

ALIANÇAS ESTRATÉGICAS INTERNACIONAIS: FORMAÇÃO E ESTRUTURAÇÃO EM INDÚSTRIAS MANUFATUREIRAS

Maria Cecília Coutinho de Arruda

Professora 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 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 serão apresentados em dois artigos, sendo o primeiro voltado para a formação e estruturação das alianças estratégicas e o segundo, para desempenho e estratégias de *marketing* internacional das parcerias.

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 will be presented in two articles: the first will cover the creation and structure of strategic alliances, and the 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.

Há tempos os governantes das nações perceberam que, sem uma junção de esforços no mesmo sentido, seria impossível vencer inimigos econômicos ou políticos. Mais recentemente, as empresas decidiram adotar essa mesma estratégia, a formação de alianças, para enfrentar as dificuldades do mercado e obter melhores resultados. Inúmeras formas de alianças foram encontradas, das conhecidas *joint-ventures* até os mais complexos contratos de longo prazo.¹

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 Assim, enquanto um parceiro pode objetivar a internacionalização, o outro pode pretender apenas fornecer tecnologia, num papel aparentemente mais passivo. As metas de cada um, mesmo sendo diferentes, tendem a se complementar e são harmonizáveis, quando, desde o início, as intenções são explicitamente declaradas e estabelecidas.⁴

Até o momento, a literatura acadêmica internacional tem contemplado basicamente a questão das alianças estratégicas sob a perspectiva das empresas parceiras em países desenvolvidos. Ampliando o enfoque, o mesmo tema pode ser visto do ponto de vista de parceiros nacionais. O objetivo deste artigo é analisar a criação e estruturação de 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). 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 nesse país.

ALIANÇAS ESTRATÉGICAS: UMA BREVE REVISÃO DA LITERATURA

As atividades-fim das empresas formadoras da aliança vinculam-se 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, estabelece-se aqui, com outros autores, uma definição de aliança estratégica: é aquela em que as metas conjuntas das duas ou mais empresas não compromete 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

Se as empresas buscam uma aliança bem-sucedida, em que a interação entre cooperação e concorrência traga frutos, suas metas com certeza visarão 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.⁶

A aliança estratégica é, frequentemente, pressionada a se adaptar a novas oportunidades ambientais e a solucionar questões que impliquem em ameaça, em termos competitivos. A flexibilidade estratégica, fazendo com que uma parceira não dependa demasiadamente da outra, torna-se essencial para que sejam administrados os riscos políticos, competitivos e tecnológicos, entre outros. Nessa linha de raciocínio, cada empresa protege suas competências centrais e vantagens competitivas, impedindo que seu parceiro se aproprie delas. Como o sucesso na concorrência depende muito do conhecimento acumulado em Pesquisa e Desenvolvimento (P&D), operações industriais e *marketing*, não é de se estranhar que o sigilo nessas áreas seja crítico

A FORMAÇÃO DE UMA ALIANÇA ESTRATÉGICA PRESSUPÕE UMA INTENÇÃO DE ALCANÇAR SUCESSO, POR PARTE DOS DOIS PARCEIROS, AINDA QUE A INTENÇÃO DE CADA UM POSSA SER DIFERENTE.

1. OHMAE, Kenichi. *O mundo sem fronteiras*. São Paulo: Makron Books, 1991. p. 115.

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

3. OHMAE, Kenichi. The global logic of strategic alliances. *Harvard Business Review*, march-april 1989, n. 67, p. 143-54.

