

## RESUMO

Esta pesquisa procura avaliar a estratégia de negócios internacionais de indústrias brasileiras e a forma como se conduzem suas parcerias com indústrias estrangeiras. Seu objetivo é 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 é 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.

A primeira parte se refere à relação da empresa brasileira com seus parceiros estrangeiros. A segunda analisa a estratégia internacional seguida pela empresa brasileira.

## PALAVRAS-CHAVES

Estratégia Internacional; Negócios Internacionais; Parceria; Aliança; Associação.

## ABSTRACT

This study focuses on:

- (1) understanding how Brazilian firms manage their relationships with firms for foreign countries;
- (2) determining the success factors of these cross-national business alliances; and
- (3) implementing a successful international strategy.

This project is part of a multi-country study which is being sponsored by major universities in Brazil, Canada, Chile, Mexico and the USA, and firms from all these countries will be participating in this study.

This study deals with Brazilian firms' international strategy and the management of the Brazilian firms' partnerships/alliances with foreign firms. The first part concerns the Brazilian firms relationships with foreign partners. The second part deals with the Brazilian firms' international strategy.

## KEY WORDS

International Strategy; International Business; Partnership; Alliances; Association.

## SUMÁRIO

I. Resumo do projeto .....	4
1. Formulação do problema .....	4
2. Justificativa da pesquisa .....	4
3. Objetivos da investigação .....	5
3.1. Objetivos da pesquisa multinacional (global) .....	5
3.2. Objetivos da pesquisa no Brasil .....	5
4. Base teórica da pesquisa .....	5
4.1. Uma breve revisão da literatura .....	6
4.2. Desenvolvimento das hipóteses .....	9
4.2.a. Dependência .....	9
4.2.b. Confiança .....	11
4.2.c. Antecedentes da dependência e da confiança .....	12
4.2.d. Fontes de poder .....	13
4.2.e. Socialização .....	15
4.2.f. Taxa de transferência de tecnologia .....	17
4.2.g. <i>Hold-up</i> mútuo .....	18
5. Hipóteses .....	21
6. Metodologia .....	25
6.1. Questionário .....	25
6.2. Coleta de dados .....	26
6.3. Processamento dos dados .....	27
6.4. Análise de dados .....	27
7. Cronograma .....	27
II. Dificuldades encontradas .....	29
III. Resultados da pesquisa no Brasil .....	30
1. Análise descritiva das respostas dos questionários .....	30
1.1. Definições operacionais .....	30
1.2. Características das empresas parceiras .....	31
1.3. Relacionamento com os parceiros estrangeiros .....	31
1.4. Tomada de decisão na parceria com a empresa estrangeira .....	33
1.5. Desempenho da parceria .....	35

1.6. Características das empresas brasileiras .....	35
1.7. Desempenho relativo da empresa .....	36
1.8. Atividades gerais de exportação .....	36
1.9. Atividades de marketing internacional das empresas pesquisadas .....	39
1.10. O ambiente de operações das empresas pesquisadas .....	39
2. Análise de dados .....	40
2.1. Análise preliminar .....	40
2.2. Análise descritiva .....	42
2.3. Análise inferencial .....	44
2.3.a. Testes para verificação de normalidade .....	44
2.3.b. Análise das hipóteses .....	45
3. Interpretação dos resultados .....	49
4. Análise das relações entre a empresa brasileira e parcerias/mercados estrangeiros .....	53
5. Conclusão .....	58
5.1. Limitações do estudo .....	58
5.2. Resultados/perspectivas .....	59
5.3. Sugestões .....	63
IV. Apêndices .....	65
1. Questionário .....	65
2. Identificação das perguntas do questionário .....	94
3. Gráficos das respostas médias observadas do questionário .....	111
4. Iterações da <i>reliability analysis</i> aplicada aos constructos .....	128
5. Critérios de classificação das empresas com relação ao porte .....	132
V. Referências bibliográficas .....	134

# ESTRATÉGIA INTERNACIONAL E RELAÇÕES GERENCIAIS DE NEGÓCIOS INTERNACIONAIS<sup>1</sup>

*Maria Cecília Coutinho de Arruda*

## I. RESUMO DO PROJETO

### 1. FORMULAÇÃO DO PROBLEMA

Examinar como as empresas brasileiras trabalham em alianças estratégicas, tanto com contratos de licenciamento (*licensing*) como de exportação conjunta (*joint export*), com os Estados Unidos ou com quaisquer outros parceiros estrangeiros.

### 2. JUSTIFICATIVA DA PESQUISA

Até o momento, a literatura norte-americana tem contemplado o problema acima exposto apenas com a perspectiva das empresas nos Estados Unidos. Ampliando o enfoque, a mesma questão pode ser vista do ponto de vista de parceiros estrangeiros. Para tanto, este projeto será de âmbito internacional, envolvendo pesquisadores nos Estados Unidos, Canadá, México, Chile e Brasil (EAESP/FGV). A coordenação do projeto internacional está a cargo do Prof. Masaaki “Mike” Kotabe, da Universidade do Texas, em Austin, EUA, que veio ao Brasil em julho de 1995 quando os trabalhos foram iniciados nesse país.

---

<sup>1</sup> Agradecimentos aos alunos que participaram da pesquisa que originou o presente relatório como monitores de pesquisa, Adriana Uono e Juliano Allegrini e, como auxiliar de pesquisa, Marcelo Leme de Arruda. Colaborou também para o trabalho, o Prof. Wilton de Oliveira Bussab.

### 3. OBJETIVOS DA INVESTIGAÇÃO

#### 3.1. Objetivos da pesquisa multinacional (global)

Preencher uma lacuna nas pesquisas existentes, identificando e explicando as diferentes formas de controle que uma empresa emprega em relações contratuais para alcançar seus objetivos, quando operam em mercados estrangeiros.

Embora o objetivo primário do estudo seja complementar a literatura existente a respeito do controle internacional, identificando controles das empresas não-proprietárias, que podem ser usados em amplas relações contratuais, as implicações da estrutura da pesquisa também são relevantes para as relações intra-organizacionais (matriz-subsidiárias, gerente do país hospedeiro-gerente do país hóspede) na forma de mecanismos informais de controle. Esses podem ser empregados em adição aos controles formais elaborados pelas perspectivas estruturais do sistema.

#### 3.2. Objetivos da pesquisa no Brasil

Esta pesquisa visa 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 é 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.

### 4. BASE TEÓRICA DA PESQUISA

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

#### 4.1. 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, pág. 5) e é uma “influência proposital em relação a um objetivo predeterminado” (Anderson e Hoyer, 1991, pág. 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, franquizados 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, 1989; 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) possibilitam 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, concebida 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 a 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 outros 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, combinados com confiança para controlar transações entre empresas (Bradach e Eccles, 1989; Casson, 1992; Clark, 1989). O 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, podem-se identificar as fontes dos custos de transação, seu impacto na extensão do controle e nos determinantes do controle. Depois, através dos vários controles sem-propriedades disponíveis para as empresas, foram elaboradas e formuladas hipóteses empíricas testáveis.

## **4.2. Desenvolvimento das hipóteses**

Quando empresas estrangeiras ingressam em um relacionamento contratual com o agente hospedeiro, elas desejam minimizar os custos de transação surgidos devido à incerteza no relacionamento ou devido à ameaça de comportamento oportunístico por parte da empresa local. O modelo de análise de custos de transação sugere que, quando os custos de transação são altos em mercados estrangeiros, as empresas irão exercer maior controle, saindo de um mecanismo de mercado para uma organização hierárquica, isto é, internalização das atividades. Isso implica que haja um relacionamento positivo entre custos de transação e controle. Desde que o interesse esteja em analisar os modos de controle ou reduzir os custos de transação, o objetivo para empresas estrangeiras é atingir um ou ambos dessas propostas. Em outras palavras, propõe-se que, por modos sem-propriedades, uma empresa estrangeira pode atingir seus objetivos estratégicos tanto minimizando seus custos de transação devido ao oportunismo e à incerteza quanto controlando as ações da empresa local, influenciando o comportamento da empresa para atingir os objetivos da empresa estrangeira.

### **4.2.a. Dependência**

Em um relacionamento entre empresa estrangeira e empresa local, normalmente ocorrem transferência de capital, tecnologia, *know-how* gerencial e produto (Hayashi, 1978). A dependência da empresa local na estrangeira é diretamente proporcional ao investimento motivacional em objetivos mediados pela empresa estrangeira, e inversamente proporcional à disponibilidade desses objetivos para a empresa estrangeira fora do

relacionamento (Emerson, 1962). Em outras palavras, a extensão da dependência da empresa local pela empresa estrangeira dependerá da porcentagem no negócio da empresa local detida pela empresa estrangeira e do tamanho da contribuição que aquele negócio dará ao seu lucro, e a dificuldade, esforço e custo encontrado pela empresa local na tentativa de encontrar outro membro como fonte de fornecimento (El-Ansary e Stern, 1972).

Além disso, a dependência na sociedade é, normalmente, um processo de duas mãos. Portanto, enquanto a empresa local pode ser dependente da tecnologia e do *know-how* da empresa estrangeira, a empresa estrangeira pode depender da empresa local para penetrar no mercado com seus produtos. Além disso, em termos de alianças estratégicas, ambas as partes podem ser dependentes para *know-how* tecnológico, gerencial e mercadológico. Portanto, é a dependência relativa de cada parte no relacionamento que determina o tamanho da influência de uma parte sobre a outra (Anderson e Narus, 1990).

O poder de A sobre B é o quanto A pode fazer com que B faça algo que, de outra forma, não faria (Dahal, 1957). Portanto, o poder de uma empresa estrangeira sobre a empresa local é a habilidade de a empresa estrangeira a influenciar decisões variáveis da empresa local (Frazier, 1983). Evidências empíricas da literatura sobre canais domésticos sugerem que o tamanho da influência de A sobre B é a função da dependência de B por A (Gaski, 1984; Keith, Jackson e Crosby, 1990). Esses resultados podem ser estendidos para diferentes tipos de relacionamentos onde existe uma troca de capital, *know-how* ou produtos. Além disso, desde que o poder de uma parte sobre a outra é devido à influência em recentes tomadas de decisão, o poder exercido pode ser considerado sinônimo de controle de uma parte sobre a outra. Portanto, pode-se considerar que:

H1: Quanto maior for a dependência relativa da empresa local, maior será o controle (isto é, poder exercido) da empresa estrangeira sobre essa empresa local.

Além disso, se a empresa local for dependente da empresa estrangeira para atingir seus objetivos econômicos, será mais provável que ela desejará que o relacionamento continue e menos provável que tenha um comportamento oportunista. John (1984) sugere duas formas para reduzir o oportunismo em trocas entre empresas. Por um lado, as empresas

estrangeiras podem reduzir as chances de comportamento oportunista das suas empresas locais, enquanto que, por outro lado, mesmo que as chances possam existir, a empresa pode reduzir a motivação da empresa local a agir de forma oportunista. A dependência da empresa local pela empresa estrangeira reduz as chances desta de comportar-se de forma oportunista. Além disso, desde que uma fonte de incerteza no relacionamento é devida à desigualdade de informações entre os parceiros, o reconhecimento da dependência relativa pela empresa estrangeira e pela empresa local em um relacionamento levará a uma incerteza mais baixa (Beamish e Bank, 1987; Pfeffer e Nowak, 1976). Assim:

H2: Quanto maior for a dependência relativa da empresa local, menor a incerteza no relacionamento e menor a possibilidade de a empresa local agir de forma oportunista.

#### 4.2.b. Confiança

A confiança é definida como a crença de uma das partes em que suas necessidades serão satisfeitas, no futuro, por ações tomadas pela outra parte (Anderson e Weitz, 1986). Assim, a confiança é um “tipo de expectativa que alivia o medo de que o parceiro do intercâmbio atue de forma oportunista” (Bradach e Eccles, 1989, pág. 104). De maneira distinta da dependência, onde o relacionamento tem uma conotação negativa em função de uma das partes constituir garantia para a outra, por seu bem-estar econômico, a confiança é, normalmente, uma relação de ida e volta. Em uma situação de dependência, uma parte da relação pode praticar ações que afetarão negativamente os resultados da outra. A confiança envolve as crenças de uma parte A, em que a outra parte B praticará ações que culminarão em resultados negativos para A (Anderson e Narus, 1990). O conceito de confiança contrasta com a premissa do paradigma do custo de transação, de que o monopólio bilateral sempre fomenta um comportamento oportunista (Bradach e Eccles, 1989). Os autores que propuseram a teoria da internalização recentemente também reconheceram a importância da confiança nas relações entre empresas. De acordo com Casson (1992, pág. 11), “num ambiente de alta confiança, a verdadeira natureza das relações econômicas não pode ser inferida a partir da estrutura de propriedade, porque as relações realmente importantes existem por baixo da estrutura social”. Dessa forma, há um reconhecimento crescente de que a empresa pode alcançar

objetivos organizacionais quando opera em mercados estrangeiros, construindo relações de confiança com os agentes hospedeiros. Com efeito, através da “quase-integração” (Casson, 1992) ou “contratação relacional” (Macneil, 1980; Williamson 1981), a empresa estrangeira pode alcançar os objetivos de internalização sem, de fato, internalizar as atividades estrangeiras.

Portanto, a confiança num relacionamento favorecerá uma maior cooperação entre a empresa estrangeira e o agente hospedeiro e, eventualmente, levará a uma maior satisfação com respeito ao relacionamento existente (Anderson e Narus, 1990). Uma das maiores fontes de custos de transação é a dificuldade de identificar as contribuições das partes à transação e/ou atribuir um valor a essas contribuições (Maitland, Bryson e Van de Ven, 1985). Já que a confiança leva a uma maior cooperação e satisfação em um relacionamento, os custos de transação devidos ao oportunismo e à incerteza podem ser minimizados para obter uma troca mutuamente equitativa entre a empresa estrangeira e o agente hospedeiro (Ouchi, 1980). Além disso, enquanto a dependência do agente hospedeiro em relação à empresa estrangeira impede um comportamento oportunista por parte do primeiro, a confiança entre as partes reduz a motivação para comportar-se de maneira oportunista. Portanto, espera-se que:

H3: Quanto maior a confiança entre a empresa estrangeira e o agente hospedeiro, menor a incerteza no relacionamento e menor a ameaça de oportunismo pelas partes da relação.

#### 4.2.c. Antecedentes da Dependência e da Confiança

Na seção anterior, foi proposto que os custos de transação podem ser minimizados em um relacionamento e/ou controle estabelecido sobre o agente hospedeiro através de uma confiança mútua e tornando o agente hospedeiro dependente da empresa estrangeira. Nesta seção, são identificados os meios para aumentar a dependência e a confiança no relacionamento. A literatura sugere que a existência de fontes de poder para a empresa estrangeira, a extensão da socialização do agente hospedeiro, a taxa de transferência de tecnologia e o *hold-up* mútuo afetarão a dependência e a confiança no relacionamento. Além disso, a dependência e a confiança afetarão o oportunismo e a incerteza no

relacionamento e a extensão do controle da empresa estrangeira sobre o agente hospedeiro. Quando for apropriado, também serão propostas relações diretas entre os antecedentes identificados e o controle exercido.

#### 4.2.d. Fontes de Poder

A literatura existente sobre canais de distribuição afirma que o poder de uma empresa para influenciar o comportamento de seu membro de canal é uma função das fontes de poder da empresa (tanto coercitivo como não-coercitivo) (French e Raven, 1959), da dependência do membro do canal em relação à empresa (Frazier, 1983) ou a influência conjunta das fontes de poder da empresa e a dependência do membro do canal (El-Ansary e Stern, 1972). As fontes de poder de A sobre B são:

- a) recompensa: percepção de B de que A tem a habilidade de mediar o prêmio para B;
- b) legitimidade: percepção de B de que A tem o direito legítimo de prescrever o comportamento para B;
- c) referente: identificação de B com A;
- d) especialista: percepção de B de que A tem algum conhecimento especial ou experiência de especialista;
- e) coercitivo: percepção de B de que A tem a habilidade de mediar as punições para B.

Os primeiros quatro componentes representam as fontes de poder não-coercitivas (French e Raven, 1959; Raven, 1992).

A relação entre controle (isto é, poder exercido) e as fontes de poder encontra fundamentação empírica no relacionamento distribuidor-fabricante (Anderson e Weitz, 1986; Anderson e Narus, 1990; Frazier, 1983) e na relação franquizador-franquiado (Hunt e Nevin, 1974). Os pesquisadores recentemente começaram a olhar para a validade externa desses constructos em canais internacionais de distribuição. Por exemplo, Kale (1986) estudou o poder do fabricante sobre seus distribuidores em um país em desenvolvimento e viu que as fontes de poder do fabricante estão positivamente correlacionadas ao grau de controle do fabricante sobre o comportamento do distribuidor.

Estendem-se as fontes de poder a diferentes tipos de relação que existem entre uma empresa estrangeira e seu agente hospedeiro. Além do relacionamento fabricante-distribuidor e franquiador-franquiado, as fontes de poder também influenciarão o controle na relação licenciador-licenciado e nas relações de transferência de tecnologia. Assim, sempre que houver um intercâmbio de conhecimento, especialidade, tecnologia ou produto entre uma empresa estrangeira e um agente hospedeiro, existirão fontes de poder para cada parte do intercâmbio, que podem ser usadas para influenciar o comportamento da outra parte.

Enquanto a hipótese de que o poder é uma função conjunta de fontes de poder e a dependência encontrou algum suporte empírico, alguns pesquisadores argumentam que a dependência e as fontes de poder são conceitualmente inseparáveis (Frazier, 1983 e Gaski, 1984). Pode-se afirmar que, dada a maneira como as fontes de poder têm sido definidas, elas constituem um elemento comportamental, enquanto a dependência pode assumir formas tanto comportamentais como estruturais. Conseqüentemente, as fontes de poder de uma empresa estrangeira podem afetar indiretamente sua habilidade de controlar um agente hospedeiro através da dependência e confiança desse último ou contribuir diretamente por sua habilidade de controlar esse último. Assim:

H4: Quanto maiores as fontes de poder (coercitivo ou não-coercitivo) da empresa estrangeira, maior a dependência do agente hospedeiro em relação à empresa estrangeira.

H5: Quanto maiores forem as fontes de poder (coercitivo e não-coercitivo) da empresa estrangeira, maior o controle da empresa estrangeira sobre o comportamento do agente hospedeiro.

Embora o uso das fontes de poder, tanto coercitivas como não-coercitivas, aumente o controle da empresa estrangeira sobre o agente hospedeiro, o uso de fontes coercitivas de poder pode, contrariamente, afetar a confiança e a satisfação no relacionamento (Anderson e Narus, 1990; Hunt e Nevin, 1974; Keith, Jackson e Crosby, 1990). Além disso, o uso de fontes coercitivas de poder, por parte da empresa estrangeira, pode aumentar a incerteza na relação, uma vez que o agente estrangeiro pode estar motivado a reter informação da empresa estrangeira por medo de coerção. Assim, espera-se que:

- H6: Quanto maior o uso de fontes coercitivas de poder por parte da empresa estrangeira, menor a confiança no relacionamento.
- H7: Quanto maior o uso de fontes coercitivas de poder por parte da empresa estrangeira, menor a ameaça de comportamento oportunista por parte do agente hospedeiro, mas maior a incerteza no relacionamento.

#### 4.2.e. Socialização

Na maior parte das vezes, a literatura existente a respeito de controle olha para a eficiência econômica no mercado e para as relações burocráticas e/ou hierárquicas (Coase, 1937 e Weber, 1968). Os mecanismos de mercado se baseiam nos preços para informar os agentes a respeito de suas decisões sobre os outros e para premiá-los (ou puni-los) por seu comportamento (Hennart, 1989b). Os mercados são, portanto, mais eficientes quando a ambigüidade de desempenho em um intercâmbio entre duas partes é reduzida, e a incongruência almejada é elevada (Ouchi, 1980). Por outro lado, nas burocracias, uma das partes do intercâmbio se torna um empregado da outra, e, como empregado, não é mais premiado pelos preços de mercado, mas pela extensão de sua obediência aos diretores administrativos (Hennart, 1989b). Assim, as burocracias são mais eficientes quando tanto a incongruência almejada, quanto a ambigüidade de desempenho são elevadas (Ouchi, 1980). A organização burocrática cria uma atmosfera de confiança entre os empregados, e, através de uma intenção de comunalidade, eles desenvolvem a congruência almejada (Ouchi, 1980).

Ouchi (1980, pág. 37) sugere uma terceira forma de organização, “clã”, que difere da burocracia no sentido em que emprega um sistema de autoridade legítima sem “requerer auditoria e avaliação explícita”. Num clã, a congruência almejada da parte do intercâmbio é alcançada com a socialização de uma parte às intenções e objetivos da outra parte. O processo de socialização envolve incutir um conjunto de valores e crenças comuns entre as partes do intercâmbio. Enquanto as exigências de informações no mercado e na burocracia são, respectivamente, preços e regras, as exigências de informação no clã são as tradições comuns (Ouchi, 1980).

Os meios de socialização do agente hospedeiro pela empresa estrangeira podem incluir o treinamento específico dos agentes hospedeiros nos escritórios centrais da empresa. As firmas japonesas têm se apoiado nesse mecanismo para socializar seus agentes, de forma que aceitem as metas da empresa como suas próprias (Nakane, 1973). As viagens dos gerentes da empresa estrangeira para conhecer os agentes hospedeiros elevam o nível de comunicação entre as duas partes e levam, assim, a uma maior cooperação entre elas (Anderson e Narus, 1990). Gatignon e Anderson (1988) sugerem que a distância sócio-cultural entre os gerentes norte-americanos e seus agentes estrangeiros leva a uma maior incerteza no relacionamento. A distância sócio-cultural pode ser reduzida através de maior comunicação e mais contatos pessoais entre os gerentes da empresa estrangeira e os agentes hospedeiros. Além disso, as relações contratuais de longo prazo, baseadas mais em mecanismos informais do que em medidas de desempenho previamente especificadas, levam a uma maior congruência almejada entre as partes de um intercâmbio.

Uma vez que as fontes mais importantes dos custos de transação surgem em função da ameaça de oportunismo e incerteza num processo de intercâmbio, a socialização do agente hospedeiro levaria a uma maior cooperação no relacionamento. Mas, na análise de Williamson (1981) sobre o oportunismo como uma fonte de custo de transição, uma questão importante é selecionar os agentes que se comportam de maneira oportunista, separando-os dos que não agem assim (Maitland, Bryson e Van de Ven, 1985). Hill (1990, pág. 511) sugere que a ameaça de oportunismo, como uma razão para a organização hierárquica, seja exagerada, pois “ao longo do tempo a mão invisível do mercado favorece os agentes cujos repertórios de comportamento estão inclinados à cooperação, e não ao oportunismo”. Sustenta-se que essa “mão invisível” que limita o oportunismo se deve à socialização dos agentes, fazendo com que aceitem as metas da empresa estrangeira como próprias. Assim:

H8: Quanto maior a socialização do agente hospedeiro em relação aos valores e crenças da empresa estrangeira, menor a ameaça de oportunismo pelo agente hospedeiro.

Além disso, através da socialização, os agentes hospedeiros provavelmente compartilharão seus objetivos pessoais que forem compatíveis com os objetivos da empresa estrangeira (Ouchi, 1980). Portanto, espera-se que:



H9: Quanto maior a socialização do agente hospedeiro, maior a confiança entre a empresa estrangeira e o agente hospedeiro.

A socialização da empresa estrangeira com o agente hospedeiro representa um meio informal de controle sobre o agente num mercado estrangeiro. Assim, não se propõe uma relação direta entre socialização e controle, mas se sustenta que a empresa estrangeira alcançará seu objetivo organizacional, reduzindo os custos de transação devidos ao oportunismo e à incerteza, e construindo um relacionamento de confiança.

#### 4.2.f. Taxa de Transferência de Tecnologia

A tecnologia inclui maquinaria, propriedade intelectual, marketing e *know-how* gerencial. Uma premissa básica, fundamentada em pesquisa empírica, é de que quando há transferência de propriedade intelectual a mercados estrangeiros, especialmente sob condições de fracos regimes de apropriação (Teece, 1986), as empresas preferem usar formas de alto controle, e assim preferem parcerias equiparáveis para os acordos contratuais como licenciamento (Gatignon e Anderson, 1988; Hennart, 1991; Hill, Hwang e Kim, 1990). Isso se deve ao risco de disseminação (isto é, o risco de que vantagens específicas de *know-how* de uma empresa seja apropriado pela empresa que o recebe) ser o mais reduzido possível, numa subsidiária de total propriedade. Estabelecer as subsidiárias de total propriedade pode constituir o maior nível de controle, em termos de proteção das vantagens específicas de *know-how* da empresa.

