

MAURÍCIO REINERT DO NASCIMENTO

O PROCESSO DE NEGOCIAÇÃO EMPRESA-GOVERNO NA ATRAÇÃO DE IDE E
OS RELACIONAMENTOS COM AS ORGANIZAÇÕES LOCAIS:
Estudo Comparativo de Casos no Setor Automotivo

Tese apresentada à Escola de
Administração de Empresas de São
Paulo da Fundação Getúlio Vargas,
como requisito para obtenção do título
de Doutor em Administração de
Empresas

Campo de conhecimento:
Estudos organizacionais

Orientadora: Prof. Dra. Ana Cristina
Braga Martes

São Paulo
2006

Livros Grátis

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

Aos meus pais,
Mário e Hildete.

Agradecimentos

Ao final de mais de quatro anos de trabalho, mesmo em uma atividade aparentemente solitária que é o desenvolvimento de uma tese de doutorado, o relacionamento com e o apoio de uma série de pessoas e instituições foram fundamentais para sua realização. Este é o momento de agradecer:

À Comissão de Aperfeiçoamento de Pessoal do Ensino Superior (CAPES), pelas bolsas de estudos para realização do doutorado e do estágio de doutorado nos EUA, que foram fundamentais no desenvolvimento este trabalho de pesquisa.

À Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas (EAESP-FGV), nas pessoas de seus Professores, Funcionários e Coordenador do Programa de Mestrado e Doutorado em Administração de Empresas.

Ao Departamento de Sociologia e a *Ross Business School* da Universidade de Michigan – Ann Arbor, pela oportunidade de realização do estágio de doutorado.

Às organizações Volvo do Brasil e Renault do Brasil, nas pessoas de seus dirigentes que permitiram a realização deste trabalho de pesquisa demonstrando seu apoio e valorização ao desenvolvimento do conhecimento científico na área de Administração.

Aos Professores Flávio Vasconcelos e Eduardo Marques pelas críticas e sugestões na defesa do projeto de tese.

Ao Professor Mark Mizruchi, pela oportunidade de realização do estágio de doutorado e pela orientação durante a minha permanência na Universidade de Michigan.

Ao Professor Sérgio Túlio Prado Júnior, por sua participação na banca examinadora.

À Professora Sílvia Araújo da Universidade Federal do Paraná, pelo apoio, pelas conversas sobre o setor automotivo paranaense e por sua participação na banca examinadora.

Ao Professor Sérgio Bulgacov, pela confiança e apoio desde os tempos do mestrado e durante a realização desta tese de doutorado, e por sua participação na banca examinadora.

Ao Professor Clóvis L. Machado-da-Silva, pelo exemplo de dedicação a vida acadêmica, apoio durante a pesquisa e por sua participação na banca examinadora.

Aos colegas Paulo Otávio Mussi Augusto e Sandro A. Gonçalvez, pela convivência e pelo companheirismo durante esses anos de viagens entre Curitiba e São Paulo, e pelos debates, críticas e sugestões durante a realização deste trabalho.

Aos amigos que, mesmo permanecendo anônimos, foram fundamentais para a realização de mais esse sonho.

À Professora Ana Cristina Braga Martes, por ter acreditado em mim, pela paciência durante as dificuldades e pela dedicação na orientação. Foi gratificante termos nos encontrado logo no início de minhas atividades no doutorado. As discussões e conversas me ajudaram a ampliar a minha visão das ciências sociais e serviram de inspiração para a continuação da minha vida acadêmica.

Às minhas irmãs, Bea e Ise, que mesmo distantes participaram deste trabalho com suas brincadeiras e incentivos, e como ótimos ouvidos para as minhas lamentações.

Aos meus irmãos, Leila e Mário, pela acolhida em São Paulo. As nossas conversas serão sempre lembradas.

Aos meus pais, Mário e Hildete, que sempre estiveram ao meu lado e foram a estrutura que deu sustentação a realização desta tese.

À Fabiane, minha esposa, mulher e amiga, que mais do que acompanhar meus passos, me ajudou a caminhar. Com suas palavras de incentivo e carinho, suas críticas, seu apoio incondicional e seu sorriso, ela tornou esses quatro anos e meio os mais felizes da minha vida.

Muito Obrigado!

Os cientistas são destruidores de mitos.

Norbert Elias

Resumo

O objetivo desta pesquisa era identificar se o processo de negociação para a implantação de duas empresas multinacionais no Estado do Paraná influenciou a formação dos relacionamentos das empresas. Foram analisados os processos de negociação tendo como base a literatura sobre Investimento Direto Externo, em especial o Modelo do Poder de Barganha. Duas diferenças essenciais foram encontradas nos dois processos. A globalização e decorrente abertura do mercado brasileiro fez com que o poder de barganha do país e do Estado do Paraná fossem menor na negociação ocorrida na década de 90. A mudança de regime político e a descentralização fiscal que tiveram como consequência a guerra fiscal fizeram com que o poder de barganha do estado do Paraná fosse menor na década de 90. O menor poder de barganha da Volvo frente ao país e ao Estado na década de 70 influenciou-a a formar mais relacionamentos com os fornecedores locais. Já na década de 90 a Renault não foi influenciada a formar relacionamentos com os fornecedores locais. Portanto, ao serem analisados os relacionamentos das duas empresas com as organizações locais, os dados demonstraram que existia diferença significativa apenas com relação aos relacionamentos com fornecedores nacionais e multinacionais. A Volvo possui maior proporção de fornecedores nacionais que a Renault, especialmente quando utilizada a variável de controle estar instalado no Paraná. Esses resultados evidenciam mais uma das consequências da guerra fiscal que é uma menor integração com as organizações locais. Dentro da perspectiva da imersão social, a menor integração com as organizações locais pode levar a uma menor troca de informação entre empresa e organizações locais, e por consequência menor desenvolvimento de competências dessa subsidiária e a uma menor possibilidade de desenvolvimento econômico da região.

Palavras-chave: Investimento Direto Externo, Modelo da Barganha, Imersão Social, Relacionamento com Fornecedores, Indústria Automotiva.

Abstract

The goal of this research is to identify if the process of negotiation for the installation of two multinational companies in the state of Paraná had influence in the development of the companies' relationship with their suppliers. The negotiation processes were analyzed, taking into account the literature on Foreign Direct Investment, in particular the Bargain Model. Two essential differences were found in the processes. Globalization and the consequent opening up of the Brazilian Market, meant that the country and the state of Paraná had less bargaining power in the negotiation that occurred in the 1990's. The change in the political regime and the fiscal decentralization, that had as consequence the fiscal war, determined that Paraná's bargaining power was weaker in that decade. Volvo's smaller bargaining power in relation to Brazil and the state of Paraná in the 1970's, meant that the company developed more relationships with local suppliers. On the other hand, in the 1990's, Renault was not influenced in the same way. Therefore, as the relationship of the two companies with their suppliers was analyzed, the data showed that a significant difference was found only relating to the relationships with national and multinational suppliers. Volvo has a higher proportion of national suppliers than Renault, especially when using the control variable "being installed in the state of Paraná". These results make evident another of the consequences of the fiscal war, that is, a lesser degree of integration with the local organizations. Within the Social Embeddedness perspective, this lesser degree of integration with the local organizations may lead to less exchange of information between the company and the aforementioned organizations, and therefore, to a smaller degree of competence development of that subsidiary and less possibility of economical growth in the region.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1– Problema de pesquisa	7
Figura 2– Método de estudo comparativo de casos	29
Figura 3– Tradicional modelo de barganha empresa X país hospedeiro	47
Figura 4– Modelo de barganha de dois níveis	49

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1– Venda veículos no Brasil	54
Gráfico 2– Salário médio por hora.....	61
Gráfico 3– Total de entrada de IDE no mundo	72
Gráfico 4– Entrada de IDE no Brasil.....	74

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Perfil dos Entrevistados sobre o processo de Negociação.....	33
Quadro 2– Perfil dos entrevistados – Volvo.....	36
Quadro 3– Perfil dos Entrevistados – Renault	37
Quadro 4– Incentivos: comparativo Volvo e Renault	86

LISTA DE TABELAS

Tabela 1– Número de estabelecimentos ou unidades locais	57
Tabela 2– Número de habitantes por estabelecimento	58
Tabela 3– Média de anos de estudo de pessoas maiores de 25 anos	58
Tabela 4– Percentual de pessoas maiores de 25 anos com mais de 11 anos de estudo	59
Tabela 5– PIB total X PIB agricultura (em milhões de reais – ano-base 2.000) ..	59
Tabela 6– Grau de urbanização	60
Tabela 7– Taxa de Crescimento Populacional do Paraná	60
Tabela 8– Extensão da rede rodoviária pavimentada (em Km).....	60
Tabela 9– Comparação das características nos dois períodos	67
Tabela 10– Mudanças no regime de investimento	73
Tabela 11– Nacionalidade dos fornecedores Volvo.....	95
Tabela 12– Fornecedores por Estado da federação – Volvo	96
Tabela 13– Origem do fornecedor pelo Estado em que está instalado – Volvo.	97
Tabela 14– Variação no faturamento dos fornecedores – Volvo.....	102
Tabela 15– Grau de colaboração com os fornecedores – Volvo	104
Tabela 16– Nacionalidade dos fornecedores Renault.....	111
Tabela 17– Fornecedores por Estado da federação – Renault	112
Tabela 18– Origem do fornecedor pelo estado em que está instalado - Renault	113
Tabela 19– Variação no faturamento dos fornecedores – Renault.....	118
Tabela 20– Grau de colaboração com os fornecedores – Renault	119
Tabela 21– Grau de colaboração com os fornecedores – Volvo e Renault.....	128
Tabela 22– Origem do fornecedor por localização – Volvo e Renault	129
Tabela 23– Origem do fornecedor na amostra de fornecedores instalados no Paraná.....	130

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABC Paulista – região metropolitana de São Paulo que engloba as cidades de Santo André, São Bernardo e São Caetano

ABRH – Associação Brasileira de Recursos Humanos

ADEFA – Asociación de Fabricas de Automotores

AECIC – Associação das Empresas da Cidade Industrial de Curitiba

AI-5 – Ato Institucional número 5

ANFAVEA – Associação Nacional dos Fabricantes de Veículos Automotores

BADEP – Banco de Desenvolvimento do Estado do Paraná

BEFIEX – Benefícios Fiscais a Programas Especiais de Exportação

BNDES – Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social

CAR – Comitê Automobilístico de Remuneração

CDI – Conselho de Desenvolvimento Industrial

CEFET – Centro Federal de Educação Tecnológica do Paraná

CIC – Cidade Industrial de Curitiba

CITPAR – Centro de Integração Tecnológica do Paraná

COMEC – Coordenação da Região Metropolitana de Curitiba

DENATRAN – Departamento Nacional de Trânsito

FIEP – Federação das Indústrias do Estado do Paraná

FMI – Fundo Monetário Internacional

GM – General Motors

IBAMA – Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e Recursos Naturais Renováveis

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

ICM – Imposto sobre Circulação de Mercadorias

ICMS - Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços

IDE – Investimento Direto Externo

IES – Instituição de Ensino Superior

INSS – Instituto Nacional de Seguridade Social

IPARDES – Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social

IPEA – Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada

IPPUC – Instituto de Pesquisa e Planejamento Urbano de Curitiba

ISS – Imposto sobre Serviços

MDB – Movimento Democrático Brasileiro

NRA – Novo Regime Automotivo
OMC – Organização Mundial do Comércio
ONG – Organização Não Governamental
ONUUDI – Organização das Nações Unidas para o Desenvolvimento Industrial
P & D – Pesquisa e Desenvolvimento
PIB – Produto Interno Bruto
PND – Plano Nacional de Desenvolvimento
PUC-PR – Pontifícia Universidade Católica do Paraná
RH – Recursos Humanos
SENAC – Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial
SENAI – Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial
SINDIMETAL – Sindicato das Indústrias Metalúrgicas, Mecânicas e de Material Elétrico do Estado do Paraná.
SINDIPEÇAS – Sindicato Nacional da Indústria de Componentes para Veículos Automotores
UFPR – Universidade Federal do Paraná
UFSC – Universidade Federal de Santa Catarina
UNCTAD – United Nations Conference on Trade and Development
UnicenP – Centro Universitário Positivo
UOL – Universo On Line
UTFPR – Universidade Tecnológica Federal do Paraná
VW - Volkswagen

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	1
1.1. Formulação do Problema de Pesquisa	7
1.2. Justificativas da Pesquisa	7
1.3. Objetivos de Investigação	9
2. REFERENCIAL TEÓRICO	10
2.1. Imersão Social	10
2.1.1. Especificação do conceito de imersão social	17
2.2. A formação dos relacionamentos	22
2.2.1. Teoria da <i>Imprinting</i>	22
3. METODOLOGIA	25
3.1. Especificação do Problema de Pesquisa	25
3.1.1. Perguntas de pesquisa	25
3.2. Definição dos Conceitos	26
3.3. Definição de Outros Termos Relevantes	27
3.4. Delimitação e Design de Pesquisa	28
3.5. Seleção dos Casos	29
3.6. Dados: Coleta e Tratamento	31
3.6.1. Processo de negociação:	31
3.6.2. Relacionamentos das Empresas Estudadas	34
3.7. Limitações da Pesquisa	40
4. O PROCESSO DE NEGOCIAÇÃO	44
4.1. Contexto Sócio-Político-Econômico da Negociação	44
4.2. Análise dos Fatores de Influência do Processo de Negociação	52
4.2.1. Tipo de Investimento realizado pelas empresas	52
4.2.2. Características do país hospedeiro e da região de instalação	56
4.2.3. Globalização	68
4.2.4. Regime Político e Guerra Fiscal	75
4.3. Os Resultados das Negociações: Volvo e Renault	83
5. AS EMPRESAS MONTADORAS E SEUS RELACIONAMENTOS	89
5.1. Análise dos Relacionamentos da Volvo	89
5.1.1. Governo e Associações	89
5.1.2. Instituições de Ensino e Treinamento	93
5.1.3. Fornecedores	95

5.2.	Análise dos Relacionamentos da Renault.....	104
5.2.1.	Governo e Associações	104
5.2.2.	Instituições de Ensino e Treinamento	108
5.2.3.	Fornecedores.....	111
5.3.	Análise Comparativa entre as Empresas.....	119
5.3.1.	Governo e Associações	119
5.3.2.	Instituições de Ensino e Treinamento	122
5.3.3.	Fornecedores.....	123
5.4.	Relacionamento com Organizações Locais.....	132
6.	CONCLUSÕES.....	137
	ANEXOS	149

1. INTRODUÇÃO

Com a abertura econômica na década de 90 e a ampliação da globalização do setor automobilístico, o Brasil experimentou a expansão do setor e tornou-se, entre os países emergentes, aquele com o maior número de corporações automobilísticas investindo no mercado interno. Encontram-se no país as maiores empresas automobilísticas, instaladas em sete Estados da federação (NABUCO e MENDONÇA, 2002). A participação do Brasil nessa expansão decorreu de dois fatores principais: a estratégia de descentralização da produção das grandes montadoras, e a política dos governos federal e estadual para atrair Investimentos Diretos Externos (IDE) para o país (ARBIX, 2002).

Foram duas as estratégias de descentralização adotada pelas montadoras, instalar-se nos países emergentes (NABUCO e MENDONÇA, 2002) e em regiões interioranas sem tradição na indústria automobilística, tanto em países emergentes quanto nos países desenvolvidos (HUMPHREY, LECLER, SALERMO, 2000; MARTIN e VEIGA, 2002). Nos mercados emergentes é possível destacar três fatores que contribuíram para a expansão das montadoras para esses mercados a partir da década de 90. Primeiro a saturação dos mercados dos países desenvolvidos, a tríade EUA-Japão-Europa, comparada com as perspectivas de crescimento de longo prazo nos mercados emergentes levou a indústria automotiva a investir nestes apesar dos riscos de crise como a que ocorreu na Ásia, na década de 90, e que os afetou a todos. Como segundo fator a globalização, marcada pela abertura dos mercados e pelas estratégias de *design* e produção de carros internacionais que possibilitaram às montadoras a fabricação em países emergentes de modelos a serem vendidos em diversos outros mercados, e não somente nos locais. Terceiro, a utilização desses novos mercados como local de testes para experimentos organizacionais e sociais, pois para iniciar uma fábrica foram implantados nesses mercados projetos experimentais que caso funcionassem poderiam ser aplicados em outras fábricas. Além disso, em alguns desses países, a legislação local é mais flexível se comparada a de países desenvolvidos (HUMPHREY, LECLER, SALERMO, 2000).

No Brasil, a instalação de montadoras automotivas em estados que não possuíam uma grande tradição industrial ocorreu na Bahia, Rio Grande do Sul,

Paraná, Minas Gerais e Goiás. O objetivo básico da instalação nesses estados era a redução de custos, principalmente o de mão-de-obra. Nessas regiões as empresas encontravam uma mão-de-obra que apesar da falta de experiência na indústria automobilística, possuía um bom nível de escolaridade e poderia ser treinada de acordo com as novas técnicas a serem utilizadas nessas indústrias, além disso, não era sindicalizada e o seu custo era mais baixo (MARTIN e VEIGA, 2002; ARBIX, 2002). No Brasil o custo da hora trabalhada na região do ABC paulista, localidade com tradição na indústria automobilística, é aproximadamente 40% maior do que onde não há essa tradição (ARBIX, 2002).

Fatores macroestruturais também contribuíram para a definição da estratégia de instalação em países emergentes. No caso brasileiro esses fatores macroestruturais foram: (a) controle da inflação em 1994, (b) aparente solidez do Mercosul, (c) baixa relação veículo-habitante, o que indicava um grande mercado potencial, e (d) grande crescimento do mercado de veículos registrado a partir de 1993. Além disso, os incentivos estatais recebidos pelas montadoras também foram fatores relevantes na decisão de se instalarem no país (ARBIX, 2002).

Os incentivos estatais vieram em decorrência de uma perspectiva de política econômica que tomou força no final da década de oitenta e se consolidou na década de noventa, na qual o desenvolvimento econômico dos países emergentes dependeria da sua capacidade de atração de capital externo, ou seja, países mais abertos teriam maior desenvolvimento econômico. A busca por IDE ganha força. Na América Latina, por exemplo, o fluxo de IDE aumentou substancialmente. Enquanto no início da década de 90 ele não passou de US\$ 10 bilhões ao ano, nos anos de 1997 e 1998, a média anual foi de US\$ 70 bilhões (ARBIX e LAPLANE, 2002).

No Brasil, o setor automobilístico recebeu especial atenção. O governo federal, para atrair essas empresas, editou em 1995 o Novo Regime Automotivo, o qual abriu as portas para que as montadoras tomassem a primeira decisão de investir no Brasil. Esse regime automotivo oferecia, por exemplo, alíquotas menores para a importação de carros completos às empresas aqui instaladas, importação de peças com alíquotas especiais e importação de máquinas e equipamentos com alíquota zero. Se a decisão de instalar-se no Brasil estava tomada, a segunda decisão, onde se instalar, deflagrou uma guerra fiscal entre os estados da federação (ARBIX, 2002).

A chamada “guerra fiscal”¹ envolveu mais do que apenas incentivos fiscais (TENDLER, 2000; ARBIX, 2002). No intuito de atrair as montadoras para os seus Estados, governadores e prefeitos ofereceram, além de isenções de impostos estaduais e locais por períodos não menores do que dez anos, doações de terrenos para a construção da planta, infra-estrutura necessária para o funcionamento, tais como, estradas de acesso, terminal ferroviário e transporte público aos trabalhadores. Foram oferecidos também empréstimos pelo Estado, com taxas inferiores às de mercado. Dessa forma, ocorreu uma descentralização na instalação dessas empresas. Até 1990, apenas três estados tinham empresas montadoras atuando em seu território. O maior número delas, seis empresas, em São Paulo. Existia ainda uma empresa instalada em Minas Gerais e uma no Paraná². Ao final da década de 90 eram mais quatorze fábricas, entre montadoras já instaladas no país que traziam uma nova fábrica e montadoras iniciando suas atividades, sendo três em São Paulo, duas em Minas Gerais, duas no Rio de Janeiro, duas no Rio Grande do Sul, uma na Bahia, uma em Goiás e três no Paraná (ARBIX, 2002).

O caso paranaense é representativo desse processo, pois de um Estado que possuía apenas uma montadora³, a Volvo, que fabricava caminhões, passou para o segundo Estado com o maior número de montadoras, atrás apenas de São Paulo. O Estado recebeu a partir de 1995 a Renault, a Audi-Volkswagen e a Chrysler (CARLEIAL, GOMES FILHA e NEVES, 2002; NABUCO e MENDONÇA, 2002). Segundo Arbix (2002), ele também foi um dos primeiros Estados a se engajar na guerra fiscal, principalmente por meio do programa “Paraná Mais Emprego”, o qual oferecia diversas vantagens às empresas que instalassem nas cidades do Estado. A Renault, por exemplo, recebeu, além da isenção dos impostos locais por dez anos, para ela e para os fornecedores que se instalassem em sua área industrial, a doação de um terreno para a instalação de sua planta, energia elétrica subsidiada, e ainda, o governo estadual entrou com 40% do capital investido no projeto, até o limite de US\$ 300 milhões.

¹ Disputa entre diferentes localidades, que visa atrair empresas de outras regiões para se instalarem naquela localidade por meio de incentivos, fiscais e financeiros (TENDLER, 2000; ARBIX, 2002)

² Não inclui tratores e máquinas agrícolas.

³ O Paraná possui também a montadora New Holland, que fabrica tratores e máquinas agrícolas, mas visto que não foram incluídas essas montadoras na contabilização feita acima, optou-se por deixá-la de fora também aqui.

A disputa entre os estados pelas montadoras era politicamente justificada pela possibilidade de desenvolvimento econômico⁴ local. A contrapartida das montadoras seria, em um primeiro momento, a geração de empregos diretos e indiretos. Entretanto, as estimativas eram demais otimistas. No Paraná previu-se a criação de 100 mil novos empregos, em vista dos seis mil empregos diretos prometidos pelas montadoras, ou seja, aproximadamente dezesseis empregos indiretos para cada emprego direto. A Federação das Indústrias do Estado do Rio Grande do Sul chegou a divulgar relatório afirmando que a fábrica da GM de Gravataí geraria 150 empregos indiretos para cada emprego direto. Porém o custo de criação desses empregos foi demasiado alto. A criação de cada emprego direto na Fábrica da GM no Rio Grande do Sul custou US\$ 174.296,00, valor mais alto que o custo dos empregos gerados pela instalação da fábrica da Mercedes-benz no Alabama, Estados Unidos, que foi de US\$ 166.667,00 (ARBIX, 2002). Além dos empregos, esperava-se que as novas empresas pudessem dinamizar a economia, atraindo fornecedores e transferindo tecnologia. Portanto, existia uma alta expectativa por parte dos governos estaduais e locais de que o nível de desenvolvimento econômico pudesse ser favorecido pela instalação dessas empresas em suas regiões.

A discussão sobre os resultados da guerra fiscal é extensa e controversa. Arbix (2002), discutindo especificamente o setor automotivo, sintetiza que “a guerra fiscal no setor automobilístico é um salto no escuro” (p. 126). Segundo esse autor quatro são os pontos que geram barreiras ao retorno positivo dessa prática nesse setor em específico. Primeiro, a guerra fiscal é uma disputa entre os Estados por investimentos que viriam para o Brasil de qualquer maneira. Os incentivos estaduais seriam um desperdício de dinheiro público, pois o desenvolvimento de uma determinada região do país ocorre em troca do não desenvolvimento de uma outra região. As montadoras é que claramente foram beneficiadas, pois tiveram seus custos de instalação reduzidos. Segundo, o desenvolvimento local gerado parece ser de curto prazo, pois devido ao alto poder de mobilidade das empresas, no longo prazo esse desenvolvimento gera dependência e incertezas. No Paraná, a Chrysler fechou a sua planta menos de cinco anos depois do anúncio de sua instalação. Outro exemplo foi fato do governo do Estado, em outubro de 2001, ter concordado

⁴ Crescimento e melhoria do bem-estar econômico de uma determinada população (ARBIX, 2002).

em aumentar o prazo de carência para o recolhimento do ICMS em mais cinco anos para a Renault e a Audi-Volkswagen. Terceiro, o despreparo dos governos estaduais e locais na negociação e o poder de barganha dessas montadoras fez com que esses governos fossem incapazes de estabelecer relações de reciprocidade com as empresas, ou seja, de que as montadoras retornassem alguns benefícios para a sociedade local. Por último, o autor argumenta que as empresas montadoras realizaram no país investimentos chamados defensivos⁵, os quais geram pouco impacto positivo de longo prazo. Além disso, existiria pouca disposição dessas empresas em compartilhar tecnologia com as empresas nacionais.

Em pesquisa realizada sobre a guerra fiscal na instalação de diversas organizações no Brasil, e na comparação com a experiência dos estados americanos do sul na primeira década do século XX, Tandler (2000) aponta não somente os problemas da guerra fiscal, mas busca também ressaltar seus aspectos positivos. Os problemas são basicamente os mesmos apontados por Arbix (2002), reforçando principalmente a falta de atenção dada à economia local, a qual no exemplo americano, não recebeu os mesmos incentivos daquelas captadas fora, mas que, entretanto, apresentou melhor resultado a longo-prazo, o que fez com que Estados como o Mississippi passassem a fortalecer a indústria local. Aparentemente, a falta de atenção à indústria local também ocorreu no Brasil. Os aspectos positivos das guerras fiscais não estão nos resultados econômicos que elas trazem, ou trouxeram para os estados, mas no aprendizado que o processo de procura por empresas interessadas em investir, e que a negociação sobre os termos dos acordos, podem render para a administração pública. Muitos Estados que passaram por esses processos desenvolveram capacidade de pensar estrategicamente sobre as suas políticas públicas e a serem proativos nesta área. Conhecer melhor as potencialidades do seu próprio Estado, fazer planejamentos para a atração de novas indústrias, definindo quais empresas mais apropriadas para atrair em vista da economia local, são outras habilidades que podem ser desenvolvidas pelos participantes desses processos. A autora salienta a necessidade de estudo sobre as guerras fiscais, não com vista a criticar apenas seus problemas, mas a aprender com o que já foi realizado (TENDLER, 2000).

⁵ Investimentos em que as empresas buscam manter uma participação já existente ou acessar novos mercados.

Em geral as discussões que envolvem os processos de implantação das montadoras da década de 90 tem por base dois aspectos: (a) resultados econômicos da implantação das empresas, e (b) a comparação entre o quanto foi gasto em incentivos fiscais e os resultados econômicos obtidos (ARBIX, 2002; GARCIA, 2004). A questão que surgiu no início dos trabalhos de pesquisa foi: será que não é possível analisar a implantação dessas empresas e os seus resultados sob outra perspectiva que não a econômica? A Nova Sociologia Econômica (SWEDBERG, 1997) aparece como uma possibilidade de resposta a essa questão. Dentro dessa perspectiva, a ação econômica e seus resultados são influenciados pelas redes de relacionamentos em que o ator está envolvido (GRANOVETTER, 1985). Esse é o chamado argumento da imersão social, desenvolvido por Granovetter (1985) que é a base da Nova Sociologia Econômica (SWEDBERG, 1997). Portanto, para compreender até que ponto a entrada dessas empresas multinacionais afetam a economia local é preciso saber com quem elas se relacionam nessa economia.

Em consonância com essa perspectiva, a UNCTAD destaca a importância dos relacionamentos formados pela empresas multinacionais que realizaram IDE com a economia local do país-hospedeiro (UNCTAD, 2001). Segundo essa organização, faz-se necessário promover as ligações entre as multinacionais e a comunidade local para que exista um real aproveitamento do IDE, todavia o relatório não apresenta nenhuma proposta de como fazer isso, nem mesmo especifica como esses relacionamentos ocorrem. A única posição que a organização defende é que não devem ser impostas regras de conteúdo local, ou qualquer regulamentação parecida, na tentativa de incentivar a formação de relacionamentos (UNCTAD, 2001). Compreender o que influencia a formação dos relacionamentos é outra discussão que se faz necessária dentro da Nova Sociologia Econômica, segundo Granovetter (KRIPPNER et al., 2004).

