Anderson e Gatignon 1986). A abordagem de sistema estrutural, por outro lado, delinea caminhos para organizar a estrutura burocrática dentro do limite organizacional da empresa. Essas abordagens, entretanto, propiciam poucas visões analíticas no processo e nos mecanismos de controle usados para atividades fora do limite organizacional (acordos contratuais mais amplos) da empresa.

Uma segunda limitação na abordagem de custo de transação é a premissa de que a empresa escolhe entre o mercado (preço) e hierarquia (autoridade) para organizar sua atividade econômica. Assim, a escolha de modo de entrada em um dado mercado estrangeiro (i.e. a extensão do envolvimento patrimonial) é função dos custos de transação. Portanto, essa abordagem falha em prover qualquer orientação para alcançar o controle quando a opção por internalização não está disponível para empresas estrangeiras tanto pelas restrições governamentais em controle estrangeiro quanto pelos custos de internalização (Hill e Kim 1988). Portanto, o envolvimento patrimonial da empresa em mercados estrangeiros não é só função dos custos de transação, mas é também guiado por variáveis estratégicas, conhecimento organizacional e perspectivas de aprendizado (veja Kogut para uma revisão). A explicação para um envolvimento

patrimonial em mercados estrangeiros somente em função dos custos de transação, dessa forma, ignora outras determinantes das formas de entrada, e esclarece sobre outras formas de estabelecer controle sobre um dado modo de entrada.

Uma terceira limitação; nos dias atuais, o enorme sucesso das montadoras japonesas, especialmente a Toyota, é baseado em sua confiança nos fornecedores dos componentes, que são independentes, em bases contratuais. Para alcançar uma quase-vertical, ainda que flexível integração, alguns pesquisadores questionaram a abordagem tradicional de encarar o mercado e a hierarquia como mecanismos de controle mutuamente excludentes. Eles argumentam que o preço e a autoridade são freqüentemente combinada com confiança para controlar transações entre empresas (Bradach e Eccles 1989; Casson 1992; Clark 1989). A apoio na confiança como um mecanismo de controle, junto aos conceitos de clãs e socialização (Ouchi 1979, 1980) tem o potencial para ampliar a compreensão dos mecanismos de controle (tanto formal quanto informal) usados pelas empresas em mercados estrangeiros.

Finalmente, as questões relativas a controle têm sido investigadas em sua maioria pelo ponto de vista das empresas americanas (licenciadores) ao invés do ponto de vista das parceiras estrangeiras (licenciadas). Portanto, tem-se um conhecimento limitado dessa última visão de como gerenciar relacionamentos contratuais.

Baseado na revisão bibliográfica dos aspectos teóricos e empíricos do controle tanto no mercado doméstico quanto no mercado estrangeiro, pode-se identificar as fontes dos custos de transação, seu impacto na extensão do controle e nas determinantes do controle. Depois, através dos vários controles sem-propriedade disponíveis para as empresas, foram elaboradas e formuladas hipóteses empíricas testáveis.

### 3. Hipóteses

Sumarizam-se, a seguir, as hipóteses desenvolvidas.

H<sub>1</sub>: Quanto maior a dependência do agente hospedeiro em relação à empresa estrangeira, maior o controle (isto é, o poder exercido) da empresa estrangeira sobre seu agente hospedeiro.

H<sub>2</sub>: Quanto maior a dependência do agente hospedeiro em relação à empresa estrangeira, menor a incerteza no relacionamento, e menor a possibilidade de comportamento oportunista por parte do agente hospedeiro.

H<sub>3</sub>: Quanto maior a confiança entre a empresa estrangeira e o agente hospedeiro, menor a incerteza no relacionamento e menor a ameaça de oportunismo por parte da empresa estrangeira.

H<sub>4</sub>: Quanto maiores as fontes de poder (coercitivo ou não) da empresa estrangeira, maior a dependência do agente hospedeiro em relação à empresa estrangeira.

H<sub>5</sub>: Quanto maiores as fontes de poder (coercitivo ou não) da empresa estrangeira, maior o seu controle sobre o comportamento do agente hospedeiro.

