

ALIANÇAS ESTRATÉGICAS INTERNACIONAIS: DESEMPENHO E ESTRATÉGIAS DE MARKETING

Maria Cecília Coutinho de Arruda
Professora Adjunta do Departamento
de Mercadologia da EAESP/FGV.
E-mail: *carruda@eaesp.fgvsp.br*

Marcelo Leme de Arruda
Mestrando em Estatística do IME-USP.

RESUMO: A estratégia de negócios internacionais de indústrias latino-americanas e a forma como se conduzem suas parcerias com indústrias estrangeiras foram analisadas com o objetivo de se conhecer melhor aspectos como: 1. implementação de uma estratégia internacional bem-sucedida; 2. forma como as empresas conduzem suas relações com empresas de outros países; 3. determinação dos fatores de sucesso dessas alianças de negócios internacionais. A pesquisa integrou um estudo multinacional, desenvolvido com o patrocínio de algumas das mais importantes universidades do Canadá, Estados Unidos, Brasil, Chile e México, e empresas destes três últimos países. Os resultados são apresentados neste artigo, voltado para o desempenho e estratégias de *marketing* internacional das parcerias, e em um primeiro, que focaliza a formação e estruturação das alianças estratégicas.

ABSTRACT: *Latin American manufacturing firms' international strategy and management of their alliances with foreign companies are analyzed with focus on: 1. implementing a successful international strategy; 2. understanding how Latin American firms manage their relationships with companies from foreign countries; 3. determining the success factors of these cross-national business alliances. This research project integrated a multi-country study sponsored by major universities in Canada, U.S., Brazil, Chile and Mexico, and firms from the three latter countries. The findings are presented in two articles: the first covered the creation and structure of strategical alliances, and this second the performance and international marketing strategies in partnerships.*

PALAVRAS-CHAVE: estratégia internacional, *marketing* internacional, parceria, alianças, América Latina.

KEY WORDS: *international strategy, international marketing, partnership, alliances, Latin America.*

Como uma característica dos anos 90, muitas formas de alianças internacionais se estabelecem em todo o mundo. À medida que a parceria se torna um fenômeno importante e comum, com formação rápida e eficiente, suas causas e resultados podem variar, conforme o ângulo sob o qual se queira analisar: expectativas, desempenho, intenções, confiança ou recursos disponíveis por cada parceiro.

Comentou-se no artigo anterior¹ que a formação de uma aliança estratégica pressupõe uma intenção de alcançar sucesso por parte dos dois parceiros,² ainda que a intenção de cada um possa ser diferente.³ Neste artigo, o objetivo é analisar o desempenho e os resultados tecnológicos, financeiros e de *marketing* das parcerias, ou seja, das alianças estratégicas entre empresas manufatureiras latino-americanas – tratadas como nacionais ou locais – e indústrias estrangeiras – consideradas as empresas manufatureiras criadas no Brasil, Chile ou México – com capital estrangeiro maior ou igual a 50%. Para tanto, um estudo foi realizado em âmbito internacional, envolvendo pesquisadores nos Estados Unidos, Canadá, México, Chile e Brasil (EAESP/FGV).⁴

estar em uma posição de desenvolver por si só o produto. Ela pode ter o potencial de desenvolvimento interno do produto, podendo segui-lo de forma mais econômica e rápida com a cooperação. Da mesma forma, pelo desempenho tecnológico, ela tem acesso à tecnologia ou processo como um resultado direto da aliança ou como um benefício indireto pelo uso da tecnologia, ou seja, uma combinação de conhecimento funcional e de processo. O componente funcional depende das habilidades humanas e do domínio do gerenciamento, organização, produção e *marketing*. Pelo conhecimento do processo são obtidas técnicas de produção e o produto essencial, normalmente concretizado em patentes. Na essência da função de *marketing*, o desempenho é medido pelas atividades de distribuição, promoção e serviço. A distribuição comumente envolve a entrada, pela primeira vez, em um mercado restrito.⁶

O desempenho financeiro é avaliado pela redução de custos de produção, que gera um fator determinante da competitividade, e pelo pagamento direto relativo a qualquer compensação monetária direta, como é o caso dos *royalties*, taxas de licenciamento ou pagamentos por serviços, produtos e tecnologia fornecidos. No caso da redução de custos, o bom desempenho financeiro é determinado pela viabilidade de um produto. Um parceiro que posua eficiência de produção ou que saiba combinar a produção de forma a alcançar as economias de escala necessárias com certeza facilitará o meio de alcançar um nível de custo competitivo. No caso de um acordo de produção, o pagamento direto pode ser considerado um resultado direto da aliança, não sendo necessária outra forte motivação estratégica.⁷

Padronização

Uma questão essencial no desempenho das parcerias é uma decisão a respeito de modificações nas políticas de *marketing* de cada empresa. Algumas vezes é suficiente a seleção de produtos que possam ser facilmente comercializados com muito pouca ou nenhuma alteração. Em outros casos, há necessidade de adaptação às condições locais de cada segmento-alvo. Algumas vezes é estabelecida uma estratégia global e outras vezes, regional.⁸ A padronização depende das diferenças nacionais em termos de preferências dos consumidores e restrições legais, e do retorno financeiro po-

DESEMPENHO DAS ALIANÇAS ESTRATÉGICAS: UMA BREVE REVISÃO DA LITERATURA

Retomando o raciocínio do artigo anterior, as atividades-fim das empresas formadoras da aliança se vinculam fortemente, em face das estratégias competitivas de cada uma, o que leva a um intercâmbio positivo de tecnologias e produtos. Como, porém, isso pode acontecer com outros tipos de estratégia, estabeleceu-se aqui, com outros autores, uma definição de aliança estratégica: é aquela em que as metas conjuntas das duas ou mais empresas não comprometem sua independência depois da aliança; as empresas parceiras participam dos benefícios, dividem o controle do desempenho das atividades e contribuem sempre para uma ou mais áreas estratégicas cruciais, como tecnologia ou produto.⁵

Desempenho relativo

O desempenho da parceria é medido em função dos objetivos de sua criação. Assim, quando a meta é entrar em mercados para um novo produto, a empresa nacional pode não

* Este estudo foi financiado pelo NPP/EAESP/FGV. Os autores agradecem a contribuição do Prof. Masaaki Kotabe para o presente artigo, durante sua visita ao Brasil no 2º Semestre de 1996, quando ocupou a cadeira Philips no Departamento de Mercadologia da EAESP/FGV.