No entanto, quando uma empresa está buscando uma estratégia global, os custos de estabelecer subsidiárias em múltiplos países podem ser maior que o valor do *know-how* patentado. Mas, a tendência recente nas alianças estratégicas entre concorrentes para ganhar economias de escala em Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) e produção indica a impossibilidade de uma empresa tentar fazer tudo por sua própria conta (Ohmae, 1989). Assim, dado o ambiente competitivo e a necessidade de extrair rendimento das vantagens específicas da empresa, estas devem se apoiar nos acordos contratuais mais amplos. Nesses acordos contratuais de transferência de *know-how*, uma empresa pode reduzir o oportunismo no relacionamento através de uma transferência de *know-how* demorada e gradual, tornando cada estágio da transferência dependente do desempenho do parceiro desde a transferência anterior (Hamel, Doz e Prahalad, 1989; Williamson,

1985). O sucesso das empresas japonesas e daquelas dos países recentemente industrializados, no sentido de expropriar a tecnologia ocidental, sem fornecer *know-how* recíproco, é atribuído ao fracasso das empresas ocidentais ao transferir *know-how* em função da reciprocidade (Hamel, Doz e Prahalad, 1989; Hill, Hwang e Kim, 1990). Outra estratégia para ganhar controle sobre a empresa estrangeira, especialmente em países em desenvolvimento, é transferir a tecnologia obsoleta onde a empresa estrangeira já expropriou os rendimentos econômicos (Contractor, 1985; Telesio, 1979). A transferência de tecnologia gradual terá o efeito de tornar o agente hospedeiro dependente da empresa estrangeira, mas também levará a uma menor confiança no relacionamento. Portanto, espera-se que:

H10: Quanto mais gradual for a taxa de transferência de tecnologia (*know-how*) da empresa estrangeira para 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.

#### 4.2.g. *Hold-Up* Mútuo

Até aqui foram discutidos os meios para adquirir controles de não-propriedade através de ações unilaterais da empresa estrangeira para aumentar a dependência do agente hospedeiro, melhorar a confiança no relacionamento através da socialização e o uso de fontes de poder para influenciar as ações do agente hospedeiro. Um modo alternativo é alcançar o controle através de aplicações bilaterais de compromissos críveis (Williamson, 1985). Nessa forma, a relação contratual entre as partes do intercâmbio é governada pela “situação de garantia mútua” ou “mútuo *hold-up*” (Connor, 1991; Williamson, 1985). Uma fonte comum de custo de transação nos mercados internacionais é a especificidade do ativo, pela qual uma parte investe em ativos que são específicos de um intercâmbio particular. Quando a especificidade do ativo é elevada, há maior possibilidade de que a outra parte se comporte de modo oportunista.

Beamish e Banks (1987) sugerem que, em parceria de *joint-venture*, em que cada parceiro investe na relação e detém o controle eqüitativo, a ameaça de oportunismo é minimizada devido ao mútuo autocontrole. Estende-se esse argumento às relações puramente contratuais ou de não-propriedade, e sustenta-se que a empresa estrangeira pode alcançar o controle, minimizando os custos de transação através do *hold-up* mútuo. Já que a opção de *joint-venture* envolve uma integração parcial, “economias de escapa e abrangência podem ser sacrificadas removendo as transações dos mercados e organizando-as internamente” (Williamson, 1985, pág. 163). Assim, a estrutura de *hold-up* mútuo, sem incorrer em custos de internalizar, mas, ao mesmo tempo, alcançar os objetivos da empresa, é mais eficiente que a opção de *joint-venture*.

O mútuo *hold-up* pode ser alcançado de três maneiras. Primeiro, em termos de investimentos específicos, uma empresa estrangeira pode exigir que o agente hospedeiro invista na relação. Uma vez que os investimentos em ativos específicos de transação pela empresa estrangeira (isto é, elevada especificidade de ativo) aumentam a possibilidade de que o agente hospedeiro se comporte de modo oportunista, investimentos simultâneos em ativos específicos de transação por ambas as partes minimizam o oportunismo por parte de qualquer membro do relacionamento. Assim, a reciprocidade e a condição de garantia servirão para igualar a exposição das partes (Williamson, 1985). Uma segunda forma de ganhar uma condição de mútuo *hold-up*, usada cada vez mais nos intercâmbios internacionais, é através dos acordos de *countertrade*. Essa operação envolve um intercâmbio em que um vendedor fornece ao comprador bens, serviços e promessas e, em contrapartida, compra bens e serviços do comprador (Banks, 1983). Hennart (1989b) sugere que o uso crescente do *countertrade* pode ser compreendido em termos de custos de transação. No entanto, ele considera o *countertrade* um meio de os governos hospedeiros minimizarem os custos de transação ao adquirir tecnologia e *know-how* das empresas estrangeiras. Além disso, Hennart (1989b) despreza o fundamento lógico dos lucros do intercâmbio estrangeiro para o *countertrade*. Afirma-se que os fundamentos lógicos do custo de transação e dos ganhos com o intercâmbio estrangeiro nos *countertrades* não são contraditórios. De fato, o *countertrade* se ajusta à condição do *hold-up* mútuo, pelo qual ambas as partes estão garantidas no intercâmbio, compensando, assim, o potencial de oportunismo (Klein e Leffler, 1981). Além disso, os acordos de *countertrade* normalmente envolvem

intercâmbios entre a empresa estrangeira e os agentes hospedeiros, e a fidelidade de cada parte aos objetivos organizacionais depende da outra parte. Portanto, os acordos de *countertrade* reduzem a incerteza no relacionamento, já que há pouca motivação para os parceiros no sentido de esconderem informação um do outro.

Finalmente, o *hold-up* mútuo pode ser usado para minimizar os custos de transação nas parcerias estratégicas. Teece (1986) argumenta que quando uma empresa necessitasse de ativos complementares para o sucesso final de suas próprias inovações deveria contratar o acesso a esses ativos apenas quando o regime de apropriação fosse muito rigoroso ou quando houvesse um grande número de fornecedores potenciais disponíveis para esse ativo. Com muita frequência, os ativos complementares fornecidos pelos países estrangeiros estão em termos de baixos custos de fator ou mercados potenciais. Em tal situação, a empresa pode encaminhar o parceiro para a situação de mútua garantia, exigindo que o parceiro estrangeiro invista em ativos especializados complementares. Isso faz com que ambas as partes invistam em ativos complementares, o que as une numa relação contratual de longo prazo.

Assim, exigindo que o parceiro anuncie garantias explícitas, tendo acordos de *countertrade* e compensação, e através de investimentos em ativos complementares, uma empresa estrangeira pode amarrar seu agente estrangeiro a uma condição de *hold-up* mútuo. Por meio do *hold-up* mútuo, as empresas minimizarão o risco de comportamento oportunista por parte do parceiro (Connor, 1991 e Williamson, 1985). Além disso, os *hold-ups* mútuos necessitarão de maiores fluxos de informação entre as partes do intercâmbio (Beamish e Banks, 1987), aumentando, assim, a confiança e reduzindo a incerteza no relacionamento. Dessa forma, espera-se que:

- H11: Quanto maior o *hold-up* mútuo no relacionamento entre a empresa estrangeira e seu agente hospedeiro,
- a) maior a dependência, uma da outra, de ambas as partes do intercâmbio;
  - b) maior a confiança no relacionamento;
  - c) menor a incerteza no relacionamento e
  - d) menor a ameaça de comportamento oportunista das partes do intercâmbio.

## 5. HIPÓTESES

Sumarizam-se, a seguir, as hipóteses desenvolvidas anteriormente:

- H1: 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.
- H2: 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.
- H3: 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.
- H4: Quanto maiores as fontes de poder (coercitivo ou não) da empresa estrangeira, maior a dependência do agente hospedeiro em relação à empresa estrangeira.
- H5: Quanto maiores as fontes de poder (coercitivo ou não) da empresa estrangeira, maior o seu controle sobre o comportamento do agente hospedeiro.
- H6: Quanto maior o uso de fontes coercitivas de poder por parte da empresa estrangeira, menor a confiança no relacionamento.
- H7: 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.
- H8: 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.

- H9: 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.
- H10: 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.
- H11: 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:

- H12: Quanto maior o controle exercido pela empresa estrangeira sobre seu agente hospedeiro, menor a satisfação do agente hospedeiro com a parceria.
- H13: Quanto maior a confiança entre a empresa estrangeira e o agente hospedeiro, maior a satisfação do agente hospedeiro com a parceria.

- H14: 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.
- H15: Quanto menor a ameaça de comportamento oportunista por parte do agente estrangeiro, maior a satisfação do agente hospedeiro com a parceria.
- H16: Quanto menor o porte do agente hospedeiro, maior o controle exercido pela empresa estrangeira sobre seu agente hospedeiro.
- H17: Quanto menor o porte do agente hospedeiro, maior a dependência do agente hospedeiro em relação à empresa estrangeira.
- H18: Quanto menor o porte do agente hospedeiro, maior a ameaça de comportamento oportunista por parte da empresa estrangeira.
- H19: Quanto menor o porte do agente hospedeiro, maior a socialização do agente hospedeiro em termos de valores e crenças da empresa estrangeira.
- H20: Quanto maior o tempo da parceria, maior a socialização do agente hospedeiro em termos de valores e crenças da empresa estrangeira.
- H21: Quanto maior o tempo da parceria, maior a confiança entre a empresa estrangeira e o agente hospedeiro.
- H22: Quanto menor o tempo da parceria, maior a incerteza no relacionamento.
- H23: Quanto maior o tempo da parceria, maior a satisfação do agente hospedeiro com a parceria.
- H24: Quanto maior o tempo da parceria, menor a ameaça de comportamento oportunista por parte da empresa estrangeira.
- H25: Quanto maior o sucesso da parceria, na visão do agente hospedeiro, maior a satisfação do agente hospedeiro com a parceria.

- H26: Quanto maior o sucesso da parceria, na visão do agente hospedeiro, menor a ameaça de comportamento oportunista por parte da empresa estrangeira.
- H27: Quanto maior o controle exercido pela empresa estrangeira sobre seu agente hospedeiro, menor o sucesso da parceria, na visão do agente hospedeiro.
- H28: Quanto maior a confiança entre a empresa estrangeira e o agente hospedeiro, maior o sucesso da parceria, na visão do agente hospedeiro.
- H29: Quanto maior o tempo da parceria, maior o sucesso da parceria, na visão do agente hospedeiro.
- H30: 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.
- H31: 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.
- H32: 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.
- H33: Quanto maior a inovação de produto e quanto maior a inovação de processo, maior o sucesso da parceria, na visão do agente hospedeiro.

As hipóteses do projeto inicial, relativas à transferência de tecnologia, no projeto anterior, foram alteradas em função dos dados coletados na pesquisa. Os percentuais relativos à transferência de tecnologia refletiam sua intensidade, mais do que a velocidade, conforme prévia redação. Assim, as hipóteses H10, H31 e H32 foram reescritas, substituindo-se “Quanto *mais gradual* for a taxa...” por “Quanto *maior* for a taxa...”.

As hipóteses do projeto inicial, relativas a comportamento oportunista, no projeto anterior, foram alteradas em função dos dados coletados na pesquisa. As perguntas relativas ao



oportunismo não refletiam o comportamento do agente hospedeiro (conforme prévia redação), mas o da empresa estrangeira. Assim, as hipóteses H3, H11(d), H15, H18, H24 e H26 foram reescritas, substituindo-se “... comportamento oportunista *entre as partes do intercâmbio...*” por “... comportamento oportunista *por parte da empresa estrangeira...*” Além disso, as hipóteses H2, H8 e H10 (b), que mencionava “... comportamento oportunista *por parte do agente hospedeiro...*” foram excluídas da análise.

## 6. METODOLOGIA

As diretrizes foram definidas na Universidade do Texas em Austin, com a coordenação do Prof. Masaaki “Mike” Kotabe. As instituições envolvidas no projeto são:

- The University of Texas System (EUA)
- Fundação Getulio Vargas (Brasil)
- Memorial University of Newfoundland (Canadá)
- College of William and Mary (EUA)
- Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey (México)
- Pontificia Universidad Católica de Chile (Chile)
- Universidad de las Américas (México)

### 6.1. Questionário

Seguindo os padrões estabelecidos no projeto, o questionário aplicado no Brasil é o mesmo dos Estados Unidos, México, Chile e Canadá. Foi feita uma tradução para o

português e, em seguida, uma versão para o inglês para completa verificação. Uma cópia do questionário segue em anexo.

## 6.2. Coleta de dados

A coleta de dados no Brasil abrangeu 80 empresas. Para isso, realizaram-se as seguintes atividades:

A. Selecionar empresas estrangeiras no Brasil, que trabalham em parceria com empresas brasileiras, baseados em informações de:

- Gazeta Mercantil - Balanço Anual
- Exame - Maiores e Melhores
- 1995 - American Chamber of Commerce Year-book (São Paulo)
- 1990/91 - EPIL Industries Year Book (Editora Pesquisa e Indústria Ltda.)
- Câmaras de Comércio de 16 países
- Contatos com empresas parceiras da EAESP/FGV
- Contatos pessoais do Prof. Mike Kotabe
- Contatos pessoais da Prof<sup>a</sup>. M. Cecília Arruda

B. Selecionar empresas parceiras brasileiras com base nas informações coletadas junto às empresas estrangeiras.

C. Enviar cartas a empresas multinacionais, câmaras de comércio e contatos pessoais, explicando o projeto e solicitando indicação de parceiros brasileiros para participarem da amostra.

- D. Marcar entrevistas pessoais junto a empresas brasileiras em São Paulo.
- E. Enviar questionários às empresas brasileiras fora de São Paulo.

### **6.3. Processamento dos dados**

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.

### **6.4. Análise dos dados**

Realizou-se um estudo comparativo de cada empresa participante da amostra e o desempenho do setor industrial pesquisado. Os dados relativos ao Brasil foram enviados às empresas que colaboraram com a pesquisa.

As análises qualitativa e quantitativa dos dados referentes ao Brasil foram feitas após o processamento global dos dados.

## **7. CRONOGRAMA**

Julho:

- tradução do questionário
- seleção das empresas da amostra
- seleção dos entrevistadores
- contato com as empresas para agendar entrevistas

Agosto:

entrevistas nas empresas

Setembro:

entrevistas nas empresas  
testes estatísticos

Outubro:

tabulação e análise dos questionários

Novembro:

análise dos dados coletados

Dezembro:

redação do relatório de pesquisa para o Brasil  
envio dos dados para os Estados Unidos

Alterações em relação ao projeto inicial:

Janeiro/fevereiro:

extensão de prazo concedida pelo NPP para conclusão da coleta de dados

Março:

envio dos dados para os Estados Unidos  
redação da primeira versão do relatório de pesquisa para o Brasil

Abril/maio:

análise estatística dos dados  
interpretação dos resultados

Maio/junho:

redação da versão final do relatório de pesquisa para o Brasil  
entrega do relatório para o NPP-EAESP-FGV

## II. DIFICULDADES ENCONTRADAS

Uma longa greve do correio, aliada a certa resistência do empresariado brasileiro a responder a um questionário (anexo) como o da presente pesquisa, fez com que o cronograma previsto não pudesse ser cumprido.

Procurou-se compensar a resistência dos empresários com telefonemas diretos (média de sete por empresa), em que se ressaltou a relevância do estudo, solicitando cooperação.

Nesse sentido, o desenvolvimento da pesquisa foi prejudicado por um problema das linhas telefônicas da EAESP-FGV, obrigando a equipe a se utilizar de telefones externos durante, aproximadamente, um mês.

O quadro abaixo ilustra o esforço despendido principalmente durante a fase de coleta de dados.

<b>Estatísticas</b>	<b>N</b>
Total de empresas contatadas	290
Total de contatos	1.200
Contatos por empresa	4,08
Média de dias de espera por empresa	71
Envio de fax, cartas e questionários*	400
Recusas formais	84
Sem respostas	126
Respostas de empresas	93
Questionários respondidos	80

\* Estimativa

### III. RESULTADOS DA PESQUISA NO BRASIL

#### 1. ANÁLISE DESCRITIVA DAS RESPOSTAS DOS QUESTIONÁRIOS

##### 1.1. Definições operacionais

Para fins deste relatório, 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”, coordenada pelo Prof. Masaaki Kotabe, da University of Texas em Austin (EUA), com a cooperação de universidades no Canadá, Chile, Estados Unidos, México e da Fundação Getulio 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 às 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).

## 1.2. Características das empresas parceiras

As 80 empresas parceiras estrangeiras foram provenientes da:

<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.

## 1.3. 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 com a 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 mencionados:

- 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

#### **1.4. Tomada de decisão na parceria com a empresa estrangeira**

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

- ao controle de qualidade do produto
- à determinação de preço dos produtos
- ao abastecimento de materiais e componentes essenciais
- à especificação da cobertura da distribuição
- a decisões sobre recursos humanos
- ao 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.

### **1.5. 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.

### **1.6. Características das empresas brasileiras**

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

- Químico/petroquímico
- Eletroeletrônico
- 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 anos e 4 meses. Cada empresa emprega, em todo mundo, uma média de 2.510 funcionários. O respondente do questionário participa das operações internacionais da empresa há 9 anos, em média.

### **1.7. 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 encontrada no que se refere à satisfação do consumidor e à lealdade dos clientes. Em contrapartida, notou-se que o desempenho, quanto às patentes emitidas, ficou abaixo da concorrência.

### **1.8. Atividades gerais de exportação**

A maioria das empresas entrevistadas não se apóia 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 geradas 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%

## **1.9. 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 essas atividades quando exercidas nos países estrangeiros. Em contrapartida, as técnicas promocionais e as mensagens publicitárias não são tão padronizadas.

## **1.10. 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

## 2. ANÁLISE DE DADOS

### 2.1. Análise preliminar

A partir do projeto de pesquisa, foram formuladas hipóteses (já vistas no capítulo I, seção 5), as quais envolvem constructos<sup>2</sup> elaborados com base nas perguntas do questionário. Para mensurar tais constructos, utilizou-se a técnica de *Reliability Analysis*, aplicada, individualmente, a cada um deles. A cada constructo correspondeu um conjunto de perguntas (identificadas em anexo) do questionário, conforme relatado a seguir:

Constructo	Perguntas
Confiança	RELNOM01 a RELNOM05, RELNOM10
Controle	FCONT01 a FCONT13, PCONT01 a PCONT13, FORMAL1 a FORMAL3
Dependência	FDEP1 a FDEP3, PDEP1 a PDEP3 ,RELNOM06
Fontes de Poder	ADAPT1 a ADAPT4
<i>Hold-Up</i> <sup>3</sup>	RESCOM1 a RESCOM4
Incerteza	RELNOM07 a RELNOM09, RELNOM18 RELNOM20
Inovação de Processo	PROCINV1 a PROCINV3
Inovação de Produto	PRODINV1 a PRODINV3
Oportunismo	RELNOM14 a RELNOM17
Satisfação	PPERF01 a PPERF10
Socialização	SOCIAL1 a SOCIAL3, RELNOM11 a RELNOM13, RELNOM21 a RELNOM23, ADAPT1 a ADAPT4, RELNOM24 a RELNOM26, DISIM01 a DISIM16
Sucesso	SUCDEG1 a SUCDEG3
Transferência de Tecnologia	PRODINV e PROCINV

<sup>2</sup>Conceitos que não podem ser mensurados diretamente a partir do questionário.

<sup>3</sup> Interligação no relacionamento entre as empresas parceiras.



Pode-se perceber que as perguntas ADAPT1 a ADAPT4 foram associadas a dois constructos: Socialização e Fontes de Poder. Isso se deve ao fato de que não foram encontradas perguntas do questionário que pudessem ser associadas ao constructo Fonte de Poder. Assim, optou-se por associar as perguntas ADAPT1 a ADAPT4 (consideradas as mais próximas ao constructo) à Fonte de Poder, caso não fizessem parte do conjunto resultante da análise do constructo Socialização.

As análises dos constructos, após sucessivas iterações (relatadas em anexo), produziram os resultados expostos a seguir.

Os constructos Fontes de Poder e Incerteza apresentaram valor de  $\alpha$  de Cronbach inferior ao limite estabelecido de 70% e, por esse motivo, foram excluídos da análise.

<b>Constructo</b>	<b><math>\alpha</math> de Cronbach</b>	<b>Perguntas</b>
Fontes de Poder	59,24%	ADAPT1, ADAPT3
Incerteza	60,78%	RELNOM08, RELNOM09, RELNOM19, RELNOM20
Transferência de Tecnologia	70,30%	PRODINV e PROCINV
Oportunismo	73,68%	RELNOM14 a RELNOM17
<i>Hold-Up</i>	77,69%	RESCOM1 a RESCOM4
Inovação de Processo	79,51%	PROCINV1 a PROCINV3
Confiança	81,47%	RELNOM01, RELNOM02, RELNOM04, RELNOM05
Inovação de Produto	83,83%	PRODINV1, PRODINV2
Sucesso	85,18%	SUCDEG1 a SUCDEG3
Satisfação	88,07%	PPERF01, PPERF02, PPERF04 a PPERF10
Dependência	91,08%	FDEP1, FDEP2
Controle	92,34%	FCONT05 a FCONT13, PCONT05 a PCONT13,
Socialização	92,54%	DISIM01 a DISIM03, DISIM05, DISIM06, DISIM08 a DISIM16

## 2.2. Análise descritiva

Cada constructo foi quantificado pela soma dos valores das perguntas resultantes da *Reliability Analysis*. Em todas essas quantificações, adotou-se, como critério, atribuir maiores valores às maiores manifestações do conceito. Ou seja, quanto maior for, por exemplo, a satisfação do agente hospedeiro com a parceria, maior será o valor da variável Satisfação. Os questionários que apresentaram algum valor ausente (pergunta não respondida) foram excluídos da soma. O constructo Sucesso, por envolver perguntas de significados iguais entre si, foi quantificado pela média das perguntas associadas. Nesse caso, apenas os questionários com as três respostas em branco foram excluídos.

As variáveis, obtidas através da quantificação dos constructos, apresentaram os seguintes valores descritivos:

Variável	N	Faixa de Variação	Média ( $\mu$ )	Desvio-Padrão ( $\sigma$ )	Intervalo $\mu \pm 2\sigma$
Anos	79	$\geq 0$	9,215	7,379	[-5,543 ; 23,973]
Confiança	79	4 a 20	17,089	6,364	[3,821 ; 30,357]
Controle	76	17 a 85	41,855	18,628	[4,599 ; 79,111]
Dependência	80	2 a 10	6,200	2,597	[1,006 ; 11,394]
<i>Hold-Up</i>	76	4 a 20	11,276	4,168	[2,940 ; 19,612]
Inovação de Processo	79	3 a 15	10,637	2,440	[5,757 ; 15,517]
Inovação de Produto	80	2 a 10	7,175	1,947	[3,281 ; 11,069]
Oportunismo	79	4 a 20	7,000	3,158	[ 0,684 ; 13,316]
Satisfação	76	9 a 45	33,316	6,251	[20,814 ; 45,818]
Socialização	72	14 a 70	31,708	10,370	[10,968 ; 52,448]
Sucesso	70	3 a 15	8,943	2,968	[3,007 ; 14,879]
Transferência de Tecnologia	77	0 a 200	74,013	57,229	[-40,445 ; 188,471]

Chama a atenção, de um modo geral, o alto valor dos desvios-padrão das variáveis em relação às respectivas médias, fazendo com que os limites do intervalo  $\mu \pm 2\sigma$  fiquem fora de suas faixas de variação teóricas. Isso significa que, para essas variáveis, os valores observados apresentam-se largamente dispersos.

Não se pode perceber uma tendência acentuada de resposta na maioria das variáveis obtidas de constructos (vistos no capítulo III, seção 2.1.). Se os valores observados fossem baixos, poder-se-ia entender que as empresas não se caracterizariam por não estarem socializadas, confiantes, satisfeitas com a parceria e assim por diante.

Além dessas variáveis, também foi utilizado, nos testes de hipóteses, o porte da empresa. Os critérios para classificação das empresas em pequeno, médio ou grande porte encontram-se em anexo. A seguir, encontram-se distribuições de frequências da variável Porte.