H<sub>6</sub>: Quanto maior o uso de fontes coercitivas de poder por parte da empresa estrangeira, menor a confiança no relacionamento.



H<sub>7</sub>: Quanto maior o uso de fontes coercitivas de poder da empresa estrangeira, menor a ameaça de comportamento oportunista pelo agente hospedeiro, mas maior a incerteza no relacionamento.

H<sub>8</sub>: Quanto maior a socialização do agente hospedeiro em termos de valores e crenças da empresa estrangeira, menor a incerteza no relacionamento, e menor a ameaça de oportunismo por parte do agente hospedeiro.

H<sub>9</sub>: Quanto maior a socialização do agente hospedeiro em termos de valores e crenças da empresa estrangeira, maior a confiança entre a empresa estrangeira e o agente hospedeiro.

H<sub>10</sub>: Quanto maior for a taxa de transferência de tecnologia (know-how) da empresa estrangeira em relação ao seu agente hospedeiro,

- a) maior a dependência do agente hospedeiro em relação à empresa estrangeira, e menor a confiança entre as partes;
- b) menor a ameaça de comportamento oportunista por parte do agente hospedeiro; e
- c) maior o controle exercido pela empresa estrangeira sobre seu agente hospedeiro.

H<sub>11</sub>: Quanto maior a interligação no relacionamento entre a empresa estrangeira e seu agente hospedeiro,

- a) maior a dependência entre elas, no intercâmbio;
- b) maior a confiança no relacionamento;
- c) menor a incerteza no relacionamento; e
- d) menor a ameaça de comportamento oportunista por parte da empresa estrangeira.

Todas essas onze hipóteses foram extraídas do projeto inicial de pesquisa. Outras hipóteses, surgidas a partir da mesma base teórica, foram acrescentadas ao estudo. Essas hipóteses encontram-se listadas a seguir.

H<sub>12</sub>: Quanto maior o controle exercido pela empresa estrangeira sobre seu agente hospedeiro, menor a satisfação do agente hospedeiro com a parceria.

H<sub>13</sub>: Quanto maior a confiança entre a empresa estrangeira e o agente hospedeiro, maior a satisfação do agente hospedeiro com a parceria.

H<sub>14</sub>: Quanto maior a satisfação do agente hospedeiro com a parceria, maior a socialização do agente hospedeiro em termos de valores e crenças da empresa estrangeira.

H<sub>15</sub>: Quanto menor a ameaça de comportamento oportunista por parte do agente estrangeiro, maior a satisfação do agente hospedeiro com a parceria.

H<sub>16</sub>: Quanto menor o porte do agente hospedeiro, maior o controle exercido pela empresa estrangeira sobre seu agente hospedeiro.

H<sub>17</sub>: Quanto menor o porte do agente hospedeiro, maior a dependência do agente hospedeiro em relação à empresa estrangeira.

H<sub>18</sub>: Quanto menor o porte do agente hospedeiro, maior a ameaça de comportamento oportunista por parte da empresa estrangeira.

H<sub>19</sub>: Quanto menor o porte do agente hospedeiro, maior a socialização do agente hospedeiro em termos de valores e crenças da empresa estrangeira.

H<sub>20</sub>: Quanto maior o tempo da parceria, maior a socialização do agente hospedeiro em termos de valores e crenças da empresa estrangeira.

H<sub>21</sub>: Quanto maior o tempo da parceria, maior a confiança entre a empresa estrangeira e o agente hospedeiro.

H<sub>22</sub>: Quanto menor o tempo da parceria, maior a incerteza no relacionamento.

H<sub>23</sub>: Quanto maior o tempo da parceria, maior a satisfação do agente hospedeiro com a parceria.

H<sub>24</sub>: Quanto maior o tempo da parceria, menor a ameaça a ameaça de comportamento oportunista por parte da empresa estrangeira.

H<sub>25</sub>: Quanto maior o sucesso da parceria, na visão do agente hospedeiro, maior a satisfação do agente hospedeiro com a parceria.