4. LORANGE, Peter, ROOS, Johan. *Idem*, p. 37-8.

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

6. YOSHINO, Michael Y., SRINIVASA RANGAN, U. *Idem*, p. 18.

para os planos estratégicos de cada parceiro.⁷

A contribuição de cada parceiro à aliança estratégica é avaliada em termos de sua força relativa no que tange à concorrência. Quer se trate de um líder estabelecido, quer de um seguidor em busca de maior participação de mercado, sempre são analisados os benefícios amplos e facilmente identificáveis de cada parceiro, suas forças comuns e complementares, a importância da aliança dentro do *portfolio* de negócios de cada uma das empresas, a proximidade da aliança em relação ao negócio principal de cada parceiro e outros aspectos considerados chaves de sucesso, que aumentarão com a criação da aliança. Esses benefícios complementares da cooperação habitual de ambos os parceiros são continuamente reavaliados.⁸

Apesar de todos os benefícios de uma aliança, é inegável que há uma perda de independência por parte dos dois parceiros, uma vez que o controle passa a ser dividido. Se o mercado fosse estável, o impacto desse controle seria muito pequeno para os dois lados; porém, a realidade atual é que o mercado tem se modificado dentro de uma constante dinâmica, levando as indústrias a se globalizarem rapidamente, seja para atender aos gostos e desejos dos consumidores, seja pela expansão da tecnologia, intensificação dos custos fixos e crescente protecionismo.⁹

O desempenho positivo de uma aliança decorre da produção de sinergias, de modo a favorecer ambas as partes. O trabalho em conjunto de P&D ou produção coordenada possibilita uma vantagem de ganho em escala, com maior capacidade conjunta. O custo, baseado em volume, e os ganhos de capital, se obtêm pelos investimentos compartilhados.¹⁰ Além dos recursos financeiros, os recursos humanos críticos também são mais bem utilizados pelo

trabalho conjunto, pois implicam numa divisão dos riscos em grandes projetos de P&D e em outros grandes investimentos.¹¹ Parceiros concorrentes que operam com capacidade excessiva melhoram seu desempenho quando conseguem reduzi-la e nivelá-la em termos de mercado.¹²

O desempenho de *marketing* cresce à medida que se combinam esforços no sentido de coordenar os sistemas de distribuição, desenvolver atividades conjuntas de vendas ou combinar as linhas de produtos dos parceiros. O fortalecimento de uma empresa no mercado possibilita o compartilhamento de custos, sua presença mais dominante, rápidos ganhos nos mercados principais e maior habilidade para atender aos consumidores.¹³

Em termos de tecnologia e mercado geográfico, uma empresa com tecnologia exclusiva e uma variedade de produtos relacionados que deseja vender globalmente, investe em suas próprias redes de vendas e distribuição do país; porém, com a aliança, atinge regiões ou nações em que seu parceiro opera, o que lhe garante uma vantagem competitiva. Se, com o acesso a produ-

tos melhores e mais baratos, utilizasse apenas seu próprio sistema de distribuição, conseguiria somente manter sua participação de mercado. Em contrapartida, com o acesso à tecnologia e ao mercado geográfico do parceiro estrangeiro, pode obter ganhos com competitividade de custos, com fonte segura de suprimentos, com economia de tempo e de recursos para superar ou igualar-se à líder em tecnologia no setor industrial.¹⁴

As alianças estratégicas ocorrem de maneira semelhante em cada setor econômico. A concentração se torna relevante quando as indústrias estão agrupadas por seu nível de intensidade tecnológica. Assim, acordos de coopera-

**SE AS EMPRESAS
BUSCAM UMA ALIANÇA
BEM-SUCEDIDA, EM QUE
A INTERAÇÃO ENTRE
COOPERAÇÃO E
CONCORRÊNCIA TRAGA
FRUTOS, SUAS METAS
COM CERTEZA VISARÃO
TIRAR MAIS VALOR DA
TAREFA COOPERATIVA, O
QUE SERIA IMPOSSÍVEL
SE CADA UMA ATUASSE
SOZINHA. ÀS DUAS
PARCEIRAS BUSCAM,
ASSIM, MAIOR
EFICIÊNCIA.**

7. Idem, p. 19.

8. LORANGE, Pete, ROOS, Johan. Idem, p. 40.

9. OHMAE, Kenichi. Idem, p. 115.

10. LORANGE, Peter, ROOS, Johan. Idem, p. 43-4.

11. HAKANSSON, H., LORANGE, Peter. Research and product development-based cooperative ventures In: MATTSON, Lars-Gunnar, STYMNE, Bengt (orgs.). *Corporate and industry strategies for Europe*. New York: Elsevier, 1991. p. 235-60.