Pode-se perceber, a partir desses dados, que mais da metade das empresas amostradas (57,50%) é de pequeno ou médio porte.

#### **Distribuição Estratificada de Frequências do Porte das Empresas**

<b>Porte em relação ao faturamento</b>	<b>Porte em relação ao número de empregados</b>				
	<b>pequeno</b>	<b>médio</b>	<b>grande</b>	<b>não respondido</b>	<b>Total</b>
pequeno	12	11	-	3	26
médio	-	14	6	-	20
grande	-	8	24	2	34
não respondido	-	-	-	-	-
Total	12	33	30	5	80

#### **Distribuição Final de Frequências do Porte das Empresas**

<b>Porte</b>	<b>Número de empresas</b>	<b>Porcentagem do total</b>	<b>Total acumulado</b>	<b>Porcentagem acumulada</b>
pequeno	25	31,25%	25	31,25%
médio	21	26,25%	46	57,50%
grande	34	42,50%	80	100,00%

## 2.3. Análise inferencial

Pensou-se em empregar técnicas de análise não-paramétrica, pois as variáveis são de natureza ordinal podendo, no máximo, ser utilizadas como intervalares. Esse fato, aliado ao baixo tamanho de amostra (80 questionários), pode invalidar suposições prévias ou comprometer resultados da análise paramétrica tradicional. Entretanto, convencionou-se, em Administração, utilizar essa análise paramétrica em trabalhos como o presente.

### 2.3.a. Testes para verificação de normalidade

Como indicação da qualidade das inferências feitas no capítulo III, seção 2.3., as variáveis foram submetidas, uma a uma, ao teste de Kolmogorov-Smirnov para verificação de normalidade. Os resultados deste teste encontram-se listados a seguir. Para todos os testes realizados nas análises inferenciais, tomou-se, como parâmetro de avaliação, o nível de significância igual a 1%.

Os níveis descritivos observados, todos superiores a 1%, levam a concluir que todas as variáveis são estatisticamente próximas a uma distribuição normal, não comprometendo, assim, a qualidade dos demais resultados inferenciais.

Variável	Estatística K-S Z	Nível Descritivo
Oportunismo	1,6106	1,12%
Sucesso	1,5970	1,22%
Confiança	1,5350	1,80%
Dependência	1,3057	6,61%
Transferência de Tecnologia	1,2236	10,01%
Anos	1,2162	10,38%
<i>Hold-Up</i>	1,2146	10,46%
Inovação de Processo	1,1909	11,73%
Inovação de Produto	1,1332	15,33%
Controle	1,1051	17,38%
Satisfação	1,0862	18,88%
Socialização	0,7138	68,81%

### 2.3.b. Análise das hipóteses

As hipóteses, relacionadas no capítulo I, seção 5, com exceção daquelas que envolviam os constructos eliminados da análise (Fontes de Poder e Incerteza) ou que abrangiam o comportamento oportunista por parte do agente hospedeiro (também excluídas da análise), foram testadas via Análise de Regressão, cujos resultados estão listados às páginas seguintes. Para essa análise, utilizou-se, pois, dados padronizados, em vez dos originais.

Pode-se observar, na tabela de níveis descritivos originais, que o ajuste linear, testado para todas as hipóteses, parece não ser adequado, pois a estatística  $R^2$ , que exprime a qualidade desse ajuste, se mostrou muito baixa (o valor máximo encontrado foi de 41,04%), com grande parte dos valores inferiores a 5% (o valor mínimo obtido foi de 0,02%).

Assim, não se pode utilizar os níveis descritivos encontrados como informações conclusivas e definitivas, mas apenas como indicadores da existência ou não de relação entre as variáveis testadas. Por esse motivo, manteve-se, como parâmetro de comparação com os níveis descritivos, o valor (nível de significância) de 1%.

#### Análises de Regressão - Níveis Descritivos Originais

Hipótese	Variáveis		Estatísticas		Nível Descritivo
	Dependente	Independente	$R^2$	F	
H <sub>1</sub>	Controle	Dependência	1,27%	0,9491	33,31%
H <sub>2(i)</sub>	Incerteza	Dependência	excluída		
H <sub>2(ii)</sub>	Oportunismo	Dependência	excluída		
H <sub>3(i)</sub>	Incerteza	Confiança	excluída		
H <sub>3(ii)</sub>	Oportunismo	Confiança	31,06%	32,2447	0,00%
H <sub>4</sub>	Dependência	Fontes de Poder	excluída		
H <sub>5</sub>	Controle	Fontes de Poder	excluída		
H <sub>6</sub>	Confiança	Fontes de Poder	excluída		
H <sub>7(i)</sub>	Incerteza	Fontes de Poder	excluída		
H <sub>7(ii)</sub>	Oportunismo	Fontes de Poder	excluída		

Hipótese	Variáveis		Estatísticas		Nível
	Dependente	Independente	R <sup>2</sup>	F	Descritivo
H <sub>8(i)</sub>	Incerteza	Socialização	excluída		
H <sub>8(ii)</sub>	Oportunismo	Socialização	excluída		
H <sub>9</sub>	Confiança	Socialização	11,08%	8,6851	0,44%
H <sub>10(a)(i)</sub>	Dependência	Transf. Tecnologia	6,71%	5,3975	2,29%
H <sub>10(a)(ii)</sub>	Confiança	Transf. Tecnologia	1,78%	1,3389	25,09%
H <sub>10(b)</sub>	Oportunismo	Transf. Tecnologia	excluída		
H <sub>10(c)</sub>	Controle	Transf. Tecnologia	4,09%	3,0252	8,63%
H <sub>11(a)</sub>	Dependência	<i>Hold-Up</i>	1,13%	0,8475	36,02%
H <sub>11(b)</sub>	Confiança	<i>Hold-Up</i>	7,47%	5,8944	1,77%
H <sub>11(c)</sub>	Incerteza	<i>Hold-Up</i>	excluída		
H <sub>11(d)</sub>	Oportunismo	<i>Hold-Up</i>	1,41%	1,0590	30,68%
H <sub>12</sub>	Satisfação	Controle	0,02%	0,0150	90,30%
H <sub>13</sub>	Satisfação	Confiança	41,04%	50,8220	0,00%
H <sub>14</sub>	Socialização	Satisfação	13,25%	0,5410	0,18%
H <sub>15</sub>	Satisfação	Oportunismo	17,39%	15,5756	0,02%
H <sub>16</sub>	Controle	Porte	0,14%	0,1017	75,07%
H <sub>17</sub>	Dependência	Porte	0,17%	0,1311	71,83%
H <sub>18</sub>	Oportunismo	Porte	0,66%	0,5075	47,84%
H <sub>19</sub>	Socialização	Porte	9,36%	7,2300	0,90%
H <sub>20</sub>	Socialização	Anos	0,37%	0,2525	61,69%
H <sub>21</sub>	Confiança	Anos	0,16%	0,1189	73,12%
H <sub>22</sub>	Incerteza	Anos	excluída		
H <sub>23</sub>	Satisfação	Anos	0,12%	0,0849	77,15%
H <sub>24</sub>	Oportunismo	Anos	4,74%	3,7852	5,54%
H <sub>25</sub>	Satisfação	Sucesso	13,96%	11,6805	0,10 %
H <sub>26</sub>	Oportunismo	Sucesso	4,67%	3,6214	6,09%
H <sub>27</sub>	Sucesso	Controle	0,04%	0,0289	86,54%
H <sub>28</sub>	Sucesso	Confiança	12,47%	10,5405	0,18%
H <sub>29</sub>	Sucesso	Anos	0,39%	0,2930	58,99%
H <sub>30</sub>	Sucesso	Socialização	2,56%	1,7897	18,54%
H <sub>31</sub>	Sucesso	Transf. Tecnologia	9,95%	7,9587	0,62%
H <sub>32(i)</sub>	Inov. Produto	Transf. Tecnologia	0,77%	0,5822	44,78%
H <sub>32(ii)</sub>	Inov. Processo	Transf. Tecnologia	8,64%	7,0007	0,99%
H <sub>33(i)</sub>	Sucesso	Inov. Produto	8,41%	6,8904	1,05%
H <sub>33(ii)</sub>	Sucesso	Inov. Processo	4,99%	3,8875	5,24%

Deve-se observar, nas tabelas anteriores, que os níveis descritivos listados são provenientes da análise de regressão que, por natureza, testa a existência de relações (lineares) em dois sentidos<sup>4</sup>. Entretanto, apenas um desses sentidos foi testado em cada hipótese. Assim, conforme mostrado a seguir, foi necessário corrigir-se os níveis descritivos das tabelas anteriores, para que expressem a estatística relativa apenas à tendência no sentido hipotetizado.

### Análises de Regressão - Níveis Descritivos Corrigidos

Hipótese	Variáveis		Sentido da Relação		Níveis Descritivos	
	Dependente	Independente	hip.	real	original	corrigido
H <sub>1</sub>	Controle	Dependência	positivo	negativo	33,31%	83,35%
H <sub>3(ii)</sub>	Oportunismo	Confiança	negativo	negativo	0,00%	0,00%
H <sub>9</sub>	Confiança	Socialização	positivo	negativo	0,44%	99,78%
H <sub>10(a)(i)</sub>	Dependência	Transf. Tecnologia	positivo	positivo	1,15%	1,15%
H <sub>10(a)(ii)</sub>	Confiança	Transf. Tecnologia	negativo	negativo	25,09%	12,55%
H <sub>10(c)</sub>	Controle	Transf. Tecnologia	positivo	negativo	8,63%	95,69%
H <sub>11(a)</sub>	Dependência	<i>Hold-Up</i>	positivo	positivo	36,02%	18,01%
H <sub>11(b)</sub>	Confiança	<i>Hold-Up</i>	positivo	positivo	1,77%	0,89%
H <sub>11(d)</sub>	Oportunismo	<i>Hold-Up</i>	negativo	negativo	30,68%	15,34%
H <sub>12</sub>	Satisfação	Controle	negativo	negativo	90,30%	45,15%
H <sub>13</sub>	Satisfação	Confiança	positivo	positivo	0,00%	0,00%
H <sub>14</sub>	Socialização	Satisfação	positivo	negativo	0,18%	99,91%
H <sub>15</sub>	Satisfação	Oportunismo	negativo	negativo	0,02%	0,01%
H <sub>16</sub>	Controle	Porte	negativo	negativo	75,07%	37,54%
H <sub>17</sub>	Dependência	Porte	negativo	positivo	71,83%	64,09%
H <sub>18</sub>	Oportunismo	Porte	negativo	positivo	47,84%	76,08%
H <sub>19</sub>	Socialização	Porte	negativo	negativo	0,90%	0,45%
H <sub>20</sub>	Socialização	Anos	positivo	negativo	61,69%	69,16%
H <sub>21</sub>	Confiança	Anos	positivo	positivo	73,12%	36,56%
H <sub>23</sub>	Satisfação	Anos	positivo	positivo	77,15%	38,58%
H <sub>24</sub>	Oportunismo	Anos	negativo	positivo	5,54%	97,23%
H <sub>25</sub>	Satisfação	Sucesso	positivo	positivo	0,10%	0,05%
H <sub>26</sub>	Oportunismo	Sucesso	negativo	negativo	6,09%	3,05%

<sup>4</sup>Relação em sentido positivo: quanto maior for a variável independente, **maior** será a variável dependente.  
Relação em sentido negativo: quanto maior for a variável independente, **menor** será a variável dependente.

### Análises de Regressão - Níveis Descritivos Corrigidos (continuação)

Hipótese	Variáveis		Sentido da Relação		Níveis Descritivos	
	Dependente	Independente	hip.	real	original	corrigido
H <sub>27</sub>	Sucesso	Controle	negativo	positivo	86,54%	52,27%
H <sub>28</sub>	Sucesso	Confiança	positivo	positivo	0,18%	0,09%
H <sub>29</sub>	Sucesso	Anos	positivo	positivo	58,99%	29,50%
H <sub>30</sub>	Sucesso	Socialização	positivo	negativo	18,54%	90,73%
H <sub>31</sub>	Sucesso	Transf. Tecnologia	positivo	negativo	0,62%	99,69%
H <sub>32 (i)</sub>	Inov. Produto	Transf. Tecnologia	positivo	negativo	44,78%	77,61%
H <sub>32 (ii)</sub>	Inov. Processo	Transf. Tecnologia	positivo	negativo	0,99%	99,51%
H <sub>33 (i)</sub>	Sucesso	Inov. Produto	positivo	positivo	1,05%	0,53%
H <sub>33 (ii)</sub>	Sucesso	Inov. Processo	positivo	positivo	5,24%	2,62%

Assim, chegou-se a um conjunto, relacionado a seguir, de 8 hipóteses não-rejeitadas. Além disso, houve 4 hipóteses rejeitadas, também listadas a seguir, cujos níveis descritivos (superiores a 99%) equivaleriam a valores de não-rejeição (inferiores a 1%) se o sentido da relação hipotetizada fosse igual ao da relação real observada. Nessa situação, pode-se dizer, apesar da rejeição das hipóteses, que foram detectadas relações opostas às hipotetizadas.

Todas as demais hipóteses foram rejeitadas, não havendo indícios de relação entre as variáveis testadas.

### Hipóteses não-rejeitadas

Hipótese	Variáveis		Nível Descritivo
	Dependente	Independente	
H <sub>3 (ii)</sub>	Oportunismo	Confiança	0,00%
H <sub>13</sub>	Satisfação	Confiança	0,00%
H <sub>15</sub>	Satisfação	Oportunismo	0,01%
H <sub>25</sub>	Satisfação	Sucesso	0,05%
H <sub>28</sub>	Sucesso	Confiança	0,09%
H <sub>19</sub>	Socialização	Porte	0,45%
H <sub>33 (i)</sub>	Sucesso	Inov. Produto	0,53%
H <sub>11 (b)</sub>	Confiança	<i>Hold-Up</i>	0,89%



### Relações Detectadas Opostas à Hipótese:

Hipótese	Variáveis		Nível Descritivo
	Dependente	Independente	
H <sub>14</sub>	Socialização	Satisfação	99,91%
H <sub>9</sub>	Confiança	Socialização	99,78%
H <sub>31</sub>	Sucesso	Transf. Tecnologia	99,69%
H <sub>32(ii)</sub>	Inov. Processo	Transf. Tecnologia	99,51%

### 3. INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

As hipóteses não-rejeitadas foram 8 (oito): H<sub>3(ii)</sub>; H<sub>11(b)</sub>; H<sub>13</sub>; H<sub>15</sub>; H<sub>19</sub>; H<sub>25</sub>; H<sub>28</sub> e H<sub>33(i)</sub>.

A análise indica que quanto maior a confiança entre a empresa estrangeira e o agente hospedeiro, menor a ameaça de oportunismo por parte da empresa estrangeira (H<sub>3(ii)</sub>).

Esse comportamento vai de encontro à teoria de Anderson e Narus (1990), no sentido em que a confiança no relacionamento levará a uma maior cooperação entre a empresa estrangeira e a brasileira e, eventualmente, direcionará a uma maior satisfação com o relacionamento existente. A confiança entre os parceiros reduz a motivação para um comportamento oportunista entre eles.

Os dados coletados na pesquisa indicam que quanto maior a confiança entre a empresa estrangeira e a brasileira, maior a satisfação desta (H<sub>13</sub>). Isso condiz com as idéias desenvolvidas por Maitland, Bryson e Van de Ven, em 1985.

De acordo com Beamish e Banks (1987), as interligações (*hold-up*) necessitarão de um maior fluxo de informação entre as partes, para efetuar as trocas, aumentando, assim, a confiança e diminuindo a incerteza no relacionamento. Isso se verificou verdadeiro na pesquisa sobre o Brasil, com respeito à H<sub>11(b)</sub>, segundo a qual quanto maior o *hold-up* na relação entre a empresa estrangeira e a brasileira, maior a confiança no relacionamento.

Na análise dos dados coletados, foi possível também não rejeitar a H<sub>15</sub>, afirmando que

quanto maior a ameaça de oportunismo da empresa estrangeira, menor a satisfação da empresa brasileira em relação a ela.

Assim também, não foi rejeitada a  $H_{19}$ , pela qual quanto menor o porte da empresa brasileira, maior sua socialização em termos de valores e crenças da empresa estrangeira.

As hipóteses  $H_{25}$ ,  $H_{28}$  e  $H_{33(i)}$ , que dizem respeito à variável sucesso, sendo aceitas, indicam a relação positiva existente entre o sucesso da parceria e a satisfação ( $H_{25}$ ) da empresa brasileira e a confiança ( $H_{28}$ ) entre esta e a empresa estrangeira. Da mesma forma, verificou-se uma relação direta entre a inovação de produto e o sucesso da parceria na visão do agente hospedeiro ( $H_{33(i)}$ ).

Note-se que as últimas análises, referentes às hipóteses  $H_{13}$ ,  $H_{15}$ ,  $H_{19}$  e  $H_{31}$ , foram fruto de reflexão dos dados relativos exclusivamente do Brasil, não constituindo parte das proposições do projeto internacional. Desta feita, a interpretação dos dados se limita à descrição dos fenômenos encontrados, não sendo possível confrontá-los com fundamentos teóricos.

As demais hipóteses foram rejeitadas.

Observando-se, porém, os níveis descritivos originais (capítulo III, seção 2.3.), pode-se constatar, para algumas hipóteses particulares, a existência de relação entre as variáveis envolvidas. Entretanto, essa relação é oposta à proposta, o que levou à rejeição da hipótese. Trata-se das hipóteses  $H_9$ ;  $H_{14}$ ;  $H_{31}$  e  $H_{32(ii)}$ .

Assim, a pesquisa indica que quanto maior a socialização do agente hospedeiro, menor a confiança entre a empresa estrangeira e o agente hospedeiro ( $H_9$ ). Da mesma forma, quanto maior a satisfação do agente hospedeiro em relação à empresa estrangeira, menor a socialização da empresa brasileira em termos de valores e crenças da empresa estrangeira ( $H_{14}$ ). Seguindo o mesmo raciocínio, quanto maior a taxa de transferência de tecnologia (*know-how*) da empresa estrangeira em relação à brasileira, menor a inovação de processo verificada na brasileira.

Raciocínio análogo se aplica à hipótese  $H_{31}$ , segundo a qual quanto maior for a taxa de transferência de tecnologia (*know-how*) da empresa estrangeira em relação à brasileira, menor o sucesso da parceria, na visão da empresa nacional. Entende-se por tecnologia a maquinaria, propriedade intelectual, o marketing e o gerenciamento de *know-how*.

As hipóteses a seguir, em sua relação original, foram rejeitadas. São elas:  $H_1$ ;  $H_{10}$  (a)<sub>(i)</sub>;  $H_{10}$  (a)<sub>(ii)</sub>;  $H_{10}$  (c);  $H_{11}$  (a);  $H_{11}$  (d);  $H_{12}$ ;  $H_{16}$ ;  $H_{17}$ ;  $H_{18}$ ;  $H_{20}$ ;  $H_{21}$ ;  $H_{23}$ ;  $H_{24}$ ;  $H_{26}$ ;  $H_{27}$ ;  $H_{29}$ ;  $H_{30}$ ;  $H_{32}$  (i);  $H_{33}$  e  $H_{33}$  (ii).

Detectou-se na pesquisa que não existe relação entre a taxa de transferência de tecnologia e a dependência do agente hospedeiro quanto à empresa estrangeira ( $H_{10}$  (a)<sub>(i)</sub>). No presente estudo, portanto, não se verificou verdadeira a teoria de Anderson e Narus (1990), segundo a qual, em termos de alianças estratégicas, a empresa local pode ser dependente da tecnologia e do *know-how* da empresa estrangeira ou ambas as partes podem ser dependentes de *know-how* tecnológico. Na mesma linha, a transferência de tecnologia não afetou a confiança no relacionamento, como sugeria a literatura ( $H_{10}$  (a)<sub>(ii)</sub>). A não-existência de relação entre transferência de tecnologia e controle, conforme verificado na pesquisa ( $H_{10}$  (c)), contradiz as teorias de Teece (1986); Gatignon e Anderson (1988); Hennart (1991); Hill, Hwang e Kim (1990).

Os dados da pesquisa indicam não haver relação entre dependência da empresa brasileira à estrangeira e o controle desta sobre a empresa nacional ( $H_1$ ). Refuta-se, com isso, as teorias de Dahal (1957), Frazier (1983) e Gaski (1984); Keith, Jackson e Crosby (1990).

Não foi verificado que quanto maior o *hold-up* mútuo no relacionamento entre a empresa estrangeira e seu agente hospedeiro, maior a dependência uma da outra em ambas as partes do intercâmbio ( $H_{11}$ (a)) e menor a ameaça de comportamento oportunista no relacionamento ( $H_{11}$ (d)).

Não fica assegurada, portanto, como verdadeira, a teoria de Beamish e Banks (1987) e Williamson (1985).

As hipóteses a seguir foram formuladas a partir dos dados coletados no Brasil. Carecem, portanto, de uma fundamentação teórica sólida, motivo pelo qual, a interpretação ficará restrita à constatação empírica.

Não ficou patente que quanto maior o controle por parte da empresa estrangeira, menor a satisfação da empresa brasileira ( $H_{12}$ ).

Não se pode dizer que quanto menor o porte da empresa brasileira: maior o controle exercido pela empresa estrangeira sobre ela ( $H_{16}$ ), maior a dependência da empresa brasileira em relação à estrangeira ( $H_{17}$ ) e maior a ameaça de comportamento oportunista pela empresa estrangeira ( $H_{18}$ ).

Com respeito à quantidade de anos em que se deu o relacionamento, algumas relações propostas não foram verificadas. Assim, o tempo da parceria não está relacionado com: a socialização da empresa brasileira em termos de valores e crenças da estrangeira ( $H_{20}$ ); a confiança entre a empresa estrangeira e a brasileira ( $H_{21}$ ); a satisfação da empresa brasileira ( $H_{23}$ ); a ameaça de comportamento oportunista por parte da empresa estrangeira ( $H_{24}$ ) e o sucesso da parceria, na visão da empresa brasileira ( $H_{29}$ ).

Verificou-se que a variável Sucesso não depende de várias outras. Destarte, a ameaça de comportamento oportunista, por parte da empresa estrangeira, independe do sucesso da parceria sob o ponto de vista da empresa brasileira ( $H_{26}$ ).

De forma semelhante, esse sucesso não depende do controle por parte da empresa estrangeira, da socialização da empresa brasileira em termos de valores e crenças da empresa estrangeira ( $H_{27}$ ) e da inovação de processo ( $H_{33(ii)}$ ).

Por fim, não foi verificada relação entre a inovação de produto e a taxa de transferência de tecnologia (*know-how*) da empresa estrangeira para a brasileira ( $H_{32(i)}$ ).

## 4. ANÁLISE DAS RELAÇÕES ENTRE A EMPRESA BRASILEIRA E PARCERIAS/MERCADOS ESTRANGEIROS

Os dados obtidos dos questionários também foram analisados com o objetivo de se estudar a situação particular das empresas brasileiras.

Inicialmente, confrontaram-se as motivações da empresa brasileira ao formar alianças com o parceiro estrangeiro, com sua motivação para entrar nos mercados estrangeiros. As concordâncias detectadas entre as motivações estão listadas a seguir:

### Concordâncias Diretas

<b>Motivação ao formar uma aliança com o parceiro estrangeiro</b>	<b>Motivação para entrar nos mercados estrangeiros</b>	<b>Coef. de Correlação de Pearson</b>	<b>Nível Descritivo</b>
Ter acesso ao capital	Compensar custos de P&D crescentes.	0,3845	0,09%
Ter acesso a cliente(s) importante(s)	Concorrentes estrangeiros estão entrando para nosso mercado nacional.	0,3491	0,27%
Ter acesso a cliente(s) importantes(s)	Desenvolver uma posição competitiva antes que outras empresas locais o façam.	0,3137	0,73%
Ter acesso a mercados de produtos	Incrementar nossa participação no mercado global.	0,2990	0,92%

Para esta análise, utilizou-se, como indicador de relação entre as variáveis, o coeficiente de correlação de Pearson, sempre utilizando o nível de significância igual a 1% como parâmetro de comparação com os níveis descritivos.