1. ARRUDA, Maria Cecília Coutinho de, ARRUDA, Marcelo Leme de. *Alianças estratégicas internacionais: formação e estruturação em indústrias manufatureiras*. Primeiro desta seqüência de dois artigos dos autores, para publicação na *RAE - Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v.37, n.4, out./dez. 1997, p.28-37.

2. LORANGE, Peter, ROOS, Johan. *Alianças estratégicas*. São Paulo: Atlas, 1996. p.37.

3. OHMAE, Kenichi. The global logic of strategic alliances. *Harvard Business Review*, v.67, p.143-54, March-April 1989.

4. A coordenação do projeto internacional ficou a cargo do Prof. Masaaki Kotabe, da Universidade do Texas, em Austin, EUA, que veio ao Brasil em julho de 1995, quando os trabalhos foram iniciados neste país.

5. YOSHINO, Michael Y., SRINIVASA RANGAN, U. *Alianças estratégicas*. São Paulo: Makron Books, 1996. p.4-5 (Tradução).

6. TEPSTRA, Vern, SIMONIN, Bernard L. Strategic alliances in the triad: an exploratory study. *Journal of International Marketing*, v.1, n.1, p.4-25, 1993.

7. Idem, ibidem.

8. CZINKOTA, M. R., Iikka, RONKAINEN, A., MOFFETT, M. H. *International Business*. 3.ed. Fort Worth, TX: The Dryden Press, 1994. p. 455-6.

tencial dessa estratégia.⁹ O desafio da estratégia é conseguir um melhor desempenho de *marketing* com menores custos de *marketing*.¹⁰

Inovações de produto e de processo

Se as empresas buscam uma aliança bem-sucedida, em que a interação entre cooperação e concorrência traga frutos, suas metas com certeza visam tirar mais valor da tarefa cooperativa, o que seria impossível se cada uma atuasse sozinha. As duas parceiras buscam, assim, maior eficiência. Além disso, o aprendizado de ambas se revela fundamental para alcançar ou conservar posições competitivas que lhes assegurem contínuas inovações de produto e de processo.¹¹

Similaridades operacionais

Dependendo das estratégias adotadas pela aliança, a empresa nacional redesenha sua estrutura organizacional para alcançar os melhores resultados e maximizar o uso de seus recursos. Isso implica estabelecer determinadas atividades, as formas de relacionamento e as responsabilidades. As operações são mais eficientes à medida que se facilitam as comunicações, a autoridade e a coordenação.¹²

Flexibilidade

A flexibilidade está relacionada com a concorrência entre as empresas.¹³ A competitividade se torna uma questão séria, desde o início do desenvolvimento de um produto até sua venda. Cada empresa tenta conhecer as competências essenciais do parceiro, protegendo, porém, suas forças essenciais como um objetivo estratégico crítico. Isto se verifica particularmente verdadeiro em alianças entre empresas de setores diferentes, numa cadeia vertical de valores, ou entre produtores e seus fornecedores e distribuidores. Em contrapartida, os parceiros de um mesmo setor tendem a impor padrões e os conflitos começam a surgir.

Oportunismo

Além disso, se a empresa local for dependente da empresa estrangeira para atingir seus objetivos econômicos, o mais provável é que ela deseje que o relacionamento continue e o menos provável é que tenha um comportamento oportunista. Há duas formas para reduzir o

oportunismo em trocas entre empresas.¹⁴ 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 existam a empresa pode reduzir a motivação da empresa local para agir de forma oportunista. A dependência da empresa local para com a estrangeira reduz as chances de esta se comportar de forma oportunista.

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 parceiro nacional leva a uma maior cooperação no relacionamento. Mais, numa análise sobre o oportunismo como uma fonte de custo de transação,¹⁵ uma questão importante é selecionar os agentes que se comportam de maneira oportunista, separando-os dos que não agem assim.¹⁶ 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*”.¹⁷ 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.

Em parcerias de *joint venture*, em que cada parceiro investe na relação e detém controle equitativo, a ameaça de oportunismo é minimizada, devido ao mútuo controle.¹⁸ 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, por meio do *hold-up* mútuo.

Falta de 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.¹⁹ Assim, a confiança é um “*tipo de expectativa que alivia o medo de que o parceiro do intercâmbio atue de forma oportunista*”.²⁰ De maneira distinta da dependência, na qual o relacionamento tem uma conotação negativa em virtude 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 das partes pode praticar ações que afetam negativamente

9. BUZZELL, R. Can you standardize multinational marketing? *Journal of Marketing*, v.46, p.99-104, December 1968.

10. SORENSON, Ralph Z., WIECHMANN, Ulrich E. How multinationals view marketing standardization. *Harvard Business Review*, v.53, p.38-56, mai./jun., 1975.

11. YOSHINO, Michael Y., SRINIVASA RANGAN, U. Idem, p. 18, 1975.

12. DERESKY, Helen. *International management: managing across borders and cultures*. New York: HarperCollins College Publishers, 1993. p.219.