12. LORANGE, Peter, ROOS, Johan. Idem, p. 45.

13. Idem, ibidem.

14. Idem, p. 46.

ção em alguns setores industriais são caracterizados por altos custos de entrada, globalização, economias de escala, tecnologias com rápida mudança e riscos operacionais substanciais. Uma das principais razões para que as indústrias sejam competitivas é a sua dependência de vultosos investimentos de capital. Atividades de P&D, assim como facilidades de produção, demandam grandes investimentos que, por sua vez, demandam amplos mercados para seu equilíbrio. Dada a rápida obsolescência da tecnologia, o período de *payback* necessita ser curto e o montante do compromisso financeiro acelera o processo de internacionalização. As alianças estratégicas, ao compartilhar esse investimento, vêm que se reduza a pressão financeira, possibilitando uma forma de rápida entrada em numerosos mercados, quando for necessário estar em toda parte ou estabelecer alguma padronização.¹⁵

As empresas estrangeiras que apresentam boas oportunidades de *marketing* e que possuem um produto adequado podem necessitar um auxílio de empresas locais para superar barreiras no mercado: tarifas, quotas ou barreiras não-tarifárias.¹⁶

Ações unilaterais da empresa estrangeira podem aumentar a dependência do parceiro nacional, melhorar a confiança no relacionamento através da socialização e o uso de fontes de poder para influenciar as ações do parceiro local. Essa socialização representa um meio informal de controle que pode levar a empresa estrangeira a alcançar seu objetivo organizacional, reduzindo os custos de transação devidos ao oportunismo e à incerteza, e construindo um relacionamento de confiança. Nesse sentido, a formalidade no cumprimento do contrato da parceria se faz necessária para garantir o sucesso da mesma, com benefícios equivalentes para ambas as partes.

METODOLOGIA DA PESQUISA

A metodologia ora descrita é válida para este artigo e para o da próxima edição. 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 são 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 revi-

Tabela 1 — Países de origem dos parceiros estrangeiros

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

15. TEPSTRA, Vern & SIMONIN, Bernard L. Strategic alliances in the triad: an exploratory study. *Journal of International Marketing*, 1 (1), 1993, p. 24-5.

16. Idem, p. 10.

sados 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 que são analisadas neste artigo e na próxima edição.

Análise dos dados

As questões respondidas, bem como os fatores obtidos, foram analisados segundo uma escala de cinco pontos (1 a 5). Os questionários 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 são o objeto deste artigo. Outros 16 fatores, referentes a desempenho e estratégias de *marketing* internacional das parcerias, serão analisados na próxima edição. 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 5,4% e 12,9%.