Foram detectadas, também, motivações opostamente correlacionadas, significando que a existência de uma motivação para formação de aliança está ligada diretamente à ausência de outra motivação para entrada nos mercados estrangeiros e vice-versa. Essas relações estão mostradas a seguir:

### Concordâncias Opostas

<b>Motivação ao formar uma aliança com o parceiro estrangeiro</b>	<b>Motivação para entrar nos mercados estrangeiros</b>	<b>Coef. de Correlação de Pearson</b>	<b>Nível Descritivo</b>
Reduzir custo(s)	Incrementar as vendas de nossa empresa para todo o mundo.	- 0,3479	0,30%
Diminuir risco(s)	Incrementar as vendas de nossa empresa para todo o mundo.	- 0,3068	0,83%

As relações que não constaram das duas tabelas anteriores tiveram suas hipóteses de inexistência de correlação não-rejeitada. Isso significa que, para essas relações, a presença de uma motivação para formação de aliança não está relacionada à presença ou ausência de outra motivação para entrada nos mercados estrangeiros.

Também foram confrontadas as motivações da empresa brasileira para entrar nos mercados estrangeiros com os tipos de aliança formada com o parceiro estrangeiro. Novamente, utilizou-se, como indicador de relação entre as variáveis, o coeficiente de correlação de Pearson, com o nível de significância igual a 1%. Todas essas relações resultaram não-correlacionadas, sendo apenas uma, exibida à página seguinte, a apresentar a hipótese de inexistência de correlação não-rejeitada:

<b>Tipo de Aliança</b>	<b>Motivação para entrar nos mercados estrangeiros</b>	<b>Coef. de Correlação de Pearson</b>	<b>Nível Descritivo</b>
Treinamento Técnico	Incrementar nossa participação no mercado global.	0,3143	0,57%

Foram confrontados, ainda, os tipos de aliança formada com o parceiro estrangeiro com a variável Satisfação com a parceria. Todas as relações testadas resultaram não-correlacionadas. Conforme se pode ver na tabela a seguir, o valor médio de Satisfação

(cuja faixa de variação é de 9 a 45) pouco se altera em função da adoção ou não dos diversos tipos de parceria.

<b>Tipo de Aliança da Parceria (nº de empresas que mantêm esse tipo de aliança)</b>	<b>Satisfação Média das Empresas Brasileiras</b>	
	<b>com esse tipo de aliança</b>	<b>sem esse tipo de aliança</b>
Exploração (1)	39,000	33,240
Recompra (10)	35,800	32,939
Acordo de Marketing (23)	35,739	32,264
Acordo de Distribuição (16)	35,625	32,700
Licença para Uso de Marca (17)	35,294	32,746
Pesquisa e Desenvolvimento (27)	35,222	32,265
Treinamento Técnico (34)	34,588	32,286
Acordo de Procedimento (9)	34,222	33,194
Produção (29)	34,103	32,830
Montagem (8)	33,875	33,250
Produção Conjunta (7)	33,571	33,290
Acordo de Serviço (14)	33,571	33,258
Licença/Patente (21)	33,000	33,436
Início de Processo (10)	31,900	33,530
<i>Start-Up</i> (Impulso Inicial) (10)	31,800	33,546
Franquia (0)	*	33,316
Contrato Gerencial (0)	*	33,316
Outros (26)	33,900	32,192

Obs.: o total de empresas que responderam às perguntas de Satisfação foi 76.

Foram confrontados, também, os tipos de aliança formada com o parceiro estrangeiro com os critérios de sucesso da aliança (sucesso financeiro, sucesso em marketing, sucesso em qualidade e tecnologia e sucesso em relacionamento). Todas as relações testadas resultaram não-correlacionadas.

Foi confrontada a estratégia internacional da empresa brasileira com a idade (anos) da parceria através da Análise de Regressão, também com nível de significância igual a 1%. Novamente, todas as relações testadas resultaram inexistentes.

A fim de estudar o comportamento dos parceiros estrangeiros em relação a seu país de origem, foram confrontados cada um dos constructos (no capítulo III, seção 2.1.) com o continente ou região original do parceiro. Os resultados, que mostram inexistir diferenças nos valores das variáveis entre as diversas regiões ou continentes, estão listados a seguir:

#### Médias Observadas dos Constructos por Região de Origem do Parceiro

Variável	Médias Observadas				Nível Descritivo
	América do Sul	EUA e Canadá	Europa	Japão	
Anos	3,667	9,231	7,857	12,947	2,36%
Inovação de Produto	5,333	6,808	7,655	7,526	3,07%
Controle	57,500	43,833	41,000	35,631	7,98%
Socialização	25,000	31,640	30,375	36,058	11,44%
<i>Hold-Up</i>	14,333	10,680	11,815	10,278	15,56%
Inovação de Processo	8,833	9,962	10,862	10,667	20,86%
Oportunismo	7,167	6,308	7,586	7,000	52,71%
Confiança	18,000	16,923	16,714	17,579	53,41%
Sucesso	2,361	2,026	2,031	1,815	68,09%
Dependência	5,500	6,000	6,623	6,053	71,02%
Transf. Tecnologia	57,500	77,960	78,621	65,263	78,77%
Satisfação	34,167	33,640	33,073	33,000	96,57%
Quantidade de Parcerias Observadas	6	26	19	29	

Foi confrontado o número de países estrangeiros em que cada empresa está produzindo ou vendendo, atualmente, com o nível de padronização de suas atividades internacionais. Da mesma forma que com os constructos do capítulo III, seção 2.1., as perguntas referentes à padronização (STAND1 a STAND6) foram submetidas à *Reliability Analysis*, cujos resultados encontram-se listados a seguir.



**Constructo Padronização - Reliability Analysis**

	<b><math>\alpha</math> de Cronbach</b>	<b>Perguntas Eliminadas</b>
1ª iteração	83,37%	STAND5
2ª iteração	84,73%	STAND1
3ª iteração	85,74%	nenhuma

**Constructo Padronização - Análise Descritiva**

N	63
Faixa de Variação	4 a 20
Média ( $\bar{x}$ )	11,746
Desvio-padrão ( $\sigma$ )	4,080
Intervalo $\bar{x} \pm 2\sigma$	[3,586 ; 19,906]

Chama a atenção, aqui, o alto valor do desvio-padrão das variáveis em relação à média, fazendo com que os limites do intervalo  $\bar{x} \pm 2\sigma$  fiquem fora de suas faixas de variação teóricas. Isso significa que, para a variável Padronização, os valores observados apresentam-se largamente dispersos.

Não se pode perceber uma tendência acentuada de resposta nessa variável. Se os valores observados fossem baixos, poder-se-ia entender que as empresas brasileiras caracterizar-se-iam por uma baixa padronização das atividades internacionais. Da mesma forma, se os valores fossem altos, poder-se-ia concluir por uma alta padronização dessas atividades.

Para se confrontar o número de países estrangeiros, em que cada empresa está produzindo ou vendendo atualmente, com o nível de padronização de suas atividades internacionais, utilizou-se a Análise de Regressão. Os resultados, relacionados a seguir, mostram inexistir qualquer relação entre o nível de padronização das atividades internacionais e a quantidade de países em que a empresa vende ou produz atualmente.

Por fim, foi confrontado o Porte da empresa brasileira com a Padronização de suas atividades internacionais. O resultado dessa análise, localizado a seguir, mostra também não haver relação entre o tamanho da empresa e seu nível de padronização internacional.

Variáveis Cruzadas		Estatística		Nível Descritivo
Dependente	Independente	R <sup>2</sup>	F	
Satisfação	Nº de países estrangeiros em que a empresa está produzindo atualmente	1,34%	0,8284	36,63%
Satisfação	Nº de países estrangeiros em que a empresa está vendendo atualmente	0,01%	0,0033	95,42%
Satisfação	Porte da empresa	0,12%	0,0758	78,41%

## 5. CONCLUSÃO

A modo de conclusão, serão apresentadas limitações do estudo, resultados e perspectivas da pesquisa e serão feitas algumas sugestões para trabalhos ulteriores.

### 5.1. Limitações do estudo

Os resultados encontrados podem não estar refletindo a realidade da indústria nacional, dado o tamanho da amostra. Poucas foram as respostas relativas a cada setor industrial, tornando-se limitada a possibilidade de inferências.

Por se tratar de uma pesquisa internacional, algumas variáveis constantes das hipóteses formuladas na proposta geral não coincidem com os dados coletados no Brasil. Essa limitação fez com que um grande número de hipóteses fosse elaborado, visando especificamente às empresas brasileiras, enquanto outras variáveis (constructos) tiveram que ser eliminadas, juntamente com as hipóteses que as envolviam.

A greve do correio, mencionada anteriormente, representou uma limitação ao trabalho, especialmente em termos de falta de tempo. Houve a necessidade de fazer ligações telefônicas para as empresas às quais havia sido enviado o questionário, reenviá-lo por fax ou entregá-lo em mãos, fato que prejudicou e reduziu o período destinado à análise.

Da mesma forma, houve uma enorme dificuldade de acesso aos respondentes. Atribuiu-se esse obstáculo à restrição de tempo dos respondentes, em face das mudanças

organizacionais pelas quais grande parte das empresas brasileiras tem passado, multiplicando as atribuições dos cargos de coordenação. Além disso, entende-se que o questionário era excessivamente longo, demandando uma atenção muito grande do respondente. Isso, que inicialmente se revelou verdadeiro para o empresariado de São Paulo, logo mostrou ser também a realidade de respondentes potenciais em outras cidades ou estados do Brasil.

Um fator impeditivo do bom andamento dos trabalhos de pesquisa foi a impossibilidade de receber a análise estatística dos dados brasileiros diretamente dos Estados Unidos ou do Canadá, em tempo hábil para cumprimento dos prazos estabelecidos pelo NPP-EAESP-FGV. Houve necessidade de processar os dados no Brasil e tornou-se difícil o acesso a um software que atendesse às exigências estatísticas do projeto internacional. O LEPI, da EAESP-FGV, não dispõe de um software adequado.

Outra significativa limitação do trabalho foi a carência de material bibliográfico disponível no Brasil para a fundamentação teórica das análises. Nesse sentido, a Biblioteca da EAESP-FGV iniciou a assinatura de algumas revistas especializadas em negócios internacionais, para que possa haver mais embasamento teórico em estudos posteriores.

## **5.2. Resultados/perspectivas**

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 as empresas brasileiras que visaram com a parceria o 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 exercem controle sobre a parceira brasileira, enquanto as empresas japonesas são as menos controladoras.

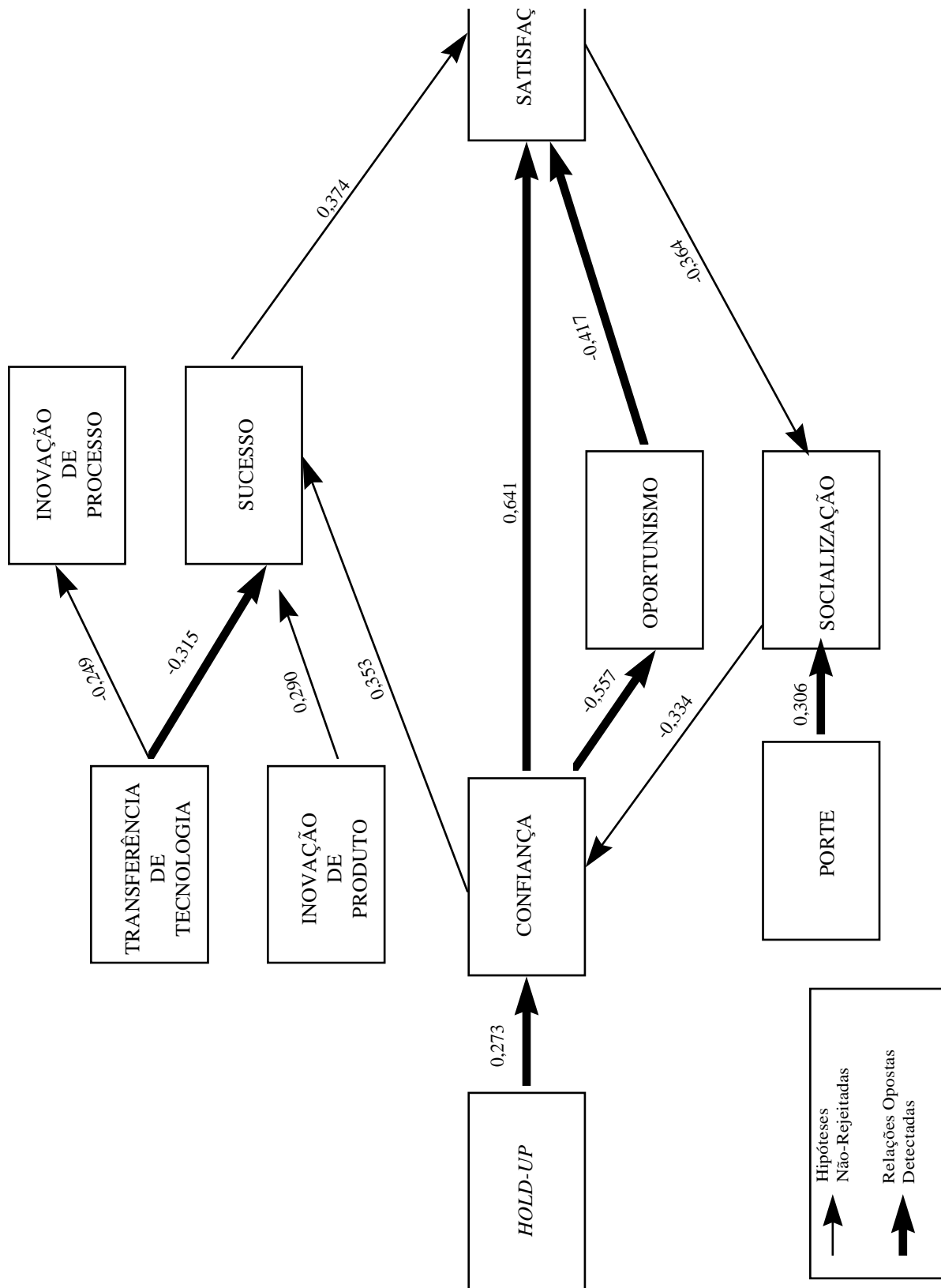
Para uma visualização resumida dos resultados das análises das hipóteses, tratadas no capítulo I, seção 5 e capítulo III, seção 2, tem-se o quadro a seguir.

Pode-se observar neste quadro que há uma relação cíclica entre os constructos Confiança, Sucesso, Satisfação e Socialização, em que este último apresenta um comportamento oposto aos demais: aumentando-se a confiança da empresa brasileira na parceira estrangeira, cresce o sucesso da parceria e, conseqüentemente, a satisfação do agente nacional nela. Contudo, esse crescimento da satisfação da empresa nacional faz com que a socialização entre as partes da parceria decresça. Por sua vez, se a socialização entre as partes aumentar, a conseqüência será uma diminuição na confiança, no sucesso e na satisfação do agente brasileiro, sucessivamente.

Verifica-se, também, a participação do constructo Oportunismo nesse ciclo. Aumentando-se a confiança da empresa brasileira na estrangeira, diminui-se o risco de uma atitude oportunística por parte da parceira estrangeira e, diminuindo-se esse risco de oportunismo, aumenta-se a satisfação da empresa nacional com a parceria.

Finalmente, pode-se ver a influência de outros constructos sobre aqueles já mencionados, integrantes do ciclo. A transferência de tecnologia e a inovação de produto influenciam o sucesso da parceria: quanto menor for a transferência de tecnologia e quanto maior for a inovação de produto, maior será o sucesso da parceria. A redução da transferência de tecnologia ainda acarreta um aumento na inovação de processo. Além disso, o *hold-up* influencia a confiança e o porte da empresa brasileira influencia a socialização. Assim, aumentando-se o *hold-up* entre as empresas, aumenta-se a confiança entre elas. Do mesmo modo, quanto maior o porte da empresa brasileira, maior a socialização entre as partes da parceria.

RELAÇÕES OBSERVADAS ENTRE AS VARIÁVEIS



Obs.: Os valores sobre as setas são as correlações entre as variáveis.

### 5.3. Sugestões

Uma investigação útil para o futuro poderia ser feita a respeito do grau de dependência da indústria estrangeira em relação à brasileira, e vice-versa. Poder-se-ia avaliar a existência dessa relação com maior intensidade em um dos dois lados da parceria, ou a dependência mútua, especialmente no que concerne à penetração de mercado. Esta informação, não coletada na presente pesquisa, poderia validar a teoria de Anderson e Narus (1990). O grau de influência entre as duas partes poderia ser também analisado no tocante ao intercâmbio de *know-how* gerencial e de marketing como um todo.

A relação positiva entre o sucesso da parceria, na visão da empresa brasileira, e a satisfação, a confiança e a inovação de produto parece merecer um estudo mais aprofundado. Se essas três variáveis denotam um desempenho construtivo, elas poderiam estar sinalizando um caminho a ser seguido por outras indústrias brasileiras que estejam buscando parcerias.

Quanto às hipóteses aceitas,  $H_{13}$ ,  $H_{15}$ ,  $H_{19}$ ,  $H_{25}$ ,  $H_{28}$ ,  $H_{31}$  e  $H_{33(i)}$ , elaboradas especificamente para os dados brasileiros, sugere-se um estudo ulterior que aprofunde o conhecimento das relações indicadas na pesquisa. Por terem sido elaboradas a partir de resultados obtidos, essas hipóteses carecem de fundamentação teórica.

A análise sugerida poderia ser assim sintetizada:

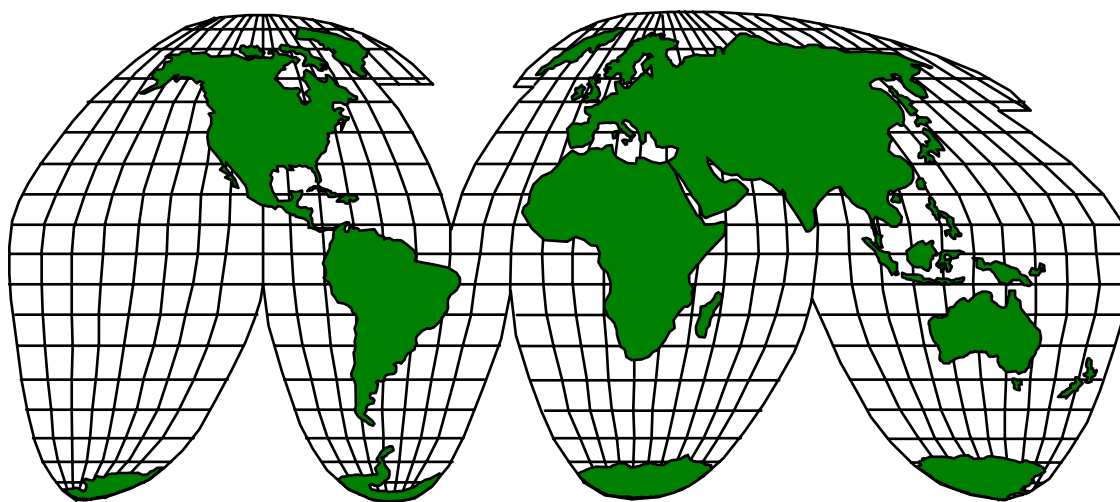
<b>Hipóteses</b>	<b>Variáveis</b>	<i>versus</i>	<b>Variáveis</b>
H <sub>13</sub>	confiança entre as partes	X	satisfação da empresa brasileira com a parceria
H <sub>15</sub>	oportunismo da empresa estrangeira	X	satisfação da empresa brasileira com a parceria
H <sub>19</sub>	porte da empresa brasileira	X	socialização entre as partes
H <sub>25</sub>	sucesso da parceria do ponto de vista da empresa brasileira	X	satisfação da empresa brasileira com a parceria
H <sub>28</sub>	confiança entre as partes	X	sucesso da parceria do ponto de vista da empresa brasileira
H <sub>31</sub>	transferência de tecnologia	X	sucesso da parceria do ponto de vista da empresa brasileira
H <sub>33(i)</sub>	inovação de produto	X	sucesso da parceria do ponto de vista da empresa brasileira



## IV. APÊNDICES

### 1. QUESTIONÁRIO

#### **ESTRATÉGIA E GERENCIAMENTO DAS RELAÇÕES DE NEGÓCIOS INTERNACIONAIS: UMA PESQUISA ATUALIZADA**



The University of Texas System (EUA)

Fundação Getulio Vargas (Brasil)

Memorial University of Newfoundland (Canadá)

College of William and Mary (EUA)

Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey (México)

Pontificia Universidad Católica de Chile (Chile)

Universidad de las Américas (México)

## CRITÉRIOS GERAIS

Este questionário visa obter informações sobre a estratégia de negócios internacionais de sua empresa e sobre a forma como se conduzem suas parcerias/alianças<sup>5</sup> com empresas estrangeiras. Seu objetivo é 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 é parte de um estudo multinacional ambicioso, 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.

A primeira seção se refere à relação de sua empresa com seus parceiros estrangeiros. A segunda se refere à estratégia internacional que sua empresa segue. Por favor, responda a todas as perguntas. Compreendemos que, para alguns casos, as quantidades exatas podem não lhe parecer disponíveis. Para esses casos, serão suficientes suas estimativas aproximadas. Se desejar fazer um comentário sobre qualquer uma das perguntas ou respostas, por favor, utilize o espaço nas margens ou anexe uma folha.

TODAS AS INFORMAÇÕES COLETADAS SERÃO UTILIZADAS DE FORMA ESTRITAMENTE CONFIDENCIAL E ANALISADAS NUM NÍVEL AGREGADO.

## SEÇÃO I

### PARTE 1

As perguntas desta seção dizem respeito às relações de negócios de caráter internacional entre sua empresa e parceiros estrangeiros. A natureza e amplitude das relações de negócios de sua empresa podem variar de um parceiro para outro. Conseqüentemente, para compreender a forma como sua empresa administra suas associações internacionais, solicitamos que todas as perguntas respondidas, nessa seção, se refiram a **um parceiro estrangeiro, em particular**.

<sup>5</sup>Para fins de nosso estudo, os termos aliança, parceria, associação ou sociedade são considerados sinônimos e, portanto, se utilizam indistintamente. O mesmo critério se aplica aos termos aliado, parceiro ou sócio.

As questões nas páginas a seguir se referirão apenas àquele parceiro estrangeiro com o qual o Sr.(a) tenha **maior familiaridade**, e a quem **conheça melhor**. Em virtude do exposto, as perguntas deste questionário dizem respeito somente a: (por favor, indique)

NOME DE SUA EMPRESA: \_\_\_\_\_

NOME DA EMPRESA/PARCEIRO ESTRANGEIRO: \_\_\_\_\_

PAÍS DE ORIGEM DE SEU PARCEIRO ESTRANGEIRO: \_\_\_\_\_

EXISTE UM INTERCÂMBIO DE AÇÕES ENTRE SUA EMPRESA E SEU PARCEIRO?

\_\_\_\_\_ SIM \_\_\_\_\_ NÃO

SE SUA RESPOSTA FOR POSITIVA:

• QUAL É A PARTICIPAÇÃO ACIONÁRIA DE SUA EMPRESA NO SEU PARCEIRO?        %

• QUAL É A PARTICIPAÇÃO ACIONÁRIA DE SEU PARCEIRO EM SUA EMPRESA?        %

FOI CRIADA UMA ENTIDADE LEGALMENTE SEPARADA PARA CONSOLIDAR A ALIANÇA ENTRE SUA EMPRESA E SEU PARCEIRO?        SIM        NÃO

SE SUA RESPOSTA FOR POSITIVA:

• QUAL A PARTICIPAÇÃO ACIONÁRIA DE SUA EMPRESA NA NOVA ORGANIZAÇÃO INDEPENDENTE?        %

• QUAL A PARTICIPAÇÃO ACIONÁRIA DE SEU PARCEIRO NA NOVA ORGANIZAÇÃO INDEPENDENTE?        %

Solicitamos sua resposta às questões seguintes, com respeito ao parceiro estrangeiro determinado acima, a menos que haja outra indicação. De forma específica, para o restante deste questionário, o **parceiro estrangeiro** ou o **parceiro na aliança com sua empresa** se refere ao parceiro identificado acima.

## PARTE 2

## RELACIONAMENTO COM SEU PARCEIRO ESTRANGEIRO

I. Nesta seção, por favor, responda às seguintes perguntas referentes ao relacionamento entre sua empresa e **seu parceiro estrangeiro**.