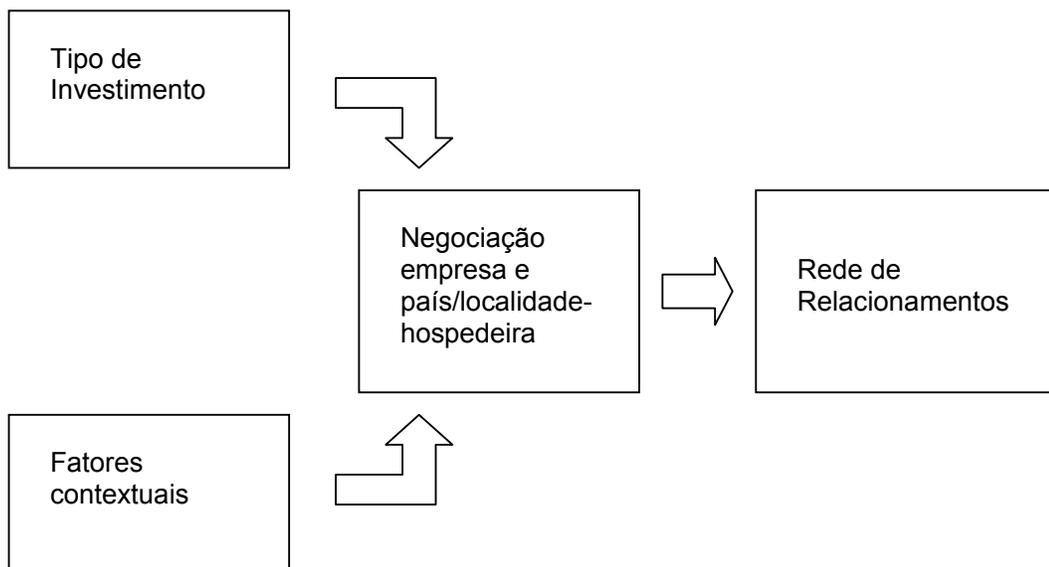
É a partir dessas três discussões, a “guerra fiscal” e seus resultados (TENDLER, 2000; ARBIX, 2002); a imersão social, resultados econômicos influenciados pela rede de relações (GRANOVETTER, 1985); e pela necessidade de compreender o que influencia a formação das relações, que surge o problema de pesquisa a ser trabalhado nessa tese (KRIPPNER et al., 2004; MARQUIS, 2003).

1.1. Formulação do Problema de Pesquisa

Dentro dos três debates que acabam de ser apresentados, guerra fiscal, imersão social e formação de relacionamentos, o objetivo desse projeto é analisar o processo de implantação de duas empresas montadoras automotivas no Estado do Paraná e a sua influência na formação de relacionamentos, em especial, com a comunidade local. Para tanto, o trabalho de pesquisa teve como orientação a seguinte pergunta de pesquisa:

Como o (1) tipo de investimento realizado pelas empresas e (2) os fatores contextuais (3) afetaram a negociação entre a empresa multinacional e o país/localidade-hospedeira, (4) influenciando a formação das redes de relacionamentos dessas empresas?

Figura 1– Problema de pesquisa



Fonte: Dados da pesquisa

1.2. Justificativas da Pesquisa

Essa pesquisa se justifica em bases teórica e prática. A justificativa teórica, de maneira mais ampla, decorre da afirmação, base da Nova Sociologia

Econômica, de que ações e resultados econômicos estão imersos socialmente (GRANOVETTER, 1985; SWEDBERG, 1997). Diversas pesquisas vão discorrer sobre o impacto dos relacionamentos inter-organizacionais nas ações e resultados econômicos das organizações (UZZI, 1997; CASTILLA et al. 2003; GRANOVETTER, 2005), todavia Granovetter (KRIPPNER et al., 2004) declara a importância e sustenta que faltam estudos sobre o impacto de fatores sociais na formação desses relacionamentos. Entender a influência do contexto sócio-político-econômico na formação dos relacionamentos organizacionais contribui com as discussões travadas, na Nova Sociologia Econômica, sobre a imersão social. Essa abordagem também pode contribuir para a compreensão do processo de inserção local das empresas atraídas para uma determinada região, principalmente sobre as estratégias e maneiras pelas quais essas empresas fazem ligação com os fornecedores locais e com outras organizações, e sobre os constrangimentos institucionais que participam da formação das ligações.

Outra contribuição dessa pesquisa diz respeito à compreensão do processo de negociação entre empresa multinacional e país-hospedeiro na atração de IDE (ROOT e AHMED, 1978; e FAGRE e WELLS, 1982; RAMAMURTI ,2001). Com o crescimento do fluxo de IDE no mundo (UNCTAD 2004), é cada vez mais premente entender quais fatores influenciam as negociações entre empresas e países na sua atração. O modelo da barganha apresenta diversos deles (RAMAMURTI, 2001), todavia diversos autores acrescentam outros fatores importantes nessas negociações e desconsiderados nesse modelo (OGLIASTRI e DÁVILA, 1987; STOPFORD, STRANGE e HENLEY, 1992; SHAPIRO, 1994). Ao comparar dois processos de negociação em momentos diferentes essa pesquisa contribui para uma melhor compreensão do modelo de barganha.

Como justificativa prática pode-se apontar a necessidade do desenvolvimento de estratégias de longo prazo visando auferir benefícios para a economia local decorrentes da instalação de empresas multinacionais. Ao compreender como ocorre sua inserção é possível desenvolver políticas públicas mais eficazes para o desenvolvimento local. Essa preocupação é destacada especialmente pela UNCTAD (2001) ao dedicar um relatório exclusivo ao problema das ligações locais, sem no entanto conseguir propor diferentes soluções para o tema, apenas deixando a pergunta no ar. Pode-se também gerenciar melhor a

atração das empresas por meio da exigência de contrapartidas que sejam plausíveis do ponto de vista das empresas, e que contribuam para o desenvolvimento econômico sustentável da região. Para as empresas locais, conhecer melhor como ocorre a ligação entre as empresas atraídas e os outros agentes das redes pode abrir a possibilidade de criar estratégias para aproveitar as oportunidades surgidas com a chegada das empresas. O trabalho pode contribuir também para uma melhor utilização do conceito de imersão social no dia-a-dia das organizações, quais as relações com as outras organizações, não só fornecedores, e com isso facilitar a interpretação que as organizações fazem do ambiente, principalmente nos dias atuais em que a cooperação entre as organizações tem sido cada vez mais enfatizada.

1.3. Objetivos de Investigação

O objetivo geral da pesquisa é:

- Identificar como (1) o tipo de investimento realizado pelas empresas e (b) os fatores contextuais (c) afetaram a negociação entre a empresa multinacional e o país/localidade-hospedeira, (d) influenciando a formação das redes de relacionamentos dessas empresas.

Os objetivos específicos são:

- (1) Identificar e analisar o tipo de investimento realizados pelas empresas na sua implantação no país, especificamente no Estado do Paraná;
- (2) Identificar e analisar os fatores contextuais existentes no momento do processo de negociação entre as empresas multinacionais e o país, especificamente o Estado do Paraná;
- (3) Identificar como o tipo de investimento e os fatores contextuais afetaram a negociação para a implantação das empresas
- (4) Identificar e analisar os relacionamentos dessas empresas no momento atual;
- (5) Identificar se o processo de negociação influenciou na formação das redes de relacionamentos das empresas.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Para que possam ser alcançados os objetivos dessa pesquisa é preciso inicialmente apresentar alguns conceitos-chave deste trabalho. Como foi destacado na definição do problema, ao abordar os resultados da “guerra fiscal” as discussões ficam centradas nos resultados econômicos dela decorrentes, ou seja, número de empregos gerados, crescimento econômico da região escolhida para a localização da empresa, entre outros. Todavia, a Nova Sociologia Econômica argumenta que a ação econômica e seus resultados são socialmente situados ou imersos, ou seja, a ação econômica está imersa em uma rede de relacionamentos pessoais em vez de ser realizada por atores isolados (GRANOVETTER, 1985; SWEDBERG e GRANOVETTER, 2001; GRANOVETTER, 2005). É o conceito de imersão social o primeiro a ser discutido no referencial teórico.

2.1. Imersão Social

O conceito de imersão social (*embeddedness*) surgiu a partir dos trabalhos de Karl Polanyi (KRIPPNER, 2001; POLANYI, 2001), mas foi por meio de Granovetter (1985), em seu artigo “*Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness*”, que o conceito difundiu-se e tornou-se central para a sociologia econômica (SWEDBERG, 1997), em especial para a análise de redes sociais. Mas a importância desse conceito não se restringiu à Sociologia Econômica. Em pesquisa realizada na base de dados *Social Science Citation Index*⁶, foram encontrados 1.449 artigos, em 405 diferentes periódicos, que referenciaram Granovetter (1985) entre os anos de 1985 e 2004 (anexo 1). Os três periódicos que tiveram o maior número de artigos citando Granovetter (1985) podem ser considerados da área de Administração e Estudos Organizacionais, são: *Administrative Science Quarterly* com 39 artigos, *Academy of Management Review*, com 38 artigos, e *Organization Studies*, com 37 artigos. Os resultados indicam a importância do conceito também para a área de Administração e Estudos Organizacionais.

⁶ A pesquisa foi feita no Social Science Citation Index nas bases de dados *Social Science Citation Index*, *Science Citation Index Expanded* e *Arts and Humanities Citation Index*.

Em seu artigo Granovetter (1985) propõe que toda ação do indivíduo, inclusive a econômica, está imersa (*embedded*) em uma rede de relacionamentos⁷ sociais, a qual influencia essa ação e seus resultados. Segundo o próprio autor, ao escrever o texto ele estava dialogando com autores da economia funcionalista, tal como Oliver Williamson, e da economia Marxista, tal como Samuel Bowles (KRIPPNER et al., 2004). O conceito busca ser um contraponto as essas visões, as quais ele chama de *undersocialized*, dos economistas clássicos e neoclássicos da economia funcionalista, e *oversocialized*, da economia Marxista e da moderna sociologia, sobre a ação do indivíduo. Segundo Granovetter (1985), os economistas funcionalistas, dentro de uma tradição utilitarista, assumem que a ação econômica é racional, dirigida apenas pelo auto-interesse, ou seja, não é influenciada pelas relações sociais. As relações sociais são tratadas como um peso que impede ou dificulta a competitividade dos mercados. Portanto, nessa visão, a ação do indivíduo é *undersocialized*. No outro extremo está a concepção *oversocialized* de ação econômica, na qual o indivíduo é sensível à opinião dos outros e obedece a um sistema de normas e valores internalizado na socialização.

Apesar das diferenças, as duas visões têm em comum uma concepção de ação e decisão levada a cabo por indivíduos em separado, ou seja, uma atomização dos atores. Na perspectiva *undersocialized* essa atomização decorre da busca utilitária do auto-interesse. Já na perspectiva *oversocialized* a atomização é consequência da internalização, pelos atores, do sistema de crenças e valores, o que faria com que as relações sociais atuais tivessem influência apenas periférica na ação individual (GRANOVETTER, 1985). O conceito de imersão social sugerido por Granovetter (1985) evita essa atomização presente nesses dois extremos ao introduzir os relacionamentos sociais como influenciadores da ação do indivíduo e dos seus resultados. O conceito de imersão social é aplicável a qualquer ação humana, mas Granovetter (1985, 1992) enfatiza a sua utilização na ação econômica. Isso ocorre por que o autor busca, com o desenvolvimento desse conceito, estabelecer o espaço de atuação da sociologia econômica.

⁷ Granovetter utiliza os termos relações sociais (*social relations*), relacionamentos sociais (*social relationship*), relacionamentos pessoais (*personal relationship*) e relações pessoais (*personal relations*) de maneira intercambiável como pode ser visto nos artigos Granovetter (1992) e Swedberg e Granovetter (2001), portanto optou-se por também utilizar os termos dessa mesma maneira nessa pesquisa.

Num trabalho de revisão sobre o efeito das estruturas sociais nos resultados econômicos, Granovetter (2005) destaca três principais razões pelas quais as estruturas sociais influenciam os resultados econômicos: (a) redes sociais afetam o fluxo e a qualidade da informação; (b) redes sociais são importante fonte de recompensa e punição nas relações econômicas; e (c) a confiança emerge dentro das redes sociais. Além disso, são destacados quatro princípios que vão nortear os trabalhos nessa área (GRANOVETTER, 2005). O primeiro relaciona normas com a densidade das redes sociais. Idéias compartilhadas e normas de conduta são mais facilmente impostas e levadas a termo quando a densidade da rede é maior. O segundo descreve a importância dos laços fracos. Informação nova flui mais facilmente por laços fracos do que por laços fortes, visto que amigos mais próximos tendem a compartilhar informações redundantes, enquanto amigos mais distantes, por se relacionarem com pessoas diferentes, têm acesso e compartilham informação diferente (GRANOVETTER, 1973, 1983). O terceiro princípio é a importância dos buracos estruturais. Segundo Burt (1992), não é a qualidade do laço, se é forte ou fraco, que é fundamental para a compreensão da importância das redes sociais, mas sim a ligação de diferentes partes das redes. Aqueles atores que fazem a ligação entre diferentes partes das redes, os buracos estruturais, possuem uma vantagem estratégica sobre os demais atores. O quarto princípio é a imersão social, imbricação entre a ação econômica e a não-econômica (GRANOVETTER, 2005).

Diversas pesquisas empíricas têm sido realizadas dentro da perspectiva da imersão social, dando suporte à tese que diz que as ações econômicas e seus resultados são influenciados pela rede de relações sociais em que os indivíduos e organizações estão inseridos. Granovetter (2005) revisa esses trabalhos apresentando os impactos das estruturas sociais em quatro tipos de resultados econômicos que ele considerou importante. O primeiro resultado econômico em que pesquisas demonstram que existe influência é o mercado de trabalho. Enquanto tradicionalmente os modelos econômicos assumem que o mercado de trabalho funciona como um mercado de *commodity* qualquer, e que é regulado pela oferta e demanda, empresas que pagam mais tiram trabalhadores de empresas que pagam menos, e assim por diante, Granovetter (1974) demonstra, em pesquisa empírica, como os relacionamentos sociais possibilitam encontrar uma oportunidade de trabalho. De acordo com o autor o acesso à informação não redundante é

fundamental para se encontrar uma oportunidade de trabalho, e esse tipo de informação flui mais por meio dos laços fracos do que por meio de laços fortes (GRANOVETTER, 1973, 1983). Portanto possuir maior número de laços fracos aumenta a possibilidade de acesso a novas oportunidades de trabalho (GRANOVETTER, 1974).

Granovetter (2005) não se limita a discutir a influência dos relacionamentos no mercado de trabalho apenas sobre o indivíduo, ele argumenta que o mercado como um todo é influenciado. Se a mobilidade em um determinado mercado de trabalho é baixa, e por isso a oportunidade de trabalhar em outra empresa desse mercado é baixa, isso dificulta a formação de relacionamentos com atores dentro desse mercado. Se o acesso a uma oportunidade depende de relacionamentos com outros atores desse mercado, é pouco provável que isso ocorra, mantendo-se baixa a mobilidade do mercado (GRANOVETTER, 2005). Por outro lado, se a mobilidade é alta e possibilita a criação de diversos relacionamentos diferentes, existe a tendência de se perpetuar essa alta mobilidade (SAXENIAN, 1994; GRANOVETTER, 2005).

O segundo resultado econômico influenciado pelas redes de relacionamento são os preços. Em pesquisa realizada no mercado de ações, Baker (1984) encontrou que quanto maior o grupo que negociava as ações, maior era a volatilidade dos preços. Os resultados dos modelos refutaram a explicação econômica de que a volatilidade era maior por causa das maiores oportunidades de troca. Segundo Granovetter (2005) as pesquisas que relacionam preços e redes de relacionamentos comprovam que as forças sociais e econômicas se influenciam mutuamente.

O terceiro é a influencia da estrutura social sobre a produtividade. Estudando a relação entre confecções de roupas femininas e seus fornecedores, Uzzi (1996) encontrou resultados que indicam que o tipo de relacionamento com os fornecedores afeta a produtividade e o desempenho das empresas. O autor dividiu os relacionamentos em dois tipos, relacionamentos de mercados, os quais são caracterizados pela impessoalidade dos laços, e relacionamento imersos, nos quais existe confiança e compreensão mútua (UZZI, 1996; GRANOVETTER, 2005). A existência de fornecedores se relacionando dessas duas maneiras com a confecção

é que leva ao aumento de produtividade e desempenho. Muitos relacionamentos de um tipo apenas seriam prejudiciais para a empresa.

O último resultado econômico afetado pela estrutura social descrito por Granovetter (2005) é a inovação. Como primeiro exemplo o autor cita Zelizer (2001) que pesquisando a formação do mercado de seguro de vida, encontrou que as empresas do setor utilizaram muito o contato com religiosos para conseguir expandir o mercado. Sem essa rede de contatos não teria sido possível a expansão do mercado devido à rejeição do produto, que era visto como um sacrilégio. O segundo exemplo é a comparação realizada por Saxenian (1994) entre o Vale do Silício, na Califórnia, e a Rota 128, em Massachussetts. As duas regiões competiram durante 40 anos pela hegemonia da indústria de tecnologia de ponta nos EUA. Segundo a autora, a diferença principal era que enquanto o Vale do Silício era formado por empresas em que o relacionamento com outras empresas, universidades e empresas de *venture-capital* era freqüente, e que a troca de pessoas entre as empresas era constante, a Rota 128 era formada basicamente por empresas isoladas, que possuíam pouco relacionamento externo, seja com outras empresas seja com outras organizações, e a mobilidade no mercado de trabalho era baixa. O Vale do Silício venceu a competição, segundo Saxenian (1994), por causa da estrutura de relacionamentos construída na região. Houve tentativas da Rota 128 de copiar essa estrutura, mas sem sucesso. Esses dois exemplo demonstram como relacionamentos sociais podem influenciar a capacidade de inovação (GRANOVETTER, 2005).

A influência das redes sociais na ação econômica não se limita a esses exemplos. Granoveter (2005) cita diversos outros, tais como a escolha de parceiros para a formação de alianças estratégicas (GULATI e GARGIULO, 1999) e a difusão de técnicas de governança corporativa (DAVIS e GREVE, 1997). Mas para os objetivos desse trabalho, além de compreender que relacionamentos sociais influenciam a ação econômica, é preciso investigar se o relacionamento com organizações locais poderá influenciar a ação e os resultados econômicos. A pesquisa de Saxenian (1994) discutida anteriormente é um exemplo de como o relacionamento entre organizações de uma determinada região pode afetar os resultados econômicos dela.

Em pesquisa realizada junto com o grupo de redes no Núcleo de Pesquisa e Pós-Graduação da EAESP-FGV, foi realizada uma revisão da literatura de redes e imersão social que tivessem como foco o relacionamento com a comunidade local (MARTES, 2005). Dos 39 artigos encontrados e analisados, quatro são importantes para o desenvolvimento do referencial teórico dessa pesquisa. O primeiro artigo aborda dois temas que também fazem parte dessa pesquisa, mas utiliza uma perspectiva diferente. A pesquisa de Chen e Chen (1998) é sobre a influência das relações em rede para decisão de Investimento Direto Externo. Eles chegam à conclusão que na decisão de investir em um determinado país a existência de uma rede de relacionamentos naquele país é fundamental. Especialmente entre pequenas empresas pesquisadas, a decisão de investir estava baseada nas ligações que os autores chamam de relacionais, aquelas baseadas em contato social ou comercial de longo prazo com o país-hospedeiro, pois estas geram confiança e diminuem o risco de oportunismo no IDE. Essas ligações relacionais podem ser entendidas como imersão social. A importância da imersão social nos IDE depende de uma série de fatores, tais como tamanho da empresa, local de investimento e outros. A criação de redes relacionais pode exercer influência maior ou menor, mas sempre exerce alguma influência.

Dois artigos serão apresentados em conjunto pois foram escritos pelos mesmos autores e têm o mesmo objetivo, sendo diferentes apenas em alguns detalhes da metodologia, os quais não são importantes para os objetivos dessa pesquisa. Andersson, Forsgren e Holm (2001, 2002) têm como objetivo compreender como a imersão social das subsidiárias de empresas multinacionais afeta o desenvolvimento de competências dessa subsidiária. Os autores utilizam o relacionamento das multinacionais com fornecedores locais para medir a imersão social da subsidiária. Eles argumentam que a habilidade de uma subsidiária em assimilar novos conhecimentos do ambiente local pode constituir uma vantagem crucial. Isso ocorre de duas maneiras, primeiro esse conhecimento melhora o seu desempenho no mercado local, e segundo ocorre à transferência do conhecimento adquirido para a corporação como um todo. Os resultados mostram que quanto maior a imersão social da subsidiária maior é seu desempenho de mercado e que sua rede de relacionamentos constitui uma parte importante das suas competências essenciais. Os autores corroboraram também a hipótese de que quanto maior a

imersão social da subsidiária, maior a sua importância no desenvolvimento de competências das outras subsidiárias da empresa.

Por último apresenta-se o artigo de Romo e Schwartz (1995) que é fundamental para o desenvolvimento dessa pesquisa. O objetivo do trabalho desses autores é compreender a migração de empresas em uma determinada região dos Estados Unidos. A tese central é de que apenas os motivos econômicos não explicam todo o processo de migração. Eles não os descartam, mas propõem que a imersão social das empresas na localidade influencie a decisão de migrar ou não. Para eles, as economias regionais constroem uma intrincada rede de rotinas de transação, que não são baseadas nas relações de mercado, mas sim na imersão social. Essas economias são formadas por uma ou mais de uma empresas principais conectadas a uma série de empresas periféricas. Os dois tipos de empresas diferem em quatro pontos básicos. Primeiro, as empresas principais têm muitos fornecedores locais e vendem para clientes fora da região, enquanto empresas periféricas têm um ou poucos compradores locais. Segundo, as empresas principais são grandes, enquanto as periféricas são pequenas. Terceiro, as empresas principais geralmente possuem estrutura multidivisional, e são o lócus do desenvolvimento de produtos. Já as periféricas tendem a ser organizações unitárias que fabricam a partir das determinações dos clientes. Finalmente, as empresas principais tendem a ser multinacionais, ou multilocais, que participam de setores concentrados, enquanto as periféricas tendem a ser plantas isoladas em setores competitivos.

Os resultados mostram que em economias mais maduras as empresas periféricas são menos dependentes das empresas principais. Elas criam uma intrincada rede de relacionamentos locais que influenciam de forma negativa a decisão de migrar. Mesmo enfrentando problemas de custos e questões econômicas, a decisão pode ser pela manutenção na região, ou pelo menos perto da região original. Já as empresas principais são muito mais sensíveis ao custo, e as decisões de migrar são mais econômicas, menos influenciadas pela imersão social, até por que a relação com a comunidade local é menor. Isso deixa as empresas principais com maior mobilidade que as empresas periféricas. Os autores argumentam também que para a região, mesmo com a manutenção das empresas periféricas, a saída das empresas principais afeta sobremaneira a economia local.

As empresas periféricas, mesmo em economias maduras, sofrem com a saída das empresas principais (ROMO e SCHWARTZ, 1995).

Em síntese, a rede de relacionamentos influencia a ação econômica e seus resultados. Para o trabalho aqui desenvolvido, quatro relações entre imersão social e ação e resultados econômicos são importantes. Primeiro, uma rede de relacionamentos que conecte a empresa interessada em realizar IDE e o país-hospedeiro pode influenciar a decisão de realizar ou não o investimento (CHEN e CHEN, 1998). Segundo, a imersão social em uma rede de relacionamentos que possibilite um maior fluxo de informação, e como consequência a possibilidade de geração de inovação, pode trazer vantagens para a empresa que participa da rede e também desenvolvimento econômico para a região em que está situada essa rede (SAXENIAN, 1994). Terceiro, a imersão social em uma rede de relacionamentos com fornecedores locais traz um melhor desempenho no mercado local e maior desenvolvimento de competências para a subsidiária de uma multinacional (ANDERSSON, FORSGREN e HOLM, 2001, 2002). Por último, empresas locais e por consequência com maior imersão social na comunidade local, possuem menor propensão a decidir migrar para outras localidades (ROMO e SCHWARTZ, 1995).

Até agora foi discutida a importância da imersão social para a ação econômica, todavia pouco foi apresentado sobre o que é a imersão social e como ela pode ser utilizada em pesquisas empíricas. Para tanto é necessário agora especificar o conceito de imersão social, o que será feita na próxima seção.

2.1.1. Especificação do conceito de imersão social

O termo imersão social tem sido muito utilizado em pesquisas em diversas áreas, como já foi apresentado. O objetivo dessa parte do referencial teórico é fazer a delimitação do termo para essa pesquisa, pois como pôde ser percebido na discussão sobre imersão social e ação econômica diversos autores utilizam o termo de maneira diferente. Swedberg (1997) afirma que no artigo seminal de 1985, Granovetter expressa a necessidade da elaboração teórica do conceito de imersão social, mas não o faz.

Inicia-se a discussão a partir de uma concepção ampla de imersão social descrita por Zukin e DiMaggio (1990). Esses autores propõem quatro diferentes tipos

de imersão (*embeddedness*) ou com sugerem Dacin et al. (1999), mecanismos de imersão. A imersão cognitiva refere-se à maneira com que as regularidades estruturadas do processo mental limitam o exercício da razão econômica. A noção de racionalidade limitada é central nesse tipo, pois descreve como atores individuais e organizacionais encontram dificuldades em utilizar a racionalidade proposta pelos economistas neoclássicos. A imersão cultural refere-se ao papel dos entendimentos compartilhados na formação da ação econômica, ou seja, parâmetros culturais limitam a racionalidade econômica. Dacin et al. (1999) destacam que esses entendimentos compartilhados vão influenciar as atividades, estrutura, processos, objetivos e estratégias organizacionais. A imersão política refere-se à maneira como as decisões e instituições econômicas são moldadas pelas lutas de poder envolvendo atores econômicos, o Estado e classes sociais. Zukin e DiMaggio (1990) afirmam que as questões legais de cada sociedade são plenamente reconhecidas como influenciadoras do contexto econômico, mas completam dizendo que o contexto político da ação econômica é formado por uma rede complexa de inter-relações e expectativas que englobam, mas não se restringem a, o contexto legal. Esses três tipos de imersão não estão contidos no conceito desenvolvido por Granovetter (1985). O que ele conceituou como imersão social é um tipo específico chamado de imersão estrutural por Zukin e DiMaggio (1990). O foco desse trabalho é justamente a imersão social tal como definida por Granovetter (1985).

Em seu artigo de 1985, Granovetter não apresenta uma definição de imersão social. Como seu objetivo é contrastar a imersão social com as visões que ele chama de *undersocialized* e *oversocialized*, ele a trata também como uma visão ou perspectiva. Em apenas um momento do artigo ele se refere à imersão social como um conceito, “*I proceed instead by a theoretical elaboration of the concept of embeddedness...*”(GRANOVETTER, 1985, p. 483), no restante do texto ele se refere a ela como um argumento, uma visão ou uma posição. Ele não define, mas descreve o argumento da imersão social como “*the argument that the behavior and institutions to be analyzed are so constrained by ongoing social relations that to construe them as independent is a grievous misunderstanding*” (p.482).