H<sub>26</sub>: Quanto maior o sucesso da parceria, na visão do agente hospedeiro, menor a ameaça de a ameaça de comportamento oportunista por parte da empresa estrangeira.

H<sub>27</sub>: Quanto maior o controle exercido pela empresa estrangeira sobre seu agente hospedeiro, menor o sucesso da parceria, na visão do agente hospedeiro.

H<sub>28</sub>: Quanto maior a confiança entre a empresa estrangeira e o agente hospedeiro, maior o sucesso da parceria, na visão do agente hospedeiro.

H<sub>29</sub>: Quanto o tempo da parceria, maior o sucesso da parceria, na visão do agente hospedeiro.

H<sub>30</sub>: Quanto maior a socialização do agente hospedeiro em termos de valores e crenças da empresa estrangeira, maior o sucesso da parceria, na visão do agente hospedeiro.

H<sub>31</sub>: Quanto maior for a taxa de transferência de tecnologia (know-how) da empresa estrangeira em relação ao seu agente hospedeiro, menor o sucesso da parceria, na visão do agente hospedeiro.

H<sub>32</sub>: Quanto maior for a taxa de transferência de tecnologia (know-how) da empresa estrangeira em relação ao seu agente hospedeiro, menor a inovação de produto e menor a inovação de processo do agente hospedeiro.

H<sub>33</sub>: Quanto maior a inovação de produto e quanto maior a inovação de processo, maior o sucesso da parceria, na visão do agente hospedeiro.

## 4 - Metodologia

### 4.1 - Questionário

A pesquisa utilizou-se de um questionário previamente elaborado pela Universidade do Texas, em Austin, que foi traduzido e testado para nosso idioma com o auxílio dos monitores.

### 4.2 - Amostra

As formas de levantamento da amostra foram:

#### 4.2.1 - Seleção de empresas através de pesquisa em publicações tais como:

- Exame - Maiores e Melhores
- Anuários e Publicações das Câmaras de Comércio
- Anuário das Indústrias
- Revista Exame
- Periódicos (Gazeta Mercantil)

4.2.2 - Envio de correspondência, fax e contatos telefônicos com empresas brasileiras solicitando entrevistas pessoais ou preenchimento do questionário via correio.

### 4.3 - Análise dos Dados Obtidos

Os questionários preenchidos foram revisados e as informações tabuladas na EAESP/FGV, no formato padronizado para todos os países. Os dados relativos ao Brasil foram enviados à instituição canadense responsável pelo processamento de toda a pesquisa, no sistema SPSS-X. O processamento também foi feito no Brasil nos sistemas Excel 5.0 e SPSS 6.0 for Windows.

Foi feito então um estudo comparativo de cada firma participante e o seu desempenho no contexto geral

Um relatório com os resultados da pesquisa foi elaborado e enviado para as empresas participantes brasileiras.

## 5 - Cronograma

Julho/95

- Tradução do questionário
- Levantamento da amostra

Agosto/95 a Fevereiro/96

- Levantamento da amostra
- Tabulação dos dados
- Envio de Questionários
- Recebimento das Respostas
- Tabulação dos Dados

Março/96

- Análise Parcial dos Resultados Obtidos
- Elaboração do relatório para as empresas participantes
- Envio do relatório para as empresas participantes

Abril e Maio de 1996

- Análise estatística no Brasil
- Criação de Hipóteses para o Brasil
- Criação das Variáveis para Análise
- Interpretação dos Resultados

Junho/96

- Conclusão e entrega do relatório final para o NPP

## 2ª Parte - Trajetória da Pesquisa

No início da pesquisa foi feita a tradução do questionário do inglês para o português. Nesta fase nossa colaboração foi, principalmente, referente a parte gráfica do questionário, isto é, conseguimos manter o mesmo aspecto do questionário em inglês na versão do nosso idioma.

Neste caso as instalações da EAESP-FGV não nos foram favoráveis, uma vez que a sala de computação (na ocasião a única sala aberta aos membros da EAESP era a Itautec) nem sempre estava disponível, não raras as vezes em que o GV-PEC a reservava.