1. Número de anos em que sua empresa teve uma parceria com esta empresa estrangeira: \_\_\_\_\_ anos
2. Além desse parceiro estrangeiro, com quantas outras empresas estrangeiras sua empresa tem associações de qualquer tipo (Ex.: distribuidor, fornecedor, *joint-venture*, etc.)? \_\_\_\_\_ empresas
3. Aproximadamente, que percentual do total de negócios de sua empresa provém do relacionamento com esse parceiro estrangeiro? \_\_\_\_\_ %
4. Aproximadamente, que percentual dos negócios desse parceiro estrangeiro provém do relacionamento que ele mantém com sua empresa? \_\_\_\_\_ %
5. Por favor, indique que tipo de aliança sua empresa mantém com o seu parceiro estrangeiro: (*marque com um círculo todas as que se aplicarem*)

- |                       |                              |                                     |
|-----------------------|------------------------------|-------------------------------------|
| - Treinamento Técnico | - Acordo de Procedimento     | - <i>Start-up</i> (Impulso Inicial) |
| - Acordo de Marketing | - Início de Processo         | - Acordo de Serviço                 |
| - Produção            | - Montagem                   | - Exploração                        |
| - Recompra            | - Pesquisa e Desenvolvimento | - Licença/Patente                   |
| - Produção Conjunta   | - Franquia                   | - Licença para Uso de Marca         |
| - Contrato Gerencial  | - Acordo de Distribuição     |                                     |
- Outros (por favor, especifique) \_\_\_\_\_

6. Por favor, indique a importância das motivações listadas para que sua empresa desenvolva uma aliança com esse parceiro estrangeiro:

<u>Nossa motivação ao formar uma aliança com um parceiro estrangeiro foi:</u>	Nada importante					Extremamente importante				
•										
• Diminuir risco(s)	1	2	3	4	5					
• Reduzir custo(s)	1	2	3	4	5					
• Ter acesso à tecnologia	1	2	3	4	5					
• Ter acesso a mercados geográficos	1	2	3	4	5					
• Ter acesso a mercados de produtos	1	2	3	4	5					
• Bloquear concorrentes	1	2	3	4	5					

<u>Nossa motivação ao formar uma aliança com um parceiro estrangeiro foi:</u>	Nada importante					Extremamente importante				
•										
• Cooptar o concorrente/torná-lo aliado	1	2	3	4	5					
• Superar barreiras/restrições	1	2	3	4	5					
• Ter acesso ao conhecimento geográfico do mercado do parceiro	1	2	3	4	5					
• Ter acesso ao conhecimento do produto do parceiro	1	2	3	4	5					
• Ter acesso a matérias-primas/insumos	1	2	3	4	5					
• Ter acesso à mão-de-obra	1	2	3	4	5					
• Ter acesso ao capital	1	2	3	4	5					
• Ter acesso ao crédito de longo prazo	1	2	3	4	5					
• Ter acesso ao crédito de curto prazo	1	2	3	4	5					
• Ter acesso ao(s) fornecedor(es)	1	2	3	4	5					
• Ter acesso ao(s) produto(s)/serviço(s)	1	2	3	4	5					
• Ter acesso à infra-estrutura de marketing	1	2	3	4	5					
• Obter permissões/licenças regulamentares	1	2	3	4	5					
• Ter acesso a marca(s) reconhecida(s)	1	2	3	4	5					
• Ter acesso a cliente(s) importante(s)	1	2	3	4	5					

Por favor, identifique os três critérios mais importantes que sua empresa utiliza para medir o sucesso da sociedade/aliança com o parceiro estrangeiro e indique o desempenho dessa relação, de acordo com esses critérios.

CRITÉRIOS DE SUCESSO DA ALIANÇA	Muito Bem- <u>Sucedido</u>					Muito Mal- <u>sucedido</u>
1. _____	1	2	3	4	5	
2. _____	1	2	3	4	5	
3. _____	1	2	3	4	5	

II. Nesta seção, por favor, concentre-se em seu relacionamento com esse parceiro estrangeiro. Baseado em sua opinião, por favor, indique o grau de concordância ou discordância dos seguintes enunciados referentes à relação de sua empresa com esse parceiro estrangeiro.

	Discordo <u>fortemente</u>				Concordo <u>fortemente</u>	
1. Nosso relacionamento de negócios com esse parceiro estrangeiro se caracteriza por um alto nível de confiança.	1	2	3	4	5	
2. Geralmente, confiamos que nosso parceiro estrangeiro se manterá dentro dos termos do contrato.	1	2	3	4	5	
3. Somos céticos com respeito às informações que esse parceiro estrangeiro nos fornece.	1	2	3	4	5	

4. As promessas feitas pelo parceiro estrangeiro são confiáveis.	1	2	3	4	5
	<u>Discordo fortemente</u>			<u>Concordo fortemente</u>	
5. Em tempos de crise nessa parceria, nós e nosso parceiro estrangeiro podemos contar um com o outro.	1	2	3	4	5
6. Temos um grande compromisso com esse parceiro estrangeiro.	1	2	3	4	5
7. É importante para nossa empresa manter uma relação de longo prazo com esse parceiro estrangeiro.	1	2	3	4	5
8. Estamos buscando ativamente parceiros alternativos no mesmo país que nosso atual parceiro.	1	2	3	4	5
9. Se nossa empresa pudesse encontrar um outro parceiro, provavelmente trabalharíamos com ele.	1	2	3	4	5
10. Com esse parceiro, esperamos estender nosso negócio a outros produtos.	1	2	3	4	5
11. Nessa parceria, nós (nossa empresa e parceiro estrangeiro) esperamos ser capazes de efetuar ajustes no relacionamento atual, para enfrentar circunstâncias	1	2	3	4	5

que se modificam.

	<u>Discordo fortemente</u>				<u>Concordo fortemente</u>
12. Uma forte característica dessa parceria é a flexibilidade de resposta a solicitações de mudança.	1	2	3	4	5
13. Quando uma situação inesperada se apresenta, nós (a empresa e nosso parceiro estrangeiro) procuramos chegar a um novo acordo, em vez de nos prendermos aos seus termos originais.	1	2	3	4	5
14. Algumas vezes, nosso parceiro altera os fatos para obter de nós algumas concessões.	1	2	3	4	5
15. Nosso parceiro estrangeiro, algumas vezes, se comprometeu a fazer coisas que posteriormente não cumpriu.	1	2	3	4	5
16. Nosso parceiro estrangeiro conduz os negócios de maneira contrária aos termos do contrato.	1	2	3	4	5
17. Sempre que possível, nosso parceiro estrangeiro dificulta o acesso a informações de	1	2	3	4	5



mercados importantes para nós.

	<u>Discordo</u> <u>fortemente</u>				<u>Concordo</u> <u>fortemente</u>
	1	2	3	4	5
18. Existe um elevado nível de incerteza em nossa relação com o parceiro estrangeiro.	1	2	3	4	5
19. Hesitamos em fornecer ao nosso parceiro informações que não façam parte do contrato.	1	2	3	4	5
20. Nosso parceiro estrangeiro hesita em nos fornecer informações que não façam parte do contrato.	1	2	3	4	5
21. Quando se apresenta uma situação inesperada, cooperamos com nosso parceiro para resolver o problema.	1	2	3	4	5
22. Existe um alto nível de conflito entre nós e nosso parceiro.	1	2	3	4	5
23. Nossa empresa tem importantes desacordos com nosso parceiro, em alguns assuntos-chave.	1	2	3	4	5

### PARTE 3

#### TOMADA DE DECISÃO NA ALIANÇA/PARCERIA COM A EMPRESA ESTRANGEIRA

I. Para a seguinte lista de atividades, por favor, marque com um círculo o número que, baseado em sua opinião, melhor descreve o grau de influência de sua empresa sobre a atividade realizada pela aliança/parceria:

	Nossa empresa não tem <u>nenhuma influência</u>			Nossa empresa tem <u>total influência</u>	
	1	2	3	4	5
• Especificações no desenho do produto	1	2	3	4	5
• Especificações no desenho do processo	1	2	3	4	5
• Abastecimento de materiais e componentes essenciais	1	2	3	4	5
• Controle de qualidade do produto	1	2	3	4	5
• Especificação da cobertura da distribuição	1	2	3	4	5
• Treinamento da força de vendas	1	2	3	4	5
• Determinação de preços dos produtos	1	2	3	4	5
• Propaganda	1	2	3	4	5
• Promoção	1	2	3	4	5
• Recrutamento gerencial	1	2	3	4	5
• Decisões sobre recursos humanos	1	2	3	4	5
• Decisões financeiras	1	2	3	4	5
• Seleção do nome da marca	1	2	3	4	5

II. Para a seguinte lista de atividades, por favor, marque com um círculo o número que, baseado em sua opinião, melhor descreve o grau de influência da empresa de seu parceiro sobre a atividade realizada pela aliança/parceria:

	Nossa parceira não tem <u>nenhuma influência</u>			Nossa parceira tem <u>total influência</u>	
	1	2	3	4	5
• Especificações no desenho do produto	1	2	3	4	5
• Especificações no desenho do processo	1	2	3	4	5
• Abastecimento de materiais e componentes essenciais	1	2	3	4	5
• Controle de qualidade do produto	1	2	3	4	5
• Especificação da cobertura da distribuição	1	2	3	4	5
• Treinamento da força de vendas	1	2	3	4	5
• Determinação de preços dos produtos	1	2	3	4	5
• Propaganda	1	2	3	4	5
• Promoção	1	2	3	4	5
• Recrutamento gerencial	1	2	3	4	5
• Decisões sobre recursos humanos	1	2	3	4	5
• Decisões financeiras	1	2	3	4	5
• Seleção do nome da marca	1	2	3	4	5

III. Os pontos a seguir se referem à estrutura de relacionamento de sua empresa com seu parceiro estrangeiro. Com base em sua opinião pessoal, por favor, indique seu grau de concordância com as seguintes afirmações:

	<u>Discordo</u>			<u>Concordo</u>	
	<u>fortemente</u>				<u>fortemente</u>
	1	2	3	4	5
1. Os termos do contrato com nosso parceiro estrangeiro são, geralmente, guiados pelas práticas-padrão seguidas por nossa empresa.	1	2	3	4	5
2. Em nossas relações de negócios, adotamos os mesmos procedimentos com todos os parceiros estrangeiros.	1	2	3	4	5
3. Geralmente, solicitamos que nosso parceiro estrangeiro siga os procedimentos praticados na nossa empresa.	1	2	3	4	5
4. Nosso parceiro estrangeiro adaptou suas práticas de negócios às necessidades de nossa empresa.	1	2	3	4	5
5. A maior parte dos pontos de nosso acordo com esse parceiro estrangeiro está claramente especificada no contrato.	1	2	3	4	5
6. A maior parte dos pontos de nosso acordo com esse parceiro estrangeiro é conduzida por regras e procedimentos formalmente escritos.	1	2	3	4	5

	<u>Discordo fortemente</u>				<u>Concordo fortemente</u>
7. À medida que passa o tempo, nossa relação com o parceiro estrangeiro é cada vez mais guiada por regras e procedimentos informais.	1	2	3	4	5
8. Se nossa relação com esse parceiro estrangeiro fosse suspensa, <u>nossa empresa</u> teria dificuldades para alcançar seus objetivos.	1	2	3	4	5
9. Essa parceria é crucial para o futuro desempenho de nossa empresa.	1	2	3	4	5
10. Nossa empresa depende desse parceiro estrangeiro para obter importantes recursos de tecnologia/produto.	1	2	3	4	5
11. Se a relação com nossa empresa fosse suspensa, o parceiro estrangeiro teria dificuldades para alcançar seus objetivos.	1	2	3	4	5
12. A relação do parceiro estrangeiro com nossa empresa é crucial para seu desempenho de mercado.	1	2	3	4	5

	<u>Discordo</u> <u>fortemente</u>				<u>Concordo</u> <u>fortemente</u>
13. O parceiro estrangeiro depende de nossa empresa para obter importantes recursos de tecnologia/produto.	1	2	3	4	5
14. As decisões estratégicas são igualmente compartilhadas nessa associação.	1	2	3	4	5
15. Os recursos que nossa empresa traz a essa associação são monetariamente equivalentes aos que o parceiro aporta.	1	2	3	4	5
16. Os recursos que nossa empresa traz à aliança são equivalentes aos do parceiro em termos não-monetários.	1	2	3	4	5
17. Os recursos que nossa empresa aporta são estrategicamente equivalentes aos que aporta a empresa associada.	1	2	3	4	5
18. Nossa empresa realiza esforços conjuntos para transmitir nossa filosofia de negócios aos administradores do parceiro estrangeiro.	1	2	3	4	5

	<u>Discordo</u> <u>fortemente</u>				<u>Concordo</u> <u>fortemente</u>
19. Esse parceiro compreende totalmente a filosofia de nossa empresa.	1	2	3	4	5
20. Esse parceiro estrangeiro procurou incorporar a filosofia de negócios de nossa empresa em sua própria organização.	1	2	3	4	5
21. Para as duas empresas da parceria, é importante estar juntas diante de adversidades/desafios.	1	2	3	4	5
22. Nossa relação com esse parceiro é flexível, para adaptar-nos um ao outro, caso surjam problemas/necessidades especiais.	1	2	3	4	5
23. Nós (nossa empresa e nosso parceiro) estamos dispostos a fazer sacrifícios no curto prazo, para alcançar nossos objetivos de longo prazo.	1	2	3	4	5

III. Por favor, indique o grau de similaridade entre sua empresa e a empresa de seu parceiro com respeito aos seguintes valores organizacionais:

---

	<u>Idêntica</u>				<u>Oposta</u>
• Atenção aos pormenores	1	2	3	4	5
• Clara filosofia da empresa	1	2	3	4	5
• Orientação da ação	1	2	3	4	5
• Informalidade	1	2	3	4	5
• Orientação para resultados	1	2	3	4	5
• Ênfase na cultura organizacional	1	2	3	4	5
• Segurança no emprego	1	2	3	4	5
• Orientação da equipe	1	2	3	4	5
• Oportunidade de crescimento dentro da própria empresa	1	2	3	4	5
• Responsabilidade social	1	2	3	4	5
• Atitude inovativa	1	2	3	4	5
• Tolerância	1	2	3	4	5
• Ênfase na qualidade	1	2	3	4	5
• Autonomia	1	2	3	4	5
• Agressividade	1	2	3	4	5
• Orientação para realização	1	2	3	4	5



## PARTE 4

## DESEMPENHO DA PARCERIA

- I. Os pontos a seguir se referem ao desempenho da parceria/aliança de sua empresa e ao grau de satisfação com seu co-parceiro estrangeiro. Por favor, avalie cada enunciado e marque com um círculo o número apropriado.

	<u>Discordo fortemente</u>				<u>Concordo fortemente</u>
	1	2	3	4	5
1. A parceria com esse parceiro estrangeiro é mais lucrativa do que esperávamos.	1	2	3	4	5
2. Em geral, consideramos nossa parceria bem-sucedida.	1	2	3	4	5
3. A parceria mostrou um potencial de crescimento menor do que esperávamos.	1	2	3	4	5
4. A parceria alcançou as metas de lucratividade que foram estabelecidas.	1	2	3	4	5
5. As metas e objetivos que havíamos estabelecido no início de nossa parceria foram alcançados.	1	2	3	4	5
6. A parceria com a empresa estrangeira alcançou uma boa penetração de mercado.	1	2	3	4	5

	<u>Discordo</u>			<u>Concordo</u>		
	<u>fortemente</u>			<u>fortemente</u>		
7. Como resultado de nossa parceria com essa empresa estrangeira, nossa empresa será mais competitiva no futuro.	1	2	3	4	5	
8. Em geral, as políticas e programas de nosso parceiro beneficiam a nossa empresa.	1	2	3	4	5	
9. Estamos muito satisfeitos com o desempenho de nosso parceiro estrangeiro nessa aliança.	1	2	3	4	5	
10. Em geral, nossa relação com esse parceiro é muito satisfatória.	1	2	3	4	5	

## SEÇÃO II

Essa seção consiste de várias perguntas sobre as características de sua empresa e a estratégia internacional que segue. Por favor, responda a todas as questões.

### PARTE 1

I. Nessa parte, solicitamos que sejam respondidas questões relacionadas com as características de sua empresa, seu cargo nela etc. Compreendemos que, em alguns casos, provavelmente não será possível indicar as quantidades exatas. Quando isso ocorrer, suas melhores estimativas são suficientes.

1. Qual é o principal ramo industrial no qual sua empresa está inserida? \_\_\_\_\_

2. No principal ramo industrial, que porcentagem das vendas atuais correspondem a: consumidores finais? %; clientes empresariais? \_\_\_\_ % (A soma deve ser 100%.)
  3. Qual o valor das vendas totais de sua empresa no ano passado (1994)? \_\_\_\_\_
  4. Que porcentagem das vendas totais de sua empresa, no ano passado (1994), se realizaram em mercados estrangeiros? \_\_\_\_\_%
  5. Em quantos países sua empresa está produzindo atualmente? \_\_\_\_\_ países
  6. Em quantos países estrangeiros sua empresa está vendendo atualmente? \_\_\_\_ países
  7. Durante quantos anos sua empresa vendeu/fez negócios no estrangeiro? \_\_ anos
  8. Aproximadamente, quantas pessoas sua empresa emprega em todo o mundo? \_\_\_\_\_ empregados
  9. Qual é a sua posição/cargo nessa empresa? \_\_\_\_\_
  10. Há quanto tempo ocupa essa posição? \_\_\_\_\_ anos
  11. Há quanto tempo trabalha nessa empresa? \_\_\_\_\_ anos
  12. Há quanto tempo participa nas operações internacionais de sua empresa? \_\_\_\_\_ anos
- II. Por favor, compare o desempenho relativo de sua empresa com o de seus três principais concorrentes (tanto nacionais como estrangeiros), durante o último ano (1994), nos seguintes aspectos:

	<u>Muito menor</u>			<u>Muito maior</u>	
Crescimento de vendas	1	2	3	4	5
Participação de mercado	1	2	3	4	5

	<u>Muito menor</u>			<u>Muito maior</u>	
• Lucratividade	1	2	3	4	5
• Lealdade dos clientes	1	2	3	4	5
• Retorno sobre o investimento	1	2	3	4	5
• Número de novos produtos bem-sucedidos	1	2	3	4	5
• Velocidade para levar os novos produtos ao mercado	1	2	3	4	5
• Inovações de produto	1	2	3	4	5
• Inovações de processo	1	2	3	4	5
• Retorno sobre vendas	1	2	3	4	5
• Satisfação do consumidor	1	2	3	4	5
• Número de patentes emitidas	1	2	3	4	5

## PARTE 2

Essa parte da pesquisa se refere às **atividades gerais de exportação** de sua empresa.

1. Por favor, indique qual dos seguintes enunciados melhor define a **vocação exportadora** de sua empresa.

Atenderia a uma ordem de exportação não intencionalmente buscada, mas faria poucos esforços para explorar a factibilidade de exportar.

Explora ativamente as possibilidades de exportar, mas atualmente exporta menos que 5% do total de vendas.

Exporta, de maneira experimental, para países geograficamente próximos ou que compartilhem uma cultura semelhante à nossa: nossas vendas de exportação representam um volume maior que 5% do total das vendas.

Exportador experiente, com um nível de vendas de exportação maior que 5% do total das vendas, que ajusta suas ofertas de exportação de maneira ótima às mudanças do ambiente internacional (por exemplo: taxas de câmbio, tarifas, etc.), ainda que exporte somente para países geograficamente próximos ou que compartilhem uma cultura semelhante.

Exportador experiente, com um nível de vendas de exportação superior a 5% do total de vendas, atualmente explorando a factibilidade de exportar para um número maior de países que se encontram mais afastados ou que possuam uma cultura distinta.

2. No ano passado, que porcentagem das vendas totais de sua empresa foi gerada por exportações? \_\_\_\_\_ %

3. Que porcentagem das vendas totais anuais de sua empresa planeja exportar dentro de dois anos? \_\_\_\_\_ %

4. Por favor, indique que porcentagem de suas exportações totais tem como destino cada uma das seguintes regiões: (O total deve somar 100%.)

América do Sul

México e América Central

EUA e Canadá

Europa

Ásia/Austrália

África/Oriente Médio

5. Qual é a atual contribuição ao lucro das exportações, em relação à das vendas nacionais?

Muito maior que as vendas nacionais

Mais alta que as vendas nacionais

Aproximadamente a mesma que as vendas nacionais

Menos que as vendas nacionais

Muito menor que as vendas nacionais

6. Por favor, indique o seu grau de concordância com cada um dos seguintes enunciados, marcando com um círculo a resposta apropriada:

	<u>Discordo fortemente</u>				<u>Concordo fortemente</u>
1. A exportação contribuiu para o crescimento das vendas de nossa empresa.	1	2	3	4	5
2. A exportação melhorou a participação de mercado de nossa empresa, em relação a outros concorrentes nacionais.	1	2	3	4	5
3. A porcentagem de vendas correspondentes a produtos introduzidos durante os últimos cinco anos é maior que a de outros concorrentes nacionais.	1	2	3	4	5
4. De forma geral, a atividade de exportação contribuiu para a “qualidade” de nossa administração.	1	2	3	4	5
5. Nossa atividade de exportação tornou nossa empresa mais competitiva.	1	2	3	4	5

### PARTE 3

Nessa seção, por favor, responda às seguintes perguntas relacionadas com o **produto** manufaturado por sua empresa.

1. Para os níveis de **inovação de produto** (isto é, o conjunto de idéias inovadoras relacionadas com o produto em si) e **inovação de processo** (isto é, o conjunto de idéias inovadoras referentes ao processo de manufatura) em seu produto, por favor, marque com um círculo o número que, em sua opinião, melhor descreve os aspectos tecnológicos do produto:

<b>Inovação de Produto</b>	<u>Muito baixo</u>					<u>Muito alto</u>
1. Do ponto de vista de sua empresa, o nível de inovação de produto incorporada ao seu produto é:	1	2	3	4	5	
2. O impacto competitivo da inovação de seu produto, em relação ao seu ramo industrial, é:	1	2	3	4	5	
3. O número de outras aplicações (usos) potenciais da inovação incorporada em seu produto é:	1	2	3	4	5	

#### **Inovação de Processo**

- |  |   |   |   |   |   |
|--|---|---|---|---|---|
| 1. Do ponto de vista de sua empresa, o nível de inovação de processo incorporada ao seu produto é: | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--|---|---|---|---|---|

- |   | <u>Muito baixo</u> |   |   | <u>Muito alto</u> |   |
|---|--------------------|---|---|-------------------|---|
| 2. O impacto competitivo da inovação de seu processo, em relação ao seu ramo industrial, é:   | 1                  | 2 | 3 | 4                 | 5 |
| 3. O número de outras aplicações (usos) potenciais da inovação incorporada em seu processo é: | 1                  | 2 | 3 | 4                 | 5 |
2. A contribuição de sua empresa à inovação de produtos e processos no produto é: (Margem de erro até 10%.)
- (i) Inovação de produto \_\_\_\_\_% (0% = total dependência em relação a empresas parceiras, 100% = contribuição da própria empresa)
- (ii) Inovação de processo \_\_\_\_\_% (0% = total dependência em relação a empresas parceiras; 100% = contribuição da própria empresa)
3. A porcentagem do valor total (no preço de compra ou seu equivalente) dos componentes do produto manufaturado por sua empresa, que **atualmente tem origem** em cada uma das seguintes regiões, é: (total = 100%)
- O país de origem de sua empresa \_\_\_\_\_%
- O país de origem de seu parceiro estrangeiro \_\_\_\_\_%
- Países desenvolvidos \_\_\_\_\_%
- Países em desenvolvimento \_\_\_\_\_%
4. A porcentagem do valor total (em preço de compra ou seu equivalente) dos componentes no produto que poderiam ser abastecidos por empresas locais em países de desenvolvimento recente (por exemplo, Taiwan, Coréia do Sul, Cingapura) sem assistência técnica (isto é, somente com especificações tecnológicas), é: \_\_\_\_\_%



NOTA: Respondendo à questão seguinte, entenda que MEMBROS INTERNOS da empresa-matriz incluem a matriz, as subsidiárias 100% próprias e as empresas afiliadas/*joint-ventures* de propriedade majoritária. A expressão MEMBROS EXTERNOS se refere a fornecedores independentes e a empresas afiliadas/*joint-ventures* de propriedade minoritária.