Com o intuito de deixar mais claro o argumento de imersão social, Granovetter (1992) define o termo: “*‘embeddedness’ refers to the fact that economic action and outcomes, like all social action and outcomes, are affected by actors’*

dyadic (pairwise) relations and by structure of the overall network of relations" (p.33, grifo no original). Nessa definição, o autor deixa claro dois pontos. Primeiro, que a ação econômica é considerada por ele uma ação social. Segundo, que o autor entende por relação social o contato direto entre dois atores, o relacionamento pessoal. Além disso, o autor detalha dois aspectos da imersão social. O primeiro aspecto é o que ele chama de imersão social relacional, o qual abarca as características da relação diádica entre os atores, como eles se relacionam. Gulati (1998) estreita essa definição tratando a *embeddedness* relacional como a força da ligação entre os atores, ou seja, os atores podem estar ligados por laços que variam de fortes a fracos. A força do laço influencia o tipo de informação fluí por eles. O segundo aspecto é o aspecto estrutural e refere-se às características da rede de relacionamentos como um todo (Granovetter, 1992). Aqui também Gulati (1998) estreita a definição de *embeddedness* estrutural como a posição ocupada pelo ator na estrutura da rede, e essa posição é uma função do padrão relacional do ator na rede. Sendo assim, dois atores podem ocupar posição semelhante na rede se possuem ligações com o mesmo grupo de outros atores ou com outros grupos de atores parecidos. Já Rowley, Behrens e Krackhardt (2000) utilizam como *embeddedness* estrutural a densidade da rede como um todo. Granovetter (1992) argumenta que o aspecto relacional tem um efeito direto na ação econômica. Trabalhos, como o de Krackhardt (1992) e do próprio Granovetter (1973), demonstram a influência do tipo do relacionamento na ação individual. Já o aspecto estrutural tem um efeito mais sutil e menos direto, segundo o autor. Como exemplo, ele cita que o tipo de informação disponível para a tomada de decisão que está aos executivos das organizações depende da estrutura geral da rede, o que afeta indiretamente a ação econômica (GRANOVETTER, 1992). Apesar do detalhamento do argumento da imersão social, ele continua sendo tratado como uma perspectiva e não como um conceito que será operacionalizado. Para se entender as influências da imersão social nas ações econômicas são utilizados outros conceitos, tais como, densidade e intensidade de relacionamento, já bastante utilizados nas análises de redes.

Apesar de Granovetter não fazê-lo, alguns pesquisadores passam a utilizar imersão social como um conceito a ser operacionalizado. Dois trabalhos do pesquisador Brian Uzzi (1996, 1997) são fundamentais nesse sentido. O autor utiliza

imersão social como um conceito. Os relacionamentos entre empresa e fornecedores variam entre relacionamentos de mercado (*arm's-length ties*) e socialmente imersos (*embedded relationship*). Uzzi (1996,1997) operacionaliza o conceito de relacionamento socialmente imerso por meio do conteúdo da ligação entre dois atores. O grau de imersão social é mensurado por meio de três indicadores do conteúdo da relação: (1) confiança entre os dois atores; (2) solução conjunta de problemas; e (3) quantidade de informação detalhada trocada na relação. As relações podem variar de mais imersas, aquelas que possuem maior quantidade desses três componentes, até menos imersas, ou relações de mercado, aquelas que possuem menor quantidade desses componentes. Assim, diferente de utilizar imersão como perspectiva de análise, a imersão social é utilizada como um conceito que pode ser mensurado quando ao seu grau.

Para compreender a utilização de imersão social em trabalhos empíricos, foi realizada uma pesquisa na literatura internacional, descrita no anexo 1. Foram encontrados 16 artigos de pesquisa empírica que tratavam de imersão social utilizando a mesma perspectiva que Granovetter (1985) utilizou, ou seja, imersão social como rede de relacionamentos sociais que influenciam a ação econômica. Nesses artigos foi possível identificar dois grupos, os que utilizam imersão social como perspectiva de análise e os que utilizam imersão social como um conceito. No primeiro grupo são utilizadas diversas variáveis na operacionalização de conceitos associadas aos aspectos relacionais e estruturais da imersão social propostos por Granovetter (1985). As variáveis utilizadas para a operacionalização de conceitos ligados aos aspectos relacionais são laços fortes e fracos (RAO, DAVIS e WARD, 2000; ROWLEY, BEHRENS e KRACKHARDT, 2000), duração do relacionamento e tipos de transações realizadas (UZZI e GILLESPIE, 2002) e o relacionamento com instituições regionais (McEVILY e ZAHEER, 1999). Para a operacionalização de conceitos ligados aos aspectos estruturais foram utilizadas variáveis tradicionais da análise de redes (WASSERMAN e FAUST, 1994), tais como, densidade da rede (SEDAITIS, 1998; ROWLEY, BEHRENS e KRACKHARDT, 2000) e equivalência estrutural (REAGANS e McEVILY, 2003), além de outras variáveis também estruturais, tais como, diversidade da rede (REAGANS e McEVILY, 2003) e tamanho da rede (UZZI e GILLESPIE, 2002). Entre esses artigos alguns utilizam apenas o aspecto relacional (RAO, DAVIS e WARD, 2000; MITSUHASHI, 2003), outros

apenas o aspecto estrutural (SEDAITIS, 1998), mas a maior parte deles, seis ao todo, utilizam ambos os aspectos, como por exemplo, Batjargal (2003). Todos utilizaram métodos quantitativos em suas pesquisas.

No segundo grupo estão os artigos que utilizaram imersão social como um conceito. São sete artigos e todos seguem uma linha próxima à de UZZI (1997), o qual está entre os artigos que mensuram a imersão social em grau, ou seja, os atores podem variar de mais imersos a menos imersos, dependendo das características dos relacionamentos que mantêm. Entre esses artigos, alguns usam métodos quantitativos, e outros qualitativos, diferentemente do grupo anterior em que todos utilizaram pesquisa quantitativa. A ênfase em todos os artigos foi nos aspectos relacionais da imersão social e em nenhum deles foram utilizadas as tradicionais variáveis de análise de redes. Apenas dois artigos operacionalizam o aspecto estrutural da imersão social, Blumberg (2001) e Hardy, Phillips e Lawrence (2003). Este último artigo tem duas características interessantes: é um artigo que utiliza método qualitativo de pesquisa e mensura de maneira diferente esse aspecto estrutural da imersão. Essa medida leva em consideração não apenas a díade, mas a ligação da díade com um terceiro ator, o que acaba por captar características estruturais da imersão. Apesar de estes artigos utilizarem imersão social como um conceito, e de algumas inovações na maneira de operacionalizar as variáveis utilizadas nas pesquisas, eles não se diferenciam muito dos outros que utilizam imersão social como perspectiva de análise, pois ao tratar dos aspectos relacionais da imersão acabam mensurando a intensidade de relacionamento também.

A partir da discussão realizada acima, a opção adotada nessa pesquisa é tratar a imersão social como uma perspectiva de análise. Para analisar a imersão foram pesquisados os relacionamentos que as empresas montadoras mantêm com outras organizações. A opção de pesquisa foi trabalhar a rede autocentrada a partir das duas montadoras pesquisadas e não a rede que abrange todo o campo, portanto a ênfase da pesquisa será nos aspectos relacionais da imersão social.

Até o momento foram discutidas nesse referencial teórico quais as influências da imersão social sobre a ação econômica e foi especificada a maneira como será utilizada a imersão nessa pesquisa. Faz-se agora necessário discutir a outra ponta da relação, ou seja, o que influencia a formação da rede de relacionamentos que caracteriza a imersão social.

2.2. A formação dos relacionamentos

A importância dos relacionamentos na ação econômica tem sido bastante estudada, mas Granovetter (KRIPPNER et al., 2004) afirma que se faz necessário aprofundar nos estudos sobre como se formam esses relacionamentos. Como o objeto de estudos desta pesquisa são os relacionamentos de empresas multinacionais que se implantaram no país, a Teoria da *Imprinting* (STINCHCOMBE, 1965) pode ajudar a esclarecer a formação dos seus relacionamentos.

2.2.1. Teoria da *Imprinting*

Ao iniciar seu capítulo no *Handbook of Organizations*, Stinchcombe (1965) desenvolve a teoria de *imprinting* buscando explicar quais os efeitos da sociedade, ou da estrutura social, na organização. Para tanto, apresenta uma definição de estrutura social ampla, que inclui grupos, instituições, leis, características populacionais e o grupo de relações sociais que formam o ambiente da organização.

O autor argumenta que existe uma correlação entre a história da organização e a sua estrutura atual, afirmando, por exemplo, que determinadas organizações somente podem existir se há tecnologia disponível num determinado período da história. Portanto, a fundação desse tipo organizacional não pode ocorrer antes desse período. Além da questão tecnológica, questões sociais influenciam o surgimento de novos tipos de organizações. É o caso da indústria de construção civil, com seus trabalhadores especializados, sub-contratadores, sindicatos e contratos entre empreiteiros e clientes que, segundo ele, dependiam de uma certa densidade populacional, contratos baseados em lei, trabalho assalariado livre, com capacidade de movimentação de trabalho para trabalho, e por isso não poderia existir nas sociedades agrárias, e surgiu no período pré-revolução industrial nas cidades européias. De acordo com o autor, a estrutura dessa indústria manteve-se muito semelhante até aquele momento (STINCHCOMBE, 1965).

O autor utiliza dados estatísticos do mercado de trabalho nos Estados Unidos para argumentar que o tipo de trabalhador que ele emprega está associado à

época do surgimento do setor industrial. Por exemplo, setores pré-industriais possuem um maior percentual de trabalhadores não-remunerados de ligações familiares do que setores que surgiram mais recentemente. Isso demonstraria que essa estrutura se mantém ao longo do tempo. Uma das causas da relação entre época do surgimento e a estrutura das organizações seria a diferença no acesso aos recursos. Segundo Stinchcombe (1965), diferentes momentos históricos possuem diferentes disponibilidades de recursos, meios de distribuí-los e diferentes qualidades dos recursos, o que afetaria a estrutura da organização.

Outros autores, em pesquisas realizadas recentemente, encontraram evidências de que fatores relacionados ao período de fundação das organizações afetam a estrutura e a estratégia dessas organizações. Boeker (1989) estudou a indústria de semi-condutores na Califórnia, e encontrou evidências sobre a influência de fatores do momento da fundação, e eventos subsequentes à fundação, na manutenção e na mudança da estratégia dessas empresas. Segundo o estudo, a existência de uma estratégia inicial dominante, o alinhamento da estratégia com a influência funcional, e a participação do fundador da empresa na sua administração influenciam a manutenção da estratégia. Dos fatores subsequentes, quanto mais velha a organização, pior o desempenho, e quanto menos tempo o fundador manteve-se na empresa, maior as possibilidades de mudança na estratégia. Marquis (2003) pesquisando empresas norte-americanas, identificou que aquelas fundadas antes do advento do transporte aéreo têm maior números de atores locais integrando o seu conselho de administração. Isso sugere que além de influenciar a estrutura da organização, fatores históricos que marcaram o momento da fundação podem influenciar os relacionamentos formados pela organização, e essa influência se mantém ao longo do tempo, afetando também outras organizações fundadas em períodos posteriores.

Organizações fundadas posteriormente, mas em regiões em que as empresas proeminentes da região possuíam uma grande participação local no conselho de administração, tinham maior probabilidade de ter um maior número de integrantes locais no seu conselho, isso por que essas copiam as estratégias das empresas proeminentes. Segundo o autor, isso colabora com a manutenção da influência dos fatores do momento da fundação.

Pesquisas empíricas têm considerado diferentes condições históricas do período da fundação, entre elas estão o ambiente competitivo da organização (BOEKER, 1988; SWAMINATHAN, 1996), a importância dos fundadores e da alta gerência (BOEKER, 1989; EISENHARDT e SCHOONHOVEN, 1990; BARON, HANNAN e BURTON, 1999), as condições geográficas e tecnológicas (MARQUIS, 2003) e as condições sócio-políticas (SCHNEIDER, 2002). Além disso, essas pesquisas incluem não só a estrutura e novas formas organizacionais (STINCHCOMBE, 1965; SCHNEIDER, 2002), mas a estratégia e os relacionamentos externos da organização que são afetados por essas condições históricas (BOEKER, 1989; MARQUIS, 2003). Nesta pesquisa foi considerado o processo de negociações entre empresa multinacional e país/região hospedeira como condição histórica do período da fundação importante na formação das relações dessas empresas.

3. METODOLOGIA

Apresenta-se agora a metodologia de pesquisa utilizada na realização desse trabalho. A escolha dos métodos utilizados visou manter a coerência entre o problema de pesquisa, os objetivos geral e específicos e o quadro de referência conceitual estabelecido no referencial teórico.

3.1. Especificação do Problema de Pesquisa

Essa pesquisa adota a perspectiva da imersão social ao partir do pressuposto de que a ação econômica e seus resultados são influenciados pela rede de relacionamentos na qual as organizações estão inseridas. Sendo assim, uma das maneiras de analisar os efeitos da guerra fiscal sobre a região onde as empresas multinacionais se instalaram é pesquisar a sua rede de relacionamentos. A comparação entre duas empresas instaladas em dois momentos históricos diferentes pode auxiliar na compreensão do que influencia a formação dessas redes. É a partir dessa perspectiva de análise e desses pressupostos que é feita a especificação do problema de pesquisa.

3.1.1. Perguntas de pesquisa

As seguintes perguntas de pesquisas orientaram a realização do trabalho:

- (1) Qual o tipo de investimento realizado pelas empresas no país?
- (2) Quais e como eram os fatores contextuais que influenciaram o processo de negociação entre as empresas multinacionais e o país, especificamente o Estado do Paraná?
- (3) Como o tipo de investimento e os fatores contextuais afetaram a negociação para a implantação das empresas?
- (4) Com quem e como são os relacionamentos dessas empresas no momento atual?
- (5) O processo de negociação influenciou na formação das redes de relacionamentos das empresas?

3.2. Definição dos Conceitos

Tipo de Investimento Realizado pelas Empresas

São os tipos de atividades que a empresa pretende desenvolver no país-hospedeiro (DUNNING, 1980). Eles podem ser classificados como investimento visando recursos, mercado, eficiência ou ativos estratégicos (DUNNING, 1998). Os tipos de investimento foram identificados por meio dos dados primários e secundários sobre o processo de negociação entre empresa e o estado do Paraná.

Fatores Contextuais na Realização de IDE

São os fatores externos às empresas que influenciaram o processo de negociação entre elas e o país/localidade-hospedeira. São quatro os fatores:

Características do país/localidade-hospedeira

São as características econômicas, sociais e demográficas do país/localidade-hospedeira (ROOT e AHMED, 1978; FAGRE e WELLS, 1982; DUNNING, 1998; DEICHMANN, KARIDIS e SAYEK, 2003). Elas foram identificadas: (a) pelo número de estabelecimentos de comércio, serviço e indústria instalados no Brasil e Estado do Paraná; (b) pela média dos anos de estudo de pessoas maiores de 25 anos e percentual de pessoas maiores de 25 anos com mais de 11 anos de estudo; (c) pela relação PIB total e PIB na agricultura e grau de urbanização; (d) pela extensão da rede rodoviária pavimentada; (e) pelo salário médio por hora; (f) pela relação veículo-habitante; e (g) pelas políticas governamentais do país/localidade-hospedeira.

Globalização

É o processo de integração econômica mundial por meio de mudanças políticas que diminuem as barreiras ao fluxo internacional de capitais, ao comércio internacional, e ao IDE (BHAGWATI, 2004). Será identificada pela análise de dados secundários e pelo total de entrada de IDE no Brasil.

Regime Político

“É o conjunto de instituições que regulam a luta pelo poder e o seu exercício, bem como a prática dos valores que animam tais instituições” (BOBBIO, MATTEUCCI e PASQUINO, 2000). Foi identificado por meio da análise de dados secundários.

Descentralização Fiscal

É o aumento da competência tributária de Estados e Municípios (REZENDE, 2003). Foi identificado por meio da análise de dados secundários.

Rede de Relacionamentos

É a estrutura formada pelos contatos, laços e conexões que um ator mantém com outros atores (SCOTT, 2003). Foi identificada por meio das entrevistas realizadas nas empresas pesquisadas, questionários e análise de dados secundários.

Organizações Locais

São organizações ou empresas que tenham a sede ou principal local de atividade na Região Metropolitana de Curitiba. Foi identificados por meio das entrevistas realizadas nas empresas pesquisadas, questionários e análise de dados secundários.

3.3. Definição de Outros Termos Relevantes

Imersão Social

Refere-se ao fato de que a ação econômica e seus resultados sofrem influência da rede de relacionamentos em que o ator está inserido (GRANOVETTER, 1985; GRANOVETTER, 1992).

Investimento Direto Externo (IDE)

Tipo de investimento que envolve um relacionamento de longo-prazo com contínuo interesse e controle por parte do investidor, em um empreendimento em um país estrangeiro e pressupõe que esse investidor exerça uma significativa influência na administração desse empreendimento (UNCTAD, 2004)

Imprinting

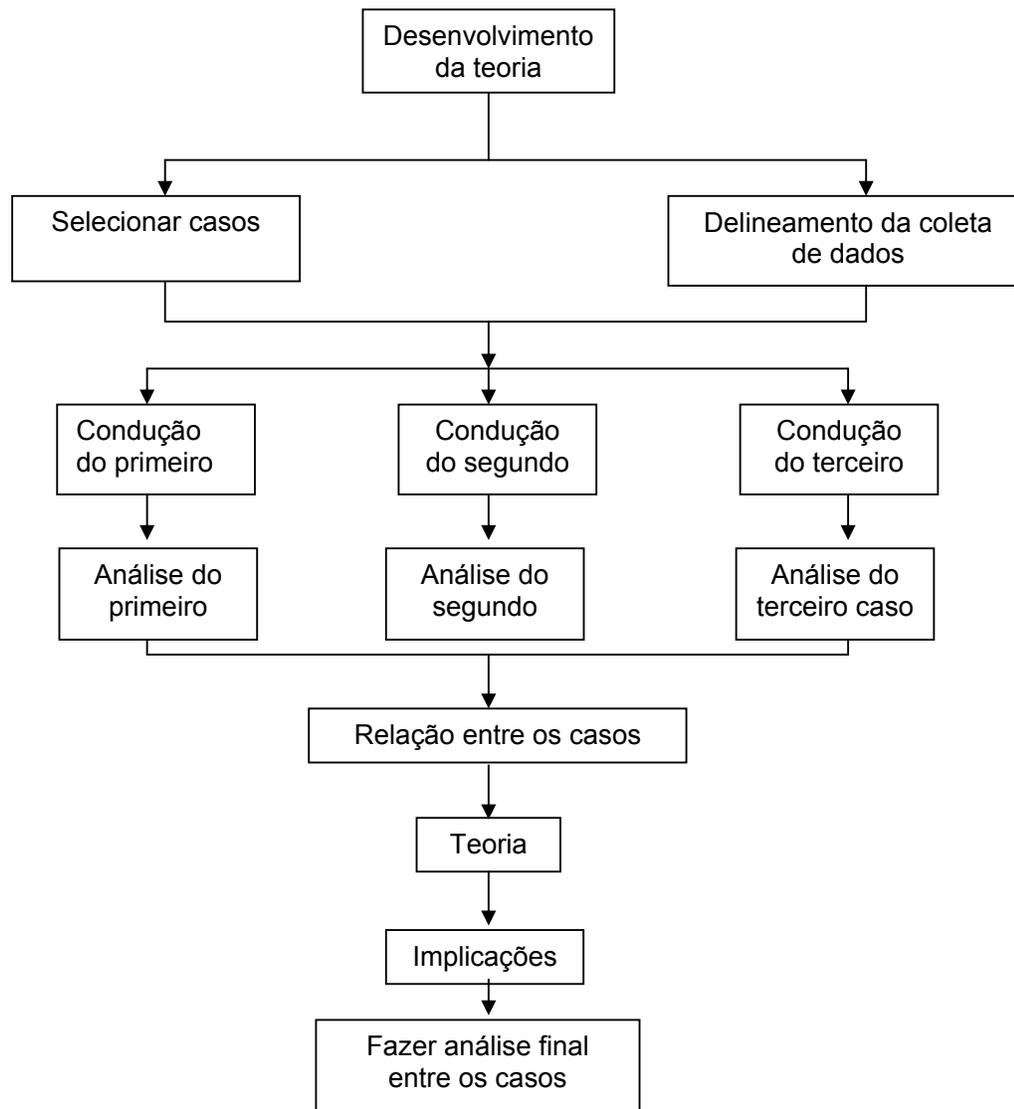
Refere-se ao fato de que as condições históricas da fundação de uma organização influenciam sua estrutura atual (STINCHCOMBE, 1965).

3.4. Delimitação e Design de Pesquisa

Este trabalho de pesquisa não tem como objetivo testar teoria, mas sim entender os mecanismos que explicam um fenômeno social (DAVIS e MARQUIS, 2005). Para tanto, realizou-se um estudo comparativo de casos (YIN, 1989) *post facto*, pois procura não somente explicar como é o fenômeno, mas também por que e de que maneira ocorre (TRIVIÑOS, 1987). Foi utilizada uma abordagem descritivo-qualitativa (TRIVIÑOS, 1987), e foram utilizados métodos qualitativos e quantitativos na análise dos dados.

Prefere-se o estudo de caso quando as perguntas a serem respondidas são **como e por que** ocorrem certos fenômenos, quando o controle sobre os eventos estudados não é possível e quando o interesse é sobre fenômenos atuais, só podendo ser analisados dentro do contexto de vida real. Nesses estudos utilizam-se múltiplas fontes de dados e procura-se analisar profundamente o objeto de pesquisa (YIN, 1989; GODOY, 1995). O estudo comparativo de casos envolve duas ou mais organizações (GODOY, 1995). A sua lógica é a replicação, ou seja, realizar dois ou mais estudos de casos separadamente, e compará-los, buscando avaliar se os resultados encontrados seguem mesmo um padrão, como pode ser visto na Figura 2.

Figura 2– Método de estudo comparativo de casos



Fonte: YIN (1989, p.51)

Nesse tipo de estudo, a seleção dos casos a serem estudados é fundamental (STAKE, 1994). No próximo item faz-se o detalhamento de como foi realizada a seleção dos casos.

3.5. Seleção dos Casos

A seleção dos casos a serem estudados não pode ter como ponto de partida o caso em si. Conforme Stake (1994), o caso é uma oportunidade para se

estudar um fenômeno, portanto, é a partir do fenômeno que é feita a escolha dos casos. No presente trabalho, conforme discutido na introdução, o ponto de partida que deu origem ao problema de pesquisa a ser investigado foi a guerra fiscal entre os estados para a atração de empresas multinacionais, e suas conseqüências. Ao se analisar os trabalhos que discutiam a guerra fiscal e seus resultados, em geral eles abordavam a comparação entre os diferentes Estados ou empresas durante o mesmo período histórico (ARBIX, 2002; MOTIM, FIRKOWSKI, ARAÚJO, 2002), ou a comparação entre diferentes países (TENDLER, 2000). Optou-se então por uma comparação diferente, analisar o fenômeno a partir de diferentes contextos históricos de implantação. Esse foi o primeiro critério para escolha dos casos. A partir dessa definição foram levados em consideração outros critérios descritos a seguir.

O segundo critério para a escolha dos casos foi o controle de outras variáveis que pudessem influenciar o fenômeno. A primeira variável de controle é o setor. O setor automotivo foi escolhido devido a sua importância para a economia dos países desenvolvidos e emergentes, e em virtude da repercussão que a guerra fiscal no setor teve durante a década de 90. A segunda variável é o país de origem. Não foi possível encontrar duas empresas de um mesmo país que atendessem também aos outros critérios de escolha, por isso utilizou-se a Europa como base de comparação. Agrupar os países da Europa já foi utilizado em pesquisas do setor automotivo, por exemplo, a pesquisa realizada por Womack, Jones e Roos (2004), considerada uma das mais importantes no setor, agrupa as indústrias automotivas dos diferentes países da Europa para compará-la com o Japão e Estados Unidos. A terceira variável de controle foi não ter planta de produção instalada no país. Chen, Chen e Ku (2004) encontraram, ao pesquisarem a implantação de empresas em outros países, que o fato de uma empresa ter relacionamento anterior com o país-hospedeiro afeta a decisão de realizar IDE, portanto optou-se por escolher empresas que não possuíssem planta de produção no país, o que refletiria um vínculo entre os dois. A quarta variável de controle é a região do país em que as empresas se instalaram. Segundo Deichmann, Karidis e Sayek (2003), diferentes regiões dentro de um mesmo país possuem características que podem influenciar o processo de decisão de realização de IDE, portanto optou-se por escolher empresas que se instalaram no mesmo Estado.

O terceiro critério foi à acessibilidade dos dados. Como o pesquisador reside em Curitiba, os custos para a coleta dos dados seriam menor se as empresas pesquisadas estivessem instaladas próximas ao seu local de residência. Além disso, contatos com pessoas relacionadas às empresas seriam mais fáceis devido aos relacionamentos pessoais do pesquisador.

Foram então escolhidas as empresas Volvo e Renault para serem pesquisadas nesse trabalho. Com essa escolha não foi possível controle para o tipo de produto. A Volvo produz caminhões no país e a Renault produz automóveis, o que gera uma diferença na escala de produção, ou seja, a Volvo produz um número menor de unidades que a Renault. Essa diferença será discutida nas limitações de pesquisa.

A Volvo é uma montadora sueca, instalada em Curitiba na década de setenta, iniciou a produção de ônibus em 1979. Em 1980 teve início a produção de caminhões pesados (VOLVO, 2003). Atualmente ela é a quarta maior montadora de caminhões do país (ANFAVEA, 2005).

A Renault é uma empresa francesa fabricante de carros de passeio. instalada no Estado desde 1997, no município de São José dos Pinhais, Região Metropolitana de Curitiba. Ela é atualmente a sexta maior montadora de carros do país em número de carros produzidos (ANFAVEA, 2005).

3.6. Dados: Coleta e Tratamento

Em virtude das características da pesquisa, os dados foram coletados em duas etapas distintas, uma referente ao processo de negociação para a implantação das empresas no Brasil, e outra referente aos relacionamentos mantidos por essas empresas, e serão apresentados seguindo essa mesma seqüência.

3.6.1. Processo de negociação:

Para a compreensão do contexto em que se deu o processo de negociação para implantação das empresas no país foram coletados dados de fontes secundárias e primárias. Os dados secundários foram documentos, tais como artigos de revistas, informativos internos, artigos acadêmicos e livros, entre outros, e

serviram como base para as entrevistas. Os dados primários foram coletados por meio de entrevistas semi-estruturadas (TRIVIÑOS, 1987) com participantes do processo de negociação governo e empresas para a implantação das filiais no país (anexo 2). Foram realizadas nove entrevistas, quatro sobre o processo da Volvo, quatro sobre o processo da Renault, e uma sobre os dois processos. Elas duraram entre cinquenta minutos e duas horas e trinta minutos. Todas as entrevistas foram realizadas de março a agosto de 2004. Foram entrevistados representantes do governo estadual que participaram ativamente no processo de negociação, entre eles estão os responsáveis pela estratégia do processo, bem como os articuladores operacionais. Com isso foi possível compreender o processo na sua totalidade. Para a escolha dos entrevistados, foram levantados alguns nomes por meio dos dados secundários, especialmente jornais e informativos internos das empresas, e por meio de outras fontes, tais como jornalistas e acadêmicos. A partir da primeira entrevista, foi pedido que o entrevistado indicasse outras pessoas importantes nos respectivos processos de negociação. O critério de saturação foi utilizado para determinar o número final de entrevistados, ou seja, a partir do momento em que as novas entrevistas não acrescentavam informações novas relevantes para a pesquisa optou-se por encerrá-las. Além disso, na triangulação com os dados secundários, identificou-se que praticamente todos os principais agentes governamentais no processo foram entrevistados. Tanto na Volvo quanto na Renault não foram realizadas entrevistas com os dirigentes que realizaram as negociações. Na Volvo a não realização de entrevistas com os representantes da empresa decorreu de dois fatos: primeiro esses executivos eram suecos e não residem atualmente no Brasil; e segundo, o processo de implantação ocorreu entre 1974 e 1979, atualmente esses executivos não pertencem mais aos quadros da montadora, por esses motivos não foi possível contatá-los. Na Renault os motivos foram outros. Dois dos executivos que participaram do processo de implantação ainda permanecem no país, todavia apesar das solicitações de entrevistas feitas para a empresa e da boa vontade dos executivos em atender a demanda, foram feitas varias tentativas de agendar os encontros, que, entretanto, não se concretizaram por motivos alheios à vontade do pesquisador. Isso deve ser tratado como uma limitação desse trabalho. As entrevistas foram gravadas e posteriormente transcritas, resultando em aproximadamente duzentas páginas impressas. O perfil dos entrevistados é apresentado no quadro 1.