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

Figura 1 – Grupos conceituais e suas relações

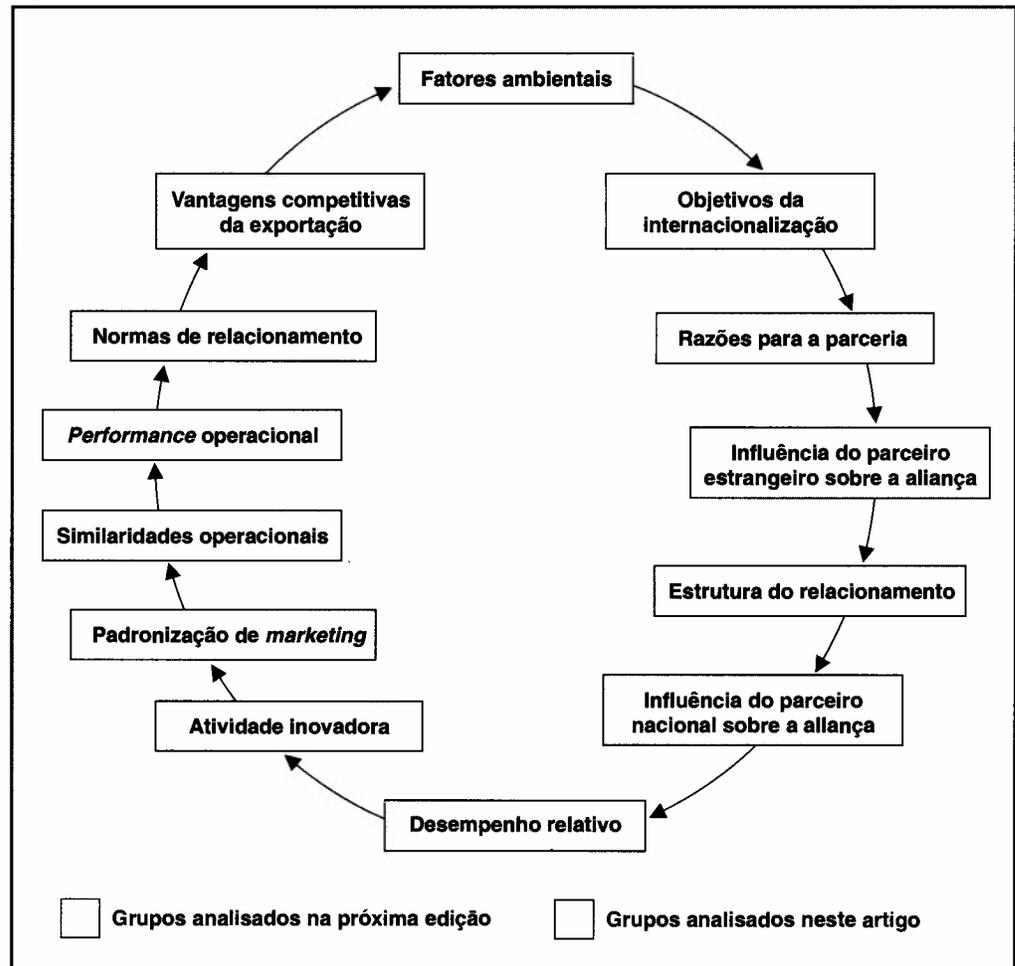


Tabela 2 — Fatores analisados neste artigo

FATOR	EXPLICAÇÃO DA VARIÂNCIA	EXPLICAÇÃO ACUMULADA
Fatores ambientais		
1. Volatilidade industrial	21,4 %	21,4 %
2. Estabilidade de mercado	16,5 %	37,9 %
3. Barreiras de mobilidade	11,4 %	49,3 %
Objetivos da internacionalização		
4. Posição competitiva	30,8 %	30,8 %
5. Expansão global	9,3 %	40,1 %
6. Reação competitiva	8,3 %	48,4 %
Razões para a parceria		
7. Acesso a recursos	19,8 %	19,8 %
8. Acesso a mercados de produtos	11,8 %	31,6 %
9. Acesso a mercados geográficos	8,9 %	40,5 %
10. Recursos financeiros	8,3 %	48,8 %
Influência do parceiro estrangeiro sobre a aliança		
11. Outros compostos de mercado	46,3 %	46,3 %
12. Produto	13,6 %	59,9 %
Estrutura do relacionamento		
13. Compromisso com recursos	19,4 %	19,4 %
14. Dependência da parceira estrangeira	11,3 %	30,7 %
15. Dependência do parceiro local	9,7 %	40,4 %
16. Adaptividade	8,3 %	48,7 %
17. Formalidade	7,0 %	55,7 %
Influência do parceiro nacional sobre a aliança		
18. Outros compostos de mercado	46,5 %	46,5 %
19. Produto	14,0 %	60,5 %
Desempenho relativo		
20. <i>Performance</i> tecnológica	30,5 %	30,5 %
21. <i>Performance</i> financeira	13,4 %	43,9 %
22. <i>Performance</i> de marketing	10,2 %	54,1 %

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.