5. De todos os componentes do produto manufaturado por sua empresa, a porcentagem do valor total (em preço de compra ou seu equivalente) atualmente fornecida por membros internos de seu sistema-matriz é: \_\_\_\_\_%
6. Desses componentes abastecidos pelos membros internos de seu sistema-matriz para o produto manufaturado por sua empresa, a porcentagem de valor (em preço de compra ou equivalente) fornecida por cada uma das seguintes regiões é: (Total = 100%)
- O país de origem de sua empresa \_\_\_\_\_ %
- O país de origem de seu parceiro estrangeiro \_\_\_\_\_ %
- Países desenvolvidos \_\_\_\_\_ %
- Países em desenvolvimento \_\_\_\_\_ %

NOTA: Ao responder ao que se segue, COMPONENTES CRÍTICOS são aqueles que não podem ser fornecidos por empresas locais em países de industrialização recente (por exemplo: Taiwan, Coréia do Sul, Cingapura) sem assistência técnica (isto é, somente com especificações tecnológicas).

7. De todos os **componentes críticos** no produto manufaturado por sua empresa, a porcentagem do valor total (em preço de compra ou equivalente) atualmente fornecidos pelos **membros internos** de seu sistema-matriz é: \_\_\_\_\_%
8. Daqueles componentes críticos fornecidos pelos membros internos de seu sistema-matriz para o produto manufaturado por sua empresa, a porcentagem do valor (em preço de compra ou equivalente) obtido em cada uma das seguintes regiões é: (Total = 100%)
- O país de origem de sua empresa \_\_\_\_\_ %
- O país de origem de seu parceiro estrangeiro \_\_\_\_\_ %
- Países desenvolvidos \_\_\_\_\_ %
- Países em desenvolvimento \_\_\_\_\_ %

## PARTE 4

### ATIVIDADES DE MARKETING INTERNACIONAL DE SUA EMPRESA

Os pontos a seguir se referem às atividades de marketing internacional de sua empresa. Por favor, indique seu grau de concordância em relação aos seguintes enunciados:

#### 1. A MOTIVAÇÃO DE NOSSA EMPRESA PARA ENTRAR NOS MERCADOS ESTRANGEIROS É:

	<u>Discordo fortemente</u>				<u>Concordo fortemente</u>
• competir face a face com os concorrentes globais	1	2	3	4	5
• estabelecer uma estratégia avançada para futura expansão de mercado	1	2	3	4	5
• desenvolver uma plataforma de fornecimento global	1	2	3	4	5
• adquirir experiência internacional para nossa empresa	1	2	3	4	5
• incrementar as vendas de nossa empresa em todo o mundo	1	2	3	4	5
• incrementar nossa participação no mercado global	1	2	3	4	5
• desenvolver uma posição competitiva antes de que outras empresas locais o façam	1	2	3	4	5

	<u>Discordo fortemente</u>				<u>Concordo fortemente</u>
• compensar custos de P&D crescentes	1	2	3	4	5
• porque nossos principais concorrentes estão se expandindo internacionalmente	1	2	3	4	5
• porque concorrentes estrangeiros estão entrando em nosso mercado nacional	1	2	3	4	5

**2. PODE-SE DESCREVER MELHOR A ESTRATÉGIA INTERNACIONAL DE NOSSA EMPRESA COMO:**

	<u>Discordo fortemente</u>				<u>Concordo fortemente</u>
• manter uma vantagem tecnológica sobre os concorrentes	1	2	3	4	5
• manter padrões mais altos de qualidade para nossos produtos	1	2	3	4	5
• manter uma imagem única para nossos produtos	1	2	3	4	5
• diferenciar nossos produtos e serviços de outros concorrentes	1	2	3	4	5
• ter custos menores que nossos concorrentes	1	2	3	4	5

	<u>Discordo</u>			<u>Concordo</u>	
	<u>fortemente</u>			<u>fortemente</u>	
	1	2	3	4	5
• alcançar economias de escala em nossas operações internacionais					

### 3. O NÍVEL DE PADRONIZAÇÃO DAS SEGUINTE ATIVIDADES DE NOSSA EMPRESA NOS PAÍSES ESTRANGEIROS É:

• Desenho de produto	Muito Baixo	__:	__:	__:	__:	__:	Muito Alto
• Nome da marca	Muito Baixo	__:	__:	__:	__:	__:	Muito Alto
• Mensagens publicitárias	Muito Baixo	__:	__:	__:	__:	__:	Muito Alto
• Posicionamento do produto	Muito Baixo	__:	__:	__:	__:	__:	Muito Alto
• Estratégia de preços	Muito Baixo	__:	__:	__:	__:	__:	Muito Alto
• Técnicas promocionais	Muito Baixo	__:	__:	__:	__:	__:	Muito Alto

## PARTE 5

### O AMBIENTE DE OPERAÇÕES DE SUA EMPRESA

Os pontos a seguir se referem a várias características do ramo industrial em que a sua empresa opera. Por favor, avalie as condições no principal ramo industrial do qual sua empresa participa, marcando com um “X” o espaço que melhor descreva sua percepção:

• Mudança tecnológica	Muito Lenta	__:	__:	__:	__:	__:	Muito Rápida
• Taxa de crescimento do ramo industrial	Muito Baixa	__:	__:	__:	__:	__:	Muito Alta
• Frequência com que novos concorrentes estrangeiros entram no ramo industrial	Muito Baixa	__:	__:	__:	__:	__:	Muito Alta
• Frequência com que novos concorrentes nacionais entram no ramo industrial	Muito Baixa	__:	__:	__:	__:	__:	Muito Alta

- Estabilidade das projeções de vendas    Muito Baixa    \_\_: \_\_: \_\_: \_\_: \_\_:    Muito Alta
- Estabilidade da participação de mercado    Muito Baixa    \_\_: \_\_: \_\_: \_\_: \_\_:    Muito Alta
- Estabilidade dos padrões dos produtos    Muito Baixa    \_\_: \_\_: \_\_: \_\_: \_\_:    Muito Alta
- Concorrência de preços entre concorrentes    Muito Baixa    \_\_: \_\_: \_\_: \_\_: \_\_:    Muito Alta
- Barreiras de entrada no ramo industrial    Muito Baixas    \_\_: \_\_: \_\_: \_\_: \_\_:    Muito Altas
- Barreiras de saída do ramo industrial    Muito Baixas    \_\_: \_\_: \_\_: \_\_: \_\_:    Muito Altas

MUITO OBRIGADO POR SEU TEMPO E COOPERAÇÃO.

CASO DESEJE RECEBER UMA CÓPIA DOS RESULTADOS DESSE ESTUDO, POR GENTILEZA, PREENCHA O ESPAÇO A SEGUIR COM SEU ENDEREÇO OU ANEXE SEU CARTÃO DE VISITAS AO QUESTIONÁRIO RESPONDIDO.

NOME: \_\_\_\_\_

CARGO: \_\_\_\_\_

ENDEREÇO: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

## 2. IDENTIFICAÇÃO DAS PERGUNTAS DO QUESTIONÁRIO

### SEÇÃO I

#### PARTE 1

<b>Pergunta</b>	<b>Código</b>
QUAL O PAÍS DE ORIGEM DE SEU PARCEIRO ESTRANGEIRO?	PARTCOUN
EXISTE UM INTERCÂMBIO DE AÇÕES ENTRE SUA EMPRESA E SEU PARCEIRO?	SHAREEQ
QUAL É A PARTICIPAÇÃO ACIONÁRIA DE SUA EMPRESA NO SEU PARCEIRO?	FEQUITY1
QUAL É A PARTICIPAÇÃO ACIONÁRIA DE SEU PARCEIRO EM SUA EMPRESA?	PEQUITY1
FOI CRIADA UMA ENTIDADE LEGALMENTE SEPARADA PARA CONSOLIDAR A ALIANÇA ENTRE SUA EMPRESA E SEU PARCEIRO?	SEPORG
QUAL A PARTICIPAÇÃO ACIONÁRIA DE SUA EMPRESA NA NOVA ORGANIZAÇÃO INDEPENDENTE?	FEQUITY2
QUAL A PARTICIPAÇÃO ACIONÁRIA DE SEU PARCEIRO NA NOVA ORGANIZAÇÃO INDEPENDENTE?	PEQUITY2

## PARTE 2

### RELACIONAMENTO COM SEU PARCEIRO ESTRANGEIRO

I. Nesta seção, por favor, responda às seguintes perguntas referentes ao relacionamento entre sua empresa e **seu parceiro estrangeiro**.

- |  |          |
|--|----------|
| 1. Número de anos em que sua empresa teve uma parceria com essa empresa estrangeira:   | RELENTH  |
| 2. Além desse parceiro estrangeiro, com quantas outras empresas estrangeiras sua empresa tem associações de qualquer tipo (Ex. distribuidor, fornecedor, <i>joint-venture</i> , etc.)? | NUMPART  |
| 3. Aproximadamente, que percentual do total de negócios de sua empresa provém do relacionamento com esse parceiro estrangeiro?   | FDEP     |
| 4. Aproximadamente, que percentual dos negócios desse parceiro estrangeiro provém do relacionamento que ele mantém com sua empresa?  | PDEP     |
| 5. Por favor, indique que tipo de aliança sua empresa mantém com o seu parceiro estrangeiro: (Marque com um círculo todas as que se aplicarem.)  |          |
| • Treinamento Técnico  | PARTYPE1 |
| • Acordo de Procedimento   | PARTYPE2 |
| • <i>Start-Up</i> (Impulso Inicial)  | PARTYPE3 |
| • Acordo de Marketing  | PARTYPE4 |
| • Início de Processo   | PARTYPE5 |
| • Acordo de Serviço  | PARTYPE6 |
| • Produção   | PARTYPE7 |
| • Montagem   | PARTYPE8 |

- |                                   |          |
|-----------------------------------|----------|
| • Exploração                      | PARTYPE9 |
| • Recompra                        | PARTYP10 |
| • Pesquisa e Desenvolvimento      | PARTYP11 |
| • Licença/Patente                 | PARTYP12 |
| • Produção Conjunta               | PARTYP13 |
| • Franquia                        | PARTYP14 |
| • Licença para Uso de Marca       | PARTYP15 |
| • Contrato Gerencial              | PARTYP16 |
| • Acordo de Distribuição          | PARTYP17 |
| • Outros (por favor, especifique) | PARTYP18 |

6. Por favor, indique a importância das motivações listadas para que sua empresa desenvolva uma aliança com esse parceiro estrangeiro:

Nossa motivação, ao formar uma aliança com um parceiro estrangeiro, foi:

- |  |          |
|--|----------|
| • Diminuir risco(s)  | ALLMOT01 |
| • Reduzir custo(s)   | ALLMOT02 |
| • Ter acesso à tecnologia                                      | ALLMOT03 |
| • Ter acesso a mercados geográficos                            | ALLMOT04 |
| • Ter acesso a mercados de produtos                            | ALLMOT05 |
| • Bloquear concorrentes  | ALLMOT06 |
| • Cooptar o concorrente/torná-lo aliado                        | ALLMOT07 |
| • Superar barreiras/restrições                                 | ALLMOT08 |
| • Ter acesso ao conhecimento geográfico do mercado do parceiro | ALLMOT09 |
| • Ter acesso ao conhecimento do produto do parceiro            | ALLMOT10 |
| • Ter acesso a matérias-primas/insumos                         | ALLMOT11 |
| • Ter acesso à mão-de-obra                                     | ALLMOT12 |
| • Ter acesso ao capital  | ALLMOT13 |
| • Ter acesso ao crédito de longo prazo                         | ALLMOT14 |
| • Ter acesso ao crédito de curto prazo                         | ALLMOT15 |
| • Ter acesso ao(s) fornecedor(es)                              | ALLMOT16 |
| • Ter acesso ao(s) produto(s)/serviços(s)                      | ALLMOT17 |



- Ter acesso à infra-estrutura de marketing ALLMOT18
- Obter permissões/licenças regulamentares ALLMOT19
- Ter acesso a marca(s) reconhecida(s) ALLMOT20
- Ter acesso a cliente(s) importante(s) ALLMOT21

Por favor, identifique os três critérios mais importantes que sua empresa utiliza para medir o sucesso da sociedade/aliança com o parceiro estrangeiro e indique o desempenho dessa relação, de acordo com esses critérios.

#### CRITÉRIOS DE SUCESSO DA ALIANÇA

- |                                      |          |         |
|--------------------------------------|----------|---------|
| 1. _____                             | SUCCRIT1 | SUCDEG1 |
| Muito Bem-Sucedido-Muito Malsucedido |          |         |
| 2. _____                             | SUCCRIT2 | SUCDEG2 |
| Muito Bem-Sucedido-Muito Malsucedido |          |         |
| 3. _____                             | SUCCRIT3 | SUCDEG3 |
| Muito Bem-Sucedido-Muito Malsucedido |          |         |

Nessa seção, por favor, concentre-se em seu relacionamento com esse parceiro estrangeiro. Baseado em sua opinião, por favor, indique o grau de concordância ou discordância dos seguintes enunciados referentes à relação de sua empresa com esse parceiro estrangeiro:

- |  |          |
|--|----------|
| 1. Nosso relacionamento de negócios com esse parceiro estrangeiro se caracteriza por um alto nível de confiança. | RELNOM01 |
| 2. Geralmente, confiamos que nosso parceiro estrangeiro se manterá dentro dos termos do contrato.                | RELNOM02 |
| 3. Somos céticos com respeito às informações que esse parceiro estrangeiro nos fornece.                          | RELNOM03 |
| 4. As promessas feitas pelo parceiro estrangeiro são confiáveis.   | RELNOM04 |
| 5. Em tempos de crise nessa parceria, nós e nosso parceiro estrangeiro podemos contar um com o outro.            | RELNOM05 |
| 6. Temos um grande compromisso com esse parceiro estrangeiro.  | RELNOM06 |

7. É importante para nossa empresa manter uma relação de longo prazo com esse parceiro estrangeiro. RELNOM07
8. Estamos buscando ativamente parceiros alternativos no mesmo país que nosso atual parceiro. RELNOM08
9. Se nossa empresa pudesse encontrar um outro parceiro, provavelmente trabalharíamos com ele. RELNOM09
10. Com esse parceiro, esperamos estender nosso negócio a outros produtos. RELNOM10
11. Nessa parceria, nós (nossa empresa e parceiro estrangeiro) esperamos ser capazes de efetuar ajustes no relacionamento atual para enfrentar circunstâncias que se modificam. RELNOM11
12. Uma forte característica dessa parceria é a flexibilidade de resposta a solicitações de mudança. RELNOM12
13. Quando uma situação inesperada se apresenta, nós (a empresa e nosso parceiro estrangeiro) procuramos chegar a um novo acordo, em vez de nos prendermos aos seus termos originais. RELNOM13
14. Algumas vezes, nosso parceiro altera os fatos para obter de nós algumas concessões. RELNOM14
15. Nosso parceiro estrangeiro algumas vezes se comprometeu a fazer coisas que posteriormente não cumpriu. RELNOM15
16. Nosso parceiro estrangeiro conduz os negócios de maneira contrária aos termos do contrato. RELNOM16
17. Sempre que possível, nosso parceiro estrangeiro dificulta o acesso a informações de mercado importantes para nós. RELNOM17
18. Existe um elevado nível de incerteza em nossa relação com o parceiro estrangeiro. RELNOM18

- |  |          |
|--|----------|
| 19. Hesitamos em fornecer ao nosso parceiro informações que não façam parte do contrato.                 | RELNOM19 |
| 20. Nosso parceiro estrangeiro hesita em nos fornecer informações que não façam parte do contrato.       | RELNOM20 |
| 21. Quando se apresenta uma situação inesperada, cooperamos com nosso parceiro para resolver o problema. | RELNOM21 |
| 22. Existe um alto nível de conflito entre nós e nosso parceiro.   | RELNOM22 |
| 23. Nossa empresa tem importantes desacordos com nosso parceiro, em alguns assuntos-chave.               | RELNOM23 |

### PARTE 3

#### TOMADA DE DECISÃO NA ALIANÇA/PARCERIA COM A EMPRESA ESTRANGEIRA

I. Para a seguinte lista de atividades, por favor, marque com um círculo o número que, baseado em sua opinião, melhor descreve o grau de influência de **sua empresa** sobre a atividade realizada pela aliança/parceria:

- |   |         |
|---|---------|
| • Especificações no desenho do produto                | FCONT01 |
| • Especificações no desenho do processo               | FCONT02 |
| • Abastecimento de materiais e componentes essenciais | FCONT03 |
| • Controle de qualidade do produto                    | FCONT04 |
| • Especificação da cobertura da distribuição          | FCONT05 |
| • Treinamento da força de vendas                      | FCONT06 |
| • Determinação de preços dos produtos                 | FCONT07 |
| • Propaganda  | FCONT08 |
| • Promoção  | FCONT09 |
| • Recrutamento gerencial                              | FCONT10 |
| • Decisões sobre recursos humanos                     | FCONT11 |
| • Decisões financeiras                                | FCONT12 |
| • Seleção do nome da marca                            | FCONT13 |

II. Para a seguinte lista de atividades, por favor, marque, com um círculo o número que, baseado em sua opinião, melhor descreve o grau de influência da **empresa de seu parceiro** sobre a atividade realizada pela aliança/parceria:

- Especificações no desenho do produto PCONT01
- Especificações no desenho do processo PCONT02
- Abastecimento de materiais e componentes essenciais PCONT03
- Controle de qualidade do produto PCONT04
- Especificação da cobertura da distribuição PCONT05
- Treinamento da força de vendas PCONT06
- Determinação de preços dos produtos PCONT07
- Propaganda PCONT08
- Promoção PCONT09
- Recrutamento gerencial PCONT10
- Decisões sobre recursos humanos PCONT11
- Decisões financeiras PCONT12
- Seleção do nome da marca PCONT13

III. Os pontos a seguir se referem à estrutura de relacionamento de sua empresa com seu parceiro estrangeiro. Com base em sua opinião pessoal, por favor, indique seu grau de concordância com as seguintes afirmações:

1. Os termos do contrato com nosso parceiro estrangeiro são, geralmente, guiados pelas práticas-padrão seguidas por nossa empresa. ADAPT1
2. Em nossas relações de negócios, adotamos os mesmos procedimentos com todos os parceiros estrangeiros. ADAPT2
3. Geralmente, solicitamos que nosso parceiro estrangeiro siga os procedimentos praticados na nossa empresa. ADAPT3
4. Nosso parceiro estrangeiro adaptou suas práticas de negócios às necessidades de nossa empresa. ADAPT4

5. A maior parte dos pontos de nosso acordo com esse parceiro estrangeiro está claramente especificada no contrato. FORMAL1
6. A maior parte dos pontos de nosso acordo com esse parceiro estrangeiro é conduzida por regras e procedimentos formalmente escritos. FORMAL2
7. À medida que passa o tempo, nossa relação com o parceiro estrangeiro é cada vez mais guiada por regras e procedimentos informais. FORMAL3
8. Se nossa relação com esse parceiro estrangeiro fosse suspensa, **nossa empresa** teria dificuldades para alcançar seus objetivos. FDEP1
9. Essa parceria é crucial para o futuro desempenho de nossa empresa. FDEP2
10. Nossa empresa depende desse parceiro estrangeiro para obter importantes recursos de tecnologia/produto. FDEP3
11. Se a relação com nossa empresa fosse suspensa, o parceiro estrangeiro teria dificuldades para alcançar seus objetivos. PDEP1
12. A relação do parceiro estrangeiro com nossa empresa é crucial para seu desempenho de mercado. PDEP2
13. O parceiro estrangeiro depende de nossa empresa para obter importantes recursos de tecnologia/produto. PDEP3
14. As decisões estratégicas são igualmente compartilhadas nessa associação. RESCOM1
15. Os recursos que nossa empresa traz a esta associação são monetariamente equivalentes aos que o parceiro aporta. RESCOM2
16. Os recursos que nossa empresa traz à aliança são equivalentes aos do parceiro em termos não-monetários. RESCOM3
17. Os recursos que nossa empresa aporta são estrategicamente equivalentes aos que aporta a empresa associada. RESCOM4

18. Nossa empresa realiza esforços conjuntos para transmitir nossa filosofia de negócios aos administradores do parceiro estrangeiro. SOCIAL1
19. Esse parceiro compreende totalmente a filosofia de nossa empresa. SOCIAL2
20. Esse parceiro estrangeiro procurou incorporar a filosofia de negócios de nossa empresa em sua própria organização. SOCIAL3
21. Para as duas empresas da parceria, é importante estar juntas diante de adversidades/desafios. RELNOM24
22. Nossa relação com esse parceiro é flexível, para adaptar-nos um ao outro, caso surjam problemas/necessidades especiais. RELNOM25
23. Nós (nossa empresa e nosso parceiro) estamos dispostos a fazer sacrifícios no curto prazo, para alcançar nossos objetivos de longo prazo. RELNOM26
- IV. Por favor, indique o grau de similaridade entre sua empresa e a empresa de seu parceiro com respeito aos seguintes valores organizacionais:
- Atenção aos pormenores DISIM01
  - Clara filosofia da empresa DISIM02
  - Orientação da ação DISIM03
  - Informalidade DISIM04
  - Orientação para resultados DISIM05
  - Ênfase na cultura organizacional DISIM06
  - Segurança no emprego DISIM07
  - Orientação da equipe DISIM08
  - Oportunidade de crescimento dentro da própria empresa DISIM09
  - Responsabilidade social DISIM10
  - Atitude inovativa DISIM11
  - Tolerância DISIM12
  - Ênfase na qualidade DISIM13
  - Autonomia DISIM14
  - Agressividade DISIM15
  - Orientação para realização DISIM16

## PARTE 4

### DESEMPENHO DA PARCERIA

I. Os pontos a seguir se referem ao desempenho da parceria/aliança de sua empresa e ao grau de satisfação com seu parceiro estrangeiro. Por favor, avalie cada enunciado e marque com um círculo o número apropriado:

- |  |         |
|--|---------|
| 1. A parceria com esse parceiro estrangeiro é mais lucrativa do que esperávamos.                                 | PPERF01 |
| 2. Em geral, consideramos nossa parceria bem-sucedida.   | PPERF02 |
| 3. A parceria mostrou um potencial de crescimento menor do que esperávamos.                                      | PPERF03 |
| 4. A parceria alcançou as metas de lucratividade que foram estabelecidas.  | PPERF04 |
| 5. As metas e objetivos que havíamos estabelecido no início de nossa parceria foram alcançados.                  | PPERF05 |
| 6. A parceria com a empresa estrangeira alcançou uma boa penetração de mercado.                                  | PPERF06 |
| 7. Como resultado de nossa parceria com essa empresa estrangeira, nossa empresa será mais competitiva no futuro. | PPERF07 |
| 8. Em geral, as políticas e programas de nosso parceiro beneficiam a nossa empresa.                              | PPERF08 |
| 9. Estamos muito satisfeitos com o desempenho de nosso parceiro estrangeiro nessa aliança.                       | PPERF09 |
| 10. Em geral, nossa relação com esse parceiro é muito satisfatória.  | PPERF10 |

## SEÇÃO II

Esta seção consiste de várias perguntas sobre as características de sua empresa e a estratégia internacional que segue. Por favor, responda a todas as questões.

### PARTE I

I. Nessa parte, solicitamos que sejam respondidas as questões relacionadas com as características de sua empresa, seu cargo, etc. Compreendemos que, em alguns casos, provavelmente não será possível indicar as quantidades exatas. Quando isso ocorrer, **suas melhores estimativas** são suficientes.