13. Idem, *ibidem*.

14. JOHN, George. An empirical investigation of some antecedents of opportunism in a marketing channel. *Journal of Marketing Research*, v.21, p.278-89, August 1984.

15. WILLIAMSON, Oliver E. The economics of organization: the transaction cost approach. *American Journal of Sociology*, v.87, p.548-77, November 1981.

16. MAITLAND, I., BRYSON, J., VAN DE VEN, A. Sociologists, economists, and opportunism. *Academy of Management Review*, v.10, n.1, p.59-65, 1985.

17. HILL, Charles W. Cooperation, opportunism, and the invisible hand: implications for transaction cost theory. *Academy of Management Review*, v.15, n.3, p.500-13, 1990.

18. BEAMISH, P. W., BANKS, J. C. Equity joint ventures and the theory of the multinational enterprise. *Journal of International Business Studies*, v.18, p.1-16, Summer 1987.

19. ANDERSON, E., WEITZ, B. A. Make-or-buy decisions: vertical integration and marketing productivity. *Sloan Management Review*, v.27, p.3-19, Spring 1986.

20. BRADACH, J. L., ECCLES, R. G. Price, authority, and trust: from ideal types to plural forms. *American Review of Sociology*, v.15, p.104, 1989.

te os resultados da outra. A falta de confiança envolve as crenças de uma parte "A" em que a outra parte "B" pratica ações que culminam em resultados negativos para "A".²¹ O conceito de confiança contrasta com a premissa do paradigma do custo de transação, segundo a qual o monopólio bilateral sempre fomenta um comportamento oportunista.²²

Os autores que propuseram a teoria da internalização recentemente também reconheceram a importância da confiança nas relações entre empresas, pois, "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".²³ 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"²⁴ ou "contratação relacional",²⁵ a empresa estrangeira pode alcançar os objetivos de internalização sem de fato internalizar as atividades estrangeiras.

Portanto, a confiança num relacionamento favorece uma maior cooperação entre a empresa estrangeira e o agente hospedeiro e eventualmente leva a uma maior satisfação com respeito ao relacionamento existente.²⁶ Uma das maiores fontes de custos de transação é a dificuldade de identificar as contribuições das partes à transação ou atribuir um valor a essas contribuições.²⁷ 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 a nacional.²⁸

Instabilidade

Uma aliança estratégica nunca ou raramente representa uma entidade estável em si mesma, sendo sempre uma organização em transição ou evolução.²⁹ Os parceiros não deveriam somente trabalhar em cooperação, comprometidos com a aliança em um dado momento, mas deveriam estar também abertos a novos desafios, prontos a efetuar mudanças e modificar seu modo de operar. Em situações de menos sucesso, um dos parceiros poderia vir a contribuir com mais recursos, o que pode causar conflitos entre as organizações.

Foi efetuado um estudo sobre a estabilidade de uma forma de aliança para avaliar o desempenho.³⁰ A meta do trabalho era testar a influência da nacionalidade do parceiro, o ambiente do setor, a abrangência das funções (pesquisa e desenvolvimento, produção e marketing), a distribuição da propriedade e do controle, e o porte relativo da matriz sobre a estabilidade das *joint ventures*. Os resultados indicam que as *joint ventures* são mais instáveis em setores mais concentrados e quando incluem serviços de marketing e de pós-vendas.

Vantagens competitivas da exportação

Como uma das características do sucesso de uma aliança é a sua expansão no mercado, muitas vezes a exportação surge como uma estratégia apropriada. A contribuição de ambos os parceiros, normalmente com uma educação formal e uma fluência em língua estrangeira bastante diferentes, constitui uma vantagem competitiva da aliança sobre empresas que se voltam para o mercado externo por si sós. A experiência de negócios internacionais, gerada pelo gerenciamento da aliança, representa outra vantagem competitiva da exportação, a partir do momento em que já se conhece a determinação dos gerentes, intenso trabalho de desenvolvimento de mercado, pesquisa de mercado e sensibilidade para questões ligadas a um mercado estrangeiro: vantagens lucrativas, produtos diferenciados, vantagens tecnológicas, informações exclusivas, benefícios fiscais e economias de escala. Por outro lado, a experiência em reduzir a distância entre a percepção e a realidade, predispõe a aliança a alcançar vantagens competitivas da exportação, por saber lidar com as pressões competitivas, o excesso de produção, o declínio das vendas no mercado do parceiro nacional, o excesso de capacidade, a saturação do mercado nacional e a proximidade de clientes e canais de distribuição.³¹

Fatores ambientais

Quando a aliança atinge um grau de sucesso tal que a estratégia de internacionalização volte a ser ponderada, decisões como exportar ou ampliar a produção local devem ser tomadas novamente. Se a expansão da exportação parece justificar a abertura de uma empresa num país estrangeiro, algumas restrições devem ser consideradas: muitas pessoas não desejam se mu-

21. ANDERSON, J. C., NARUS, J. A. A model of distributor firm and manufacturer firm working partnerships. *Journal of Marketing*, v.54, p.42-58, January 1990.

22. BRADACH, J. L., ECCLES, R. G. Op. cit.

23. CASSON, Mark. Internalization theory and beyond. In: BUCKLEY, Peter J., ed. *New directions in international business: research priorities for the 1990s*. Brookfield, VT: Edward Elgar, 1992. p.4-27.