Quadro 1 – Perfil dos Entrevistados sobre o processo de Negociação

Entrevistado	Empresa	Perfil
Entrevistado 1	Volvo	Executivo do BADEP- Banco de Desenvolvimento do Estado do Paraná, participou do processo operacional do projeto Volvo.
Entrevistado 2	Volvo	Assessor do Presidente do BADEP, comandava a realização de contatos para atrair investimentos externos. Participou de toda a negociação.
Entrevistado 3	Volvo	Presidente do BADEP, iniciou o processo de negociação, e acompanhou até a vinda da empresa para o Paraná. Fez parte do conselho da empresa.
Entrevistado 4	Volvo	Presidente do BADEP, substituiu o entrevistado 3. Era o responsável pela negociação.
Entrevistado 5	Volvo/Renault	Volvo - Trabalhava na prefeitura e era responsável pela Cidade Industrial de Curitiba, onde a Volvo acabou se instalando. Acompanhou o processo. Renault – Secretário do Planejamento do Governo do Estado. Participou de todo o processo de negociação.
Entrevistado 6	Renault	Trabalhava na Prefeitura da Curitiba, Presidente da CIC, e participou do início do processo de negociação. Foi Diretora de Relações Exteriores da Renault logo após a instalação da empresa no Estado.
Entrevistado 7	Renault	Fazia parte do Governo do Estado, Presidente da COMEC – Coordenação da Região Metropolitana de Curitiba. Participou de todo o processo de negociação.
Entrevistado 8	Renault	Era do Governo do Estado cedido a ONUDI – Organização das Nações Unidas para o Desenvolvimento Industrial, trabalhava na França como delegado brasileiro na instituição. Participou do início do processo de negociação.
Entrevistado 9	Renault	Era Diretor Geral da Secretaria da Indústria e Comércio, coordenou as atividades técnicas da negociação. Participou de todo o processo.

Fonte: Dados da pesquisa

Foram utilizadas técnicas de análise de conteúdo no tratamento dos dados (BARDIN, 1979; DELLAGNELO e SILVA, 2005). Especificamente foi utilizada a análise categorial. A partir da literatura foram definidas as categorias, no caso, os fatores que influenciam o processo de barganha (FAGRE e WELLS, 1982; SHAPIRO, 1994; DUNNING, 1998; DEICHMANN, KARIDIS e SAYEK, 2003; CHEN, CHEN e KU, 2004). A análise das transcrições procurou identificar a presença ou ausência dessas categorias, e a ênfase dada pelos entrevistados para cada tema. Por fim, fez-se a interpretação dos resultados obtidos (DELLAGNELO e SILVA, 2005).

3.6.2. Relacionamentos das Empresas Estudadas

Para a análise dos relacionamentos das empresas foram coletados dados secundários e primários. Os dados secundários referem-se a materiais internos das empresas, tais como, organogramas, informativos internos, vídeos, sítio na internet, entre outros. Já para a busca de informações sobre as empresas foi coletado material no *Datamonitor Business Information Center*, banco de dados de empresas no qual constam informações, tais como histórico, descrição geral da empresa, produtos e mercados em que atua, principais executivos, entre outras. Foram pesquisados também artigos de jornais e revistas, e sítios especializados no setor automotivo. Foram pesquisados também sítios das empresas fornecedoras das organizações pesquisadas.

Os dados primários foram coletados de duas maneiras: foram realizadas entrevistas semi-estruturadas (anexo 3 e anexo 4) com executivos das empresas, e foram aplicados questionários (anexo 5) com os fornecedores da área de produção dessas empresas. A partir do referencial teórico foram definidos quais os tipos de relacionamento das empresas que seriam pesquisados. O primeiro tipo de relacionamento indicado pela literatura como importante para a empresa e para a região em que a empresa está instalada foi o relacionamento mantido com o governo e com outras associações, pois ele pode facilitar a troca de informações e o acesso a recursos, beneficiando tanto a empresa quanto a região em que ela está instalada (GHOSHAL e BARTLETT, 1990; McEVILY e ZAHEER, 1999). O segundo tipo de relacionamento foi com universidades e instituições de ensino e treinamento. De acordo com a literatura esse tipo de relacionamento também facilita o acesso a informação nova, o que pode gerar novos conhecimentos, beneficiando tanto a empresa quanto a região onde ela está instalada (SAXENIAN, 1994; CASTILLA et al., 2003). O terceiro tipo foi o relacionamento com os fornecedores, pois ele é importante para a empresa no acesso à novas informações e para o desenvolvimento econômico da região (UNCTAD, 2001; ANDERSSON, FORSGREN e HOLM, 2001; 2002). Por último, foi definida a interligação de diretores (MIZRUCHI, 1996; KONO et al., 1998) como um relacionamento que seria importante na análise da pesquisa, pois as pesquisas demonstram uma relação entre ele e o acesso à

informação e aos recursos, e a capacidade de ação política. Todavia esse último tipo não foi verificado em nenhuma das entrevistas nas duas empresas, e por isso ele foi retirado da análise.

A partir dessa análise foi realizada uma conversa inicial com as pessoas de contato de cada empresa para definir a seleção das entrevistas em virtude dos tipos de relacionamentos. Na Volvo o contato foi o atual gerente de assuntos governamentais e institucionais da empresa. No contato inicial foram solicitadas entrevistas com o diretor responsável pela área de compras, com o diretor de recursos humanos, com o gerente ou responsável pela área de P&D e com o presidente da empresa, além da entrevista com o próprio gerente, responsável pelas relações externas institucionais. Ele sugeriu que fossem entrevistados inicialmente os responsáveis operacionais por cada uma das áreas, pois não seria possível naquele momento entrevistar os diretores da empresa. Foram então realizadas seis entrevistas com os seguintes executivos: (1) o gerente de desenvolvimento de fornecedores, (2) o gerente de compras, (3) um executivo da área de estratégia e desenvolvimento de produto, (4) um executivo da área de engenharia de vendas, que foi responsável pelo desenvolvimento do projeto do ônibus bi-articulado, (5) um executivo da área de recursos humanos e (6) com o gerente de assuntos governamentais e institucionais. Dos seis entrevistados, os três primeiros estão na Volvo há mais de 20 anos, o quarto está na Volvo há 18 anos e os dois últimos estão na empresa há cinco anos (quadro 2). As entrevistas duraram entre uma hora e uma hora e cinquenta minutos, e foram transcritas, o que resultou em 79 páginas impressas.

Após a realização dessas entrevistas foram solicitadas novamente entrevistas com os diretores da empresa, o que foi negado veementemente pelo contato, alegando falta de tempo dos executivos. A não realização dessas entrevistas gera uma limitação de pesquisa que será discutida mais adiante. Na entrevista com o representante da área de Compras foi solicitada uma lista com os nomes dos fornecedores diretamente ligados à produção, e as respectivas pessoas responsáveis pelos contatos com a Volvo. Limitou-se o pedido aos fornecedores ligados a produção para limitar o número de empresas na lista, pois conforme explicado pelos entrevistados, caso se juntassem aos fornecedores de produção os prestadores de serviços e fornecedores de outros materiais, o número final cresceria

exponencialmente, aproximando-se de três mil (3.000) fornecedores, mas em geral com pouca importância relativa. A lista foi repassada por e-mail no mês de outubro de 2004. Na entrevista com a área de recursos humanos foi solicitada uma lista das organizações com as quais a área se relacionava. Não foi repassada uma lista, mas uma série de nomes por diferentes funcionários que se relacionam com organizações⁸.

Quadro 2– Perfil dos entrevistados – Volvo

Entrevistado	Empresa	Cargo	Responsabilidade	Tempo de empresa
Entrevistado 10	Volvo	Gerente de Administração de Compras	Processo de comunicação com os fornecedores	25 anos
Entrevistado 11	Volvo	Gerente de Desenvolvimento de Fornecedores	Seleção e acompanhamento dos fornecedores	23 anos
Entrevistado 12	Volvo	Executivo de Estratégia e Planejamento	Gerencia e alimenta o banco de dados de fornecedores globais	18 anos
Entrevistado 13	Volvo	Gerente de Assuntos Governamentais e Institucionais	Relacionamentos externos com governo e outras associações	9 anos
Entrevistado 14	Volvo	Analista de RH	Relacionamento com IES e Instituições de treinamento	5 anos
Entrevistado 15	Volvo	Especialista e Transporte Urbano	Gerencia a pré-venda na área de ônibus	21 anos

Fonte: Dados da pesquisa

Na Renault o contato inicial foi com o Diretor Industrial para o Mercosul, por intermédio da Câmara de Comércio França-Brasil, seção Paraná, da qual ele é presidente. Foram solicitadas entrevistas com os diretores das áreas de compras, recursos humanos e com responsáveis pela área de P&D e relações externas, além de uma entrevista com o presidente da empresa. Foram agendadas entrevistas com o diretor de compras da Renault para o Mercosul e da área de Recursos Humanos. Como a Renault não possui uma área de relações externas foi agendada entrevista com o responsável por representar a Renault junto a ANFAVEA, por ser esta a relação considerada mais importante entre aquelas mantidas com outras

⁸ A pedido da empresa as listas não foram apresentadas nos anexos.

associações. Como a direção industrial engloba a área de engenharia, que seria o que de mais próximo se tem na Renault de P&D, foi realizada a entrevista com o Diretor Industrial. Por problemas de agenda não foi possível realizar as entrevistas com o presidente da Renault do Brasil, nem com a Diretora de Vendas, representante da Renault no Comitê Automotivo do Paraná, que é um comitê criado pelo governo estadual como canal de relacionamento entre o governo e as montadoras instaladas no Estado.

As quatro entrevistas realizadas foram gravadas e transcritas, duraram entre trinta (30) minutos e uma hora e trinta (30) minutos, e resultaram em 40 páginas impressas. Dos entrevistados, o Diretor Industrial e o representante da Renault na ANFAVEA possuem mais de vinte e cinco anos na empresa, o Diretor de Compras está há mais de dez anos e o de Recursos Humanos há mais de oito anos (quadro 3).

Quadro 3– Perfil dos Entrevistados – Renault

Entrevistado	Empresa	Cargo	Responsabilidade	Tempo de empresa
Entrevistado 16	Renault	Diretor Industrial para o Mercosul	Supervisiona toda a atividade industrial do Mercosul	34 anos
Entrevistado 17	Renault	Diretor de Compras	Compras e relacionamento com os fornecedores	10 anos
Entrevistado 18	Renault	Diretor de Produto, Planejamento Estratégico e Qualidade	Representante da empresa na ANFAVEA	29 anos
Entrevistado 19	Renault	Diretor de Recursos Humanos	Concentra boa parte dos relacionamentos externos, especialmente com IES e instituições de treinamento.	8 anos

Fonte: Dados da pesquisa

Na entrevista com o diretor de Compras da empresa foi solicitada uma lista dos fornecedores da área de produção da Renault, com os respectivos contatos responsáveis pelos relacionamentos no fornecedor. No caso da Renault, como a fábrica está produzindo veículos comerciais leves da Nissan na mesma planta, foi solicitado que apenas os fornecedores da Renault efetivamente estivessem na lista. A lista foi repassada por e-mail no mês de outubro de 2004. Na entrevista com o

diretor de Recursos Humanos foi solicitada uma lista com as organizações com quem a área se relaciona. A lista foi entregue em mãos pelo responsável pelas relações com instituições de ensino⁹.

Nas entrevistas em ambas as empresas foram utilizadas técnicas de análise de conteúdo (BARDIN, 1979; DELLAGNELO e SILVA, 2005). Inicialmente foi identificado com quais organizações a empresa se relacionava, em seguida esses relacionamentos foram analisados. A partir da literatura foram definidas três categorias para a análise dos relacionamentos: tipo de informação trocada (UZZI, 1997), grau de colaboração (UZZI, 1997; HARDY, PHILLIPS e LAWRENCE, 2003) e expectativas em relação ao relacionamento (UZZI, 1996). Fez-se a análise das transcrições procurando identificar as categorias, e a importância dada pelos entrevistados para cada um dos relacionamentos. Por último foi realizada a interpretação dos resultados (DELLAGNELO e SILVA, 2005).

Para a coleta de dados por meio de questionários, foram utilizadas as listas com os nomes dos fornecedores e os responsáveis pelo contato com as montadoras. Antes da aplicação do questionário foi realizada uma pesquisa na Internet para fazer a caracterização desses fornecedores. As pesquisas na Internet foram realizadas de três modos. Primeiro era realizada uma busca utilizando o nome do fornecedor no banco de dados do SINDIPEÇAS, que é o Sindicato Nacional da Indústria de Componentes para Veículos Automotores. Caso não fosse encontrado o fornecedor era realizada uma busca por meio do sítio de busca Google. Por último, caso as alternativas anteriores não obtivessem êxito, era utilizado o e-mail do contato como endereço do fornecedor na internet. O anexo 6 apresenta a distribuição de frequência dos dados.

Para a aplicação dos questionários foram selecionadas duas amostras não-probabilísticas, intencionais, para cada empresa (RICHARDSON, 1999). Para a formação da primeira amostra foi solicitado à área de compras das montadoras, em setembro de 2005, uma lista com os trinta principais fornecedores pelo critério de valor fornecido, ou seja, aqueles que maior têm custo para a empresa montadora. A Volvo forneceu a lista com os trinta fornecedores mais importantes. Responderam ao questionário 23 empresas (anexo 7). Já a Renault também forneceu uma lista com os 30 fornecedores mais importantes, todavia o pesquisador encontrou diferença

⁹ A pedido da empresa as listas não foram apresentadas nos anexos.

entre essa lista e a repassada anteriormente pela empresa que continha todos os fornecedores da produção. Em contato com a funcionária da empresa, ela explicou que a primeira lista continha apenas os fornecedores Renault, e que na segunda estavam colocados juntos fornecedores Renault e Nissan¹⁰, e que não era mais possível fazer uma lista apenas com os fornecedores mais importantes da Renault. Optou-se então por realizar a pesquisa apenas com os fornecedores que estavam em ambas as listas, num total de 12 fornecedores, pois o erro não foi intencional e não haveria outra maneira de conseguir os dados. Essa dificuldade faz parte das limitações dessa pesquisa. Todos os 12 fornecedores responderam ao questionário (anexo 8). A segunda amostra foi formada por fornecedores que possuísem planta no Estado do Paraná. Para essa seleção foi utilizado o número de telefone do contato e a pesquisa na internet com os fornecedores, pois em geral no sítio da empresa é possível localizar as plantas instaladas no país. Na Volvo foram encontrados 19 fornecedores e na Renault 26. Responderam aos questionários respectivamente 11 (anexo 9) e 19 fornecedores (anexo 10). O questionário foi aplicado por telefone durante os meses de outubro, novembro e dezembro de 2005. Os telefonemas foram realizados na maior parte das vezes pela manhã, entre oito e trinta e dez horas, pois era o momento do dia em que os responsáveis estavam mais dispostos a respondê-los. O tempo gasto para responder cada questionário foi de cinco a dez minutos.

Para a análise dos dados coletados pela Internet foi utilizado o teste do qui-quadrado. Esse teste é utilizado para verificar se existe diferença estatisticamente significativa na frequência absoluta em relação a uma variável entre duas amostras não relacionadas (MATTAR, 1998; BISQUERRA, SARRIERA e MARTÍNEZ, 2004). Por ser um teste não-paramétrico não se faz necessária qualquer tipo de suposição quanto à distribuição dos dados e a origem das variáveis (BISQUERRA, SARRIERA e MARTÍNEZ, 2004), sendo que ele é especialmente útil para variáveis nominais (MATTAR, 1998). O teste foi utilizado para identificar se existia diferença estatisticamente significativa entre as duas empresas quanto à frequência de fornecedores nacionais e multinacionais. Utilizou-se como variável de controle o fato do fornecedor ter planta no Estado do Paraná. Os detalhes e resultados do teste são apresentados na análise dos dados.

¹⁰ A Nissan foi adquirida pela Renault e iniciou sua produção no Brasil na mesma planta do Paraná.

Para a análise dos dados dos questionários também foram utilizados testes não-paramétricos. Além de não ser necessária qualquer tipo de suposição quanto à distribuição dos dados e a origem das variáveis, esses tipos de testes são suficientemente robustos para a análise de pequenas amostras (MATTAR, 1998). Foi utilizado o teste qui-quadrado para análise das diferenças de frequências para variáveis nominais, tanto para uma amostra, quanto para duas amostras não relacionadas (MATTAR, 1998; BISQUERRA, SARRIERA e MARTÍNEZ, 2004). Foi utilizado o teste U de Mann-Whitney (MATTAR, 1998; BISQUERRA, SARRIERA e MARTÍNEZ, 2004) para saber se existia diferença estatisticamente significativa entre o grupo de fornecedores nacionais e multinacionais em relação ao tempo em que se relacionam com as empresas. Esse é um teste não-paramétrico que pode ser utilizado em variáveis contínuas. O teste de Kolmogorov-Smirnov é utilizado para verificar se a distribuição de frequência de uma amostra é uniforme ou não (MATTAR, 1998; BISQUERRA, SARRIERA e MARTÍNEZ, 2004). Foi utilizado para saber se existia diferença na distribuição de frequência quanto ao nível de colaboração entre montadora e fornecedor. Os detalhes e resultados dos testes são apresentados na análise dos dados.

Mais um teste estatístico não paramétrico foi realizado para testar a limitação de pesquisa decorrente de problemas na coleta dos dados do questionário. O teste Kolmogorov-Smirnov para duas amostras foi utilizado para testar se as amostras vieram de uma mesma população (MATTAR, 1998; BISQUERRA, SARRIERA e MARTÍNEZ, 2004). Os resultados são discutidos nas limitações de pesquisa.

Para a realização de todos os testes foi utilizado o pacote estatístico SPSS 13.0 *for Windows*, e os resultados são apresentados nos anexos conforme descrito na análise dos dados. São apresentadas agora as limitações dessa pesquisa.

3.7. Limitações da Pesquisa

Apesar do tratamento científico dado ao planejamento e ao processo para coleta e análise dos dados, alguns eventos que ocorreram no decorrer do trabalho de pesquisa e determinadas opções metodológicas levaram a limitações nessa

pesquisa que serão discutidas a seguir. Primeiro serão discutidos eventos que ocorreram durante o momento de coleta de dados e estavam fora do controle do pesquisador, os quais geraram limitações de pesquisa. Na seqüência serão apresentadas as limitações decorrentes das escolhas de delineamento de pesquisa e metodologias utilizadas.

O primeiro evento que precisa ser tratado como limitação ocorreu na coleta dos dados primários para a análise do processo de negociação entre empresas e Governo do Paraná. Como a negociação entre Volvo e o governo ocorreu na década de 70, não foi possível entrevistar os dirigentes da empresa que participaram do processo, visto que eles já não fazem mais parte dos quadros da empresa e residem em outro país. Na Renault também não foram realizadas entrevistas com os dirigentes que participaram do processo. Isso ocorreu por que apesar de dois dirigentes que participaram de todo o processo ainda estarem no país, e da empresa ter se esforçado para marcar as entrevistas, não foi possível agendá-las por dificuldades de trabalho e tempo desses dirigentes. Como não foram realizadas entrevistas nos dois casos, essa limitação não atrapalha a comparação entre as empresas. Além disso, dados secundários foram utilizados na triangulação com as entrevistas para a identificação das necessidades das empresas, o que minimiza a falta das entrevistas. De qualquer maneira essa limitação precisa ser levada em consideração na leitura do trabalho.

O segundo evento foi a recusa da Volvo em permitir a entrevista com os diretores da empresa. No planejamento da pesquisa optou-se por entrevistar os diretores, pois como o objetivo era compreender os relacionamentos da empresa seriam eles que poderiam ter uma visão mais abrangente das suas áreas. Como não foram permitidas as entrevistas, optou-se por entrevistar um número maior de executivos que trabalhavam nas áreas escolhidas para se obter informação sobre os relacionamentos com o intuito de captar uma visão mais abrangente da empresa. Por isso foram entrevistados seis executivos na Volvo e apenas quatro na Renault. Além disso, na área de Recursos Humanos foram solicitados dados secundários de outros colaboradores da área para complementar as entrevistas. Outro fator que minimiza os problemas é o fato da empresa possuir uma área de relações externas, cujo gerente foi entrevistado, a qual centraliza informações sobre diversos tipos de relacionamentos da empresa, especialmente três: governos, associações e órgãos

de classe, e instituições de ensino. Esses três tipos de relacionamentos eram foco desse trabalho. Todavia, apesar das iniciativas para minimizar os problemas causados, é preciso levar essa limitação em consideração.

O terceiro evento foi o problema no fornecimento da lista dos trinta fornecedores mais importantes da Renault. Como as duas empresas apenas forneceram a lista com todos seus fornecedores quando o pesquisador já estava realizando seu estágio doutoral na Universidade de Michigan, optou-se por realizar a aplicação dos questionários apenas na volta ao Brasil em virtude das dificuldades de aplicação da pesquisa por e-mail. Como os prazos para conclusão da tese dificultariam a aplicação dos questionários para todas as empresas devido ao grande número de fornecedores das empresas, optou-se por realizar duas amostras, entre as quais uma com os fornecedores mais importantes. Infelizmente, na Renault não foi possível ter acesso à lista com os 30 fornecedores mais importantes apenas da produção de automóveis. Optou-se por realizar a pesquisa com os fornecedores que estivessem em ambas as listas, dos mais importantes e de todos os fornecedores. Foi então realizado o teste estatístico não-paramétrico Kolmogorov-Smirnov, que é utilizado para testar a hipótese de que duas amostras independentes foram extraídas da mesma população, em três das variáveis em que é possível realizar o teste, tempo em que o fornecedor está no Brasil, tempo de relacionamento com a montadora e grau de colaboração. O teste foi realizado apenas entre as empresas que não apareciam nas duas amostras conjuntamente. Não foi encontrada significância estatística ao nível de 99% e nem de 95% em nenhum das variáveis (anexo 11), o que indica que as amostras foram retiradas de uma mesma população. Esse resultado minimiza a possibilidade de que exista viés na amostra dos 30 fornecedores mais importantes, todavia é necessário indicar esse evento como limitação a pesquisa.

As demais limitações de pesquisa são inerentes das escolhas de delineamento de pesquisa e metodologias utilizadas. Os estudos de caso, como evidenciado por YIN (1989), não visam a generalização dos resultados para além dos casos estudados. Segundo GUBA e LINCOLN (1994), a transferibilidade se aplica nesse tipo de delineamento de pesquisa. Ela equivaleria ao entendimento de validade externa nas pesquisas quantitativas.

Por último, convém destacar que a análise qualitativa dos dados está sempre sujeita à interpretação e à subjetividade do pesquisador; contudo buscou-se minimizar essa limitação por meio da utilização de processo e métodos técnicos na realização da análise de conteúdo (BARDIN, 1979).

4. O PROCESSO DE NEGOCIAÇÃO

4.1. Contexto Sócio-Político-Econômico da Negociação

Dentro do objetivo de identificar a influência do contexto sócio-político-econômico na formação dos relacionamentos das empresas montadoras, faz-se agora a apresentação dos fatores desse contexto que foram analisados nessa pesquisa. Para a definição desses fatores buscou-se literatura a respeito de IDE, quais os fatores são identificados como importantes na decisão das empresas em instalarem-se em outros países. Além disso, pesquisou-se a literatura sobre o modelo da barganha entre empresa e país-hospedeiro sobre as condições de instalação dessas empresas. Apesar dos objetivos serem diferentes, essas duas literaturas possuem muito em comum. As diferenças e semelhanças foram abordadas no decorrer deste texto.

O objetivo principal, de maneira geral, das pesquisas sobre os determinantes de decisão de produção internacional e localização do investimento direto externo é identificar quais os fatores que levam uma empresa a escolher internacionalizar a sua produção em um certo país em vez de manter a sua produção no seu país de origem e apenas exportar. Duas perguntas diferentes, mas profundamente relacionadas, estão dentro desse objetivo. A primeira pergunta refere-se às vantagens de internacionalizar a produção, ou seja, montar uma planta produtiva em outro país. A segunda pergunta é em que país localizar essa planta. Segundo Dunning (1980), existe um consenso na literatura de que três fatores são determinantes na decisão da empresa internacionalizar a sua produção em um certo país: (a) o grau em que possui ativos que seus concorrentes não possuem; (b) se existe interesse da empresa em vender ou alugar esses ativos para outra empresa ou fazer uso ela mesmo; e (c) em que medida é mais lucrativo explorar esses ativos em conjunto com os recursos do país-hospedeiro ou com os recursos do país-sede da empresa. Esses determinantes dependem da interação de três outros fatores: (a) vantagens de localização, (b) vantagem de propriedade; e (c) vantagem de internacionalização. As vantagens de localização são aquelas que estão disponíveis para qualquer empresa de uma determinada localidade, mas que só podem ser utilizadas naquela localidade, tais como recursos naturais, mão-de-obra e

proximidade de mercado. As vantagens de propriedade são aquelas que a empresa pode desenvolver para ela mesma, tais como tecnologia, habilidades organizacionais e marca, e também aquelas que a empresa pode adquirir de outras organizações, mas das quais obtém propriedade de uso. O importante desse tipo de vantagem é que a empresa pode utilizá-la em qualquer lugar onde resolver se instalar. A vantagem de internacionalização refere-se aos incentivos que uma empresa tem para transferir para terceiros seus ativos de propriedade. Esses incentivos são os custos de transação associados à relação de compra e venda dos ativos, ou seja, quanto maior o custo da empresa vendedora de controlar o uso dos ativos pela empresa compradora, maior o incentivo de internalização desses ativos. Enquanto as vantagens de propriedade definem quais empresas vão suprir quais mercados, e as vantagens de localização definem se a empresa vai suprir esse mercado por exportação ou pela produção no país hospedeiro, as vantagens de internacionalização definem se essa produção no país hospedeiro será realizada por meio de empresa própria, investimento direto externo, ou por meio de licenciamento de produção a terceiros (DUNNING, 1980). Essas três variáveis estão relacionadas com os interesses da multinacional e pelas atividades desempenhadas por ela. A partir dos interesses e atividades, o autor classifica as multinacionais em aquelas que buscam recursos, as que buscam mercado, as que buscam eficiência, por exemplo, para exportação, e as que buscam ativos estratégicos, e relaciona cada uma das classes com os determinantes do IDE (DUNNING, 1980; 1998; CHEN, CHEN e KU, 2004).

Em um artigo mais recente, Dunning (1998) reafirma as três variáveis, vantagens de localização, vantagens de propriedade e vantagens de internacionalização, como determinantes dos investimentos diretos externos, todavia discute como as mudanças no cenário econômico global afetam a decisão de localização de investimento direto externo. Três mudanças fundamentais são apresentadas. A primeira é a maior importância de ativos intangíveis, tais como conhecimento na criação de riquezas. Esses ativos necessitam serem combinados com outros ativos, tais como, mão-de-obra qualificada e infra-estrutura para que possam gerar riqueza. A segunda é a redução das barreiras comerciais entre os países, a chamada globalização. E a terceira é o aumento da necessidade da empresa de coordenar suas atividades internacionais e as alianças com outras

empresas, e a facilidade com que essa coordenação é realizada. O autor então relaciona essas diferenças por cada uma dos tipos de multinacionais. Em resumo, quatro diferenças são fundamentais. Primeiro a diminuição geral dos custos de transação aumentaram o interesse por investimento direto externo por busca de mercado. Segundo um aumento, principalmente nos países desenvolvidos, de investimento direto externo relacionados a ativos intangíveis, busca de conhecimento, o que gerou um maior envolvimento das empresas multinacionais com os países hospedeiros. O autor salienta que isso não se verifica nos investimentos das multinacionais nos países em desenvolvimento. Terceiro, com o aumento dessa procura por conhecimento e ativos estratégicos as empresas valorizam mais o desenvolvimento das suas vantagens de propriedade e menos as vantagens de localização. Quarto, os recentes investimentos nos países em desenvolvimento são pela busca de mercado ou pelas vantagens de menor custo de mão-de-obra e acesso a recursos naturais, entretanto a infra-estrutura junto com o ambiente macro-econômico e institucional do país hospedeiro são mais valorizados atualmente do que na década de 70. Além de reafirmar as três variáveis tradicionais e complementar a análise das mudanças no ambiente e seus impactos no IDE, Chen, Chen e Ku (2004) encontram evidências que as ligações da empresa com o país hospedeiro influenciam a decisão de realizar investimento direto externo em um determinado país, ou seja, empresas que já possuem algum tipo de conexão com um país são mais propensas a investir nele.