1. Qual é o principal ramo industrial no qual sua empresa está inserida? INDUST
2. No principal ramo industrial, que porcentagem das vendas atuais correspondem a: consumidores finais? Clientes empresariais? FCONS  
(A soma deve ser 100%.) OCONS
3. Qual o valor das vendas totais de sua empresa no ano passado (1994)? TSALES
4. Que porcentagem das vendas totais de sua empresa, no ano passado (1994), se realizou em mercados estrangeiros? FSALES
5. Em quantos países sua empresa está produzindo atualmente? FEXP1
6. Em quantos países estrangeiros sua empresa está vendendo atualmente? FEXP2
7. Durante quantos anos sua empresa vendeu/fez negócios no estrangeiro? FEXP3
8. Aproximadamente quantas pessoas sua empresa emprega em todo o mundo? TEMPL
9. Qual é a sua posição/cargo nessa empresa? TITLE
10. Há quanto tempo ocupa essa posição? RESPEXP1
11. Há quanto tempo trabalha nessa empresa? RESPEXP2
12. Há quanto tempo participa nas operações internacionais de sua empresa? RESPEXP3



II. Por favor, compare o desempenho relativo de sua empresa com o de seus três principais concorrentes (tanto nacionais como estrangeiros), durante o último ano (1994), nos seguintes aspectos:

• Crescimento de vendas	FPERF01
• Participação de mercado	FPERF02
• Lucratividade	FPERF03
• Lealdade dos clientes	FPERF04
• Retorno sobre o investimento	FPERF05
• Número de novos produtos bem-sucedidos	FPERF06
• Velocidade para levar os novos produtos ao mercado	FPERF07
• Inovações de produto	FPERF08
• Inovações de processo	FPERF09
• Retorno sobre vendas	FPERF10
• Satisfação do consumidor	FPERF11
• Número de patentes emitidas	FPERF12

## PARTE 2

Essa parte da pesquisa se refere às **atividades gerais de exportação** de sua empresa:

1. Por favor, indique qual dos seguintes enunciados melhor define a **vocação exportadora** de sua empresa. STAGE
2. No ano passado, que porcentagem das vendas totais de sua empresa foi gerada por exportações? PCTPAST
3. Que porcentagem das vendas totais anuais de sua empresa planeja exportar dentro de dois anos? PCTFUT
4. Por favor, indique que porcentagem de suas exportações totais tem como destino cada uma das seguintes regiões:
  - América do Sul EXPREG1
  - EUA e Canadá EXPREG2
  - Ásia/Austrália EXPREG3
  - México e América Central EXPREG4
  - Europa EXPREG5
  - África/Oriente Médio EXPREG6

5. Qual é a atual contribuição ao lucro das exportações, em relação ao das vendas nacionais? EXPROF
6. Por favor, indique o seu grau de concordância com cada um dos seguintes enunciados, marcando com um círculo a resposta apropriada:
1. A exportação contribuiu para o crescimento das vendas de nossa empresa. VALUE1
  2. A exportação melhorou a participação de mercado de nossa empresa, em relação a outros concorrentes nacionais. VALUE2
  3. A porcentagem de vendas correspondentes a produtos introduzidos, durante os últimos cinco anos, é maior que o de outros concorrentes nacionais. VALUE3
  4. De forma geral, a atividade de exportação contribuiu para a “qualidade” de nossa administração. VALUE4
  5. Nossa atividade de exportação tornou nossa empresa mais competitiva. VALUE5

### PARTE 3

Nesta seção, por favor, responda às seguintes perguntas relacionadas com o **produto** manufaturado por sua empresa.

1. Para os níveis de **inovação de produto** (isto é, o conjunto de idéias inovadoras relacionadas com o produto em si) e **inovação de processo** (isto é, o conjunto de idéias inovadoras referentes ao processo de manufatura) em seu produto, por favor, marque com um círculo o número que, em sua opinião, melhor descreve os aspectos tecnológicos do produto:

#### **Inovação de Produto**

1. Do ponto de vista de sua empresa, o nível de inovação de produto incorporada ao seu produto é: PRODINV1
2. O impacto competitivo da inovação de seu produto, em relação ao seu ramo industrial, é: PRODINV2
3. O número de outras aplicações (usos) potenciais da inovação incorporada em seu produto é: PRODINV3

### Inovação de Processo

1. Do ponto de vista de sua empresa, o nível de inovação de processo incorporado ao seu produto é: PROCINV1
2. O impacto competitivo da inovação de seu processo, em relação ao seu ramo industrial, é: PROCINV2
3. O número de outras aplicações (usos) potenciais da inovação incorporada em seu processo é: PROCINV3
2. A contribuição de sua empresa à inovação de produtos e processos no produto é:
  - (i) Inovação de produto PRODINV
  - (ii) Inovação de processo PROCINV
3. A porcentagem do valor total (no preço de compra ou seu equivalente) dos componentes do produto manufaturado por sua empresa, que **atualmente tem origem** em cada uma das seguintes regiões, é:
 

O país de origem de sua empresa	COMPO1
O país de origem de seu parceiro estrangeiro	COMPO2
Países desenvolvidos	COMPO3
Países em desenvolvimento	COMPO4
4. A porcentagem do valor total (em preço de compra ou seu equivalente) dos componentes no produto que poderiam ser abastecidos por empresas locais em países de desenvolvimento recente (por exemplo, Taiwan, Coréia do Sul, Cingapura), sem assistência técnica (isto é, somente com especificações tecnológicas), é: STDCOMPO
5. De todos os componentes do produto manufaturado por sua empresa, a porcentagem do valor total (em preço de compra ou seu equivalente) atualmente fornecida por membros internos de seu sistema-matriz é: INTSOURC
6. Desses componentes abastecidos pelos membros internos de seu sistema-matriz para o produto manufaturado por sua empresa, a porcentagem de valor (em preço de compra ou equivalente) fornecida por cada uma das seguintes regiões é:

O país de origem de sua empresa	COMPOIN1
O país de origem de seu parceiro estrangeiro	COMPOIN2
Países desenvolvidos	COMPOIN3
Países em desenvolvimento	COMPOIN4

7. De todos os **componentes críticos** no produto manufaturado por sua empresa, a porcentagem do valor total (em preço de compra ou equivalente) atualmente fornecida pelos **membros internos** de seu sistema-matriz é: INTSOUR1

8. Daqueles componentes críticos fornecidos pelos membros internos de seu sistema-matriz para o produto manufaturado por sua empresa, a porcentagem do valor (em preço de compra ou equivalente) obtida em cada uma das seguintes regiões é:

O país de origem de sua empresa	COMPOCR1
O país de origem de seu parceiro estrangeiro	COMPOCR2
Países desenvolvidos	COMPOCR3
Países em desenvolvimento	COMPOCR4

## PARTE 4

### ATIVIDADES DE MARKETING INTERNACIONAL DE SUA EMPRESA

Os pontos a seguir se referem às atividades de marketing internacional de sua empresa. Por favor, indique seu grau de concordância em relação aos seguintes enunciados:

1. A MOTIVAÇÃO DE NOSSA EMPRESA PARA ENTRAR AOS MERCADOS ESTRANGEIROS É:

- competir face a face com os concorrentes globais INTMOT01
- estabelecer uma estratégia avançada para futura expansão de mercado INTMOT02
- desenvolver uma plataforma de fornecimento global INTMOT03
- adquirir experiência internacional para nossa empresa INTMOT04

- incrementar as vendas de nossa empresa para todo o mundo INTMOT05
- incrementar nossa participação no mercado global INTMOT06
- desenvolver uma posição competitiva antes que outras empresas locais o façam INTMOT07
- compensar custos de P&D crescentes INTMOT09
- porque nossos principais concorrentes estão se expandindo internacionalmente INTMOT10
- porque concorrentes estrangeiros estão entrando em nosso mercado nacional INTMOT11

## 2. PODE-SE DESCREVER MELHOR A **ESTRATÉGIA INTERNACIONAL** DE NOSSA EMPRESA COMO:

- manter uma vantagem tecnológica sobre os concorrentes INTSTR1
- manter padrões mais altos de qualidade para nossos produtos INTSTR2
- manter uma imagem única para nossos produtos INTSTR3
- diferenciar nossos produtos e serviços de outros concorrentes INTSTR4
- ter custos menores que nossos concorrentes INTSTR5
- alcançar economias de escala em nossas operações internacionais INTSTR6

## 3. O NÍVEL DE PADRONIZAÇÃO DAS SEGUINTEs ATIVIDADES DE NOSSA EMPRESA NOS PAÍSES ESTRANGEIROS É:

- Desenho de produto STAND1
- Nome da marca STAND2
- Mensagens publicitárias STAND3
- Posicionamento do produto STAND4
- Estratégia de preços STAND5
- Técnicas promocionais STAND6

## PARTE 5

### O AMBIENTE DE OPERAÇÕES DE SUA EMPRESA

Os pontos a seguir se referem a várias características do ramo industrial em que a sua empresa opera. Por favor, avalie as condições no principal ramo industrial do qual sua empresa participa, marcando com um “X” o espaço que melhor descreve sua percepção:

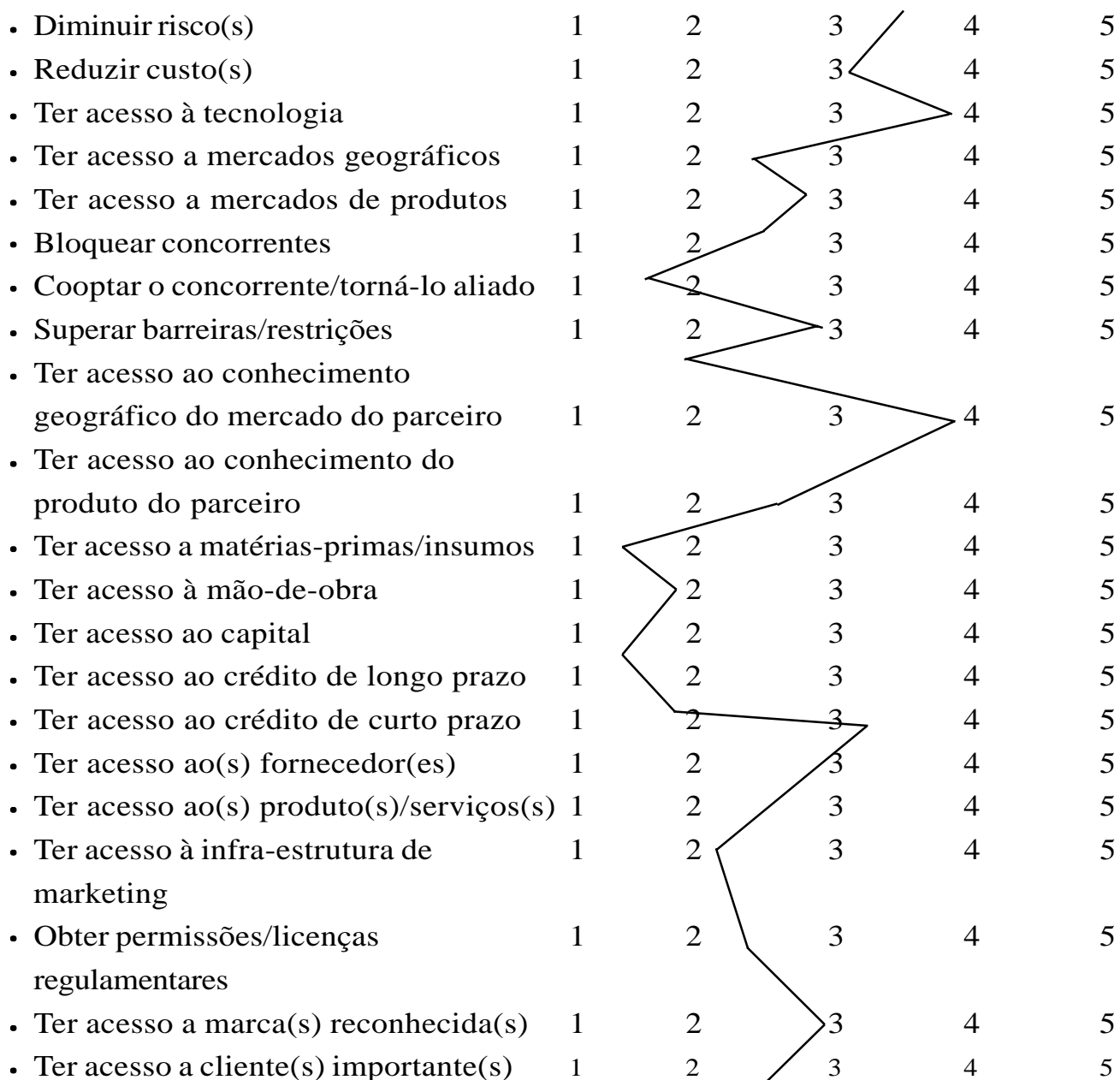
- Mudança tecnológica VOLAT01
- Taxa de crescimento do ramo industrial VOLAT02
- Frequência com que novos concorrentes estrangeiros entram no ramo industrial VOLAT03
- Frequência com que novos concorrentes nacionais entram no ramo industrial VOLAT04
- Estabilidade das projeções de vendas VOLAT05
- Estabilidade da participação de mercado VOLAT06
- Estabilidade dos padrões dos produtos VOLAT07
- Concorrência de preços entre concorrentes VOLAT08
- Barreiras de entrada no ramo industrial VOLAT09
- Barreiras de saída do ramo industrial VOLAT10

### 3. GRÁFICOS DAS RESPOSTAS MÉDIAS OBSERVADAS DO QUESTIONÁRIO

#### RELACIONAMENTO COM OS PARCEIROS ESTRANGEIROS

##### 1. Motivação para criação da parceria

Nossa motivação ao formar uma aliança com um parceiro estrangeiro foi:      Nada importante      Extremamente importante



2. Relação da empresa brasileira com o parceiro estrangeiro

	<u>Discordo</u> <u>fortemente</u>				<u>Concordo</u> <u>fortemente</u>
	1	2	3	4	5
1. Nosso relacionamento de negócios com esse parceiro estrangeiro se caracteriza por um alto nível de confiança.	1	2	3	4	5
2. Geralmente, confiamos que nosso parceiro estrangeiro se manterá dentro dos termos do contrato.	1	2	3	4	5
3. Somos céticos com respeito às informações que esse parceiro estrangeiro nos fornece.	1	2	3	4	5
4. As promessas feitas pelo parceiro estrangeiro são confiáveis.	1	2	3	4	5
5. Em tempos de crise nessa parceria, nós e nosso parceiro estrangeiro podemos contar um com o outro.	1	2	3	4	5
6. Temos um grande compromisso com esse parceiro estrangeiro.	1	2	3	4	5
7. É importante para nossa empresa manter uma relação de longo prazo com esse parceiro estrangeiro.	1	2	3	4	5
8. Estamos buscando ativamente parceiros alternativos no mesmo país que nosso atual parceiro.	1	2	3	4	5
9. Se nossa empresa pudesse encontrar um outro parceiro, provavelmente trabalharíamos com ele.	1	2	3	4	5



	<u>Discordo fortemente</u>				<u>Concordo fortemente</u>
10. Com esse parceiro, esperamos estender nosso negócio a outros produtos.	1	2	3	4	5
11. Nessa parceria, nós (nossa empresa e parceiro estrangeiro) esperamos ser capazes de efetuar ajustes no relacionamento atual, para enfrentar circunstâncias que se modificam.	1	2	3	4	5
12. Uma forte característica dessa parceria é a flexibilidade de resposta a solicitações de mudança.	1	2	3	4	5
13. Quando uma situação inesperada se apresenta, nós (a empresa e nosso parceiro estrangeiro) procuramos chegar a um novo acordo, em vez de nos prendermos aos seus termos originais.	1	2	3	4	5
14. Algumas vezes, nosso parceiro altera os fatos para obter de nós algumas concessões.	1	2	3	4	5
15. Nosso parceiro estrangeiro, algumas vezes, se comprometeu a fazer coisas que posteriormente não cumpriu.	1	2	3	4	5
16. Nosso parceiro estrangeiro conduz os negócios de maneira contrária aos termos do contrato.	1	2	3	4	5

	<u>Discordo</u> <u>fortemente</u>				<u>Concordo</u> <u>fortemente</u>
	1	2	3	4	5
17. Sempre que possível, nosso parceiro estrangeiro dificulta o acesso a informações de mercado importantes para nós.	1	2	3	4	5
18. Existe um elevado nível de incerteza em nossa relação com o parceiro estrangeiro.	1	2	3	4	5
19. Hesitamos em fornecer ao nosso parceiro informações que não façam parte do contrato.	1	2	3	4	5
20. Nosso parceiro estrangeiro hesita em nos fornecer informações que não façam parte do contrato.	1	2	3	4	5
21. Quando se apresenta uma situação inesperada, cooperamos com nosso parceiro para resolver o problema.	1	2	3	4	5
22. Existe um alto nível de conflito entre nós e nosso parceiro.	1	2	3	4	5
23. Nossa empresa tem importantes desacordos com nosso parceiro, em alguns assuntos-chave.	1	2	3	4	5

## TOMADA DE DECISÃO NA ALIANÇA/PARCERIA COM A EMPRESA ESTRANGEIRA

### 3. Influência da empresa brasileira sobre a atividade realizada pela parceria:

	<u>Nossa empresa não tem nenhuma influência</u>		<u>Nossa empresa tem total influência</u>		
	1	2	3	4	5
• Especificações no desenho do produto	1	2	3	4	5
• Especificações no desenho do processo	1	2	3	4	5
• Abastecimento de materiais e componentes essenciais	1	2	3	4	5
• Controle de qualidade do produto	1	2	3	4	5
• Especificação da cobertura da distribuição	1	2	3	4	5
• Treinamento da força de vendas	1	2	3	4	5
• Determinação de preços dos produtos	1	2	3	4	5
• Propaganda	1	2	3	4	5
• Promoção	1	2	3	4	5
• Recrutamento gerencial	1	2	3	4	5
• Decisões sobre recursos humanos	1	2	3	4	5
• Decisões financeiras	1	2	3	4	5
• Seleção do nome da marca	1	2	3	4	5

4. Influência da empresa estrangeira sobre a atividade realizada pela parceria:

	Nossa parceira não tem <u>nenhuma influência</u>			Nossa parceira tem <u>total influência</u>	
	1	2	3	4	5
• Especificações no desenho do produto	1	2	3	4	5
• Especificações no desenho do processo	1	2	3	4	5
• Abastecimento de materiais e componentes essenciais	1	2	3	4	5
• Controle de qualidade do produto	1	2	3	4	5
• Especificação da cobertura da distribuição	1	2	3	4	5
• Treinamento da força de vendas	1	2	3	4	5
• Determinação de preços dos produtos	1	2	3	4	5
• Propaganda	1	2	3	4	5
• Promoção	1	2	3	4	5
• Recrutamento gerencial	1	2	3	4	5
• Decisões sobre recursos humanos	1	2	3	4	5
• Decisões financeiras	1	2	3	4	5
• Seleção do nome da marca	1	2	3	4	5

## 5. Estrutura do relacionamento da empresa brasileira com o parceiro estrangeiro:

	<u>Discordo fortemente</u>				<u>Concordo fortemente</u>
	1	2	3	4	5
1. Os termos do contrato com nosso parceiro estrangeiro são, geralmente, guiados pelas práticas-padrão seguidas por nossa empresa.	1	2	3	4	5
2. Em nossas relações de negócios, adotamos os mesmos procedimentos com todos os parceiros estrangeiros.	1	2	3	4	5
3. Geralmente, solicitamos que nosso parceiro estrangeiro siga os procedimentos praticados na nossa empresa.	1	2	3	4	5
4. Nosso parceiro estrangeiro adaptou suas práticas de negócios às necessidades de nossa empresa.	1	2	3	4	5
5. A maior parte dos pontos de nosso acordo com esse parceiro estrangeiro está claramente especificada no contrato.	1	2	3	4	5
6. A maior parte dos pontos de nosso acordo com esse parceiro estrangeiro é conduzida por regras e procedimentos formalmente escritos.	1	2	3	4	5
7. À medida que passa o tempo, nossa relação com o parceiro estrangeiro é cada vez mais guiada por regras e procedimentos informais.	1	2	3	4	5

	<u>Discordo</u>			<u>Concordo</u>	
	<u>fortemente</u>			<u>fortemente</u>	
	1	2	3	4	5
8. Se nossa relação com esse parceiro estrangeiro fosse suspensa, <b>nossa empresa</b> teria dificuldades para alcançar seus objetivos.	1	2	3	4	5
9. Essa parceria é crucial para o futuro desempenho de nossa empresa.	1	2	3	4	5
10. Nossa empresa depende desse parceiro estrangeiro para obter importantes recursos de tecnologia/produto.	1	2	3	4	5
11. Se a relação com nossa empresa fosse suspensa, o parceiro estrangeiro teria dificuldades para alcançar seus objetivos.	1	2	3	4	5
12. A relação do parceiro estrangeiro com nossa empresa é crucial para seu desempenho de mercado.	1	2	3	4	5
13. O parceiro estrangeiro depende de nossa empresa para obter importantes recursos de tecnologia/produto.	1	2	3	4	5
14. As decisões estratégicas são igualmente compartilhadas nessa associação.	1	2	3	4	5
15. Os recursos que nossa empresa traz a essa associação são monetariamente equivalentes aos que o parceiro aporta.	1	2	3	4	5

	<u>Discordo</u> <u>fortemente</u>				<u>Concordo</u> <u>fortemente</u>
16. Os recursos que nossa empresa traz à aliança são equivalentes aos do parceiro em termos não-monetários.	1	2	3	4	5
17. Os recursos que nossa empresa aporta são estrategicamente equivalentes aos que aporta a empresa associada.	1	2	3	4	5
18. Nossa empresa realiza esforços conjuntos para transmitir nossa filosofia de negócios aos administradores do parceiro estrangeiro.	1	2	3	4	5
19. Esse parceiro compreende totalmente a filosofia de nossa empresa.	1	2	3	4	5
20. Esse parceiro estrangeiro procurou incorporar a filosofia de negócios de nossa empresa em sua própria organização.	1	2	3	4	5
21. Para as duas empresas da parceria, é importante estar juntas diante de adversidades/desafios.	1	2	3	4	5
22. Nossa relação com esse parceiro é flexível, para adaptar-nos um ao outro, caso surjam problemas/necessidades especiais.	1	2	3	4	5
23. Nós (nossa empresa e nosso parceiro) estamos dispostos a fazer sacrifícios no curto prazo, para alcançar nossos objetivos de longo prazo.	1	2	3	4	5

6. Similaridade entre a empresa brasileira e a parceira estrangeira quanto a valores organizacionais:

	<u>Idêntica</u>				<u>Oposta</u>
• Atenção aos pormenores	1	2	3	4	5
• Clara filosofia da empresa	1	2	3	4	5
• Orientação da ação	1	2	3	4	5
• Informalidade	1	2	3	4	5
• Orientação para resultados	1	2	3	4	5
• Ênfase na cultura organizacional	1	2	3	4	5
• Segurança no emprego	1	2	3	4	5
• Orientação da equipe	1	2	3	4	5
• Oportunidade de crescimento dentro da própria empresa	1	2	3	4	5
• Responsabilidade social	1	2	3	4	5
• Atitude inovadora	1	2	3	4	5
• Tolerância	1	2	3	4	5
• Ênfase na qualidade	1	2	3	4	5
• Autonomia	1	2	3	4	5
• Agressividade	1	2	3	4	5
• Orientação para realização	1	2	3	4	5



## DESEMPENHO DA PARCERIA

7. Desempenho da parceira e satisfação da empresa brasileira com relação ao parceiro estrangeiro:

	<u>Discordo</u> <u>fortemente</u>				<u>Concordo</u> <u>fortemente</u>
	1	2	3	4	5
1. A parceria com esse parceiro estrangeiro é mais lucrativa do que esperávamos.	1	2	3	4	5
2. Em geral, consideramos nossa parceria bem-sucedida.	1	2	3	4	5
3. A parceria mostrou um potencial de crescimento menor do que esperávamos.	1	2	3	4	5
4. A parceria alcançou as metas de lucratividade que foram estabelecidas.	1	2	3	4	5
5. As metas e objetivos que havíamos estabelecido no início de nossa parceria foram alcançados.	1	2	3	4	5
6. A parceria com a empresa estrangeira alcançou uma boa penetração de mercado.	1	2	3	4	5
7. Como resultado de nossa parceria com essa empresa estrangeira, nossa empresa será mais competitiva no futuro.	1	2	3	4	5
8. Em geral, as políticas e programas de nosso parceiro beneficiam a nossa empresa.	1	2	3	4	5
9. Estamos muito satisfeitos com o desempenho de nosso parceiro estrangeiro nessa aliança.	1	2	3	4	5
10. Em geral, nossa relação com esse parceiro é muito satisfatória.	1	2	3	4	5