PERFIL OBSERVADO (BRASIL, CHILE E MÉXICO)

De acordo com a teoria de Yoshino, os fa-

tores 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.

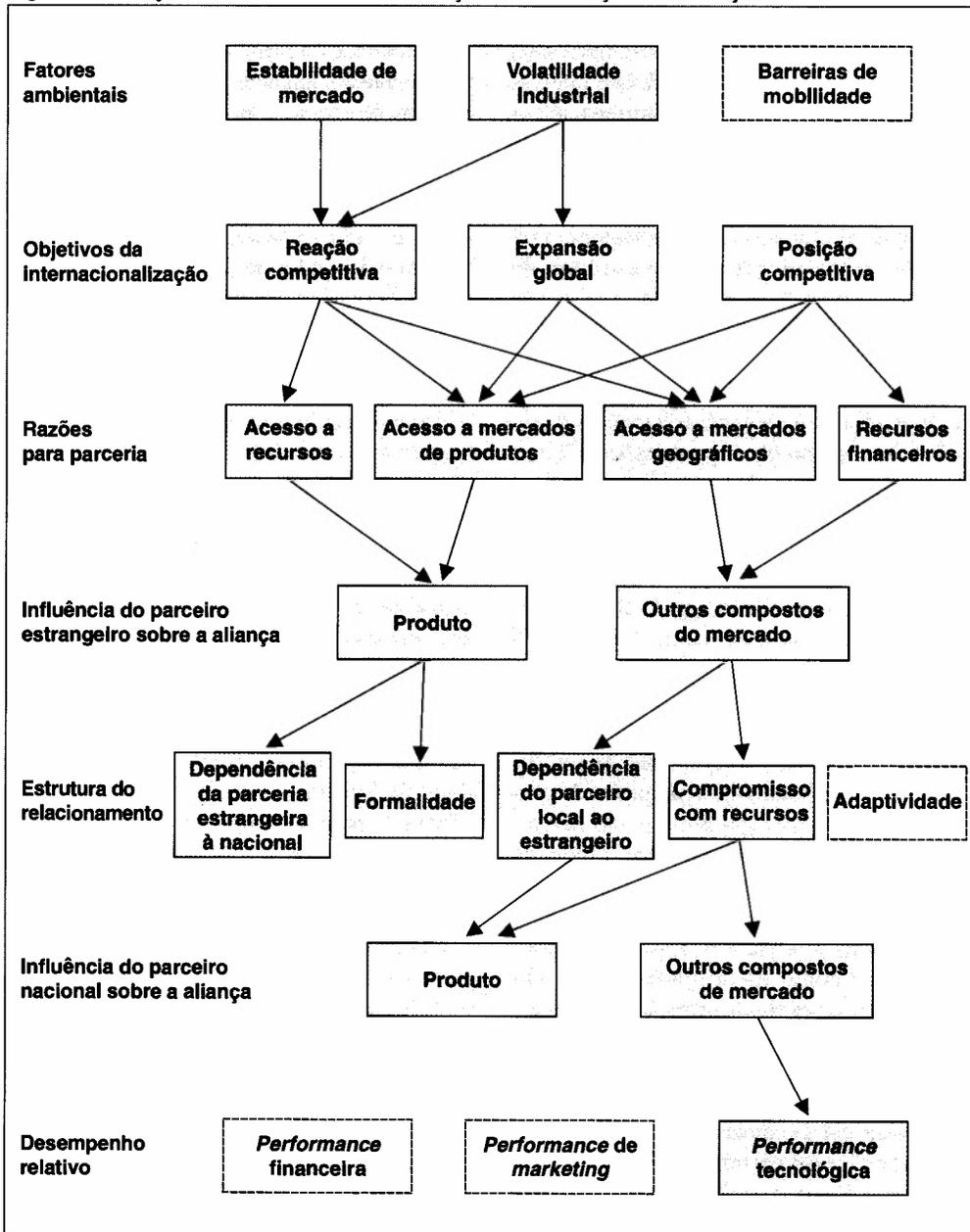
Os vários fatores ambientais propiciam um processo de internacionalização das empresas nacionais, objetivando ganhar uma satisfatória posição competitiva, realizar uma expansão global ou adotar uma reação competitiva.