A literatura sobre o modelo de barganha muda o objetivo da decisão de realizar ou não IDE, e onde realizar esse investimento (DUNNING, 1980), para onde e em quais condições será realizado esse investimento (FAGRE e WELLS, 1982; RAMAMURTI, 2001). Nas duas literaturas parte do objetivo é idêntico, qual seja, onde será realizado o investimento. Todavia, no modelo da barganha parte-se do pressuposto que a decisão já foi feita pelo IDE, e que é preciso identificar quais as condições em que esse investimento será realizado. É a partir da negociação entre país hospedeiro e empresa, e de seus respectivos poderes de barganha, que serão divididos os benefícios do IDE (FAGRE e WELLS, 1982; LECRAW, 1984; KOBRIN, 1987; GOMES-CASSERES, 1990).

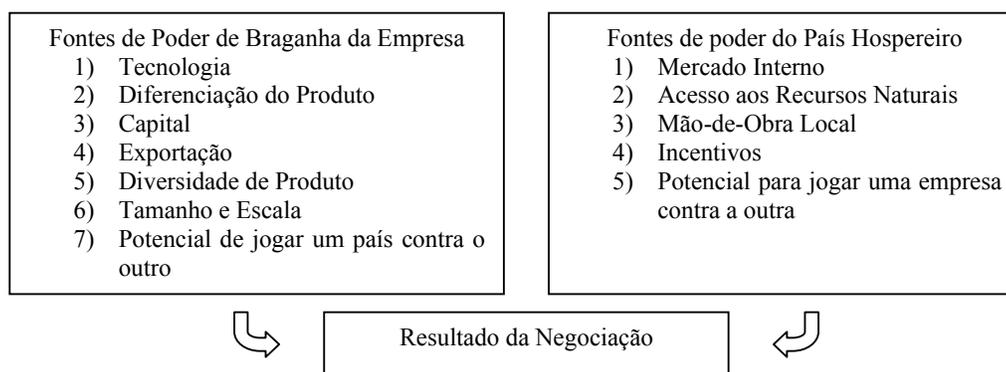
As fontes do poder de barganha da empresa são: (1) tecnologia empregada – quanto mais avançada a tecnologia utilizada, maior o seu poder de

barganha; (2) diferenciação do produto – quanto mais forte a marca e o investimento em marketing, maior o poder de barganha; (3) capacidade de investimento – quanto maior a capacidade de investir com capital próprio, maior o poder de barganha; (4) capacidade de exportação – empresas que pretendem utilizar a planta no país como plataforma de exportação têm maior poder de barganha; (5) diversidade de produtos – empresas que produzem diferentes produtos têm maior poder de barganha; (6) tamanho e escala da empresa – quanto maior a empresa, maior seu poder de barganha; (7) capacidade de jogar com diferentes países interessados para aumentar a oferta de vantagens (FAGRE e WELLS, 1982).

Já as fontes que aumentam o poder de barganha do país hospedeiro são: (1) mercado interno – quanto maior ou mais rápido cresce; (2) existência de recursos naturais; (3) mão-de-obra local e a baixo custo; (4) possibilidade de oferecer incentivos (redução de impostos, etc.); (5) capacidade de atrair diferentes empresas e poder jogar uma contra a outra (FAGRE e WELLS, 1982; ROOT e AHMED, 1978).

Diversos trabalhos de pesquisa empírica apresentam evidências da relação entre o poder de barganha e o controle acionário da empresa multinacional, ou seja, quanto maior o poder de barganha da empresa maior seu controle acionário, e vice-versa (FAGRE e WELLS, 1982; LECRAW, 1984). A Figura 3 resume as fontes de poder de barganha da empresa e do país hospedeiro.

Figura 3– Tradicional modelo de barganha empresa X país hospedeiro



Fonte: Adaptado RAMAMURTI, 2001

Do processo de negociação resulta a decisão sobre a instalação ou não da empresa naquele país, assim como a definição sobre as condições dessa instalação (regras

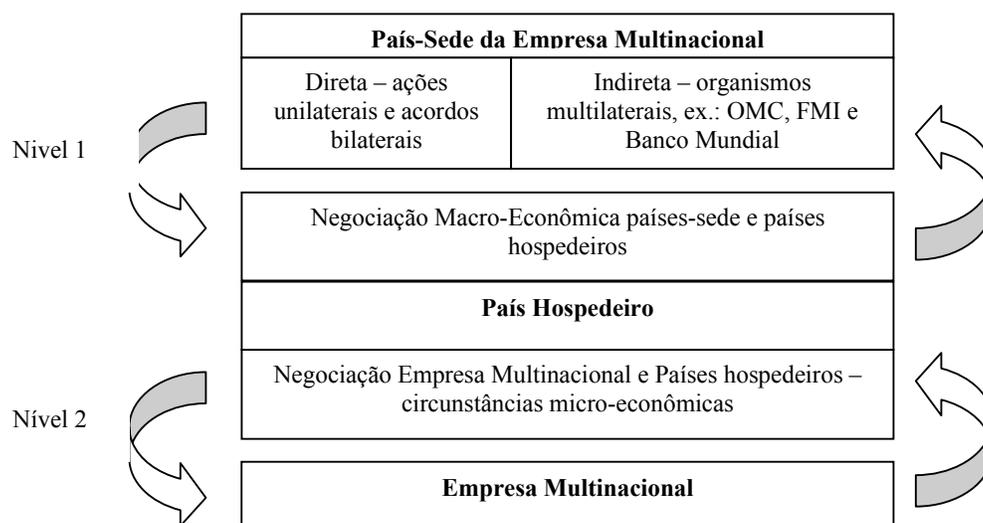
do percentual de nacionalização do produto, quantidades mínimas de exportação, participação nacional no capital da subsidiária, entre outras). Gomes-Casseres (1990) deixa o modelo mais complexo ao testar, além do poder de barganha, o interesse da empresa em manter o controle acionário. O autor corroborou a hipótese de que o interesse da empresa em manter um grau maior de controle acionário também influencia nas negociações.

Para Ramamurti (2001) esse modelo era válido até os anos 80. Em virtude da globalização, ele precisaria ser parcialmente modificado, porque atualmente o processo de barganha se dá em dois níveis. No primeiro, relativo ao nível macro do processo, a negociação se dá entre o país hospedeiro e o país-sede das empresas multinacionais, e envolve o conjunto das regras previstas para aberturas e barreiras à entrada de IDE. A negociação pode ocorrer de maneira direta, por meio de acordos bilaterais, ou de maneira indireta, por meio dos organismos multilaterais (Organização Mundial do Comércio e Fundo Monetário Internacional, etc.). Países hospedeiros com um maior poder de barganha em relação aos países-sede ou aos organismos multilaterais podem manter algumas barreiras de entrada ao IDE, e com isso fortalecer a sua posição frente às multinacionais. Este é o caso da China, país que mais recebeu IDE em 2004 (UNCTAD, 2004) apesar de não aceitar todas as regras da OMC para abertura do seu mercado. A esfera macro de negociação tem impacto no segundo nível de barganha (nível micro) que abarca a relação entre empresa e país hospedeiro, exatamente como foi apresentado no modelo anterior. Uma multinacional vê seu poder de barganha aumentar quando o país hospedeiro aceita diminuir as barreiras à entrada de IDE na negociação de um acordo bilateral com um país-sede ou com os organismos multilaterais.

Ramamurti não chega a testar seu modelo, mas apresenta algumas proposições a serem testadas: (1) dada qualquer uma das fontes individuais, o poder de barganha das empresas foi maior na década de 90 do que nas décadas de 60 e 70, e o poder de barganha dos países hospedeiros foi menor na década de 90 do que nas décadas de 60 e 70; (2) as variáveis do nível macro tendem a aumentar o poder de barganha das empresas e diminuir o dos países hospedeiros, depois de controladas as variáveis do nível micro; (3) no modelo tradicional, uma empresa multinacional forte de um país-sede fraco tem mais poder de barganha que uma

multinacional fraca de um país-sede forte, mas no modelo de barganha de dois níveis o oposto é verdadeiro. A figura 4 resume o Modelo de Barganha em dois níveis.

Figura 4– Modelo de barganha de dois níveis



Fonte: adaptado RAMAMURTI, 2001

Apesar das evidências empíricas apresentadas, algumas críticas, diretas e indiretas, podem ser feitas ao modelo da barganha. Stopford, Strange e Henley (1992), analisando detalhadamente três países em desenvolvimento, Brasil, Quênia e Malásia, também argumentam que no atual contexto a negociação não pode mais ser entendida como bilateral, entre país hospedeiro e empresa multinacional, pois ela é muito mais complexa que isso. Da mesma forma que Ramamurti (2001), eles advogam que as relações entre governos, e entre governo e organismos multilaterais têm papel importante na equação do poder de barganha. Contudo, eles incluem mais uma dimensão nessa relação que é a competição e a cooperação global entre as empresas, as quais irão afetar a equação também. Além dessa outra dimensão, os autores argumentam que o Estado possui objetivos múltiplos, os quais não podem ser direcionados apenas para um ponto, e portanto não conseguem ser incorporados aos modelos de poder de barganha testados. Outro fator que aumenta a complexidade da negociação são os múltiplos relacionamentos que estão dentro

da negociação, como por exemplo, os partidos políticos que apóiam o governo, os sindicatos, as associações patronais, entre outros, que de uma forma ou de outra dela participam, alterando as composições de poder. Segundo os autores, apenas a avaliação das negociações caso a caso pode explicar a influência de cada um dos fatores, por isso o teste de modelos não melhora a compreensão da relação entre empresa multinacional e país hospedeiro.

Na análise do processo de negociação e entrada das primeiras montadoras automotivas no Brasil na década de 50, Shapiro (1994) também faz algumas críticas ao modelo da barganha. Além das críticas já descritas anteriormente, a autora enfatiza a capacidade do Estado de implementar políticas como um dos aspectos mais importantes na primeira fase de entrada de empresas do setor automotivo. Ao oferecer incentivos, o poder público conseguiu atrair as empresas, induzindo inclusive a um excesso de investimento, mas por outro lado, foi capaz de fazer ameaças que eram críveis, tais como, o fechamento do mercado e prazos finais para esses incentivos. Essa capacidade de articulação política do governo foi fundamental, segundo a autora, para o relativo sucesso na atração e implantação das empresas no país.

A influência do sistema político na atração de IDE é destacada por Harms e Ursprung (2002). Segundo os autores não existe um consenso sobre qual regime político, democrático ou autoritário, têm melhor capacidade de gerar mais crescimento econômico. Przeworski e Limongi (1993) pesquisaram diversos trabalhos, sendo que alguns apresentaram evidências de que regimes democráticos promoveriam melhor o crescimento econômico, todavia outros estudos apontam exatamente o oposto. Diversos argumentos são apresentados, tanto de um lado quanto de outro. A conclusão é que a política influencia o crescimento econômico, mas está não pode ser reduzida ao regime político, e portanto o debate está aberto para reflexões. Buscando enriquecer o debate, Harms e Ursprung (2002) encontram evidências de que países onde os direitos civis e políticos são respeitados atraem mais IDE. Essas evidências colocam a questão política também como determinante de decisão de localização de IDE, todavia as causas disso não são discutidas em profundidade pelos autores. Uma possibilidade é a capacidade de implementação de políticas, tal como discutida por Shapiro (1994), somado ao argumento em favor de estados autocráticos na promoção de crescimento econômico discutido por

Przeworski e Limongi (1993). Segundo Przeworski e Limongi (1993) os regimes autoritários seriam mais capazes de promover o desenvolvimento econômico, pois seriam autônomos na busca por políticas desenvolvimentistas, sem precisar ceder a pressões particulares. Já a democracia perderia essa capacidade de implementação de políticas desenvolvimentistas. Justamente essa capacidade de implementar suas decisões políticas, Shapiro (1994) argumenta, foi a fonte de sucesso da política automotiva brasileira entre os anos 50 e 70, mesmo que em muitos momentos o país estivesse vivendo uma democracia, ou seja, não é o regime, mas a capacidade de implementar as decisões, a força das instituições, que influencia o IDE (PRZEWORSKI e LIMONGI, 1993). Mas é importante lembrar que a definição de sucesso de Shapiro (1994) não é na quantidade de IDE, mas na capacidade de implementar políticas que atendessem os interesses do país, como o caso do índice de nacionalização de peças, por exemplo. O caso da Ford é exemplar novamente, se o país tivesse aceitado as condições da empresa essa teria entrado no mercado muito antes, mas não em condições tão favoráveis ao país. Essa autonomia dos regimes autoritários pode trazer investimentos mais favoráveis ao país, mas ao mesmo tempo pode trazer menos investimentos, pois empresas podem não aceitar as condições impostas sem negociação.

Todas as pesquisas e autores citados anteriormente analisam os determinantes da definição de IDE ou o poder de barganha em relação a países, ou seja, em qual país uma empresa multinacional vai se instalar e o poder de barganha desse país em relação à empresa. Apenas Shapiro (1994) ao descrever o processo de entrada das empresas automotivas no país comenta disputas políticas internas, entre os Estados da federação, como importantes na definição da localização dentro do país das empresas. Deichmann, Karidis e Sayek (2003) realizaram uma pesquisa com o objetivo de identificar os determinantes de IDE em diferentes regiões de um país. Os autores encontraram resultados bastante parecidos com as pesquisas referentes a países, ou seja, às características da região, tais como desenvolvimento econômico, qualificação de mão-de-obra e infra-estrutura, que influenciam a decisão de localização da empresa. Destaca-se entre esses fatores a aglomeração, concentração de indústrias na região, especialmente multinacionais. Esses fatores variaram de acordo com o setor da empresa multinacional e com o país de origem.

A partir dessa análise podem ser agora identificados os fatores do contexto que influenciam as negociações entre governo e empresa multinacional no processo de instalação, e quais as diferenças entre elas nos dois períodos estudados.

4.2. Análise dos Fatores de Influência do Processo de Negociação

Para iniciar a análise dos fatores que influenciaram os processos de negociação faz-se a identificação desses fatores a partir da revisão de literatura feita na seção anterior. O primeiro fator a ser analisado diz respeito aos tipos de investimentos das empresas, e do setor que participaram dos processos de negociação (DUNNING, 1980; 1998; CHEN, CHEN e KU, 2004). Esses tipos de investimentos são definidos pelos interesses e atividades a serem desenvolvidas pelas empresas. O segundo fator refere-se às características do país-hospedeiro, e da região dentro do país, que compõem as suas vantagens de localização e seu poder de barganha (ROOT e AHMED, 1978; DUNNING, 1980; 1998; FAGRE e WELLS, 1982; DEICHMANN, KARIDIS e SAYEK, 2003). O terceiro fator é a globalização, a qual pode reconfigurar o poder de barganha de governo e empresa (STOPFORD, STRANGE e HENLEY 1992; DUNNING, 1998; RAMAMURTI, 2001). O quarto é a capacidade de ação política do Poder Público que influencia o processo de negociação (STOPFORD, STRANGE e HENLEY 1992, SHAPIRO, 1994). Foi analisado se as alterações desses fatores influenciaram os dois processos de negociação que compõem a pesquisa.

4.2.1. Tipo de Investimento realizado pelas empresas

O primeiro fator que faz parte do processo de negociação é o tipo de investimento realizado pelas empresas e do setor automotivo. Iniciar-se-á a discussão do setor e em seguida serão discutidas as estratégias das empresas que decidiram pela implantação de planta produtiva no estado do Paraná. Diversos autores descrevem as estratégias do setor automotivo para a implementação de plantas no Brasil na primeira fase, até o final da década de 70, como resultado do interesse pelo mercado consumidor (SHAPIRO, 1994; 1997; HUMPREY e OETER,

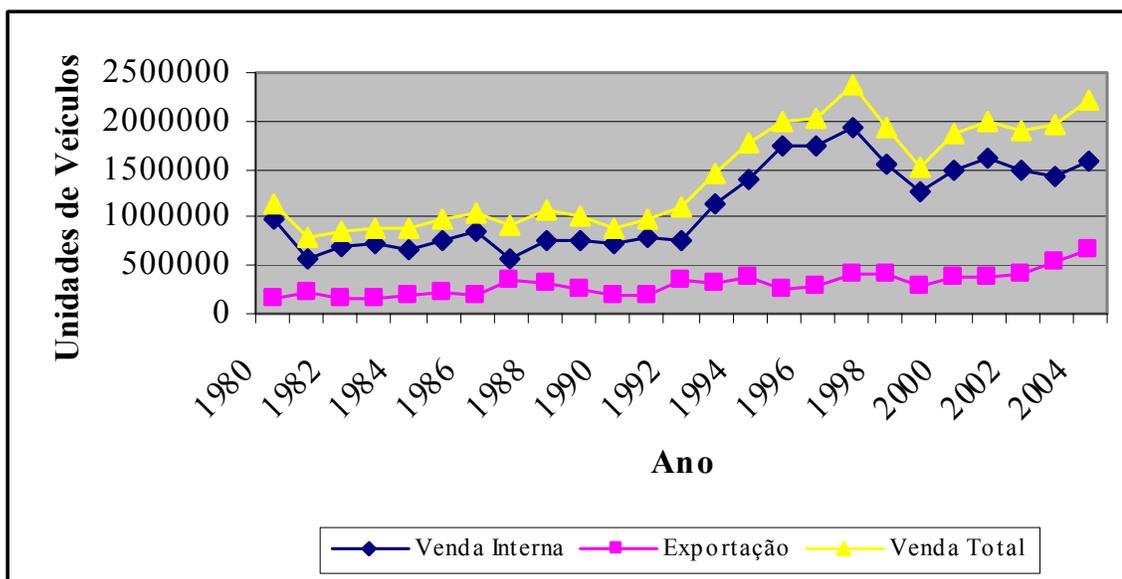
2000; FERRO, 2004). Segundo esses autores não foi uma escolha da indústria, mas por causa da política de substituição de importação do governo brasileiro, com a ameaça, e em seguida o fechamento efetivo do mercado, à entrada das montadoras que não fabricassem no país, as empresas se viram obrigadas a implementar plantas no Brasil para vender ao mercado nacional. O exemplo emblemático é o contraste entre a VW e a Ford. Enquanto a primeira, depois de uma longa negociação de dois anos, iniciou a produção de carros de passageiros em 1959, a segunda postergou a sua entrada no mercado por desconfiar de sua viabilidade e tentar impor suas condições de entrada. Ao fazê-lo, só conseguiu entrar no mercado brasileiro de carros de passeio em 1966, o que possibilitou à VW largar na frente na corrida pelo mercado no país (SHAPIRO, 1994). Em 1968, 76% dos carros de passeio produzidos no Brasil eram o Fusca da VW. Ainda em 1980 essa hegemonia era mantida, pois esse veículo significava 39% dos carros produzidos aqui (SHAPIRO, 1994; FERRO, 2004). Essa preocupação quase que exclusiva com o mercado interno seguiu até aproximadamente 1974, quando o governo e montadoras passaram a se preocupar com a internacionalização do mercado automobilístico. No início da década de 70 o governo cria o BEFLEX (Benefícios Fiscais a Programas Especiais de Exportação), um pacote de incentivos com o objetivo de garantir a exportação de parte da produção. As exportações evoluíram de níveis irrisórios no início da década para 450 milhões de dólares em veículos acabados. Em 1980 a participação das exportações na produção da indústria automotiva brasileira era de aproximadamente 13%, chegando a 38 % em 1987 (VIGEVANI E VEIGA, 1997). Portanto, acrescentou-se ao interesse pelo mercado interno o interesse pela exportação, incentivado pelas políticas governamentais. Sendo assim pode-se classificar o setor automotivo em dois grupos, segundo Dunning (1980, 1998), em busca de mercado e em busca de eficiência para exportação (no caso, incentivos).

Na segunda fase da entrada das montadoras no Brasil, década de 90, o interesse pelo mercado também foi central, mas por motivos diferentes. Segundo Humphrey, Lecler e Salerno (2000), o foco da indústria automotiva nessa década estava voltado para a sua globalização, a estagnação dos mercados da Europa, dos Estados Unidos e do Japão, e um desempenho surpreendente da indústria automotiva em alguns mercados emergentes. No caso brasileiro, com a abertura do

país ao comércio exterior, a estabilidade econômica, a participação no Mercosul e o aumento das vendas no mercado interno de veículos, o país se torna interessante para as montadoras, tanto aquelas ainda não atuavam no país, quanto as que já estavam aqui instaladas (HUMPHREY e OETER, 2000; ARBIX, 2002).

O gráfico 1 apresenta os dados de venda de veículos no mercado brasileiro de 1980 a 2004, o que demonstra o salto ocorrido na década de 90, em especial entre os anos de 1993 a 1997. Com a estagnação dos mercados nos países desenvolvidos, a existência de mão-de-obra relativamente qualificada e barata, e incentivos por parte do poder público, a instalação de planta produtiva no país foi a opção de diversas montadoras. Com relação às exportações, elas mantinham um ritmo ascendente, com algumas oscilações no período, mas superando a barreira de 500 mil unidades exportadas em 2003.

Gráfico 1– Venda veículos no Brasil



Fonte: ANFAVEA, 2005

A participação das exportações nas vendas totais de veículos saltou de aproximadamente 13 por cento em 1980, para 20 por cento em 1990 e 29 por cento em 2004. Isso indica a manutenção de uma estratégia secundária de exportação, com o foco principal mantido no mercado interno. Uma alteração significativa é a importância do Mercosul na estratégia da indústria automotiva, pois ela viu na

integração regional uma expansão do mercado, podendo vender aos países associados do bloco em condições vantajosas se produzisse dentro do bloco (VIGEVANI E VEIGA, 1997). Passa-se agora para a análise das estratégias individuais as empresas analisadas.

A **Volvo** implantou-se no país no final da década de 70. O interesse da empresa em se instalar no Brasil decorreu das oportunidades de mercado. Apesar do transporte de carga estar baseado em caminhões, apenas 10% da frota brasileira era composta por caminhões pesados. O interesse da empresa foi o de procurar mudar o perfil da frota e aumentar a participação deste tipo de caminhões (CORRÊA, 2003; VOLVO, 2003). Outro fator era a pouca concorrência que existia no país no segmento de caminhões. A Volvo acreditava que seu produto possuía características melhores que os similares produzidos no país, o que daria uma vantagem de mercado à empresa (VOLVO, s.d.). Em todas as entrevistas do processo de negociação é enfatizado o interesse no mercado nacional como motivo da instalação no país. Segundo um dos entrevistados, que era funcionário do BADEP e que participou das negociações com a empresa, a Volvo não tinha inicialmente como seu objetivo as exportações, mas em virtude dos incentivos à exportação do Governo Federal, o BEFIEEX, ela viu-se obrigada a adotar uma cota de exportação para receber esses benefícios.

O tipo de investimento da empresa é coerente com o da indústria automotiva, o que a classifica como uma empresa que busca mercado, mas com um interesse secundário de busca de eficiência para exportação (DUNNING 1980; 1998).

A **Renault**, cujas negociações para a implantação no país começaram na primeira metade da década de 90, visualizava dois grandes interesses, o mercado brasileiro em crescimento e o mercado latino americano, em especial o Mercosul, visto que a empresa já possuía fabricas montadoras na Argentina (montadora) e no Chile (fábrica de caixas de câmbio). A empresa projetava um crescimento do mercado da América Latina em 50%, e o objetivo era transformá-lo no segundo maior mercado da empresa, atrás apenas da França (RENAULT, S.d.). Nas entrevistas com os participantes do governo nas negociações para a implantação da empresa no Estado, o Mercosul é citado como algo de extremo interesse para os executivos da empresa que participaram das negociações, o que reforça a tese da

estratégia visando o mercado. Novamente o interesse da empresa é coerente com o da indústria, busca por mercado, e uma estratégia secundária de busca por eficiência para exportação, nesse caso os incentivos decorrentes do acordo do Mercosul.

Segundo Dunning (1998), na década de 70, as empresas buscando prioritariamente mercado eram influenciadas de maneira geral por quatro variáveis na sua decisão de localização: (a) mercado interno, (b) custo de mão-de-obra e matéria-prima, (c) custos de transporte e barreiras tarifárias e não-tarifárias, e (d) restrições governamentais ao IDE. Na década de 90 ocorreram as seguintes mudanças: (1) mercado interno e mercados regionais, (2) presença e custo de mão-de-obra qualificada, (3) presença e competitividade de empresas relacionadas, por exemplo, fornecedores, (4) qualidade da infra-estrutura local e nacional e competência institucional, (5) economia de aglomeração e estrutura de serviços locais, e (6) política macro-econômica e macro-organizacional do governo. Passa-se agora para a análise do segundo fator de influência do processo de negociação, as características do país hospedeiro, Brasil, e da região de instalação da empresa, estado do Paraná.

4.2.2. Características do país hospedeiro e da região de instalação

Para a análise das características do país hospedeiro e da região de instalação, faz-se a identificação das características do país hospedeiro e da região que influenciam a decisão de localização de empresas multinacionais. Deichmann, Karidis e Sayek (2003) encontraram quatro características regionais de um país que influenciam a decisão de localização de empresas multinacionais: (a) economia de aglomeração, (b) qualidade de mão-de-obra, (c) atividade agrícola, e (d) infra-estrutura. Os autores incluem outra característica que é a proximidade da região à costa. Essa característica não é relevante nesse trabalho, pois os dois casos analisados estão na mesma região. Além dessas características foram discutidas mais três que também influenciam a decisão de internacionalização (DUNNING, 1998): (e) custo de mão-de-obra, (f) tamanho do mercado, e (g) política governamental. Serão apresentados dados do Brasil e do Paraná, comparando os dois períodos, 1970 e 1990.

A primeira característica a ser analisada é a economia de aglomeração, ela indica a existência de empresas na região e o seu potencial econômico (DEICHMANN, KARIDIS e SAYEK, 2003). Diversas maneiras podem ser utilizadas para medir a aglomeração econômica de uma região. No presente trabalho será utilizado o número de estabelecimentos ou unidades locais como forma de medir a aglomeração econômica no Paraná e no Brasil. A tabela 1 apresenta o número de estabelecimentos comerciais, industriais e de serviços no Brasil e no Paraná.

Tabela 1– Número de estabelecimentos ou unidades locais

Ano		1970	1975	1980	1985	1995
Comércio	Paraná	39.034	42.064	46.440	49.456	136.117
	Brasil	628.595	688.534	616.051	723.409	1.789.696
	% Paraná	6,2%	6,1%	7,5%	6,8%	7,6%
Indústria	Paraná	10.855	12.893	15.052	12.528	30.833
	Brasil	164.793	187.238	226.305	207.376	397.081
	% Paraná	6,5%	6,8%	6,6%	6,0%	7,7%
Serviços	Paraná	23.577	30.261	29.669	31.421	44.333
	Brasil	351.822	440.288	395.797	448.702	589.089
	% Paraná	6,7%	6,8%	7,4%	7,0%	7,5%

Fonte: IPEA, 2006.

A primeira informação importante a ser notada é que o número absoluto de estabelecimentos comerciais, industriais e de serviços aumentou consideravelmente de 1970 para 1995, mesmo que ocorra alguma variação para baixo ao longo do tempo. A variação do número de estabelecimentos de 1985 a 1995 é bastante expressiva no comércio, no qual o número de estabelecimentos mais que dobrou, e na indústria, na qual quase dobrou o número de estabelecimentos. A segunda informação é que a participação percentual do Paraná em relação ao Brasil também aumentou indicando uma maior aglomeração relativa ao total nacional. Todavia o número total de estabelecimentos poderia ter aumentado apenas em razão do aumento populacional. A tabela 2 com o número de habitantes por estabelecimentos dos três tipos. Sendo assim é possível verificar que o número de habitantes por estabelecimento é decrescente no Paraná para os três segmentos. No Brasil o número de habitantes por estabelecimento de serviço manteve-se estável, com um aumento de 1970 para 1980, e volta ao nível anterior em 1995, e o número de habitantes por estabelecimento comercial teve um aumento em 1970 para o de 1980, mas voltou a cair sensivelmente em 1995.