8. Desempenho da empresa brasileira em relação ao seus três principais concorrentes.

	<u>Muito menor</u>				<u>Muito maior</u>	
• Crescimento de vendas	1	2	3	4	5	
• Participação de mercado	1	2	3	4	5	
• Lucratividade	1	2	3	4	5	
• Lealdade dos clientes	1	2	3	4	5	
• Retorno sobre o investimento	1	2	3	4	5	
• Número de novos produtos bem-sucedidos	1	2	3	4	5	
• Velocidade para levar os novos produtos ao mercado	1	2	3	4	5	
• Inovações de produto	1	2	3	4	5	
• Inovações de processo	1	2	3	4	5	
• Retorno sobre vendas	1	2	3	4	5	
• Satisfação do consumidor	1	2	3	4	5	
• Número de patentes emitidas	1	2	3	4	5	

## ATIVIDADES GERAIS DE EXPORTAÇÃO

### 9. Contribuição da exportação para a empresa brasileira:

	<u>Discordo</u> <u>fortemente</u>				<u>Concordo</u> <u>fortemente</u>
	1	2	3	4	5
1. A exportação contribuiu para o crescimento das vendas de nossa empresa.	1	2	3	4	5
2. A exportação melhorou a participação de mercado de nossa empresa, em relação a outros concorrentes nacionais.	1	2	3	4	5
3. A porcentagem de vendas correspondente a produtos introduzidos durante os últimos cinco anos é maior que a de outros concorrentes nacionais.	1	2	3	4	5
4. De forma geral, a atividade de exportação contribuiu para a “qualidade” de nossa administração.	1	2	3	4	5
5. Nossa atividade de exportação tornou nossa empresa mais competitiva.	1	2	3	4	5

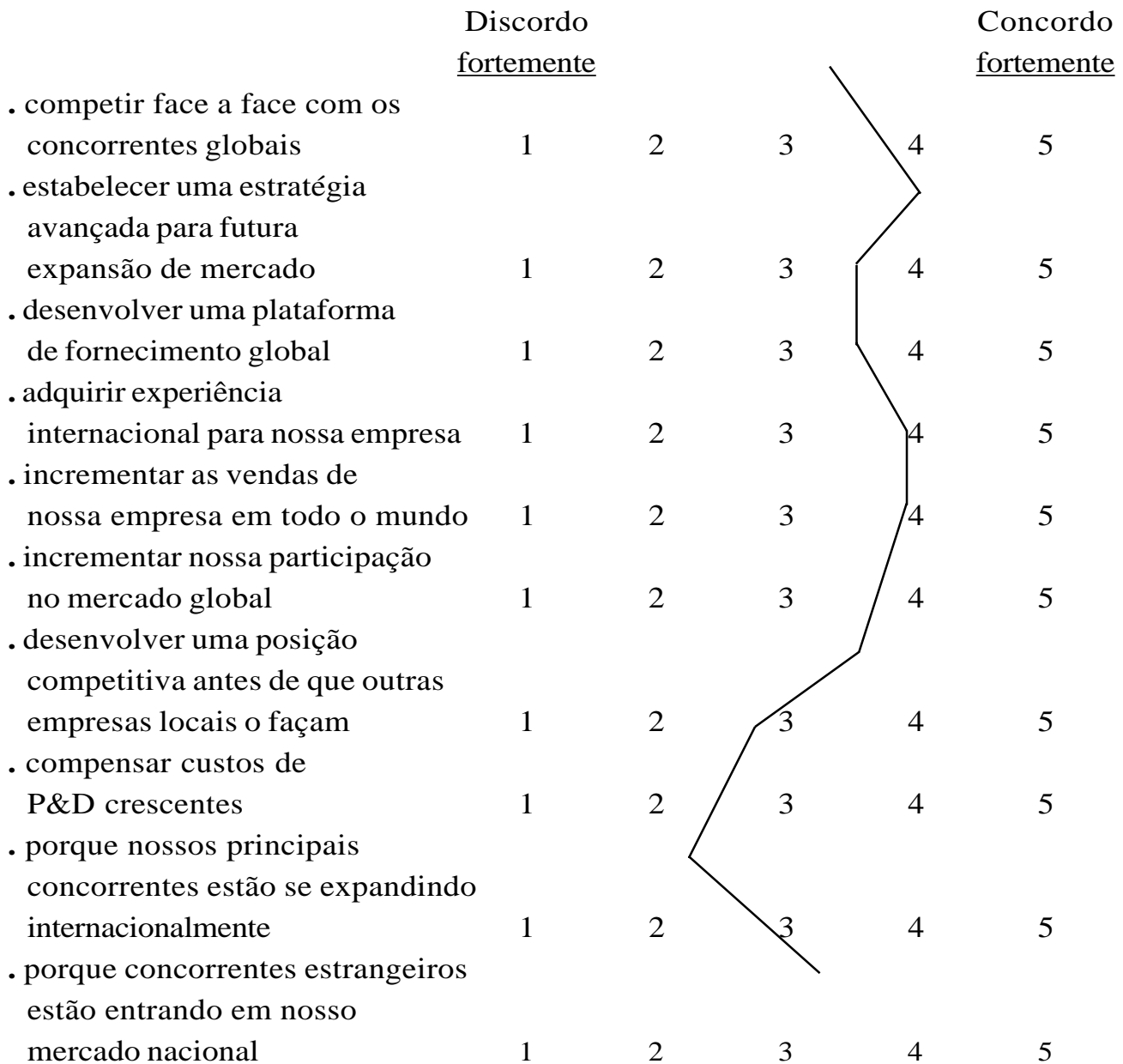
PRODUTO MANUFATURADO PELA EMPRESA BRASILEIRA

10. Inovação de Produto e de Processo

<b>Inovação de Produto</b>	<u>Muito baixo</u>				<u>Muito alto</u>
1. Do ponto de vista de sua empresa, o nível de inovação de produto incorporado ao seu produto é:	1	2	3	4	5
2. O impacto competitivo da inovação de seu produto, em relação ao seu ramo industrial, é:	1	2	3	4	5
3. O número de outras aplicações (usos) potenciais da inovação incorporada em seu produto é:	1	2	3	4	5
<b>Inovação de Processo</b>					
1. Do ponto de vista de sua empresa, o nível de inovação de processo incorporado ao seu produto é:	1	2	3	4	5
2. O impacto competitivo da inovação de seu processo, em relação ao seu ramo industrial, é:	1	2	3	4	5
3. O número de outras aplicações (usos) potenciais da inovação incorporada em seu processo é:	1	2	3	4	5

## ATIVIDADES DE MARKETING INTERNACIONAL DA EMPRESA BRASILEIRA

### 11. Motivação da empresa brasileira para entrar em mercados estrangeiros:



12. Estratégia internacional da empresa brasileira:

	<u>Discordo</u> <u>fortemente</u>				<u>Concordo</u> <u>fortemente</u>
• manter uma vantagem tecnológica sobre os concorrentes	1	2	3	4	5
• manter padrões mais altos de qualidade para nossos produtos	1	2	3	4	5
• manter uma imagem única para nossos produtos	1	2	3	4	5
• diferenciar nossos produtos e serviços de outros concorrentes	1	2	3	4	5
• ter custos menores que nossos concorrentes	1	2	3	4	5
• alcançar economias de escala em nossas operações internacionais	1	2	3	4	5

13. Padronização de atividades da empresa brasileira em países estrangeiros:

• Desenho de produto	Muito Baixo	_ : _ : _ : _ : _ :	Muito Alto
• Nome da marca	Muito Baixo	_ : _ : _ : _ : _ :	Muito Alto
• Mensagens publicitárias	Muito Baixo	_ : _ : _ : _ : _ :	Muito Alto
• Posicionamento do produto	Muito Baixo	_ : _ : _ : _ : _ :	Muito Alto
• Estratégia de preços	Muito Baixo	_ : _ : _ : _ : _ :	Muito Alto
• Técnicas promocionais	Muito Baixo	_ : _ : _ : _ : _ :	Muito Alto

## O AMBIENTE DE OPERAÇÕES DAS EMPRESAS BRASILEIRAS

### 14. Características do ramo industrial em que opera a empresa brasileira:

• Mudança tecnológica	Muito Lenta	__ : __ :   : __ : __ :	Muito Rápida
• Taxa de crescimento do ramo industrial	Muito Baixa	__ : __ :   : __ : __ :	Muito Alta
• Frequência com que novos concorrentes estrangeiros entram no ramo industrial	Muito Baixa	__ : __ :   : __ : __ :	Muito Alta
• Frequência com que novos concorrentes nacionais entram no ramo industrial	Muito Baixa	__ : __ :   : __ : __ :	Muito Alta
• Estabilidade das projeções de vendas	Muito Baixa	__ : __ :   : __ : __ :	Muito Alta
• Estabilidade da participação de mercado	Muito Baixa	__ : __ :   : __ : __ :	Muito Alta
• Estabilidade dos padrões dos produtos	Muito Baixa	__ : __ :   : __ : __ :	Muito Alta
• Concorrência de preços entre concorrentes	Muito Baixa	__ : __ :   : __ : __ :	Muito Alta
• Barreiras de entrada ao ramo industrial	Muito Baixas	__ : __ :   : __ : __ :	Muito Altas
• Barreiras de saída do ramo industrial	Muito Baixas	__ : __ :   : __ : __ :	Muito Altas

## 4. ITERAÇÕES DA *RELIABILITY ANALYSIS* APLICADA AOS CONSTRUCTOS

### D.1 - Confiança

	<b><math>\alpha</math> de Cronbach</b>	<b>Perguntas Eliminadas</b>
1ª iteração	69,32%	RELNOM03 e RELNOM10
2ª iteração	81,47%	nenhuma

### D.2 - Controle

	<b><math>\alpha</math> de Cronbach</b>	<b>Perguntas Eliminadas</b>
1ª iteração	89,86%	PCONT01, PCONT02, PCONT13 e FORMAL1 a FORMAL3
2ª iteração	91,22%	FCONT01, FCONT02 e PCONT03
3ª iteração	91,83%	FCONT03, FCONT04 e PCONT04
4ª iteração	92,34%	nenhuma

### D.3 - Dependência

	<b><math>\alpha</math> de Cronbach</b>	<b>Perguntas Eliminadas</b>
1ª iteração	47,14%	PDEP2 e RELNOM06
2ª iteração	49,0%	PDEP1
3ª iteração	60,98%	PDEP3
4ª iteração	75,51%	FDEP3
5ª iteração	91,08%	nenhuma



## D.4 - Fontes de Poder

	<b><math>\alpha</math> de Cronbach</b>	<b>Perguntas Eliminadas</b>
1ª iteração	-54,34%	ADAPT2
2ª iteração	41,10%	ADAPT4
3ª iteração	59,24%	nenhuma

D.5 - *Hold-Up*

	<b><math>\alpha</math> de Cronbach</b>	<b>Perguntas Eliminadas</b>
1ª iteração	77,69%	nenhuma

## D.6 - Incerteza

	<b><math>\alpha</math> de Cronbach</b>	<b>Perguntas Eliminadas</b>
1ª iteração	60,78%	RELNOM07 e RELNOM18
2ª iteração	66,14%	nenhuma

## D.7 - Inovação de Processo

	<b><math>\alpha</math> de Cronbach</b>	<b>Perguntas Eliminadas</b>
1ª iteração	79,51%	nenhuma

## D.8 - Inovação de Produto

	<b><math>\alpha</math> de Cronbach</b>	<b>Perguntas Eliminadas</b>
1ª iteração	77,60%	PRODINV3
2ª iteração	83,83%	nenhuma

## D.9 - Oportunismo

	<b><math>\alpha</math> de Cronbach</b>	<b>Perguntas Eliminadas</b>
1ª iteração	73,68%	nenhuma

## D.10 - Satisfação

	<b><math>\alpha</math> de Cronbach</b>	<b>Perguntas Eliminadas</b>
1ª iteração	77,82%	PPERF03
2ª iteração	88,07%	nenhuma

## D.11 - Socialização

	<b><math>\alpha</math> de Cronbach</b>	<b>Perguntas Eliminadas</b>
1ª iteração	69,92%	SOCIAL1, SOCIAL2, RELNOM11 a RELNOM13, RELNOM21, ADAPT1, ADAPT2, RELNOM24 a RELNOM26
2ª iteração	88,59%	SOCIAL3, RELNOM22, RELNOM23, ADAPT3, ADAPT4
3ª iteração	92,44%	DISIM04
4ª iteração	92,45%	DISIM07
5ª iteração	92,54%	nenhuma

## D.12 - Sucesso

	<b><math>\alpha</math> de Cronbach</b>	<b>Perguntas Eliminadas</b>
1ª iteração	85,18%	nenhuma

## D.13 - Transferência de Tecnologia

	<b><math>\alpha</math> de Cronbach</b>	<b>Perguntas Eliminadas</b>
1ª iteração	70,30%	nenhuma

## 5. CRITÉRIOS DE CLASSIFICAÇÃO DAS EMPRESAS COM RELAÇÃO AO PORTE

### E.1 - Classificação com relação ao faturamento anual

<b>Porte</b>		<b>Faturamento anual em milhões<sup>6</sup></b>
pequeno	baixo	até R\$ 18
	alto	R\$ 19 a R\$ 50
médio	baixo	R\$ 51 a R\$ 75
	alto	R\$ 76 a R\$ 150
grande	baixo	R\$ 151 a R\$ 320
	alto	acima de R\$ 320

### E.2 - Classificação com relação à quantidade de empregados

<b>Porte</b>		<b>Número de empregados</b>
pequeno	baixo	até 85
	alto	86 a 300
médio	baixo	301 a 750
	alto	751 a 2.000
grande	baixo	2.001 a 4.000
	alto	acima de 4.000

<sup>6</sup>Para esse estudo, foi admitida a paridade entre as moedas: US\$ 1,00 = R\$ 1,00.

E.3 - Critérios de classificação baseados em faturamento e quantidade de empregados<sup>7</sup>

<b>Porte com relação ao faturamento</b>		<b>Porte com relação ao número de empregados</b>					
		pequeno		médio		grande	
		baixo	alto	baixo	alto	baixo	alto
pequeno	baixo	P	P	P	-	-	-
	alto	P	P	P	M	-	-
médio	baixo	-	-	M	M	M	G <sup>8</sup>
	alto	-	-	M	M	M	G
grande	baixo	-	-	M	G	G	G
	alto	-	-	-	G	G	G

<sup>7</sup>As empresas cujos questionários apresentaram respostas ausentes para um dos critérios (número de empregados ou faturamento inicial) foram classificadas de acordo com a resposta do outro critério.

<sup>8</sup>Ao contrário do restante da tabela (critérios determinados de forma geral), esse caso (faturamento médio baixo x número de empregados grande alto) teve seu critério estabelecido em função das características particulares da única empresa enquadrada.

## V. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Anderson, Erin and Hubert Gatignon. 1986. Modes of foreign entry: A transaction cost analysis and propositions. *Journal of International Business Studies*, 17 (Fall): 1-26.
- \_\_\_\_\_ and B. A. Weitz. 1986. Make-or-buy decisions: Vertical integration and marketing productivity. *Sloan Management Review*, 27 (Spring): 3-19.
- Anderson, W. T. and W. D. Hoyer. 1991. Marketing in the age of intelligence: The case for control. *European Journal of Marketing*, 25 (8): 32-54.
- Anderson, J. C. and J. A. Narus. 1990. A model of distributor firm and manufacturer firm working partnerships. *Journal of Marketing*, 54 (January): 42-58.
- Banks, G. 1983. The economics and politics of countertrade. *World Economy*: 159-182.
- Beamish, P. W. and J. C. Banks. 1987. Equity joint ventures and the theory of the multinational enterprise. *Journal of International Business Studies*, 18 (Summer): 1-16.
- Bradach, J. L. and R. G. Eccles. 1989. Price, authority, and trust: From ideal types to plural forms. *American Review of Sociology*, 15:97-118.
- Buckley, Peter J. and Mark C. Casson. 1976. *The future of the multinational enterprise*. London: Macmillan.
- \_\_\_\_\_. 1988. The limits of explanation: Testing the internalization theory of the multinational enterprise, *Journal of International Business Studies*, 19:181-193.
- \_\_\_\_\_ (ed.). 1989. *The multinational enterprise: Theory and application*. London: Macmillan.

- Casson, Mark. 1992. Internalization theory and beyond. In: Peter J. Buckley (ed.). *New directions in international business: Research priorities for the 1990s*. Brookfield, VT: Edward Elgar, 4-27.
- Clark, K. B. 1989. Project scope and project performance: The effect of parts strategy and supplier involvement on product development. *Management Science*, 35 (October): 1247-1263.
- Coase, R. H. 1937. The nature of the firm. *Economica*, 4:386-405.
- Connor, K. R. 1991. A historical comparison of resource-based theory and five schools of thought within industrial organization economics: Do we have a new theory of the firm? *Journal of Management*, 17(1): 121-154.
- Contractor, F. J. 1985. *Licensing in international strategy*. Westport, CT: Quorum Books.
- Cronbach. 1951. Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*, 16:297-334
- Dahl, R. A. 1957. Concept of power. *Behavioral Science*, 2 (July): 201-218.
- Davidson, W. H. 1982. *Global strategic management*. New York: John Wiley and Sons.
- Dunning, John H. 1988. The eclectic paradigm of international production: A restatement and some possible extensions. *Journal of International Business Studies*, 19 (Spring): 1-31.
- Egelhoff, W. G. 1982. Strategy and structure in multinational corporations: An information-processing approach. *Administrative Science Quarterly*, 27:435-458.
- \_\_\_\_\_. 1988. Strategy and structure in multinational corporations: A revision of the Stopford and Wells model. *Strategic Management Journal*, 9:1-14.
- Eisenhardt, Kathleen M. 1989. Agency theory: An assessment and review. *Academy of Management Review*, 14(1): 57-74.

- El-Ansary, A. I. and L. W. Stern. 1972. Power measurement in the distribution channel. *Journal of Marketing Research*, 9 (February): 47-52.
- Emerson, R. M. 1962. Power-dependence relations. *American Sociological Review*, 27 (February): 31-41.
- Frazier, Gary L. 1983. On the measurement of interfirm power in channels of distribution. *Journal of Marketing Research*, 20 (May): 158-166.
- French, J. R. P. and B. Raven. 1959. *The bases of social power*. In: Dorwin Cartwright (ed.), *Studies in social power*. Ann Arbor: University of Michigan Press, 150-167.
- Gaski, J. F. 1984. The theory of power and conflict in channels of distribution. *Journal of Marketing*, 48 (Summer): 9-29.
- Gatignon, Hubert and Erin Anderson. 1988. The multinational corporation's degree of control over foreign subsidiaries: An empirical test of a transaction cost explanation. *Journal of Law, Economics and Organization*, 4 (Fall): 305-36.
- Gupta, A. K., and V. Govindarajan. 1991. Knowledge flows and the structure of control within multinational corporations. *Academy of Management Review*, 16 (4): 768-792.
- Hair, Jr., Joseph F.; Rolph E. Anderson; Ronald L. Tatham, William C. Black. 1995. *Multivariate Data Analysis with Readings*. New Jersey: Prentice Hall.
- Hakansson, H. (ed.) 1984. *International marketing and purchasing of industrial goods*. New York: John Wiley and Sons.
- Hamel, G., Y. L. Doz and C. K. Prahalad. 1989. Collaborate with your competitors — and win. *Harvard Business Review*, (January-February): 133-139.
- Hayashi, K. 1978. Japanese management of multinational operations: Sources and means of joint venture control. *Management International Review*, 18 (4): 47-57.



- Hennart, Jean-François. 1982. *A Theory of Multinational Enterprise*. Ann Arbor: University of Michigan Press.
- \_\_\_\_\_. 1989a. Can the 'new forms of investment' substitute for the 'old forms'? A transaction costs perspective. *Journal of International Business Studies*, 19:211-234.
- \_\_\_\_\_. 1989b. The transaction-cost rationale for countertrade. *Journal of Law, Economics, and Organization*, 5 (1): 127-153.
- \_\_\_\_\_. 1991. Control in multinational firms: The role of price and hierarchy. *Management International Review*, Special Issue: p. 71-96.
- Hill, Charles W. 1990. Cooperation, opportunism, and the invisible hand: Implications for transaction cost theory. *Academy of Management Review*, 15 (3): p. 500-513.
- \_\_\_\_\_, and W. C. Kim. 1988. Searching for a dynamic theory of the multinational enterprise: A transaction cost model. *Strategic Management Journal*, 9 (Summer): 93-104.
- \_\_\_\_\_, P. Hwang and W. C. Kim. 1990. An eclectic theory of the choice of international entry mode. *Strategic Management Journal*, 11:117-128.
- Hunt, S. D. and J. R. Nevin. 1974. Power in a channel of distribution: Sources and consequences. *Journal of Marketing Research*, 11 (May): 186-193.
- John, George. 1984. An empirical investigation of some antecedents of opportunism in a marketing channel. *Journal of Marketing Research*, 21 (August): 278-289.
- Johnson, Richard A. and Wichern, Dean W. 1982. *Applied Multivariate Statistical Analysis*. New Jersey: Prentice Hall
- Kachigan, Sam K. 1986. *Statistical Analysis*. New York: Radius Press.

- Kale, Sudhir H. 1986. Dealer perceptions of manufacturer power and influence strategies in a developing country. *Journal of Marketing Research*, 28 (November): 387-393.
- Keith, J. E., D. W. Jackson and L. A. Crosby. 1990. Effects of alternative types of influence strategies under different channel dependence structures. *Journal of Marketing*, 54:30-41.
- \_\_\_\_\_ and L. Leffler. 1983. The role of market forces in assuring contractual performance. *Journal of Political Economy*, 89:615-641.
- Klein, S., G. L. Frazier, and V. J. Roth. 1990. A transaction cost analysis model of channel integration in international markets. *Journal of Marketing Research*, 27 (May): 196-208.
- Kogut, Bruce. 1988. Joint ventures: Theoretical and empirical perspectives. *Strategic Management Journal*, 9:319-332.
- Kotabe, Masaaki. 1992. *Global Sourcing Strategy: R&D, Manufacturing, and Marketing Interfaces*, New York: Quorum Books.
- Macneil, I. R. 1988. *The new social contract: An inquiry into modern contractual relations*. New Haven, CT: Yale University Press.
- Maitland, I., J. Bryson and Andrew Van De Ven. 1985. Sociologists, economists, and opportunism. *Academy of Management Review*, 10(1): 59-65.
- Martinez, J. I., and J. C. Jarillo. 1989. The evolution of research on coordination mechanisms in multinational corporations. *Journal of International Business Studies*, 20:489-514.
- Mintzberg, H. 1983. *Power in and around organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Nakane, C. (ed.) 1973. *Japanese society*. Middlesex: Penguin.

- Ohmae, Kenichi. 1989. The global logic of strategic alliances. *Harvard Business Review*, 67 (March-April): 143-54.
- Ouchi, W.G. 1979. A conceptual framework for the design of organizational control mechanisms. *Management Science*, 25 (9): 833-848.
- \_\_\_\_\_. 1980. Markets, bureaucracies, and clans. *Administrative Science Quarterly*, 25 (March): 129-143.
- Pfeffer, J. and P. Nowak. 1976. Joint ventures and interorganizational interdependence. *Administrative Science Quarterly*, 21:398-418.
- Pfeffer, J. and G. R. Salancik. 1978. *The external control of organizations*. New York: Harper and Row.
- Raven, B. H. 1992. A power/interaction model of interpersonal influence: French and Raven thirty years later. *Journal of Social Behavior and Personality*, 7 (2): 217-244.
- Rugman, Alan. 1985. Internalization is still a general theory of foreign direct investment. *Weltwirtschaftliches*, 121:570- 575.
- Stopford, J. M., and L. T. Wells. 1972. *Managing the multinational enterprise*. New York: Basic Books.
- Tannenbaum, A. S. 1968. *Control in organizations*. New York: McGraw-Hill.
- Teece, David J. 1985. The multinational enterprise, internal governance and economic organization. *American Economic Review*, 75:233-288.
- \_\_\_\_\_. 1986. Capturing value from technological innovation: Integration, strategic partnering, and licensing decisions. In: Bruce R. Guile and Harvey Brooks, (eds.), *Technology and global industry: Companies and nations in the world economy*. Washington, D.C.: National Academy Press, 65-95.
- Telesio, P. 1979. *Technology licensing and multinational enterprises*. New York: Praeger Publishers.

Weber, Max. 1968. *Economics and society*. New York: Bedminster Press.

Williamson, Oliver E. 1981. The economics of organization: The transaction cost approach. *American Journal of Sociology*, 87 (November): 548-577.

\_\_\_\_\_. 1991. Comparative economic organization: The analysis of discrete structural alternatives. *Administrative Science Quarterly*, 36:269-296.