A “elaboração” do questionário em nosso idioma foi muito proveitosa já que nos familiarizou com termos técnicos da língua inglesa que não conhecíamos e melhorou nosso senso estético uma vez que percebemos a importância de como o lay-out do questionário influi na facilidade de resposta e como uma boa apresentação plástica do material leva ao entrevistado a aceitar, ou não, participar da pesquisa.

O levantamento dos possíveis participantes da pesquisa foi feito, primeiramente, através das câmaras de comércio que, salvo algumas exceções, não foram muito prestativas. Nessas câmaras pedíamos listagens de empresas estrangeiras presentes no país para que pudéssemos entrar em contato e saber se estas possuíam ou não parceiras



brasileiras. Esse levantamento e o contato não surtiram o efeito desejado e passamos a ligar diretamente para empresas brasileiras a fim de saber se tinham ou não parcerias com empresas de origem internacional.

Neste levantamento foram utilizadas fontes secundárias tais como a revista Melhores e Maiores da Exame, Balanço Anual da Gazeta Mercantil entre outras.

Com este tipo de abordagem conseguimos levantar boa parte da amostra esperada.

Feito um primeiro levantamento, começamos a entrar em contato com as empresas. No contato inicial levantamos o nome dos dirigentes das empresas para que pudéssemos endereçar a correspondência explicando a pesquisa e pedindo a participação.

A fim de controlar todos os contatos utilizamos um sistema de follow-up com fichas em que marcávamos todos os avanços da pesquisa. Novamente as instalações na EAESP-FGV não cooperaram, por falta de um desktop na sala de trabalho o follow-up não pode ser informatizado, o que facilitaria nosso trabalho.

Após o primeiro contato com as empresas e com algumas possíveis participantes iniciamos o trabalho de envio de material via correio. Este material consistia basicamente em uma carta de apresentação da pesquisa, que a resumia, e em um questionário.

Devido às duas greves dos correios a devolução e o envio dos questionários foram extremamente prejudicados, fato este que atrasou demasiadamente nosso cronograma. Para tentar minimizar os danos fizemos entregas e também retiradas em mãos de alguns questionários.

Terminada a greve começaram a chegar os primeiros questionários respondidos. Com a sua chegada iniciou-se o trabalho de tabulação. Essa parte consistia em utilizar um sistema de coding elaborado pelo Prof. Masaaki "Mike" Kotabe e o processador de textos Word for Windows<sup>®</sup>.

Também com a chegada dos questionários foi iniciado o envio de cartas de agradecimento para as empresas participantes.

Com a chegada do 80º questionário, em 1º de março, a parte de recebimento e envio de questionários foi encerrada. A partir deste momento foi iniciada a análise preliminar dos dados obtidos, além da finalização da tabulação para o sistema SPSS e seu envio para a instituição canadense responsável pela análise dos dados em todo o mundo.

Finda a análise preliminar foi elaborado um relatório descritivo dos dados para que pudesse ser enviado para as empresas participantes.

Como houve uma demora demasiada por parte desta instituição e o prazo de entrega do nosso relatório final estava se esgotando, decidimos por fazer a análise dos dados referentes ao Brasil na EAESP-FGV. Para isso foi adicionado ao corpo de

pesquisadores um bacharel em estatística para que a análise dos dados fosse a mais profunda possível.

De Abril a Maio de 1996 foi realizada a parte de análise estatística, sendo que ajudamos na elaboração das hipóteses específicas para o Brasil.

Além disso nesse período foi realizada a interpretação dos dados obtidos e a redação do relatório final para o NPP.

### 3ª Parte - Resultados e Conclusões

#### 1 - Definições Operacionais

Considera-se:

Empresa brasileira: aquela que possui mais de 50% de capital nacional.

Empresa estrangeira: a que possui mais de 50% de capital estrangeiro, podendo operar no Brasil (multinacional), ou no exterior.