24. CASSON, M. Op. cit.

25. WILLIAMSON, Oliver E. Op. cit.

26. ANDERSON, J. C., NARUS, J. A. Op. cit.

27. MAITLAND, I., BRYSON, J., VAN DE VEN, A. Op. cit.

28. OUCHI, W. G. Markets, bureaucracies, and clans. *Administrative Science Quarterly*, v.25, p.129-43, March 1979.

29. LORANGE, P., ROOS, J. *Alianças estratégicas: formação, implementação e evolução*. São Paulo: Atlas, 1996. (Tradução)

30. KOGUT, B. Joint ventures: theoretical and empirical perspectives. *Strategic Management Journal*, v.9, p.319-32, 1988.

31. CZINKOTA, M. R., RONKAINEN, Ilkka A. *International marketing*. 3.ed. Fort Worth, TX: The Dryden Press, 1993. p.246-55.

dar, ainda que apenas num primeiro momento. Além disso, expatriações implicam num aumento de custo. Por fim, há impedimentos legais para o emprego de expatriados. Em alguns casos, apenas se estabelecem laboratórios de pesquisa e desenvolvimento (P&D) e escritórios regionais, permanecendo a aliança como matriz no país do parceiro nacional. Se, em termos de volatilidade industrial, fica assegurada a mudança tecnológica, no caso da exportação, somente haverá vantagem competitiva se a taxa de crescimento do ramo industrial da parceria em outro país for elevada, caracterizando-se por alta frequência de novos concorrentes estrangeiros e nacionais nesse mesmo setor. O sucesso da parceria, mais uma vez se apóia na estabilidade do mercado externo, mensurada a partir de projeções de venda, participações de mercado e padrões dos produtos.³²

METODOLOGIA DA PESQUISA

A metodologia ora descrita é válida para este artigo e para o da edição anterior. As diretrizes da pesquisa foram definidas na Universidade do Texas, em Austin, com a coordenação do Prof. Masaaki Kotabe. As instituições envolvidas no projeto foram: The University of Texas System (EUA); EAESP/FGV (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) e Universidad de las Américas (México).

O questionário aplicado no Brasil foi o mesmo do México e do Chile. A coleta de dados abrangeu 257 indústrias manufatureiras, sendo 80 brasileiras, 80 chilenas e 97 mexicanas. Essas foram as empresas denominadas "nacionais", no presente estudo. As informações referentes às parceiras estrangeiras dessas empresas foram coletadas por entrevista ou por preenchimento de questionário enviado por correio às empresas nacionais, dirigido aos seus presidentes.

Os informes coletados nas empresas nacionais dizem respeito a parceiros estrangeiros provenientes dos países listados na Tabela 1.

Os questionários preenchidos foram revistos e as informações, tabuladas na EAESP/FGV, no formato padronizado para todos os países, no sistema SPSS. Todas as variáveis foram obtidas como resultado de análises fatoriais realizadas sobre conjuntos de perguntas do questionário, as quais foram agrupadas, *a priori*, por afinidade conceitual. Esse agrupamento, da mesma forma que a condução estatística dessa análise exploratória, foram determinados também pelo Prof. Masaaki Kotabe.

A Figura 1 mostra os grupos conceituais e as relações analisadas neste artigo e no da edição anterior.

Análise dos dados

As questões respondidas, bem como os fatores obtidos, foram analisados segundo uma escala de cinco pontos (1 a 5). Os questionários

Tabela 1 – Países de origem dos parceiros estrangeiros

PAÍS	NÚMERO DE PARCEIROS	PAÍS	NÚMERO DE PARCEIROS	PAÍS	NÚMERO DE PARCEIROS
EUA	122	México	3	Equador	1
Japão	24	Nova Zelândia	3	El Salvador	1
Alemanha	22	Peru	3	Ilhas Virgens	1
Itália	10	Austrália	2	Britânicas	
Argentina	9	Bélgica	2	Hong Kong	1
Espanha	9	Colômbia	2	Liechtenstein	1
Canadá	8	Dinamarca	2	Luxemburgo	1
Inglaterra/ Reino Unido	6	Áustria	1	Portugal	1
Suíça	4	Bolívia	1	Suécia	1
França	3	Brasil	1	Uruguai	1
Holanda	3	Croácia	1	Venezuela	1

32. DANIELS, John D., RADEBAUGH, Lee H. *International Business*. 6.ed. Reading, MA: Addison-Wesley Publishing Company, 1991. p.767-70.

preenchidos foram analisados e as questões de interesse foram submetidas a análise fatorial, produzindo 32 fatores distintos e estáveis, sendo 22 relativos a formação e estruturação das alianças estratégicas internacionais, que foram o objeto do primeiro artigo desta série. Outros 16 fatores, referentes a desempenho e estratégias de *marketing* internacional das parcerias, são analisados no presente artigo. Há seis fatores (ambientais e de desempenho relativo) que estão contidos em ambos os artigos. Esses fatores foram os únicos considerados significantes, tendo sido utilizado o critério estatístico de autovalores maiores que 1,0. A Tabela 2 mostra esses fatores com suas respectivas porcentagens de explicação da variância. Em todos os grupos, também foi formado um fator representando as variáveis identificadoras dos países (Brasil, Chile e México), com a porcentagem de explicação da variância entre 5,5% e 20,5%.