Quando a internacionalização visa alcançar melhores posições competitivas, a empresa nacional procura concorrer face a face com seus concorrentes globais, mantendo uma vantagem tecnológica sobre os mesmos, conservando os mais altos padrões de qualidade para

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

VARIÁVEL	MÉDIA	DESVIO-PADRÃO	α DE CRONBACH					
Fatores ambientais								
1. Volatilidade industrial	3,09	,79	,62					
2. Estabilidade de mercado	3,44	,74	,60					
3. Barreiras de mobilidade	3,16	1,11	,70					
				Correlações				
				1	2	3		
Objetivos da internacionalização								
4. Posição competitiva	3,80	,87	,80	,16	,15	-,07		
5. Expansão global	3,89	,75	,77	,23	,15	,06		
6. Reação competitiva	3,31	,89	,72	,33	,01	,17		
				Correlações				
Razões para a parceria				4	5	6		
7. Acesso a recursos	2,90	1,15	,75	,14	,09	,21		
8. Acesso a mercados de produtos	3,13	1,01	,68	,37	,19	,35		
9. Acesso a mercados geográficos	2,71	1,06	,66	,25	,37	,35		
10. Recursos financeiros	2,24	1,22	,71	,20	,12	,11		
				Correlações				
Influência do parceiro estrangeiro sobre a aliança				7	8	9	10	
11. Produto	3,06	1,19	,85	,18	,22	-,01	,05	
12. Outros compostos de mercado	2,63	1,23	,94	-,003	,23	,25	,21	
				Correlações				
Estrutura do relacionamento				11	12			
13. Compromisso com recursos	2,84	1,09	,78	,16	,34			
14. Dependência da parceira estrangeira	3,07	1,22	,81	,20	,12			
15. Dependência do parceiro local	2,43	1,12	,80	,08	,28			
16. Adaptividade	3,42	,94	,67	,002	-,03			
17. Formalidade	3,67	1,06	,74	,17	,15			
				Correlações				
Influência do parceiro nacional sobre a aliança				13	14	15	16	17
18. Produto	3,23	1,30	,85	,26	-,02	,20	,11	,10
19. Outros compostos de mercado	3,34	1,17	,94	,18	,14	,03	-,05	,02
				Correlações				
Desempenho relativo				18	19			
20. Performance tecnológica	3,38	,71	,07	,07	,09			
21. Performance financeira	3,70	,57	,05	,05	,07			
22. Performance de marketing	3,32	,82	,14	,14	,24			
Correlações acima de ,16 são significantes ao nível $p < ,01$; α de Cronbach calculados sobre valores padronizados.								

Figura 2 – Relações entre os fatores de formação e estruturação das alianças



seus produtos, diferenciando-os dos produtos e serviços de outros concorrentes. Quando a meta é a expansão global, a empresa nacional procura estabelecer uma estratégia avançada para uma futura expansão de mercado, buscando uma plataforma de desenvolvimento global com custos menores que os de seus concorrentes, o que a leva a alcançar economias de escala em suas operações internacionais. Para conseguir uma reação competitiva, a empresa nacional procura adquirir experiência internacional, antecipando-se a outras empresas locais, de forma a compen-

sar seus custos crescentes de P&D, porque seus concorrentes nacionais também estão se expandindo internacionalmente, e os concorrentes estrangeiros estão entrando no mercado nacional. Em todos esses aspectos, as teorias de Ohmae e Yoshino verificaram-se corretas em relação aos três países pesquisados.

Empresas nacionais, cujo ambiente de operações se caracteriza pela volatilidade industrial ou pela estabilidade de mercado, têm a reação competitiva como principal objetivo de internacionalização. A expansão global, entretanto, é buscada também por empresas que se ca-

racterizaram apenas pela volatilidade industrial.