Indústria brasileira: constituída pelas 80 empresas brasileiras que responderam ao questionário da pesquisa sobre: "Estratégia e Gerenciamento das Relações de Negócios Internacionais: Uma Pesquisa Atualizada", coordenado pelo Prof. Masaaki Kotabe, da University of Texas at Austin (USA), com a cooperação de universidades no Canadá, Chile, Estados Unidos, México e da Fundação Getúlio Vargas - SP, no Brasil.

Membros internos da empresa matriz: incluem a matriz, as subsidiárias 100% próprias e as empresas afiliadas/"joint-ventures" de propriedade majoritária.

Membros externos: referem-se a fornecedores independentes, e as empresas afiliadas/"joint-ventures" de propriedade minoritária.

Componentes críticos: são os que não podem ser fornecidos por empresas locais em países de industrialização recente (Ex: Taiwan, Coréia do Sul, Cingapura).

#### 2 - Características das empresas parceiras

As 80 empresas parceiras estrangeiras foram provenientes de:

<b>Região</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
América do Norte	26	32,5
América do Sul	6	7,5
Europa	29	36,3
Ásia	19	23,7
<b>Total</b>	<b>80</b>	<b>100,0</b>

Destacaram-se os Estados Unidos com 25 parcerias (31,3%), e o Japão com 19 (23,8%). Na Europa, sobressaiu-se a Alemanha, com 11 (13,8%).

Em 14 casos o sócio estrangeiro possuía ações da empresa brasileira (média de 28%), e apenas em 2 casos a empresa nacional participava do capital do sócio estrangeiro (em média 40%).

Foram criadas 12 entidades legalmente separadas (15%) para consolidar a aliança, sendo que, em média, as empresas brasileiras participaram com 58% do capital da nova organização, e as estrangeiras possuíam 51% das ações.

### 3 - Relacionamento com os parceiros estrangeiros

Na média, as empresas brasileiras mantêm a parceria há 9 anos. Além do parceiro em questão, cerca de 8 outras empresas estrangeiras mantêm relacionamento coma respondente.

A parceria gera aproximadamente 17% do total de negócios da empresa brasileira, e 11% do percentual dos negócios da estrangeira.

Os tipos de aliança mais encontrados foram:

<b>Tipo</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Treinamento técnico	36	45,0
Produção	31	38,8
Pesquisa e Desenvolvimento	29	36,3
Acordo de Marketing	23	28,8
Licença/Patente	21	26,3
Licença para Uso da Marca	17	21,3
Acordo de Distribuição	16	20,0
Acordo de Serviço	15	18,8

Observou-se a não existência de franquias e contratos gerenciais.

Em termos de motivação ao formar uma aliança com o parceiro estrangeiro, os itens considerados mais importantes foram:

- Ter acesso à tecnologia
- Ter acesso ao conhecimento do produto do parceiro
- Diminuir risco(s)
- Reduzir custo(s)
- Ter acesso aos produtos/serviços
- Ter acesso a mercados de produtos
- Ter acesso a marca(s) reconhecida(s)
- Bloquear concorrentes

Os critérios mais importantes para medir o sucesso da parceria foram:

- Aspectos de mercado (42,5%)
- Qualidade/Tecnologia (23,2%)
- Aspectos financeiros (21,1%)
- Aspectos de relacionamentos (13,2%)

Alguns aspectos referentes à relação entre as empresas parceiras merecem ser mencionadas:

- Um alto nível de confiança
- Respeito aos termos do contrato
- Um grande compromisso entre as partes
- Relação de longo-prazo
- Capacidade de ajustes a mudanças circunstanciais
- Espírito de cooperação em face de problemas
- Possibilidade de ampliar negócios para outros produtos

#### 4 - Tomada de decisão na parceria com a empresa estrangeira

A influência da empresa brasileira sobre a parceria se verificou mais intensa com respeito a:

- Controle de qualidade do produto
- Determinação de preço dos produtos
- Abastecimento de materiais e componentes essenciais
- Especificação da cobertura da distribuição
- Decisões sobre recursos humanos
- Recrutamento gerencial

A influência da empresa estrangeira sobre a parceria se revelou mais acentuada apenas com respeito às especificações no desenho do produto.