Tabela 2– Número de habitantes por estabelecimento¹¹

Ano		1970	1980	1995
Comércio	Paraná	177	164	66
	Brasil	148	193	88
Indústria	Paraná	638	507	292
	Brasil	565	525	395
Serviços	Paraná	294	257	203
	Brasil	265	301	267

Fonte: IPEA, 2006.

Os dados corroboram um aumento da aglomeração no Brasil, e ainda maior no Paraná. É importante acrescentar que na década de 70 é iniciada a construção da Cidade Industrial de Curitiba, na qual se instalaram diversas empresas multinacionais, tais como Bosch, Siemens, New Holland, e a própria Volvo, o que intensificou a aglomeração industrial na região metropolitana de Curitiba (MENDONÇA, 1998; IPARDES, 2004).

A segunda característica é a qualidade de mão-de-obra. Dois indicadores serão utilizados na análise, a média de anos de estudos de pessoas com mais de 25 anos, e o percentual de pessoas de mais de 25 anos com mais de 11 anos de estudo. A tabela 3 apresenta a média de anos de estudo do Brasil e do Paraná. É possível verificar que essa média subiu sensivelmente tanto no Brasil, quanto no Paraná. Todavia o Paraná que estava abaixo da média nacional nos anos 70, está agora um pouco acima dessa média.

Tabela 3– Média de anos de estudo de pessoas maiores de 25 anos

Ano	1970	1980	1991	2000
Paraná	2	2,3	4,8	6
Brasil	2,4	3,6	4,9	5,9

Fonte: IPEA, 2006.

A tabela 4 traz o percentual de pessoas com mais de 25 anos que possuem mais de 11 anos de estudos. O padrão é parecido com o da média dos anos de estudo. Ocorre um sensível aumento do percentual de pessoas com mais de 11 anos de estudo em ambos os casos ao longo do tempo, mas o Paraná que na década de 70 tinha um percentual de pessoas com esse nível de escolaridade menor que o

¹¹ Como não havia o número de habitantes de 1995, utilizou-se o número de habitantes de 1996 (IPEA, 2006).

percentual nacional, passa na década de 90 a ter um percentual maior que o nacional. Esses dois dados indicam uma maior qualificação da mão-de-obra tanto no Brasil quanto no Paraná, sendo que nesse último a qualificação da mão-de-obra foi maior que a média nacional.

Tabela 4– Percentual de pessoas maiores de 25 anos com mais de 11 anos de estudo

Ano	1970	1980	1991	2000
Paraná	1,4%	4%	7,4%	9,7%
Brasil	2%	5%	7,5%	9,3%

Fonte: IPEA, 2006.

A terceira característica é a atividade agrícola. Segundo Deichmann, Karidis e Sayek (2003) o nível de atividade na agricultura está negativamente correlacionado com a decisão de investimento em uma determinada região. Foram utilizados dois indicadores nesta análise. O primeiro é a relação entre o PIB na agricultura e o PIB total do Paraná e do Brasil. Esse é o mesmo indicador utilizado por Deichmann, Karidis e Sayek (2003). A tabela 5 apresenta o PIB na agricultura e o PIB total no Paraná e no Brasil. É possível perceber que a relação entre eles tem uma tendência decrescente em ambos os casos. Apesar da agricultura no Paraná ter uma participação percentual maior que no Brasil, verifica-se que a sua importância relativa no Estado vem diminuindo, o que indicaria uma menor atividade agrícola.

Tabela 5– PIB total X PIB agricultura (em milhões de reais – ano-base 2.000)

Ano		1970	1975	1980	1985	1990	1995	2000
Paraná	Agricultura	3	8	8	11	6	5	8
	Total	14	29	40	45	53	58	65
	Percentual	27,9%	30,2%	20,7%	24,5%	11,3%	8,6%	12,6%
Brasil	Agricultura	32	52	71	87	68	79	76
	Total	262	445	698	766	847	986	1.101
	Percentual	12,5%	11,7%	10,2%	11,4%	8,0%	8,0%	6,9%

Fonte: IPEA, 2006.

Um segundo indicador que também apresenta uma diminuição da importância relativa da agricultura é o grau de urbanização do Paraná em relação ao Brasil. A tabela 6 apresenta o grau de urbanização do Paraná e do Brasil. Verifica-se que esse grau aumenta consideravelmente, em especial no Paraná, que estava abaixo

do grau de urbanização brasileiro na década de 70, e no ano 2000 apresenta-se levemente acima.

Tabela 6– Grau de urbanização

Ano	1970	1980	1991	2000
Paraná	36,1	58,6	73,4	81,4
Brasil	55,9	67,6	75,6	81,3

Fonte: IPARDES, 2006.

O indicador grau de urbanização é reforçado pelos dados da taxa de crescimento populacional rural e urbano do Paraná apresentados na tabela 7. Eles evidenciam novamente a urbanização ocorrida no Estado, reforçando as evidências da perda de importância da atividade agrícola para o Estado entre os anos 70 e 90.

Tabela 7– Taxa de Crescimento Populacional do Paraná

Anos	Taxa de Crescimento (%a.a.)		
	Urbano	Rural	Total
1970/1980	5,97	- 3,32	0,97
1980/1991	3,01	- 3,03	0,93
1991/2000	2,59	- 2,60	1,40

Fonte: IPARDES, 2006.

A quarta característica é a infra-estrutura da região. O indicador a ser apresentado aqui é a extensão da rede rodoviária pavimentada. A tabela 8 apresenta a evolução da extensão da rede rodoviária pavimentada no Brasil e no Paraná, e a participação relativa do Paraná. Verifica-se na tabela o aumento da extensão da rede rodoviária no Brasil e no Paraná, o que influencia de maneira positiva o poder de barganha de ambos. A tabela mostra também que houve um aumento da participação do Paraná relativamente ao total brasileiro, indicando uma melhora na infra-estrutura do Estado, e por consequência melhora seu poder de barganha relativamente a outros Estados da federação.

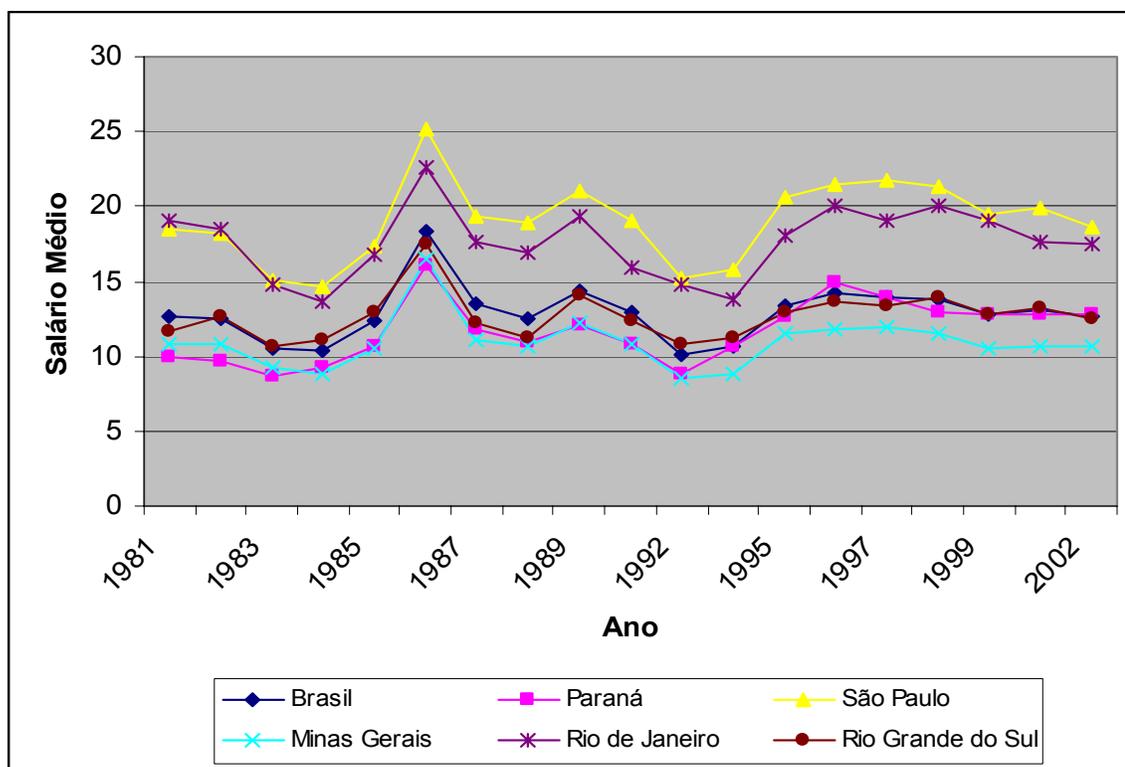
Tabela 8– Extensão da rede rodoviária pavimentada (em Km)

Ano	1970	1980	1990	1995	2000
Paraná	3.334	8.105	12.506	15.112	15.615
Brasil	49.263	87.214	139.415	148.122	164.988
Percentual	6,7%	9,3%	8,9%	10,2%	9,4%

Fonte: IBGE (1971, 1981, 1991, 1996, 2000).

O custo de mão-de-obra é a quinta característica a ser analisada. O gráfico 2 apresenta a evolução do salário médio por hora no Brasil, no Paraná e em outros quatro Estados que também possuem indústria automotiva entre os anos de 1981 e 2002¹². O salário médio por hora no Brasil mantém-se praticamente estável, apesar de algumas variações no período, pois em 1981 era de R\$ 12,70 e em 2002 era de R\$ 12,66. O Estado do Paraná aparece no início da década de 80 como aquele com menor média salarial entre os Estados apresentados, e abaixo da média nacional. Já em 2002 o Paraná aparece muito próximo da média nacional e do Estado do Rio Grande do Sul, ligeiramente acima de Minas Gerais, mas bem abaixo do Rio de Janeiro e São Paulo.

Gráfico 2– Salário médio por hora



Fonte: IPEA, 2006.

Os dados corroboram a afirmação de Arbix (2002) sobre as vantagens dos outros estados fora Rio e São Paulo na atração das indústrias automotivas na década de

¹² Os dados do ano de 2000 não são apresentados.

90. Além disso o autor afirma que os salários mais baixos no Brasil em relação aos países desenvolvidos é um atrativo para as montadoras. No Brasil praticamente não ocorreu variação do salário médio por hora, já no Paraná houve um aumento do salário médio deixando-o próximo da média nacional.

A sexta característica, tamanho do mercado interno, já foi discutida acima quando foi apresentada a estratégia da indústria automotiva, portanto aqui serão apenas acrescenta-se alguns dados complementares. Na década de 70, a política de substituição de importação transformava o mercado brasileiro em cativo para as empresas que aqui atuassem, esta barreira de entrada aumentava a atratividade do mercado. Já na década de 90, a estagnação dos mercados nos países desenvolvidos, o crescimento do mercado brasileiro e as oportunidades propiciadas pelo mercado regional do Mercosul são suficientes para caracterizar o mercado brasileiro como bastante atrativo. Por exemplo, a relação veículo habitante no Brasil é de 8,4 habitantes por veículo, enquanto nos EUA essa relação é de 1,2 habitante por veículo, na Itália é de 1,5, no Japão é de 1,7, o que demonstra as oportunidades de mercado do país (ANFAVEA, 2005). Portanto, mesmo que por motivos diferentes, o tamanho do mercado brasileiro, e por consequência o paranaense, pode ser considerado grande o suficiente para gerar interesse das montadoras nos dois momentos analisados.

A última característica da região a ser discutida neste trabalho é a política governamental do Brasil e do Paraná. Ao findar a década de 70 o Brasil assiste ao fim do “milagre econômico”. Entre 1973 e 1979, no entanto, o país cresceu em média 6,8% ao ano, ainda que com base no endividamento externo. Uma das características da política econômica do período era a substituição das importações por meio da elevação generalizada das tarifas de importação, da criação de encargos financeiros e restrições da quantidade do que era importado. Como resultado, ocorreu uma redução no coeficiente de importação em quase 50% entre 1974 e 1978. A política de substituição de importação incorporou também os bens de capital: o Governo Federal oferecia incentivos para a instalação de indústrias no país com objetivos de exportação (CORRÊA, 1982; CARNEIRO, 1990), orientada por uma política de desconcentração industrial, especialmente em relação à Região Metropolitana de São Paulo. O país vivia um momento de ditadura militar e as negociações sobre os termos dos incentivos fiscais e as decisões políticas, inclusive

sobre localização das empresas, estavam centralizadas no Governo Federal (DINIZ, 1993). O Paraná, por meio do BADEP, tinha um projeto de atração de novas empresas para o estado, especificamente para a recém inaugurada Cidade Industrial de Curitiba. Mas apesar desse projeto, o Estado não estava disposto a oferecer incentivos fiscais, segundo os entrevistados.

A década de 90 foi marcada pela abertura do mercado brasileiro ao exterior. No setor automotivo, as alíquotas de importação passaram de 85% em 1990 para 34,3% em 1994. Além disso, no governo Collor tornou-se livre a importação de carros com a eliminação das restrições não tarifárias, e o acordo do Mercosul também contribuiu para a abertura do setor. É importante ainda destacar outros dois pontos da política industrial para o setor que apontam para uma direção oposta aquela adotada na década de 70: (1) abertura à entrada de novos concorrentes, que promoveu o ingresso de diversas montadoras no mercado; (2) a redução tributária como forma de fomento do setor (COMIN, 1998). A implementação do Novo Regime Automotivo (NRA) em 1995 reverteu à tendência de abertura, e impôs alguns limites às importações, especialmente para as montadoras que não aderissem a ele. O NRA previa tanto para as montadoras já instaladas ou novos entrantes: (a) a redução de 90% no Imposto de Importação de Máquinas; (b) redução de até 85% das alíquotas de importação de matérias-primas partes e peças; (c) isenção de 50% sobre a tarifa do Imposto de Importação de veículos prontos; (d) para cada US\$ 1,5 exportado, as montadoras poderiam importar US\$ 1 com alíquotas reduzidas; e (e) índice de 60% de nacionalização do veículo. A tarifa de importação de veículos prontos das montadoras que não aderissem foi para 70% (COMIN, 1998). Por causa da reversão na abertura evidenciada pela diferença nas alíquotas das montadoras que aderissem ao NRA e aquelas que não aderissem, as montadoras que não estavam instaladas no país reagiram, em especial as do Japão e Coréia, as quais vinham ganhando mercado na situação anterior. Esses países entraram com um processo formal de consulta a OMC com o objetivo de impedir ou atenuar as barreiras impostas pelo NRA. Um ponto importante a ser destacado é a pressão que as montadoras já instaladas no país, em especial as americanas, e que, portanto, eram beneficiadas pela NRA, exerceram sobre seus governos no sentido de conter a hostilidade frente ao novo regime. Com a adesão das principais montadoras ao NRA, e o enfraquecimento do movimento contrário, as concessões

foram pequenas diante da vitória conquistada (COMIN, 1998). Além disso, a queda da inflação e a estabilização da economia brasileira tornaram o país mais atrativo (ARBIX, 2002). O Paraná iniciou uma estratégia bastante ativa de incentivos fiscais para a atração de IDE, por meio do programa “Paraná Mais Emprego”, o estado foi um dos primeiros a se engajar na chamada “guerra fiscal” (ARBIX, 2002).

Em resumo, das sete características apresentadas o tamanho do mercado permaneceu estável e atrativo para as empresas montadoras nos dois períodos. O custo de mão-de-obra também permaneceu estável entre os dois momentos no Brasil, mantendo-se atrativo para as montadoras, segundo Arbix (2002). No Paraná houve um aumento do custo de mão-de-obra, mas ele manteve-se na média nacional, sendo que apenas Minas Gerais, entre os principais Estados que possuem montadoras, possui média de salário por hora menor que o Paraná. Outras três características, economia de aglomeração, qualidade de mão-de-obra, e atividade agrícola melhoraram tanto no Brasil quanto no Paraná na comparação entre os dois períodos, ou seja, o Brasil e Paraná, como opção de localização para as empresas montadoras, seriam mais atraentes na década de 90 do que na década de 70. Em especial, o Paraná tornou-se mais atrativo, pois na década de 70 o Estado possuía uma menor aglomeração da economia, estava abaixo da média nacional com relação à educação, e tinha muito mais atividade agrícola, e evoluiu mais comparado à média nacional. A política governamental era bastante diferente nos dois momentos, mas era mais propícia a entrada de IDE nos anos 90. Por outro lado o Brasil na década de 70 estava no momento do milagre econômico, não era possível prever a crise que viria nos anos 80. Na análise concreta do caso feita a seguir será possível identificar como as políticas governamentais ajudaram ou atrapalharam a negociação para a instalação das empresas no país.

O processo de negociação com a **Volvo** começa no início dos anos 70. Em relação ao Brasil a Volvo já tinha decidido vir para o país, de acordo com os entrevistados. Nesse aspecto o mercado brasileiro foi fundamental para a decisão (CORRÊA, 1982). Além disso, a maior parte das características do país eram favoráveis, já possuía empresas montadoras instaladas no país, possuía mão-de-obra barata, estava vivendo o milagre econômico, e estava em um período de industrialização. As políticas governamentais é que não eram claramente favoráveis, pois a política de substituição de importação dificultava a entrada de empresas

multinacionais no país, por outro lado tornava cativo o mercado para aquelas que conseguissem entrar. Com a decisão de vir para o Brasil tomada, a negociação era sobre em que região do país ela deveria se instalar.

Na negociação do Paraná com a Volvo, segundo os entrevistados, algumas das características do estado foram desfavoráveis, e algumas foram favoráveis. Entre as desfavoráveis eles destacam a falta de tradição industrial, a não existência de fornecedores locais capacitados para atender a empresa, a falta de mão-de-obra qualificada, e o fato do estado não estar disposto a oferecer incentivos fiscais. Esses pontos descritos na entrevista são corroborados pela análise das três características do estado que eram melhoraram da década de 70 para a de 90, qual sejam, economia de aglomeração, qualidade da mão-de-obra e grau de atividade agrícola. A falta de tradição industrial e a falta de fornecedores se relacionam à baixa aglomeração econômica, ao baixo grau de urbanização, e ao alto grau de atividade agrícola verificados no estado. A falta de mão-de-obra especializada se relaciona a baixa escolaridade que o estado apresentava e com a falta de tradição industrial, pois a mão-de-obra estava concentrada na agricultura.

O não oferecimento de incentivos estava associado às políticas governamentais, e pouco o estado poderia fazer, pois a autonomia fiscal era baixa naquele momento (WERNECK, 1995; PRADO, 1999)¹³. Existiam incentivos para as empresas nacionais exportadoras por meio do BEFLEX. A Volvo na Suécia, para se enquadrar nesses incentivos, foi obrigada a aceitar ser sócia minoritária na Volvo do Brasil. Já as características favoráveis, segundo os entrevistados, eram a proximidade de São Paulo, o custo da mão-de-obra, a proximidade de um porto, o clima e a qualidade de vida de Curitiba. A proximidade de São Paulo fazia com que a baixa aglomeração econômica do estado se tornasse um problema menor, pois seria possível, e foi o que acabou ocorrendo, utilizar fornecedores de São Paulo para a produção no Paraná. A proximidade do porto se relaciona com a característica de estar perto da costa, a qual é positiva e não se altera entre os dois momentos. O baixo custo de mão-de-obra é corroborado pela baixa média salarial do Paraná em 1970. As outras duas características não são citadas na literatura como influência da decisão de localização de IDE. Uma política governamental em nível federal acabou sendo fundamental para a decisão da empresa de onde se

¹³ A autonomia fiscal será discutida em profundidade mais a frente.

instalar, que era a política de descentralização industrial que não permitia a instalação de empresas na região metropolitana de São Paulo. Segundo um dos entrevistados, a empresa foi avisada que não poderia se instalar em São Paulo de maneira nenhuma. Como será discutido mais adiante, a decisão pelo Paraná, segundo os entrevistados, estava associada a capacidade efetiva de implementar a decisão política.

O processo de negociação com a **Renault** ocorre na década de 90. Os entrevistados afirmam que a empresa já havia se decidido pela instalação no país e por aderir ao NRA. Novamente o mercado, não só brasileiro, mas regional por causa do Mercosul, foi fundamental para a decisão da empresa de se instalar no Brasil. Ela precisava agora decidir em que região se instalar.

Neste caso, a empresa começou uma sondagem em cinco estados, entre eles o Paraná, que já havia demonstrado interesse pela empresa por meio de alguns contatos. Segundo as entrevistas, nenhum fator isolado foi decisivo para a vinda da empresa para o Paraná, mas diversas características do Estado foram citadas como tendo influenciado positivamente a vinda da empresa. O primeiro é a proximidade do mercado, ou seja, por estar próximo a São Paulo e também do Mercosul, o que facilitaria o acesso aos países do bloco. A segunda foi a infra-estrutura de transporte, na qual é destaque a proximidade do porto de Paranaguá. A terceira foi a qualidade e o custo da mão-de-obra. A quarta foi a qualidade de vida da região metropolitana de Curitiba. Por último, e não menos importante, os incentivos fiscais e não-fiscais oferecidos pelo estado do Paraná.

As respostas dos entrevistados são coerentes com a análise do contexto realizada acima, pois a melhora das características da região, tais como, qualidade de mão-de-obra, puderam ser verificadas pelo aumento da escolaridade no Estado e no País. O custo da mão-de-obra se comparados com estados com mais tradição industrial, como por exemplo São Paulo, ainda é atrativo (ARBIX, 2002), apesar do aumento do salário médio aos níveis nacionais. Os entrevistados não citam explicitamente a aglomeração econômica como fator importante, mas afirmam que uma das ações realizadas com objetivo de convencer a empresa a se instalar no Estado foi a visita dos executivos da Renault a empresas multinacionais já instaladas na Região Metropolitana de Curitiba e a visita dos executivos a Cidade Industrial de

Curitiba. Esse tipo de ação não era possível na década de 70 pela simples inexistência dessas empresas instaladas no Estado.

Quanto à infra-estrutura de transporte, o Estado mais que dobrou a quantidade de quilômetros de rodovias pavimentadas entre 1970 e 1980. Esse aumento não foi apenas em valores absolutos, mas relativamente ao Brasil, passou de 6,7% da extensão rodoviária nacional para 9,3%. Isso significa que a infra-estrutura de transporte melhorou em relação aos outros estados, indicando que na década de 70 ela poderia ser considerada um problema para a atração de investimentos. Entre 1995 e 1995 esse crescimento continua, valorizando ainda mais o Estado.

Tabela 9– Comparação das características nos dois períodos

Período	Década de 70		Década de 90	
	Influência	Justificativa	Influência	Justificativa
Economia de Aglomeração	Negativa	Baixo grau de economia de aglomeração	Positiva	Aumento da aglomeração industrial
Qualidade de mão-de-obra	Negativa	Baixa escolaridade	Positiva	Aumento da escolaridade acima da média nacional
Atividade Agrícola	Negativa	Alto grau de atividade agrícola	Positiva	Diminuição do grau de atividade agrícola
Infra-Estrutura	Negativa	Participação relativa ao Brasil baixa no início dos anos 70	Positiva	Aumento absoluto e relativo da quantidade de quilômetros
Custo de Mão-de-Obra	Positiva	Salários a baixo da média nacional	Positiva	Salários na média nacional e abaixo de São Paulo
Tamanho do Mercado	Positiva	Proximidade de São Paulo e características do mercado nacional	Positiva	Proximidade de São Paulo e Mercosul
Política Governamental	Conflitante	A política de substituição de importação oferecia incentivos a empresa nacional. O Paraná não oferecia incentivos estaduais.	Positiva	Incentivos estaduais fiscais e não-fiscais

Fonte: Dados da pesquisa

A proximidade da costa, como já foi discutido, não se alterou e é uma vantagem nos dois períodos estudados. A diminuição do grau de atividade agrícola não é citada nas entrevistas, mas foi verificada na análise dos dados econômicos. A qualidade de vida da região metropolitana foi novamente citada, apesar de não ser considerada pela literatura como um fator influenciador da decisão locacional. Por último, as políticas agressivas do Estado de incentivos fiscais e não-fiscais para a atração de investimentos externos foi um fator que influenciou positivamente a vinda da empresa para o Paraná. Essa última característica será discutida mais adiante, na apresentação do fator capacidade de ação política do poder público.

É difícil fazer uma análise separando o Brasil do Estado do Paraná no processo de negociação com as empresas, todavia é possível dizer que o país era interessante para as duas empresas montadoras, e elas já haviam decidido pela instalação quando iniciaram as negociações com o Estado, conforme foi apresentado acima, portanto o foco da análise é o Estado. Em síntese, as características do Estado do Paraná estavam mais propícias a atração do IDE na década de 90 do que na década anterior. A tabela 9 destaca a comparação entre elas, evidenciando a tendência de maior poder de barganha para o Estado do Paraná na década de 90 devido a evolução dos indicadores das suas características. Analisa-se agora o próximo fator, a globalização.

4.2.3. Globalização

A globalização é apresentada como um dos fatores que alteraram o processo de decisão de localização das empresas realizando IDE (DUNNING, 1998) e a relação de poderes nas negociações entre as empresas e os países-hospedeiro (STOPFORD, STRANGE e HENLEY 1992; DUNNING, 1998; RAMAMURTI, 2001). Mas não é somente nas questões relacionadas ao IDE que o tema gera interesse, ela está entre os assuntos mais controversos dos últimos 20 anos, ou mais. As discussões abrangem áreas distintas do conhecimento passando pelo direito, sociologia, economia, e atingindo até a física e a biologia, onde grupos de pesquisa já não ficam restritos a um mesmo país, mas abrangem pesquisadores de diversas partes do mundo, como é o caso do Projeto Genoma. Além das diferentes áreas de conhecimento, a globalização também faz parte das conversas do dia-a-dia da

população, pois cada vez mais somos bombardeados por informações, notícias, produtos, e outras coisas vindas de diversas partes do mundo. Em geral os discursos são inflamados, seja a favor, seja contra a globalização, como é possível constatar no Fórum Social em Porto Alegre ou no Fórum Econômico em Davos. O objetivo dessa parte da tese é definir a globalização, apresentando algumas das discussões que envolvem esse conceito. Primeiro, apresentam-se as diferentes dimensões envolvidas pela globalização, e por que será enfatizada sua dimensão econômica neste artigo. Segundo, discutem-se as diferenças entre a globalização na sua fase atual e a globalização que ocorreu em outras épocas, enfatizando a importância e a especificidade do fenômeno atual. Terceiro, apresentam-se alguns dos argumentos contra e a favor da globalização. Quarto, discute-se a globalização em termos de IDE. Por último discute-se a globalização no Brasil, e especificamente o IDE no setor automotivo.

Ao se discutir globalização, pensa-se inicialmente naquilo que está no centro do debate público, e por isso mesmo atrai mais atenção, que é a sua dimensão econômica. Mas globalização envolve mais do que a integração comercial e o fluxo de capitais entre países, ela vai desde a dimensão tecnológica, política e cultural, até a ecológica e da imigração. Beck (2000) argumenta que é preciso incluir todos esses temas na discussão da globalização, pois cada uma das dimensões tem impacto nas demais. Para o autor, o denominador comum das diferentes dimensões é que vivemos em um mundo em que as fronteiras são cada vez menos relevantes, em todos os aspectos. Como os problemas ecológicos, tais como a emissão de gás carbônico ou a poluição dos oceanos, que afetam diversos países indiscriminadamente ou as influências culturais, em que uma música de nome Aïcha, do cantor Khaled, exilado argelino, foi premiada em 1997 como a melhor do ano na França, tocada nas principais rádios daquele país, não apenas naquelas de público-alvo árabe, e também sucesso em países tão diferentes como Israel, Arábia Saudita e Brasil. Ou ainda as ONG's, que desenvolvem seus trabalhos e recebem apoio em diversos países. Todas essas dimensões são importantes e precisam ser analisadas e pesquisadas para que se possa compreender melhor a globalização. Todavia, por causa do escopo dessa pesquisa optou-se por focar a dimensão político-econômica da globalização. Portanto, define-se globalização como o processo de integração econômica mundial por meio de mudanças políticas que

diminuem as barreiras ao fluxo internacional de capitais, ao comércio internacional e ao IDE (BHAGWATI, 2004).