Dentro do processo de internacionalização, por diversas razões, as empresas nacionais buscam estabelecer parcerias. Existe interesse em ter acesso a recursos, em termos de conhecimento dos produtos e serviços, matéria-prima, além de insumos e fornecedores do parceiro estrangeiro. Quanto ao conhecimento do mercado de produtos, a empresa nacional visa ter acesso à tecnologia, à infra-estrutura de *marketing*, a marcas reconhecidas e a clientes importantes. Da mesma forma, para conhecer os mercados geográficos, a empresa nacional almeja ter acesso a eles, principalmente o do parceiro, para superar barreiras e restrições, bem como obter permissões e licenças regulamentares. No que diz respeito a recursos financeiros, a empresa nacional quer acessar o capital e o crédito de curto e longo prazos da parceira estrangeira. Portanto, as idéias pregadas por Lorange & Roos e por Yoshino se aplicam totalmente aos três países analisados.

Assim, ao perseguir objetivos de internacionalização, a reação competitiva leva à formação de parcerias pela possibilidade de acesso a recursos, a mercados de produtos ou a mercados geográficos do parceiro estrangeiro. Em contrapartida, a meta de expansão global estimula a criação de parcerias apenas pelo acesso a mercados geográficos ou de produtos. A posição competitiva aparece como força motriz para a obtenção de recursos financeiros, além do acesso a mercados geográficos ou de produtos. Mais uma vez, os pressupostos de Lorange & Roos se verificaram na pesquisa.

A influência da empresa estrangeira sobre a parceria pode se dar em termos do produto ou de outros compostos de mercado. Em relação ao produto, são importantes as especificações no seu desenho, bem como no do processo, o abastecimento de materiais e componentes essenciais e seu controle de qualidade. Ainda conforme Lorange & Roos, nos três países os outros compostos de mercado abrangem a especificação da cobertura da distribuição, o treinamento da força de vendas, a determinação de preço dos produtos, a propaganda, a promoção, o recrutamento gerencial, as decisões financeiras e de recursos humanos, e a seleção do nome da marca.

Seguindo a teoria de Ohmae, nas parcerias criadas com o motivo de obter acesso a recursos e a mercados de produtos, a influência do parceiro estrangeiro sobre a aliança se faz sen-

tir com mais propriedade no que tange ao produto. No que diz respeito a outros compostos de mercado, essa influência se manifesta principalmente em alianças incentivadas pelos benefícios de acesso a mercados geográficos ou de produtos e busca de recursos financeiros.

Observou-se que o relacionamento entre as parceiras pode ser estruturado com base em formalidade, adaptividade, compromisso com recursos ou dependência de cada empresa em relação à outra. Como apregoado por Lorange & Roos, em parcerias com uma estrutura formal, a maior parte dos pontos do acordo está especificada em contratos e é conduzida por regras e procedimentos formalmente escritos. Quanto à adaptividade, os termos do contrato são geralmente guiados pelas práticas-padrão seguidas pela empresa nacional, as quais ela solicita que sejam adotadas, da forma como o fazem todos os seus demais parceiros. O comprometimento com recursos é notado quando as decisões estratégicas são igualmente compartilhadas e os recursos que a empresa nacional traz à aliança são equivalentes, em termos monetários, não-monetários e estratégicos, aos que o parceiro aporta. Caminhando na linha de Yoshino, no que concerne à dependência do parceiro estrangeiro em relação ao nacional, a parceria é tão crucial para o desempenho futuro da empresa estrangeira que, se a aliança fosse suspensa, a empresa estrangeira teria dificuldades para alcançar seus objetivos e para obter importantes recursos de tecnologia e produto. O análogo se verifica quanto à dependência do parceiro nacional em relação ao estrangeiro.