Nota-se, assim, que a influência da empresa brasileira sobre a atividade realizada pela parceria é muito maior que a da empresa estrangeira.

Quanto à estrutura de relacionamento da parceria, observou-se que a sintonia entre a empresa brasileira e a estrangeira não é completa.

Muitos respondentes afirmaram que:

- os termos do contrato com o parceiro estrangeiro são geralmente guiados por padrões seguidos pela empresa brasileira, sendo que a maior parte dos pontos acordados está claramente especificada, conduzida por regras e procedimentos formalmente escritos.
- a empresa brasileira realiza esforços conjuntos para transmitir sua filosofia de negócios aos administradores do parceiro estrangeiro.

Maior ênfase foi dada, no entanto, ao fato de que, para as duas empresas da parceria, é importante estar juntas diante de adversidades/desafios. A relação entre os parceiros foi vista como flexível, no sentido de adaptação mútua em caso de problemas/necessidades especiais. Ambas as empresas estariam dispostas a fazer sacrifícios no curto prazo, para alcançar os objetivos de longo prazo.

Analisando o grau de similaridade entre a empresa brasileira e sua parceira estrangeira, no que tange aos valores organizacionais, notou-se a ênfase na qualidade e a orientação para realização como os fatores de maior identidade. As respostas parecem

indicar que a similaridade entre as empresas não é tão forte, sendo a informalidade o fator de maior divergência, em termos organizacionais.

## 5 - Desempenho da parceria

Em geral, a parceria foi vista como bem sucedida, tendo uma relação satisfatória entre os parceiros, gerando maior competitividade para a empresa brasileira no futuro, e boa penetração no mercado, no presente.

Em diversos casos, as políticas e programas do parceiro beneficiaram a empresa brasileira, sendo que as metas e objetivos estabelecidos no início foram alcançados.

## 6 - Características das empresas brasileiras

Os principais ramos industriais em que as empresas respondentes estão inseridas são:

- Químico/Petroquímico
- Eletro-eletrônico
- Bens de Capital
- Autopeças
- Siderurgia/Metalurgia
- Alimentação
- Embalagens

Atualmente, 29,4% das vendas são orientadas aos consumidores finais, enquanto 70,6% destinam-se a clientes empresariais.

Considerando o total faturado de 1994 das empresas pesquisadas, cerca de 13% das vendas se realizaram em mercados estrangeiros, embora a produção se realizasse em 1,4 país.

Na média, as empresas brasileiras atualmente vendem para 15,4 países estrangeiros, com os quais efetuam negócios há 15,4 anos. Cada empresa emprega, em todo mundo, uma média de 2510 funcionários. O respondente do questionário participa das operações internacionais da empresa há 9 anos, em média.

## 7 - Desempenho relativo da empresa

A empresa brasileira pesquisada, em relação aos seus três principais concorrentes, não apresentou um desempenho significativamente diferente. Pequena vantagem para a empresa pesquisada foi encontrado no que se refere à satisfação do consumidor e lealdade dos clientes. Em contrapartida, notou-se que o desempenho quanto as patentes emitidas, ficou abaixo da concorrência.



## 8 - Atividades gerais de exportação

A maioria das empresas entrevistadas não se apoia fortemente nas vendas para o mercado externo, nem tampouco o subvaloriza. Embora mais que 5% de suas vendas se refiram a exportações, os países atendidos por elas são geralmente próximos ao Brasil, com culturas semelhantes.

Em 1994, cerca de 12,5% das vendas totais das empresas pesquisadas foram gerados por exportações. Dentro de dois anos, porém, há a expectativa de que 17,4% das vendas totais se dirijam para o mercado externo.