O aumento do fluxo de capital entre países, do comércio internacional, da imigração, e da influência das empresas multinacionais, entre outros, não são acontecimentos exclusivos do momento atual. O final do século XIX foi bastante intenso nessas e em outras dimensões da globalização. Entretanto, Bhagwati (2004) argumenta que o momento atual é diferente e especial por diversas razões. Primeiro, as mudanças tecnológicas atuais aceleram o movimento do fluxo de serviços e capital, numa ordem muito maior do que no momento anterior. Segundo, a integração econômica atual aumenta a competitividade no mercado, o que gera uma sensação de insegurança ou vulnerabilidade econômica muito maior que no momento anterior. Terceiro, não ocorreu no período anterior o receio de que o aumento da interdependência entre os países criasse barreiras à capacidade dos Estados-Nação de prover o bem-estar social para suas populações. Por último, no século XIX, a globalização foi decorrência do desenvolvimento na comunicação e nos transportes, envolvendo poucas mudanças nas políticas dos países envolvidos. No momento atual, apesar da importância das mudanças tecnológicas, principalmente nas comunicações, o fator primordial é a mudança nas políticas dos países em direção a redução das barreiras ao fluxo de negócios e investimentos. O autor termina afirmando que por essas razões a globalização é fundamentalmente diferente, e especial, nos dias atuais.

Devido à sua complexidade e aos seus efeitos, a globalização tornou-se um tema polêmico. Críticos e defensores têm se enfrentado em debates acadêmicos e políticos e, por vezes, as manifestações ganham as ruas, como aconteceu no encontro da OMC em Seattle. A própria criação do Fórum Social Mundial é uma iniciativa visando debater e propor sugestões para uma globalização mais solidária, em contraposição ao Fórum Econômico Mundial, encontro anual que ocorre em Davos, Suíça (FÓRUM SOCIAL MUNDIAL, 2005). Dentre as críticas feitas à globalização está a de que a abertura comercial decorrente dela aumenta a pobreza em países já pobres, pois joga os produtores desses países em um mercado competitivo no qual eles entram com enorme desvantagem. Além disso, argumenta-se que os países com maior poder político, e que pressionam para a abertura comercial, mantêm proteção e incentivos aos seus produtores, como é o caso dos

subsídios americanos à produção de algodão (ISAAK, 2005). Por outro lado, seus defensores argumentam que o aumento do comércio e da competição tem efeito positivo no crescimento dos países, sem exceção, e que o crescimento diminui a pobreza (BHAGWATI, 2004). Por isso todos os países, inclusive os mais pobres se beneficiariam da abertura comercial.

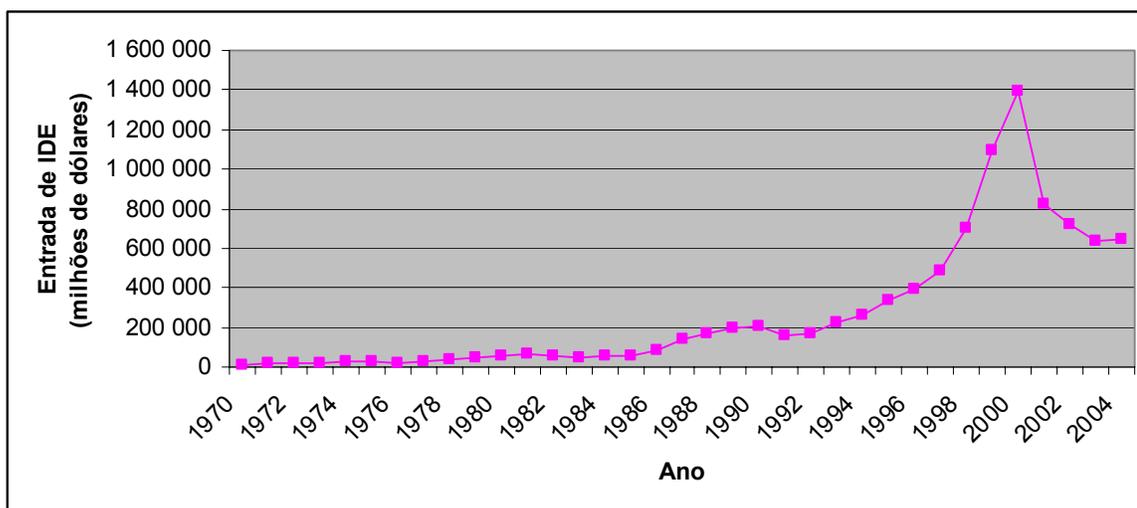
Outra crítica à globalização é a de que as corporações multinacionais seriam as grandes beneficiadas, pois diminuem seus custos ao se instalarem em países com de mão-de-obra mais barata e se beneficiam da diminuição das barreiras ao fluxo comercial e de capital. Os países desenvolvidos, apesar de ganharem, pois a maior parte das corporações multinacionais estão sediadas nesses países, sofrem com o desemprego por causa da transferência da produção para países pobres ou em desenvolvimento. Mas os países que recebem esses empregos não são beneficiados, pois são empregos em que a remuneração é baixa, e o que ocorre é uma real transferência de renda dos países pobres para os ricos (MILWARD, 2004). Por outro lado, os defensores argumentam que apesar dos salários serem baixos se comparados aos dos países-sede das multinacionais para os padrões do país que recebe essas empresas, eles ainda são em geral maiores que a média local, bem como cumprem mais a legislação local, ou mesmo adotam padrões de benefícios mais abrangentes que essa legislação. Além disso, as empresas multinacionais possuem padrões mais elevados de qualidade e tecnologia, o que geraria externalidades positivas para a indústria local, aumentando a produtividade geral da região (BHAGWATI, 2004; FARRELL, 2004). Apesar dos diferentes pontos de vista, ambos os lados concordam em uma coisa: a globalização é irreversível (BECK, 2000; BHAGWATI, 2004; FORUM SOCIAL MUNDIAL, 2005). O que é preciso buscar são maneiras de fazê-la trazer benefícios para todos e não apenas para um grupo privilegiado (BECK, 2000).

A irreversibilidade da globalização decorre de pressões políticas e econômicas para a criação de mecanismos institucionais que visem diminuir barreiras ao livre fluxo de capitais, ao comércio internacional e ao IDE. No entanto, a natureza dessas pressões também configuram pontos de discórdia. Para os críticos, os países desenvolvidos e os organismos internacionais (FMI e Banco Mundial, etc.) forçam os países pobres e em desenvolvimento a diminuírem as barreiras por meio de acordos bilaterais ou nas negociações de ajuda financeira nos momentos de

crises (RAMAMURTI, 2001; MILWARD, 2004). Já os defensores argumentam que a opção pela abertura econômica tem caráter voluntário, por ser a única via para o desenvolvimento e crescimento (RAMAMURTI, 2001; BHAGWATI, 2004). Além disso, pressões internas em países em desenvolvimento ocorrem devido a um grupo de profissionais formados em consagradas instituições americanas, e cuja formação leva a uma defesa da abertura de mercado. Essa geração ao assumir postos de comando na administração pública facilita e impulsiona essa abertura econômica em seus países (VERNON, 1998; RAMAMURTI, 2001).

Esse processo de integração econômica envolve diversos aspectos: importação, exportação, fluxo de capitais, entre outros. Neste trabalho o interesse específico é o IDE e as barreiras que dificultam ou facilitam esse tipo de investimento. O IDE é definido como um tipo de investimento que envolve um relacionamento de longo-prazo com contínuo interesse e controle por parte do investidor, em um empreendimento em um país estrangeiro e pressupõe que esse investidor exerça uma significativa influência na administração desse empreendimento (UNCTAD, 2004). O fluxo de IDE veio em uma tendência ascendente de 1970 até 2000 quando decresceu por três anos seguidos, e recuperou-se levemente em 2004, conforme demonstram os dados do gráfico 3. Esse incremento no IDE serve como indicador da abertura dos países ao relacionamento internacional.

Gráfico 3– Total de entrada de IDE no mundo



Fonte: UNCTAD, 2006a.

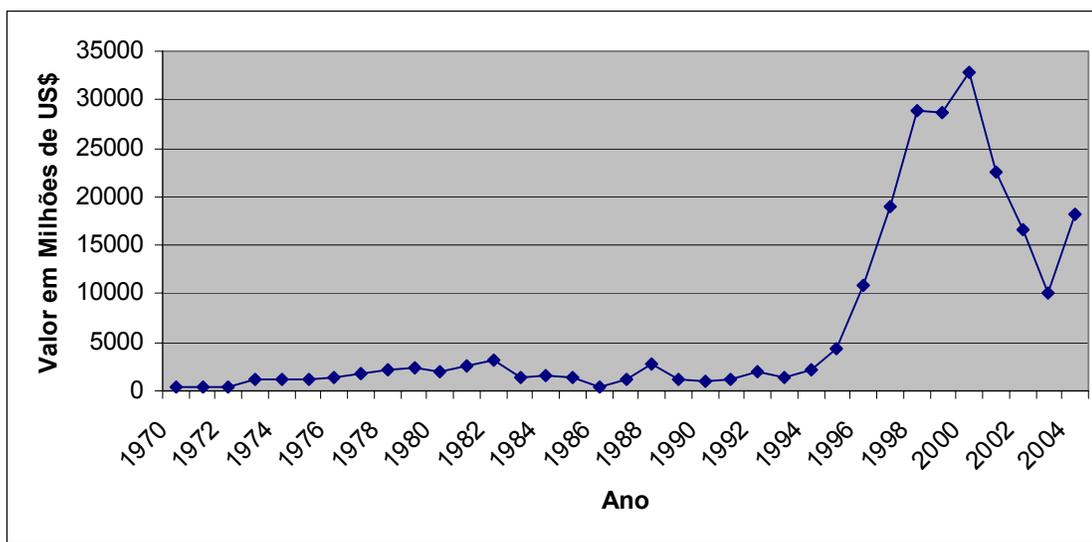
Segundo a UNCTAD (2004), essa diminuição no fluxo de IDE não representa um retrocesso do processo de abertura, pois as políticas relativas ao IDE estão se tornando mais liberais à entrada desse tipo de investimento como pode ser visualizado na tabela 10. Essa tendência indica a perspectiva de aumento no IDE para os próximos anos. Além disso, tanto países quanto multinacionais têm aumentado o seu grau de integração internacional (UNCTAD, 2004).

Tabela 10– Mudanças no regime de investimento

Item \ Ano	91	92	93	94	95	96	97	98	99	00	01	02	03
Número de países que introduziram mudanças no regime de investimento	35	43	57	49	64	65	76	60	63	69	71	70	82
Número de mudanças	82	79	102	110	112	114	151	145	140	150	208	248	244
Favoráveis	80	79	101	108	106	98	135	136	131	147	194	236	220
Desfavoráveis	2	-	1	2	6	16	16	9	9	3	14	12	24

Fonte: UNCTAD, 2004.

O Brasil vem seguindo uma tendência de abertura das suas fronteiras para a entrada de IDE. O gráfico 4 apresenta a entrada de IDE no Brasil de 1970 a 2004. O país segue uma tendência muito parecida com os resultados apresentados no gráfico anterior. Além disso, dentro da classificação que a UNCTAD realiza dos países quanto ao seu desempenho na atração de IDE e quanto ao potencial para atrair IDE, o Brasil saiu de uma posição de baixo desempenho e alto potencial no triênio 1988-1990, para uma posição de alto desempenho e alto potencial no triênio 2001-2003 (UNCTAD, 2006b).

Gráfico 4– Entrada de IDE no Brasil

Fonte: IPEA, 2005.

Conforme demonstram os dados, a década de 90 foi marcada pela abertura do mercado brasileiro ao exterior. Conforme já foi apresentado na caracterização das políticas governamentais, no setor automotivo, as alíquotas de importação tiveram uma diminuição grande em relação aquelas praticadas durante a política de substituição de importação, mesmo com a implementação do NRA. Além disso, as restrições à entrada de empresas multinacionais foram retiradas, ou seja, aceitando as condições do NRA, qualquer empresa poderia se instalar no país (COMIN, 1998). A reação do Japão e da Coreia frente à implantação do NRA também demonstra uma das novas facetas da globalização, ou seja, a negociação deixou de ser apenas entre empresa e país-hospedeiro, e passou a incluir as relações entre países e organismos multilaterais (STOPFORD, STRANGE e HENLEY 1992; DUNNING, 1998; RAMAMURTI, 2001). Na comparação entre os dois casos pesquisados, a globalização evidenciou a perda de poder de barganha por parte do Governo do Estado do Paraná nas negociações na década de 90.

Nas entrevistas realizadas sobre o processo de negociação com a Volvo na década de 70, o fator identificado pelos entrevistados, sem exceção, como decisivo para a vinda da empresa para o Estado foi a influência política dos líderes locais sobre o Governo Federal. Como a vinda da empresa dependia da autorização do projeto pelo Governo Federal, as lideranças do Estado utilizaram essa capacidade de articulação política como argumento de negociação. Essa

capacidade de ação política será discutida em maiores detalhes a seguir. Na década de 90, com a abertura do mercado brasileiro decorrente da globalização, o Estado perde essa argumentação na negociação. Nas palavras dos entrevistados, o processo de negociação era mais uma competição de qual deles oferecia melhores condições para instalação do que uma negociação propriamente dita. A Renault não precisou do auxílio do Governo Estadual para entrar no país, pois bastou aceitar os termos do NRA para ter seu projeto aceito pelo Governo Federal. A negociação sobre os termos do NRA aconteceu no âmbito da OMC, e o Brasil sofreu pressão dos países-sede das multinacionais para diminuir as restrições de entrada. Portanto, a empresa estava livre para negociar com diversos estados e obter as maiores vantagens possíveis na competição entre eles. Portanto, na década de 70 o Estado do Paraná tinha um poder de barganha muito maior, pois havia barreiras a entrada de empresas multinacionais no país estabelecidas pelo Governo Federal. Já na década de 90 o oposto era verdadeiro, o governo estadual perdeu poder de barganha, pois o mercado brasileiro estava aberto ao investimento externo, e as decisões sobre as condições de entrada de IDE não se restringiam ao país, mas foram negociações realizadas nos organismos multilaterais e com outros países.

Faz-se agora a análise do último fator do contexto sócio-político-econômico importante para o processo de negociação entre as empresas multinacionais e o país hospedeiro, qual seja, a capacidade de ação política do Poder Público.

4.2.4. Regime Político e Guerra Fiscal

O último fator do contexto sócio-político-econômico a ser analisado nesse trabalho é está dividido em dois, regime político e o processo de democratização do país (METTENHEIM, 1999), e o processo de descentralização fiscal, que abriu espaço para a chamada guerra fiscal na década de 90 (ARBIX, 2002). Em ambos ocorreram mudanças significativas da década de 70 para a década de 90, mas existe uma relação entre eles.

Depois de 19 anos de um sistema competitivo multipartidário, o Brasil sofre um retrocesso autoritário com o golpe de 1964 (SKIDMORE, 1988). Enquanto o primeiro presidente militar após o golpe de 64, Presidente Alencar Castelo Branco,

trabalhava com o intuito de passar o governo para o próximo presidente sob um regime constitucional “normal”, era pressionado por uma ala linha dura que queria a suspensão das garantias constitucionais. Após a saída do Presidente Castelo Branco em 1967, e devido à radicalização política crescente, intensificaram-se as medidas repressivas, culminando no Ato Institucional número 5, o qual autorizava a suspensão dos direitos civis e não tinha data de vencimento. O general Garastazu Médice foi o terceiro presidente do período militar, e foi considerado o mais autoritário deles. Governou o país até 1974. Durante esse período houve a suspensão do funcionamento do Congresso entre 1969 e 1971, que fora desse período continuava funcionando, inclusive com a eleição indireta para presidente. Esse funcionamento, todavia, era controlado pelos militares. A legitimidade do governo era conquistada perante a classe média e alta por meio de desempenho econômico favorável. Em 1974, com a posse do General Ernesto Geisel na Presidência da República, inicia-se o período da chamada “descompressão”, ou democratização controlada. Visto que a eleição para o poder legislativo em 1974 foi um processo mais flexível em decorrência da “descompressão”, o MDB, partido de oposição, obteve uma vitória, inesperada inclusive para o próprio partido, que gerou preocupação entre os militares, pois mesmo os que defendiam a abertura achavam que ela deveria ser gradual (SKIDMORE, 1988). A responsabilidade pela derrota não foi apenas política, mas econômica também, pois devido aos fatores externos o país viu-se obrigado a adotar políticas ortodoxas que frearam a expansão econômica. No final de 1974 é implementado o II PND, cuja ênfase era o crescimento econômico por meio da intensificação da política de substituição de importação (FISHLOW, 1988). Mesmo com a derrota em 1974, a ala mais liberal entre os militares obteve vitória frente os “linha-dura” foi mantido o ritmo da abertura, culminando com o término do AI-5 em 1978. O General Figueiredo assumiu a presidência em 1978 mantendo a abertura gradual. O governo Figueiredo foi marcado também por turbulências econômicas, pois a crise do petróleo e a elevação da dívida externa, ao final do mandato a sua política econômica estava subordinada a renegociação da dívida. O primeiro presidente civil assumiu apenas em 1985, ainda por meio de eleições indiretas (SKIDMORE, 1988).

Para o escopo desse trabalho faz-se importante destacar três características do período autoritário. A primeira é a batalha travada dentro do

próprio regime militar entre a ala mais liberal e a ala linha-dura. Isso fez com que se mantivesse durante todo o período uma esperança na volta da democracia, mas ao mesmo tempo um receio de endurecimento do regime (SKIDMORE, 1988). Essa tensão possibilitava a viabilização das políticas definidas pelos comandantes militares, seja pela esperança, seja pelo medo. A segunda característica foi a busca do regime militar pela legitimidade da manutenção dos processos eleitorais, ao mesmo tempo em que a manipulação dos seus resultados era realizada pelos líderes militares (LAMOUNIER, 1988; SKIDMORE, 1988; METTENHEIM, 1997). Como resultado, ministros e governadores do regime militar tornaram-se os líderes políticos regionais. Todavia, após a democratização esses líderes tiveram dificuldades para se elegerem democraticamente (METTENHEIM, 1997). A terceira característica era o controle total da política econômica nas mãos de tecnocratas e militares. Nas palavras de Fishlow (1988), “sua política era sua interpretação do que seria necessário para manter a sociedade sobre o caminho por eles escolhido” (p.188). A adoção de uma política de crescimento econômico em 1975, frente à crise internacional do petróleo, era uma resposta não a pressões populistas, mas sim à tentativa de manter o crescimento econômico para a manutenção da abertura democrática gradual. Essas características demonstram a capacidade do regime em implementar as políticas definidas por ele, ao mesmo tempo em que abrem um espaço para as lideranças locais influenciarem decisões do Governo Federal.

A primeira eleição direta para presidente ocorreu apenas em 1989. Em 1982 já havia ocorrido a eleição direta para governadores dos Estados, mas ela ainda ocorreu sob controle das elites militares. Esse controle diminuiu a capacidade dos governadores de implementar políticas e de negociar com as lideranças políticas locais. Mettenheim (1997) afirma que o que caracterizou as eleições diretas no período de transição foi a separação entre a eleição presidencial e as eleições legislativas, o que acabou gerando nas primeiras pouca necessidade de articulação político-partidária. A eleição presidencial de 1989 e de governadores em 1990 foi baseada na utilização de campanha televisiva, e no caso da eleição de governadores os interesses locais prevaleceram sobre os nacionais. Essas características acabaram por fortalecer as lideranças locais (METTENHEIM, 1997).

A abertura democrática influenciou a descentralização fiscal, e esses dois fatores em conjunto acabaram por gerar a guerra fiscal. Segundo Rezende (2003), o

modelo de federalismo fiscal atual está baseado no modelo implementado pela reforma tributária de 1967, mesmo em um contexto econômico atual completamente diverso daquele. Três preocupações centrais davam forma ao modelo: (a) equilíbrio entre a repartição de competências para tributar do governo federal, estados e municípios, (b) construção de cooperação intergovernamental no desenvolvimento de políticas para promover a industrialização do país, e (c) incentivos ao desenvolvimento de regiões menos favorecidas. Para atender a essas preocupações a reforma tributária de 1967 possuía três componentes principais. O primeiro era o reforço da capacidade tributária de estados e municípios com a criação do Imposto sobre Circulação de Mercadorias – ICM, de competência estadual, e do Imposto sobre Serviços – ISS, de competência municipal. O segundo foi a instituição de um duplo mecanismo de repartição de receitas na Federação: fundos de participação, com funções distributivas, e fundos setoriais de infra-estrutura, com funções de cooperação. O terceiro componente, o qual não era considerado oficialmente como componente, mas exercia essa função na prática, eram os incentivos ao desenvolvimento de regiões menos favorecidas, baseados na renúncia da receita do Imposto de Renda.

Para Rezende (2003) os fundamentos do modelo de 1967 não foram alterados pelas modificações ocorridas na constituição de 1988, mas o equilíbrio do regime de partilhas e transferências de recursos foi perdido. Segundo ele as conseqüências “foram a ampliação dos desequilíbrios na repartição de recursos fiscais e a desarticulação das ações do estado com respeito às prioridades da política de desenvolvimento” (p.29). Prado (1999) argumenta que esse modelo acabou oferecendo aos governos estaduais um poderoso instrumento de ativismo desenvolvimentista. Segundo o autor a chamada “guerra fiscal” inicia-se e acirra-se nos anos 60, perde evidência a partir da década de 70 e ressurgiu ao final dos anos 80. O ressurgimento da guerra fiscal ocorre em conseqüência de dois fatos fundamentais: (a) fim do regime autoritário, e (b) as reformas realizadas pela Constituição de 1988 (WERNECK, 1995; PRADO, 1999). Apesar da reforma tributária de 1967 ter transferido aos governos estaduais o poder para arbitrar sobre os incentivos do ICM, o caráter centralizador do regime militar (FISHLOW, 1988), e o fato de na prática os governadores serem indicados pelos militares (SKIDMORE, 1988) fazia com que a autonomia não pudesse ser utilizada em sua plenitude, o que

continha uma escalada da guerra fiscal. O poder centralizado fazia com que os interesses conflitantes dos estados da Federação fossem subordinados as diretrizes do Governo Federal. Por exemplo, a partir de 1970 o Governo Federal passa a realizar e coordenar reuniões dos secretários de fazenda estaduais na tentativa de evitar a competição na concessão de subsídios. Com a democratização o Governo Federal vai aos poucos perdendo essa capacidade de controlar os conflitos (PRADO, 1999).

A Constituição Federal de 1988 acabou por aumentar a descentralização, grande parte em decorrência das denúncias contra a centralização promovida pelos governos militares (REZENDE, 2003). As mudanças trazidas pela constituição resultaram em uma maior autonomia federativa e descentralização político-fiscal (PRADO, 1999). Alguns mecanismos de controle da autonomia fiscal foram retirados, por exemplo, a exigência de uniformidade para as alíquotas, sob controle do Senado Federal. Além disso, não foram instituídas regras de cooperação intergovernamental, o que impediu a articulação das ações federais, estaduais e municipais (REZENDE, 2003). Esses acontecimentos possibilitaram o acirramento da guerra fiscal. Os estados passaram a competir mais fortemente por investimento privados por meio de concessões relacionadas aos impostos estaduais, além de outros incentivos fiscais e não fiscais (PRADO, 1999; ARBIX, 2002).

A capacidade de ação política precisa ser analisada em dois níveis, Governo Federal e Governo Estadual. No nível federal, conforme descrito por Fishlow (1988), na década de 70 a capacidade de implementação de sua ação era muito grande devido ao regime militar com poder autoritário e centralizado. Mesmo com uma legislação fiscal mais descentralizadora, as decisões finais dependiam do Governo Federal, que tinha em suas mãos a palavra final, o que evitou uma aceleração da guerra fiscal naquele momento (PRADO, 1999). Na década de 90, com a democracia, a implementação das ações políticas dependiam da negociação com congresso, no qual as lideranças regionais tinham força de pressão política (METTENHEIM, 1997). Além disso, a legislação fiscal manteve-se descentralizadora, o que possibilitou a aceleração da guerra fiscal entre os estados (PRADO, 1999).

No nível estadual, na década de 70 os governos estaduais tinham pouca autonomia nas decisões políticas, eles dependiam muito do Governo Federal. Com

relação as políticas fiscais, o Governo Federal mantinha um controle, e a orientação era um equilíbrio na relação entre os estados (PRADO, 1999). As lideranças locais ligadas ao regime militar, no entanto, tinham uma grande capacidade de articulação política, visto que o regime procurava manter a sua legitimidade política por meio de eleições, mesmo que em certa medida manipulada. Portanto os governos estaduais, de maneira geral, tinham pouca autonomia, mas as lideranças locais poderiam ter um certo grau de capacidade de articulação política. Em síntese, o Governo Federal perdeu capacidade de implementação de suas políticas na década de 90, em relação a década de 70, e os governos estaduais ganharam autonomia, em especial em relação as questões fiscais.

Na análise dos casos fica mais claro como essa articulação política ocorreu. Na década de 70 a negociação ocorre em três frentes simultâneas, a frente empresa e Governo Federal, a frente empresa e Governo Estadual, e a frente Governo federal e Governo Estadual. Nessa negociação a empresa teve que abdicar de seus planos de se instalar em São Paulo por causa das políticas de desconcentração industrial da região metropolitana de São Paulo. Na negociação com o Governo do Estado, o ponto decisivo segundo todos os entrevistados, foi a “força política” desse junto ao Governo Federal. Justamente no momento em que ocorriam as negociações, o grupo político do Paraná, sob a liderança de Ney Braga, passou a assumir cargos importantes na esfera federal. Além disso, as empresas já instaladas no Brasil e que produziam caminhões estavam fazendo pressão sobre o Governo Federal para a não aprovação do projeto de instalação da Volvo no Brasil.

Aproveitando-se desta situação, os negociadores do BADEP pressionaram a empresa a escolher o Paraná. Para um dos entrevistados esta pressão foi uma espécie de “ultimato” que os negociadores deram para a empresa. Um dos entrevistados declara: “Nós começamos a dialogar com o pessoal da Volvo, mas sempre com aquela, eles querendo um algo mais... E ficavam se enrolando, demoraram, passaram-se alguns meses e nada de decisão deles. O Presidente do BADEP disse o seguinte: “Telefone para o Executivo da Volvo e diga pra eles se eles não se decidirem qual é o lugar que eles vão parar em uma semana, ..., nós não vamos mais fazer nenhum esforço pra que eles venham porque o lobby da ANFAVEA vai fechar a entrada de novos investimentos de produção na área automotiva, principalmente de caminhões”. As negociações foram caracterizadas

pelos entrevistados como “acaloradas”, mas a decisão final da empresa foi pela instalação no Paraná. Os entrevistados afirmam, sem exceção, que a força política deste grupo estadual foi central nesta decisão. Outros aspectos foram considerados, mas os dirigentes da empresa sabiam que as chances de aprovação do projeto dependiam da capacidade de articulação política do Governo do Paraná em torno da aprovação do projeto no Executivo Federal. Um dos entrevistado afirmou que o grupo político do Estado “peitou” o Governo Federal para trazer a Volvo. Isso está de acordo com o argumento de Mettenheim (1997) sobre a importância das lideranças locais, e o de Fishlow (1988) sobre o controle total da política econômica e industrial nas mãos dos tecnocratas e militares.