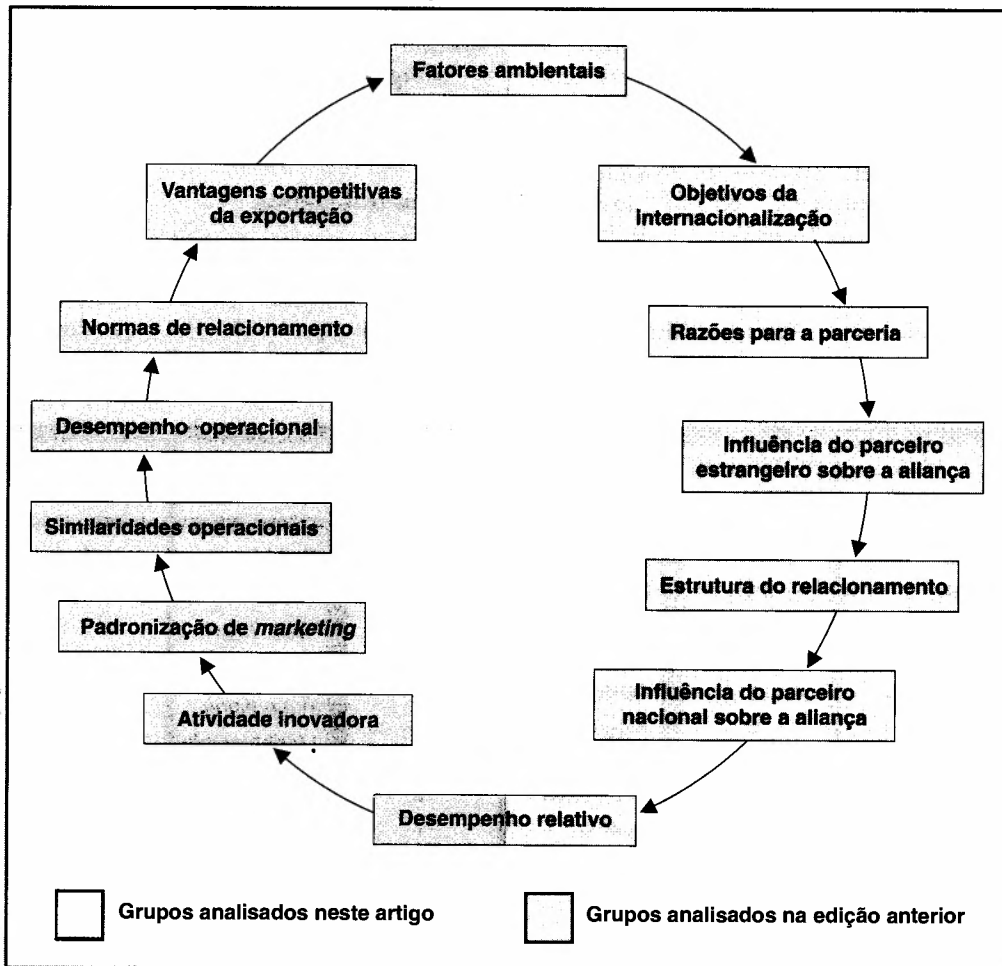
Cada um dos fatores foi submetido a uma *Reliability Analysis*, a fim de garantir que as variáveis criadas fossem internamente consistentes. A consistência interna é indicada pelo coeficiente α de Cronbach que, para todas as variáveis deste estudo, apresenta valores superiores a 0,60, um nível considerado satisfatório para pesquisa básica.

A Tabela 3 apresenta médias, desvios-padrão, coeficientes α de Cronbach, e correlações entre as variáveis dos grupos relacionados à Figura 1. A Figura 2 mostra as relações observadas com base na análise de correlações da Tabela 3.

DESEMPENHO E ESTRATÉGIA OBSERVADOS (BRASIL, CHILE E MÉXICO)

Nos três países, Brasil, Chile e México, observou-se a teoria de Terpstra & Simonin,³³

Figura 1 – Grupos conceituais e suas relações



33. TERPSTRA, Vern, SIMONIN, Bernard L. Op. cit.

Tabela 2 – Fatores analisados neste artigo

FATOR	EXPLICAÇÃO DA VARIÂNCIA	EXPLICAÇÃO ACUMULADA
Desempenho relativo		
1. Desempenho tecnológico	30,5 %	30,5 %
2. Desempenho financeiro	13,4 %	43,9 %
3. Desempenho de <i>marketing</i>	10,2 %	54,1 %
Atividade inovadora		
4. Inovação de processo	39,0 %	39,0 %
5. Inovação de produto	18,2 %	57,2 %
Padronização de <i>marketing</i>		
6. Padronização de <i>marketing</i>	40,0 %	40,0 %
Similaridades operacionais		
7. Similaridades operacionais	41,8 %	41,8 %
Desempenho operacional		
8. Desempenho operacional	41,9 %	41,9 %
Normas de relacionamento		
9. Flexibilidade	26,1 %	26,1 %
10. Oportunismo	11,7 %	37,8 %
11. Falta de confiança	7,2 %	45,0 %
12. Instabilidade	6,3 %	51,3 %
Vantagens competitivas da exportação		
13. Vantagens competitivas da exportação	50,1 %	50,1 %
Fatores ambientais		
14. Volatilidade industrial	21,4 %	21,4 %
15. Estabilidade de mercado	16,5 %	37,9 %
16. Barreiras de mobilidade	11,4 %	49,3 %

ou seja, o desempenho financeiro abarca a lucratividade, o retorno sobre o investimento e o retorno sobre vendas, os quais são usados para medir os resultados financeiros da parceria, em relação aos concorrentes. O aumento nas vendas, a participação de mercado, a lealdade dos clientes e a satisfação dos consumidores são aspectos que podem ser empregados para medir resultados de *marketing* da parceria em relação à concorrência, chamando-se por isso desempenho de *marketing*. Em termos de desempenho tecnológico, são cinco os tópicos que permitem a análise dos resultados: a quantidade de produtos novos bem-sucedidos, a velocidade em levar esses produtos ao mercado, as

inovações de produto e de processo, e o número de patentes emitidas. Os resultados obtidos pela parceria, comparados à concorrência, constituem o desempenho tecnológico.