Na média, as regiões a que se destinam as exportações das empresas entrevistadas foram assim indicadas:

- 56,9% América do Sul
- 15,4% EUA e Canadá
- 7,1% Ásia/Austrália
- 6,7% México e América Central
- 8,4% Europa
- 5,4% África/Oriente Médio

Em termos de lucro atual, as exportações contribuem menos que as vendas nacionais. De forma semelhante, a atividade de exportação não parece estar trazendo grandes vantagens à empresa pesquisada, em termos de: crescimento de vendas, participação de mercado, novos produtos, competitividade e "qualidade" da administração.

O impacto competitivo da inovação de produto e de processo foi mais alto nas empresas brasileiras analisadas, do que no seu ramo industrial. Verificou-se que cerca de 59,9% da inovação de produto e 68,1% da inovação de processo dessas empresas dependem delas próprias, e não das parcerias.

Os componentes do produto manufaturado pelas empresas pesquisadas atualmente têm origem em:

- Brasil: 77,3%
- Países desenvolvidos: 9,7%
- País de origem do parceiro estrangeiro: 8,8%
- Países em desenvolvimento: 4,1%

Cerca de 40,6% dos componentes do produto poderiam ser abastecidos por empresas locais em países de desenvolvimento recente (Ex: Taiwan, Coréia do Sul e Cingapura), sem assistência técnica (isto é, somente com especificações tecnológicas).

De forma análoga, 51,6% dos componentes do produto manufaturado pela empresa pesquisada são atualmente fornecidos por membros internos do seu sistema matriz. As regiões responsáveis por esse fornecimento são:

- Brasil: 88,0%
- Países desenvolvidos: 4,0%
- País de origem do parceiro estrangeiro: 5,3%
- Países em desenvolvimento: 2,7%

De todos os componentes críticos no produto manufaturado pelas empresas entrevistadas, aproximadamente 58,7% do valor total são fornecidos pelos membros internos de seu sistema matriz, com origem nas seguintes regiões:

- Brasil: 80,0%
- Países desenvolvidos: 8,6%
- País de origem do parceiro estrangeiro: 6,7%
- Países em desenvolvimento: 4,7%

## 9 - Atividade de Marketing Internacional das Empresas Pesquisadas

As empresas brasileiras pesquisadas manifestaram maior motivação para entrar em mercados estrangeiros, com o objetivo de:

- estabelecer uma estratégia avançada para futura expansão de mercado
- incrementar as vendas da empresa em todo mundo
- competir face a face com os concorrentes globais
- adquirir experiência internacional

A estratégia internacional das empresas entrevistadas pode ser descrita como:

- manter padrões mais altos de qualidade para os produtos
- diferenciar produtos e serviços de outros concorrentes
- ter custos menores que os concorrentes
- alcançar economias de escala nas operações internacionais

O nível de padronização do desenho de produto e do nome de marca das empresas brasileiras pesquisadas é relativamente alto, considerando-se estas atividades quando exercidas nos países estrangeiros. Em contrapartida, as técnicas promocionais e as mensagens publicitárias não são tão padronizadas.

## 10 - O Ambiente de Operações das Empresas Pesquisadas

No ramo industrial a que pertence cada empresa brasileira entrevistada, algumas características se fizeram sentir. Destacam-se:

- Alta concorrência de preços entre competidores
- Alta estabilidade dos padrões dos produtos
- Baixa frequência com que novos concorrentes estrangeiros entram no ramo industrial
- Instabilidade das projeções de vendas

## 11 - Conclusões

Associando a análise estatística à descritiva temos que, de um modo geral, as empresas brasileiras parecem estar motivadas e satisfeitas com a aliança que desenvolvem junto a parceiras estrangeiras.

Dentre as empresas brasileiras que buscaram, com a parceria, ter acesso ao capital, muitas afirmaram ter interesse em entrar no mercado estrangeiro para compensar custos de P&D crescentes. Da mesma forma, muitas que buscam acesso a clientes importantes, almejam fazer parcerias com empresas estrangeiras que possam entrar no mercado nacional, competindo no Brasil com concorrentes de seu país de origem.