As parcerias em que a influência do parceiro estrangeiro sobre a aliança se dá com respeito ao produto são estruturadas em termos de formalidade e de dependência da empresa estrangeira em relação à parceira nacional. No entanto, as parcerias nas quais a influência do parceiro estrangeiro se manifesta em outros compostos do mercado são estruturadas com base no compromisso com recursos e na dependência da parceira nacional em relação à empresa estrangeira. Yoshino, Lorange & Roos já previam que esse seria o comportamento das parcerias.

A influência da empresa nacional sobre a parceria pode se dar em termos do produto ou de outros compostos de mercado, de forma análoga à influência da empresa estrangeira sobre a aliança. Em relação ao produto, são importantes as especificações no seu desenho,

bem como no do processo, o abastecimento de materiais e componentes essenciais, e seu controle de qualidade. Verificando-se ainda verdadeira a teoria de Lorange & Roos, os outros compostos de mercado abrangem a especificação da cobertura da distribuição, o treinamento da força de vendas, a determinação de preço dos produtos, a propaganda, a promoção, o recrutamento gerencial, as decisões financeiras e de recursos humanos, e a seleção do nome da marca.

A influência do parceiro nacional sobre a aliança, em termos de produto, é percebida nos casos em que a dependência do parceiro local para com o estrangeiro e o compromisso com recursos caracterizam a estrutura do relacionamento da parceria. Novamente de acordo com Lorange & Roos, essa influência se manifesta em outros compostos de mercado apenas quando há compromisso com recursos.

O desempenho relativo da parceria é visível em termos financeiros, tecnológicos e de *marketing*. A *performance* financeira é avaliada em função de lucratividade, retorno sobre investimento e retorno sobre vendas. O crescimento das vendas, a participação de mercado, a lealdade dos clientes e a satisfação do consumidor definem a *performance* de *marketing*. O número de patentes emitidas e o de novos produtos bem-sucedidos, ao lado das inovações de produto e de processo e da velocidade para levar os novos produtos ao mercado, caracterizam a *performance* tecnológica. Esse comportamento se coaduna com os estudos de Lorange & Roos e com os de Hakansson & Lorange.

De um modo geral, o desempenho relativo da parceria não é explicado pela influência do parceiro nacional sobre a aliança. Apenas a *performance* tecnológica da parceria sofre influência da empresa nacional, quanto a outros compostos de mercado.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Mesmo que a maior parte da bibliografia utilizada para a confecção dos questionários não esteja disponível em bibliotecas brasileiras, as obras em que se apoiou o presente artigo representam uma síntese dos principais conceitos, teses e linhas de raciocínio a respeito da criação e estruturação das alianças estratégicas internacionais. 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 mostra maturidade no gerenciamento de parcerias internacionais nos três países pesquisados.

Um aspecto interessante de se avaliar é que, nas empresas brasileiras em que foi possível entrevistar o executivo responsável pela aliança estratégica, o grau de satisfação com o desempenho da parceria foi elevado. Houve casos, porém, em que as empresas se recusaram a contribuir com a pesquisa, porque seus responsáveis entendiam que a opinião sobre a aliança havia sido tão negativa, que os contratos foram cancelados. Apesar da tentativa de se obter entrevistas nesses casos, o entendimento foi de que as respostas causariam vies nos resultados.

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. Essa postura, aparentemente não aceita pelos países desenvolvidos, constitui matéria de outros estudos dos autores deste artigo, com base nos dados da mesma pesquisa.

Dando seqüência ao presente trabalho, na próxima edição serão analisados o desempenho e as estratégias de *marketing* internacional das alianças entre indústrias manufatureiras do Brasil, Chile e México com empresas manufatureiras estrangeiras. □

AS PARCERIAS EM QUE A INFLUÊNCIA DO PARCEIRO ESTRANGEIRO SOBRE A ALIANÇA SE DÁ COM RESPEITO AO PRODUTO SÃO ESTRUTURADAS EM TERMOS DE FORMALIDADE E DE DEPENDÊNCIA DA EMPRESA ESTRANGEIRA EM RELAÇÃO À PARCEIRA NACIONAL.