Confirmando as idéias de Yoshino & S. Rangan,³⁴ a atividade inovadora de uma parceria pode se manifestar em termos de produto ou de processo. Uma parceria que apresenta inovação de produto se caracteriza por um alto nível de inovação incorporado ao produto, por um grande impacto competitivo dessa inovação em relação a seu ramo industrial e por um grande número de outras aplicações (usos) potenciais dessas inovações incorporadas ao seu produto. Da mesma forma, um alto nível de

34. YOSHINO, Michael Y., SRINIVASA RAGAN, U. Op. cit.

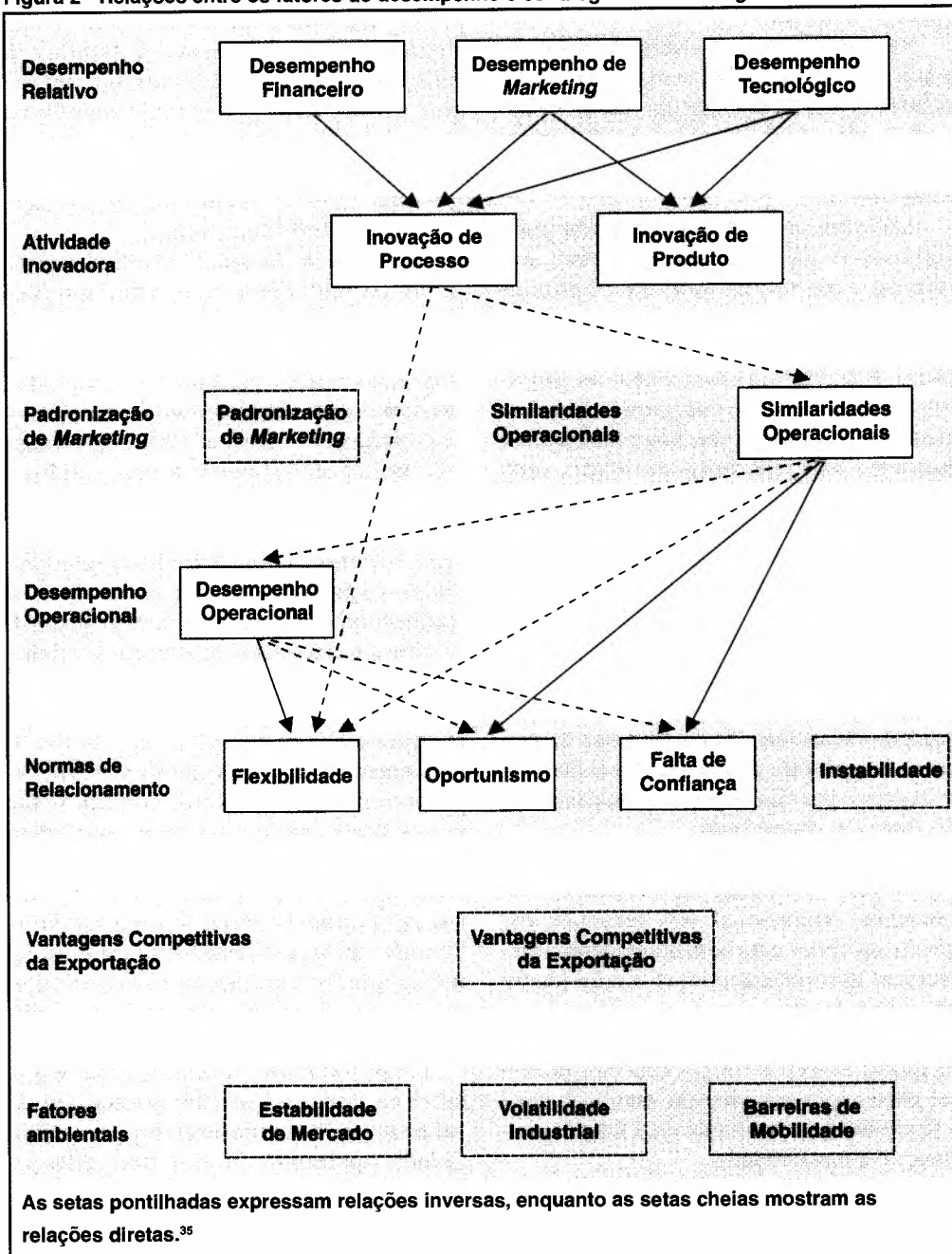
Tabela 3 – Estatísticas descritivas, coeficiente α de Cronbach e análise de correlação

VARIÁVEL	MÉDIA	DESVIO-PADRÃO	α DE CRONBACH	
Desempenho relativo				
1. Desempenho tecnológico	3,32	,82	,70	
2. Desempenho financeiro	3,38	,71	,78	
3. Desempenho de <i>marketing</i>	3,70	,57	,66	
Atividade inovadora				Correlações
				1 2 3
4. Inovação de processo	3,50	,89	,81	,40 ,18 ,27
5. Inovação de produto	3,49	,85	,78	,43 ,10 ,24
Padronização de <i>marketing</i>				Correlações
				4 5
6. Padronização de <i>marketing</i>	3,32	,91	,81	,176 ,10
Similaridades operacionais				Correlação
				6
7. Similaridades operacionais	2,33	,74	,92	-,15
Desempenho operacional				Correlação
				7
8. Desempenho operacional	3,64	,60	,88	-,29
Normas de relacionamento				Correlação
				8
9. Flexibilidade	4,03	,68	,83	,51
10. Oportunismo	1,72	,79	,81	-,32
11. Falta de confiança	1,84	,82	,75	-,40
12. Instabilidade	1,89	,94	,61	-,13
Vantagens competitivas da exportação				Correlações
				9 10 11 12
13. Vantagens competitivas da exportação	3,63	1,10	,88	,10 ,03 ,004 -,16
Fatores ambientais				Correlação
				6
14. Volatilidade industrial	3,09	,79	,62	,09
15. Estabilidade de mercado	3,44	,74	,60	-,06
16. Barreiras de mobilidade	3,16	1,11	,70	-,15

inovação incorporado ao processo, um grande impacto competitivo dessa inovação em seu ramo industrial e um grande número de outras aplicações (usos) potenciais dessas inovações incorporadas ao seu processo caracterizam uma parceria que apresenta inovação de processo.