Ainda dentre empresas brasileiras que visaram com a parceria ao acesso a clientes importantes, muitas se vêem motivadas a entrar no mercado estrangeiro para desenvolver uma posição competitiva antes que outras empresas nacionais o façam.

Um significativo número de empresas brasileiras interessadas em incrementar sua participação no mercado global busca a parceria com a empresa estrangeira para ter acesso a mercados de produtos.

É de se observar que muitas empresas brasileiras, estimuladas a entrar no mercado estrangeiro para incrementar suas vendas em todo o mundo, não afirmaram ser a redução de custos ou de riscos a maior motivação para o estabelecimento de uma aliança com o parceiro estrangeiro, e vice-versa.

O treinamento técnico foi uma forma muito utilizada pelas empresas brasileiras para incrementar sua participação no mercado global.

O tipo de aliança da parceria parece não exercer significativa influência sobre a satisfação média das empresas brasileiras.

Embora a hipótese de igualdade entre as idades das parcerias, nas diversas regiões de origem do parceiro, tenha sido não-rejeitada, pode-se observar descritivamente que as parcerias com empresas provenientes do Japão se revelaram mais antigas que as norte-americanas, canadenses ou européias. As alianças de empresas brasileiras com sul-americanas são mais recentes. Pode-se supor que o Mercosul tenha sido a raiz de muitas dessas parcerias.

Da mesma forma, as hipóteses de igualdade entre as taxas de inovação de produto e as de igualdade entre as intensidades de controle foram não-rejeitadas. Porém, pode-se observar descritivamente que as parcerias com empresas européias ou japonesas levam a uma maior inovação de produto, enquanto as alianças com empresas sul-americanas são responsáveis pela menor taxa de inovação.

Também pode-se perceber, descritivamente, que as empresas sul-americanas são aquelas que mais controle exercem sobre a parceira brasileira, enquanto as empresas japonesas são as menos controladoras.

## Especificidades dos alunos:

Conforme o plano de trabalho da pesquisa separou-se as áreas de atenção dos alunos: América do Norte e Ásia e América do Sul e Europa, sendo que foram divididas da seguinte forma:

Adriana Uono - América do Norte e Ásia  
Juliano Allegrini - América do Sul e Europa

### **Juliano Allegrini**

Houve uma segunda divisão de como seriam abordadas as câmaras de comércio e indústria dos países, sendo que restringiu-se a visão apenas nas européias visto que sua maior presença assim o requeria. As câmaras contatadas foram:

Câmara de Comércio e Indústria Brasil-Alemanha de S.P.  
Câmara de Comércio e Indústria Belo-Luxemburgue S.A. no Brasil  
Câmara Britânica de Comércio no Brasil  
Câmara Oficial Española Comércio en Brasil  
Câmara de Comércio e Indústria Franco-Brasileira  
Câmara de Comércio Holando-Brasileira  
Câmara Italiana de Comércio em São Paulo  
Câmara Portuguesa de Comércio de São Paulo  
Câmara de Comércio Sueco-Brasileira  
Câmara de Comércio Suiço-Brasileira

Destas câmaras contatadas as que resultaram em colaboração foram:

Câmara de Comércio e Indústria Brasil-Alemanha de S.P.  
Câmara Britânica de Comércio no Brasil  
Câmara Oficial Española Comércio en Brasil  
Câmara de Comércio e Indústria Franco-Brasileira  
Câmara de Comércio Holando-Brasileira  
Câmara de Comércio Sueco-Brasileira  
Câmara de Comércio Suiço-Brasileira

Toda a correspondência relacionada com empresas genuinamente brasileiras ficou a cargo do aluno, assim como a tabulação dos questionários provenientes das empresas que possuíam parceria com indústrias européias ou sul-americanas.

Deste trabalho resultaram 29 questionários respondidos por empresas com parceria com indústrias européias e 6 sul-americanas, totalizando 35 questionários respondidos ou 43,8 % do total dos resultados obtidos.

Além disso o aluno participou com mais ênfase na elaboração das hipóteses específicas para a parte brasileira.

São Paulo, 24 de junho de 1996

  
Juliano Allegrini