Dentre as atividades inovadoras exercidas por uma aliança estratégica, a inovação de processo está relacionada aos desempenhos financeiro, tecnológico e de *marketing*, enquanto a inovação de produto se conecta apenas com os desempenhos tecnológico e de *marketing*.

Figura 2 - Relações entre os fatores de desempenho e estratégia de marketing.



A padronização de *marketing* de uma parceria se verifica por meio de fatores como: desenho de produto, nome da marca, mensagens publicitárias, posicionamento do produto, estratégia de preços e técnicas promocionais. As atividades inovadoras, sejam de produto ou de processo, não têm impacto significativo sobre a padronização de *marketing* da aliança estratégica. Verifica-se assim, o comportamento previsto por Czinkota, Ronkainen & Moffett,³⁶ Buzzell³⁷ e Sorenson & Wiechmann.³⁸

Algumas das muitas similaridades operacionais existentes entre os parceiros são: atenção aos pormenores; clara filosofia da empresa; orientação da ação; informalidade; orientação para resultados; ênfase na cultura organizacional; segurança no emprego; orientação da equipe; oportunidade de crescimento dentro da própria empresa; responsabilidade social; atitude inovativa; tolerância; ênfase na qualidade; autonomia; agressividade; orientação para realização. As análises de Deresky³⁹

35. Relação inversa: quanto maior for uma variável, menor será a outra; relação direta: quanto maior for uma variável, maior será a outra.

36. SORENSON, Ralph Z., WIECHMANN, Ulrich E. Op. cit.

37. BUZZELL, R. Op. cit.

38. CZINKOTA, M. R., RONKAINEN, Ilkka, A., M. H. MOFFETT. Op. cit.

39. DERESKY, Helen. Op. cit.

estão adequadas à pesquisa realizada no Brasil, Chile e México.

Nas alianças internacionais, quanto maior a inovação de processo, menores as similaridades operacionais, que por sua vez exercerão impacto sobre o desempenho operacional e sobre algumas normas de relacionamento.

Ainda invocando Yoshino & S. Rangan,⁴⁰ verificou-se que, quando se estabelece uma parceria, a empresa nacional tem como objetivo tornar-se lucrativa, bem-sucedida e mostrar seu potencial de crescimento. Da mesma forma, é interessante para ambos os parceiros que as metas de lucratividade sejam alcançadas, enquanto uma boa penetração de mercado e uma forte competitividade da empresa nacional podem ser conseguidas no futuro. Além disso, a empresa nacional tem a expectativa de que as políticas e programas do parceiro estrangeiro tragam benefícios. Todos esses objetivos e metas culminam na satisfação proveniente do desempenho do parceiro e da sua relação com a empresa nacional. No seu conjunto, esses elementos têm um papel de indicadores do desempenho da parceria. A qualidade do nível de funcionamento expresso por tais indicadores se denomina desempenho operacional.

Em alianças estratégicas caracterizadas por muitas similaridades operacionais, o desempenho operacional será reduzido, enquanto parcerias com bom desempenho operacional apresentam poucas similaridades operacionais.

Em termos de normas de relacionamento, quatro especiais comportamentos podem ser observados nas alianças internacionais: a flexibilidade, o oportunismo, a falta de confiança e a instabilidade.

Também segundo Deresky, a pesquisa indicou que uma parceria flexível pode ser identificada de várias formas. A empresa nacional demonstra um grande compromisso com a estrangeira. Ambas estão dispostas a realizar ajustes na relação atual, para poder enfrentar as mudanças nas circunstâncias. Além disso, essa parceria mostra flexibilidade pelo modo como reage às solicitações de mudança e as efetua. Uma situação inesperada leva ambas as empresas a chegar a um novo acordo, ao invés de se aterem aos termos originais do contrato. Da mesma forma, quando há um imprevisto, ambos cooperam com o outro parceiro para resolver

o problema. Para as duas empresas da parceria é importante estarem juntas quando se defrontam com dificuldades e desafios. O relacionamento entre os parceiros é flexível para que um se adapte ao outro em caso de necessidades ou problemas especiais. A flexibilidade os leva a prontamente realizar sacrifícios de curto prazo, visando alcançar seus objetivos de longo prazo.

Conforme Williamson,⁴¹ Maitland, Bryson & Van de Ven⁴² e Hill,⁴³ o oportunismo pode ser detectado por alguns procedimentos da empresa estrangeira em relação à nacional. Assim, por vezes o parceiro estrangeiro altera os fatos para obter algumas concessões ou se compromete a realizar tarefas que nunca fará, agindo até mesmo de forma contrária à prevista no contrato. O parceiro estrangeiro dificulta à empresa nacional, sempre que possível, o acesso à informação. Esses fatos provocam no parceiro nacional um alto grau de incerteza no relacionamento com o estrangeiro, ocasionando sérios desacordos em matérias da maior importância.

Bradach & Eccles⁴⁴ e Anderson & Narus⁴⁵ afirmam o que se constatou na pesquisa: o relacionamento entre os parceiros não se caracteriza por um alto nível de confiança. Não é importante para o parceiro nacional manter um relacionamento de longo prazo com a empresa estrangeira. A empresa local hesita em oferecer informações ao parceiro estrangeiro, bem como este hesita em fornecer informações ao nacional. Se esses fatos ocorrem em uma parceria, pode-se dizer que há falta de confiança entre os parceiros.

Lorange & Roos⁴⁶ comentam o que se percebeu na pesquisa. Um relacionamento instável pode ser observado de diversas maneiras. Quando o parceiro local se mantém cético sobre as informações oferecidas pela empresa estrangeira ou quando a empresa nacional mostra interesse em buscar parceiros alternativos no mesmo país do atual parceiro, então há instabilidade no relacionamento.

A flexibilidade está intimamente ligada à inovação de processo, às similaridades operacionais e ao desempenho operacional, de forma que, quanto menores a inovação de processo e as similaridades operacionais e quanto maior o desempenho operacional, mais flexível será o relacionamento.

Da mesma maneira, o oportunismo se relaciona com as similaridades operacionais e com o desempenho operacional, no sentido em

40. YOSHINO, Michael Y., SRINIVASA RAGAN, U. Op. cit.

41. WILLIAMSON, Oliver E. Op. cit.

42. MAITLAND, I., BRYSON, J., VAN DE VEN, A. Op. cit.

43. HILL, Charles W. Op. cit.

44. BRADACH, J. L., ECCLES, R. G. Op. cit.

45. ANDERSON, E., WEITZ, B. A. Op. cit.

46. LORANGE, P., ROOS, J. Op. cit.

que, quanto maiores as similaridades operacionais e quanto menor o desempenho operacional, mais oportunismo existirá na parceria, por parte da empresa estrangeira em relação à nacional.

Comportamento semelhante se verifica quanto à falta de confiança. Quanto maiores as similaridades operacionais e quanto menor o desempenho operacional, mais falta de confiança existirá na aliança.

As inovações de processo e produto, as similaridades operacionais e o desempenho operacional não têm impacto sobre a instabilidade, ao contrário do que ocorre com as demais normas de relacionamento.

Na mesma linha de Czinkota & Ronkainen,⁴⁷ nos três países analisados, nas parcerias em que a exportação contribui para o crescimento das vendas da empresa nacional, melhora a participação de mercado da empresa local em relação a outros concorrentes nacionais. Nas parcerias em que a porcentagem de vendas correspondente a produtos introduzidos durante os últimos cinco anos é maior que a de outros concorrentes nacionais, de modo geral há uma contribuição efetiva para a qualidade da administração e para a competitividade da empresa nacional. Estas constituem as principais vantagens competitivas da exportação para a parceira nacional.

As normas de relacionamento (flexibilidade, oportunismo, falta de confiança e instabilidade) apresentam influência significativa sobre as vantagens competitivas da exportação.

Recuperando comentários do artigo anterior, de acordo com a teoria de Yoshino, os fatores ambientais de operações da empresa nacional são características do ramo industrial em que essa empresa opera. A estabilidade de mercado é analisada em termos de projeções de venda, participação de mercado e padrões dos produtos comercializados. Como previsto por Terpstra, em termos de volatilidade industrial, têm especial importância a velocidade da mudança tecnológica, a taxa de crescimento do ramo industrial e a frequência com que novos concorrentes nacionais e estrangeiros entram no ramo industrial. Naturalmente, as barreiras de mobilidade, ou seja, de entrada e de saída do ramo industrial são relevantes para o ambiente de operações da empresa nacional.

As vantagens competitivas da exportação não têm efeito relevante sobre os fatores ambientais.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Todos os resultados apresentados neste artigo e no anterior se referem a parcerias cujas características podem diferir entre si, em função dos diferentes países de origem tanto do parceiro estrangeiro, quanto do nacional. Entretanto, nesses resultados, não houve diferenças relevantes quanto à origem geográfica das alianças, permitindo a análise global dos dados, sem necessidade de estratificação.

Na pesquisa realizada no Brasil, Chile e México, não se verificou qualquer discrepância significativa entre o comportamento das alianças estratégicas na América Latina e na Tríade – Estados Unidos, Europa e Japão –, o que demonstra maturidade no gerenciamento de parcerias internacionais nos três países pesquisados.

Os dados coletados nos três países confirmam a teoria de Yoshino & Rangan, quando afirma que uma empresa deve proteger suas competências essenciais e vantagens estratégicas, para evitar a apropriação do seu parceiro. Quando a parceria é criada, a empresa deve sempre manter uma flexibilidade estratégica. A aliança não deveria permitir que as operações de uma organização dependam demasiado de seu parceiro. Ao administrar o relacionamento, os gerentes sabem bem os riscos estratégicos envolvidos na aliança, sejam eles políticos, tecnológicos ou competitivos. As rápidas mudanças e evolução do mercado podem limitar as opções estratégicas para a administração da parceria, de forma que a flexibilidade se torna uma questão crítica. Manter a flexibilidade em face de opções novas e abertas constitui um desafio e um esforço para todos os membros da aliança.

Mais uma vez fica patente, portanto, que as empresas brasileiras, chilenas e mexicanas se negam a prosseguir com a aliança internacional, quando o desempenho se vê comprometido por alguma razão grave.

Por fim, a pesquisa indica que administrar uma aliança estratégica constitui uma tarefa mais fácil para grandes empresas, em função da grande experiência que normalmente já foi adquirida. Essas organizações podem achar oportunidades únicas para tirar vantagens de uma estratégia global, como escala ou objetivo, além de possuir um perfil adequado à conquista de um mercado específico. Essas vantagens devem ser compartilhadas entre os parceiros em todo o mundo, uma vez que a propriedade e a responsabilidade das alianças estratégicas também é dividida por todos eles. □

47. CZINKOTA, RONKAINEN. Op. cit.