No restante da negociação com o Governo Federal, empresa e BADEP trabalharam juntos, tanto na construção técnica do projeto, quanto na articulação de um lobby político para a aprovação do mesmo. Além disso, a Volvo contratou uma consultoria para colaborar no projeto e no lobby. O desenvolvimento do projeto técnico tinha como pontos críticos a necessidade de sua aprovação em dois órgãos Federais, o Conselho de Desenvolvimento Industrial, e o BEFIEX, um programa do Governo Federal que proporcionava incentivos fiscais para empresas nacionais exportadoras, visto que somente com esses incentivos a instalação seria interessante para a empresa. Elaborou-se então uma “engenharia jurídica”, segundo um dos entrevistados, para possibilitar a implantação da Volvo no Brasil com 51% de capital nacional e 49% de capital estrangeiro. Assim ela se colocaria como empresa nacional e teria acesso a benefícios especiais.

Uma das dificuldades foi convencer a empresa de que essa saída funcionaria, pois não era seu interesse ter sócios nacionais no projeto, muito menos não ter o controle da empresa. Para a constituição do capital nacional, o BADEP foi um dos sócios, mas a maior parte do capital proveio da iniciativa privada. Toda a negociação para a entrada dos sócios privados foi feita pelo BADEP. Esses sócios eram grupos empresariais paranaenses. Assim que a legislação foi modificada, no início da década de 80, a Volvo adquiriu o controle da empresa novamente, comprando a participação do BADEP e de quase todos os sócios paranaenses. Os entrevistados afirmam que nessa negociação a aprovação técnica estava subordinada à política: “A gente notava claramente, por parte de alguns dos técnicos

que lá estavam, que havia uma determinação para que o projeto não fosse pra frente” (entrevista).

O processo de negociação ocorria em dois níveis, no primeiro diretamente junto ao CDI, já que existia um contato direto entre o BADEP e este órgão, no segundo o Governo do Paraná atuava junto aos ministérios e à Presidência da República. O resultado foi a aprovação do projeto, mesmo com uma grande resistência por parte do Ministério do Planejamento. Nota-se a clara relação favorável de poder para o poder público, tanto Federal quanto Estadual. A empresa foi obrigada a se submeter às intenções de ambos, aceitando ser sócia minoritária da Volvo do Brasil, realizando exportações, e aceitando a nacionalização de 95% das peças. Dessa maneira ela conseguiu se beneficiar de alguns incentivos federais à exportação e viabilizou o projeto.

Na década de 90, a negociação entre empresa e Governo Federal não ocorreu diretamente, mas sim no âmbito dos organismos multilaterais. Assim que o NRA foi aprovado no Brasil e aceito pela OMC, a empresa que aceitasse as condições impostas por ele era bem-vinda. Foi o que ocorreu com a Renault. Já a negociação com o Estado do Paraná foi descrita mais como uma competição entre os estados interessados do que uma negociação com a empresa. Nas palavras de um dos entrevistados “é claro que todo esse processo envolveu uma competição entre os estados, e cada estado tentou colocar suas vantagens de uma forma ou de outra... tentando, vamos dizer assim, conquistar a empresa”. Como os próprios entrevistados relatam, a empresa se aproveitou disso, tanto que os incentivos fiscais oferecidos pelos diferentes estados, ao final, eram praticamente os mesmos. Um dos pontos que os entrevistados consideraram fundamentais para o sucesso das negociações não tem relação com nenhuma das características da região, foi à capacidade dos seus negociadores em manter sigilo das informações sobre a negociação. Essa negociação é claramente resultado da guerra fiscal entre os estados instaurada na década de 90 (PRADO, 1999; ARBIX, 2002).

O Governo viu-se limitado na sua capacidade de atuar devido à descentralização fiscal, e ai mesmo tempo perdeu autonomia de decisão das suas políticas com a entrada nas negociações dos outros países e dos organismos multilaterais. O Governo Estadual ficou mais autônomo com relação das políticas

fiscais, mas perdeu capacidade de negociação frente à empresa com a disputa com os outros estados.

Em síntese, na comparação entre os dois períodos, a década de 70 possibilitava uma maior capacidade do Governo Federal de imposição das suas decisões, e por consequência o Governo Estadual que tivesse influência sobre o regime militar também tinha maior capacidade de implementação de suas ações. Dessa feita ambos tinham maior poder de barganha frente as empresas multinacionais. Na década de 90, nos dois níveis o poder público perde capacidade de implementar suas decisões, seja no Federal por causa da participação nos organismos multilaterais e da maior autonomia política dos estados, seja no estadual por causa da guerra fiscal.

A partir dos fatores apresentados e dos processos de negociação associados a eles, faz-se agora a discussão sobre os resultados dos dois processos.

4.3. Os Resultados das Negociações: Volvo e Renault

De acordo com o Modelo da Barganha já citado (RAMAMURTI, 2001), a relação entre o país-hospedeiro e a empresa influencia as condições de entrada dessa empresa no país-hospedeiro. Apresenta-se agora o resultado das negociações entre as duas empresas analisadas e o Governo Federal e o Estadual, relacionando os fatores do contexto sócio-político-econômico aos resultados das negociações. Nas pesquisas empíricas utilizando o Modelo da Barganha os autores utilizam a participação nacional no capital da subsidiária (ROOT e AHMED, 1978; FAGRE e WELLS, 1982). Será utilizado nesse trabalho, além desse critério, as regras do percentual de nacionalização, quantidades mínimas de exportação, e incentivos fiscais e não-fiscais recebidos pela empresa multinacional (RAMAMURTI, 2001).

Na negociação com a Volvo, segundo os entrevistados, para viabilizar o projeto da empresa, ela foi obrigada a aceitar uma participação de 51% de capital nacional na subsidiária. A Volvo do Brasil precisava ser empresa nacional para poder receber benefícios fiscais oferecidos a empresas brasileiras exportadoras por meio do BEFLEX. Uma das dificuldades foi convencer a empresa a essa participação de capital nacional na subsidiária, pois não era seu interesse ter sócios nacionais no

projeto, muito menos não ter o controle da empresa. Um dos entrevistados argumenta que a empresa só foi convencida quanto lhe foi garantido o controle de fato, apesar de não ter o controle de direito. Para a constituição do capital nacional, o BADEP foi um dos sócios, mas a maior parte do capital proveio da iniciativa privada. Toda a negociação para a entrada dos sócios privados foi feita pelo BADEP. Esses sócios eram grupos empresariais paranaenses. Assim que a legislação foi modificada, no início da década de 80, a Volvo adquiriu o controle da subsidiária novamente, comprando a participação do BADEP e de quase todos os sócios paranaenses. Com a cessão das pressões por uma maior participação de capital nacional na empresa, evidencia-se um menor poder de barganha das negociações.

Nas negociações com a Renault, também houve a participação de capital nacional, mas apenas de 40% conforme exigido pela empresa e descrito pelos entrevistados. Essa participação deveria ser feita por um *pool* de investidores constituídos pelo Governo do Estado do Paraná (MOTIM, FIRKOWSKI e ARAÚJO, 2002) e não diretamente pela iniciativa privada, o que era bastante diferente do caso da Volvo quando a iniciativa privada investiu diretamente na empresa, tanto que ainda hoje alguns sócios nacionais participam pois não quiseram vender as ações da empresa no início da década de 80. O Governo acabou não integralizando toda a sua parte como havia sido acordado, o que fez com que a participação nacional nunca chegasse ao percentual negociado. Essa participação minoritária evidencia o maior poder de barganha da Renault na década de 90 relativamente a Volvo na década de 70.

O percentual de nacionalização das peças não foi definido na negociação com o Governo do Estado, mas no nível Federal. No caso da Volvo, os índices de nacionalização eram de 85 a 90% (SHAPIRO, 1994; VIGEVANI e VEIGA, 1997b). Já para a Renault esses índices eram de 60%, conforme o Novo Regime Automotivo (COMIN, 1998). Essa diferença evidência uma maior capacidade de barganha da Renault na década de 90. Mas esse poder de barganha se relacionava mais a globalização do que a própria empresa, pois segundo Comin (1998), a aprovação do Novo Regime Automotivo que estabeleceu esse percentual mínimo de nacionalização passou por duras negociações internacionais. O Brasil recebeu pressões de diversos países para a não aprovação do NRA, principalmente Coréia e

Japão, que vinham ganhando mercado com a abertura das importações, mas que não tinham montadoras com plantas instaladas no Brasil e teriam dificuldade de atingir percentuais mais altos de nacionalização. De qualquer maneira o maior poder de barganha das montadoras nos anos 90 fica evidenciado pelos menores índices de nacionalização das peças.

Com relação às cotas mínimas de exportação, segundo as entrevistas com os participantes do processo de negociação com a empresa, esta foi obrigada a assumir um compromisso mínimo de 30% de exportação da sua produção. As entrevistas apontaram também que a empresa não estava interessada em realizar exportações a partir do Brasil, era o mercado interno que a interessava. Todavia para viabilizar o projeto foi obrigada a entrar no programa BEFLEX aceitando essa cota mínima de exportação. Na Renault não existia cota mínima de exportação. Existiam incentivos às exportações por meio de diminuição dos impostos de importação de carros prontos, dependendo da quantidade de carros exportadas (COMIN, 1998). Novamente, resultados mais favoráveis para a Renault indicando um maior poder de barganha na década de 90.

O último critério para a análise dos resultados das negociações são os incentivos recebidos pelas duas empresas. A Volvo recebeu uma série de incentivos para a instalação no Brasil e no Paraná. O primeiro foi o terreno comprado na Cidade Industrial de Curitiba a um preço bastante baixo. Não existiu um acordo entre os entrevistados sobre se o preço foi subsidiado ou não. Alguns disseram que foi subsidiado, pois o preço do terreno foi muito baixo. Outros disseram que os terrenos na CIC eram realmente baixo no momento da compra pela Volvo, pois era um projeto novo. Os valores do terreno aumentaram depois da instalação de algumas multinacionais na região. A empresa recebeu isenção de IPTU por 10 anos. Esses foram os incentivos municipais. A infra-estrutura da CIC era precária no início, mas fazia parte do projeto a realização de obras para melhorá-la. Não fez parte da negociação as melhorias na infra-estrutura. Do Governo Estadual a empresa recebeu um aporte de capital, pois o BADEP entrou como um dos sócios. Um dos entrevistados foi claro ao dizer que não existia, por parte do Governo do Estado, intenção de negociar nenhum tipo de isenção. Os incentivos federais foram decorrentes da empresa ser considerada nacional, portanto recebia vantagens de acesso ao crédito no BNDES, e seus produtos poderiam ser vendidos com

financiamento subsidiado do FINAME. Além disso, a empresa participou do programa BEFIEX, que gerava benefícios fiscais em troca de exportação. Esses foram os incentivos recebidos pela empresa.

A Renault também recebeu uma série de incentivos. Entre os incentivos municipais, a empresa recebeu a doação do terreno, com a terraplanagem, isenção de IPTU por 10 anos e a prefeitura se comprometeu a realizar obras de infraestrutura. O acordo para a realização das obras de infra-estrutura não foi cumprido na íntegra. Os incentivos estaduais envolviam dilação no prazo de pagamento de ICMS, que foi prorrogado em acordo posterior; participação do Estado em 40% do capital da empresa, que não foi realizada na sua totalidade; valores diferenciados para a energia elétrica fornecidos pela Copel – Companhia Paranaense de Energia; e expansão do terminal de contêiner do porto de Paranaguá. Além disso, a pedido da montadora, os fornecedores da empresa que se instalassem no Estado receberiam incentivos também. Não houve incentivos federais, apenas o que estava previsto no NRA.

O quadro 4 compara as duas empresas em relação aos incentivos. É possível verificar que a Renault recebeu uma quantidade maior de incentivos, em especial incentivos municipais e estaduais. A obtenção dos incentivos municipais foi articulada pelo Governo do Estado, por meio da COMEC.

Quadro 4– Incentivos: comparativo Volvo e Renault

	Volvo	Renault
Municipal	<ul style="list-style-type: none"> • Terreno a preço baixo • Isenção de IPTU – 10 anos 	<ul style="list-style-type: none"> • Terreno doado • Terraplanagem • Isenção de IPTU • Obras de infra-estrutura
Estadual	<ul style="list-style-type: none"> • Participação no capital da empresa 	<ul style="list-style-type: none"> • Participação no capital da empresa • Dilação do prazo para pagamento do ICMS • Valores diferenciados de energia elétrica • Obras de infra-estrutura no Porto • Incentivos a fornecedores
Federal	<ul style="list-style-type: none"> • BEFIEX • FINAME 	<ul style="list-style-type: none"> • NRA

Fonte: Dados da pesquisa

Os incentivos federais que foram decisivos para a vinda da Volvo não eram incentivos especiais para a empresa, mas decorrentes dela ter 51% de capital nacional, e portanto poder usufruir dos mesmos benefícios que empresas brasileiras tinha acesso. A contrapartida foi não que a Volvo da Suécia não tinha o controle de direito da empresa. Os benefícios ligados ao BEFLEX obrigavam a empresa a exportar. Portanto os incentivos federais tinham uma contrapartida pesada para a Volvo. Já os incentivos oferecidos a Renault tinham como contrapartida apenas a realização do projeto. Essas indicam um maior poder de barganha da Renault em relação a Volvo no processo de negociação.

Se os resultados da negociação apontam para um maior poder de barganha na década de 90, quais os fatores podem ter contribuído para esse resultado? Dos quatro fatores apresentados, o tipo de investimento de ambas as empresas era igual, busca por mercado e um interesse secundário na exportação. Portanto, esse fator não pode ser considerado como oferecendo poder de barganha para nenhuma das duas empresas. Uma diferença no tamanho do investimento entre as duas empresas poderia ser um fator de diferença no poder de barganha. Não foi realizada uma análise comparativa entre o total de investimento de ambas as empresa, mas é lógico argumentar que o fato das duas empresas pertencerem ao mesmo setor faz com que os investimentos iniciais não pudessem ser tão diferentes.

Em relação às características do país, em ambos os casos o Brasil apresentava características atrativas para as empresas não sendo diferença essencial com relação ao poder de barganha. Já as características do Estado do Paraná apresentam importantes como foi apresentado anteriormente. Mas as diferenças indicariam um resultado diferente ao que foi encontrado, ou seja, o poder de barganha da empresa deveria ser maior na década de 70, pois diversas características do Estado são mais interessantes para a empresa na década de 90 do que na década de 70, tais como atividade agrícola, qualificação de mão-de-obra, infra-estrutura e econômica de aglomeração. Portanto, esse fator não pode ser explicativo do maior poder de barganha na década de 90.

A globalização parece ter sido um dos fatores que influenciaram o processo de negociação, reforçando o poder de barganha da Renault na década de 90. Fica claro que a discussão sobre o NRA não ocorreu apenas nacionalmente. Diversas influências externas ocorreram, em especial da OMC, e dos países-sede

das montadoras interessadas no mercado brasileiro (COMIN, 1998). Com a necessidade de negociação no âmbito da OMC, o Brasil perdeu certa autonomia em relação a suas políticas industriais para o setor, fazendo que as empresas multinacionais acabassem por ter aumentado seu poder de barganha nas negociações (RAMAMURTI, 2001).

O fator decisivo para a diferença de poder de barganha nas duas décadas foi à mudança de regime político e a descentralização fiscal, e conseqüente guerra fiscal. Durante a década de 70 a Volvo dependia a colaboração e da capacidade de pressão das lideranças políticas estaduais frente ao Governo Federal. Foi essa força que possibilitou a vinda da empresa pro Brasil. Na década de 90 a negociação foi mais uma competição entre os estados causada pela guerra fiscal do que uma negociação propriamente dita. Essa disputa entre os Estados causou o fortalecimento do poder de barganha da Renault. Foi justamente entre os incentivos estaduais que aparecem as principais diferenças nos resultados do processo de negociação. A empresa soube utilizar esse poder na consecução dos seus objetivos na instalação da sua planta no país.

5. AS EMPRESAS MONTADORAS E SEUS RELACIONAMENTOS

5.1. Análise dos Relacionamentos da Volvo

Dando seqüência à análise dos dados, apresenta-se a análise das entrevistas realizadas na empresa Volvo. Os dados são apresentados por grupos de organizações com que a empresa se relaciona. A partir do referencial teórico, dos objetivos de pesquisa e da leitura e análise das entrevistas nas duas empresas pesquisadas foram definidos três grupos: (a) Governo e Associações, (b) Instituições de Ensino e Treinamento e (c) Fornecedores; que são apresentados a seguir.

5.1.1. Governo e Associações

O primeiro grupo a ser apresentado é formado pelo governo, seja ele federal, estadual ou municipal, e por associações empresariais e profissionais. A opção de agrupar governo e associações decorre da identificação de que muitos contatos e relações da Volvo com o governo são feitas por meio de associações empresariais, portanto não faria sentido apresentá-las separadamente. Os relacionamentos são discutidos de acordo com a importância dos relacionamentos a partir dos dados obtidos nas entrevistas.

Segundo as entrevistas, o relacionamento considerado mais importante e no qual, por conseguinte, existe maior participação da empresa, é com a ANFAVEA, Associação Nacional dos Fabricantes de Veículos Automotores. O relacionamento com a ANFAVEA ocorre em dois níveis: direção e operacional. No nível da direção a Volvo tem um assento de Vice-Presidente, como todas as outras montadoras. Ocorrem reuniões semanais, mas devido à distância a empresa procura escolher bem de quais reuniões vai participar. Segundo um dos entrevistados “nós não temos a mesma freqüência de participação nessas reuniões que as outras empresas associadas, cujas sedes administrativas e financeiras são na capital paulista. Como nós estamos distantes, dependemos de aeroporto etc., selecionamos bastante bem, somos exigentes na seleção das reuniões de que participamos”. Os assuntos de maior interesse no relacionamento com a ANFAVEA apontado nas entrevistas são as relações governamentais (por exemplo, questões tributárias, financiamento com

BNDES, legislação ambiental e negociações internacionais). Essa maior ênfase no relacionamento com a ANFAVEA, segundo um dos entrevistados, se dá pelo *business*, pois lá são discutidos assuntos de interesse direto, do dia-a-dia das montadoras. O responsável pelas relações externas da empresa classificou como *low profile* o comportamento da Volvo frente à ANFAVEA. Comparando a atuação da Volvo com a das outras montadoras participantes, ele afirma que as outras têm uma “condição de representatividade muito maior”, ou seja, são muito mais atuantes. O trabalho da Volvo é feito a partir de Curitiba e se pauta pelo *The Volvo Way*, que são os princípios e valores da organização. Ela busca transparência, perenidade e consistência no relacionamento e também que ele “transite efetivamente pela questão da confiança mútua”.

No nível operacional, a Volvo participa das comissões da ANFAVEA para assuntos técnicos veiculares, fiscais e tributários, energia e meio-ambiente e negociações internacionais de comércio. Um dos representantes da Volvo nessas comissões diz que as reuniões são regulares e que a participação tem como principal objetivo a troca de informação. Ele afirma que por meio dessas reuniões na ANFAVEA é que eles fazem o monitoramento sobre a legislação ambiental em praticamente toda a América Latina. No nível operacional também foram citadas duas outras organizações similares à ANFAVEA, mas em outros países: a ADEFA, da Argentina, e outra do Peru, cujo relacionamento tem o objetivo de complementar as informações que por acaso não sejam conseguidas por meio da ANFAVEA.

Diversas outras associações são citadas como possuindo algum tipo de relacionamento com a Volvo, mas em nenhuma delas esse relacionamento foi considerado importante ou expressivo o suficiente para merecer ser mais bem descrito. De acordo com o responsável pelas relações externas da empresa “do ponto de vista institucional nós temos um relacionamento de qualidade com todas as entidades de forma totalmente igual”.

No Paraná, segundo o responsável pelas relações externas, destaca-se o relacionamento com a FIEP – Federação das Indústrias do Estado do Paraná, em especial no que se refere à representação política frente ao Governo do Estado e aos Governos Municipais, “quando os objetivos são comuns, quem representa as indústrias do Estado do Paraná, no Palácio Iguazu é o presidente da FIEP. Uma empresa da importância da Volvo não poderia deixar de estar presente nas

discussões da FIEP”. Mas novamente descreve-se a ação da Volvo como *low profile* não participa ativamente, mas sempre que exista interesse ou que seja solicitado estão presentes. Além disso, acrescenta que a empresa possui um trânsito “bastante bom (...) [com] acesso direto às principais lideranças da FIEP”. Aqui novamente a associação empresarial funciona como um intermediário das relações entre a empresa e o poder público, visto que ao responder sobre as informações trocadas no relacionamento foram enfatizadas as informações ligadas ao poder público. Em complemento são citados interesses na área de treinamento, desenvolvimento de pessoas e desenvolvimento tecnológico. Além da FIEP são citadas a AECIC – Associação das Empresas da Cidade Industrial, “que defende os interesses dos empresários que investiram nesta região da cidade” (Cidade Industrial de Curitiba) e a Associação Comercial do Paraná, que “é um relacionamento mais institucional”, mas nenhum aprofundamento sobre esses relacionamentos foi feito.

O relacionamento com os Governos, Federal, Estadual e Municipal está, aparentemente, muito vinculado ao relacionamento com a ANFAVEA e a FIEP, pois nos comentários sobre esses dois foram sempre enfatizados os papéis dessas associações como intermediárias entre empresa e poder público. Ao descrever o relacionamento direto com o poder público, o responsável pelas relações externas classificou-o novamente como *low profile*. Em suas palavras: “nós não temos estrutura de lobby em Brasília, em Buenos Aires ou em Santiago, diferente de outras empresas que têm uma estrutura enorme nestas localidades, para estarem mais próximas da estrutura do poder destes países”. Ele cita novamente o *The Volvo Way*, princípios e valores da empresa, como balizador do relacionamento. Outras entrevistas no nível operacional também demonstraram essa característica *low profile*, ao descrever o relacionamento com o Governo Federal, mais precisamente o IBAMA – Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e Recursos Naturais Renováveis e o DENATRAN – Departamento Nacional de Trânsito, como um relacionamento de troca de informação e trabalho em cooperação, inclusive citando que a empresa recebe consultas dos órgãos governamentais sobre a legislação em outros países. Mesmo no nível operacional a participação da ANFAVEA é destacada no relacionamento governamental, pois um dos entrevistados ao ser perguntado sobre o relacionamento com outras organizações além da ANFAVEA, no que diz respeito à segurança e ao meio ambiente, afirma que existe primeiro uma discussão entre a

Volvo e demais associados na ANFAVEA “no sentido de formar uma opinião única e levar essa opinião para a discussão na mesa com o governo”.

Apesar de não ser objeto da pesquisa aqui realizada, pois é uma relação fornecedor-cliente, tendo a Volvo como fornecedor, é importante ressaltar mais um relacionamento que a Volvo mantém na esfera pública, que é com o Governo Municipal da cidade de Curitiba. Esse relacionamento decorre da atuação da Volvo na área de transporte coletivo, especificamente a produção de ônibus urbano. Como a prefeitura de Curitiba, por meio do IPPUC – Instituto de Pesquisa e Planejamento Urbano de Curitiba, promoveu muitas inovações na utilização do ônibus no transporte urbano. Nesses últimos 20 anos, ela acabou aproveitando a presença física da Volvo na cidade para estreitar o relacionamento e ambas trabalharem em conjunto no desenvolvimento de novos produtos. Nas entrevistas com o presidente do IPPUC e com o engenheiro especialista em transporte urbano de passageiros e responsável pela pré-venda de ônibus, dois projetos de colaboração foram destacados. O primeiro foi o desenvolvimento do ônibus “ligeirinho”¹⁴. Devido à peculiaridade na abertura das portas, seria necessário o desenvolvimento de um projeto para a implantação dessas portas especiais nos ônibus. Como as empresas de transporte urbano já haviam encomendado uma grande quantidade de ônibus para uma concorrente da Volvo, a prefeitura viu-se pressionada a oferecer para essa empresa a parceria no desenvolvimento do protótipo do projeto. A empresa se recusou a participar e só então a Volvo foi chamada e aceitou o desafio. O projeto foi implementado com sucesso e devido à parceria firmada e à tecnologia desenvolvida, atualmente todos os ônibus “ligeirinho” do transporte urbano de Curitiba são Volvo. O segundo projeto é o desenvolvimento do ônibus biarticulado¹⁵. O projeto também surgiu da necessidade de aumentar a velocidade no transporte de passageiros. Segundo entrevista na Volvo esse projeto trouxe a necessidade de desenvolvimento de outras partes mecânicas do ônibus devido ao aumento do peso transportado, tais como potência do motor e capacidade da caixa de câmbio e sistema de transmissão. Ambos os projetos trouxeram benefícios para os dois lados, segundo as entrevistas.

¹⁴ É um ônibus diferenciado, pois as portas abrem como as de metro, aumentando a velocidade no embarque e desembarque de passageiros, e param apenas em estações especiais chamadas estação tubo.

¹⁵ É um ônibus especial com uma capacidade de transporte de passageiros maior que os ônibus convencionais devido ao seu tamanho, 270 passageiros contra 110 de um ônibus convencional. Ele é dividido em três partes, com duas articulações fazendo a ligação entre elas, e portas de entrada e saída iguais às de metro. Utilizam estações tubos da mesma maneira que os “ligeirinhos”.

Para a cidade houve o aumento no número de passageiros transportados, aumentando a eficiência do transporte coletivo. Para a empresa houve o aumento da participação dela no número de ônibus na cidade, pois todos os ônibus biarticulados são fornecidos pela Volvo, aproximadamente cem unidades, bem como a maior parte dos ônibus “ligeirinho”.

Além das relações institucionais com as associações patronais como ANFAVEA e FIEP, a área de Recursos Humanos, por meio de diversos dos seus funcionários, participa de alguns grupos para troca de informações e experiências. As informações trocadas em geral envolvem cargos e salários e trocas de experiência em gestão de recursos humanos, mas também podem envolver conhecimento específico, como é o caso do grupo de administradores de expatriados. A definição sobre a participação nesses grupos faz parte das estratégias da área de recursos humanos, e é institucional, não é decisão pessoal dos funcionários participar.

5.1.2. Instituições de Ensino e Treinamento

O segundo grupo é composto por instituições de ensino e treinamento. Dois tipos de instituições foram enquadradas nesse grupo: Instituições de Ensino Superior e as organizações de ensino e treinamento de pessoal mais voltadas ao ensino técnico e profissionalizante de nível médio. Apesar das diferenças entre os dois tipos de organizações, a primeira engloba ensino, pesquisa e extensão, enquanto a segunda limita-se ao ensino técnico e treinamento de pessoal, elas foram colocadas no mesmo grupo, pois os objetivos desses relacionamentos por parte da empresa em geral são o desenvolvimento de pessoal. Será utilizado o critério de importância de relacionamento atribuído pelos entrevistados na apresentação dos dados.

Os entrevistados citaram nominalmente seis instituições de ensino superior com quem a Volvo mantém contato. O UnicenP (Centro Universitário Positivo) foi considerado pelos entrevistados como a IES com maior relacionamento com a empresa. Essa parceria, como mencionado pelos entrevistados, envolve cursos ministrados por professores do UnicenP dentro da Volvo, uma pós-graduação *lato-sensu* específica para funcionários Volvo, consultoria, e a utilização da infra-

estrutura do centro universitário pela Volvo para, por exemplo, treinamento de funcionários que participarão dos jogos entre as empresas promovidos pelo SESI. Um dos projetos merece destaque pela sua continuidade e aprofundamento ao longo do tempo. Iniciou-se com um curso de curta duração dentro da empresa e evoluiu para projeto de consultoria com a participação de funcionários que haviam realizado um curso e o professor da UnicenP. É um projeto que tinha dois anos de duração na época da entrevista. Outro projeto foi o financiamento dos estudos de um aluno de doutorado, e professor do UnicenP, pela Volvo. Mas o relacionamento envolve apenas ensino e consultoria na parte gerencial. O relacionamento é considerado de mão dupla, pois ambos obtêm vantagens com ele. Quanto se perguntou sobre alguma atividade na área de engenharia ou pesquisa e desenvolvimento a resposta foi negativa, apenas foi dito que um funcionário da Volvo havia se interessado em iniciar uma parceria mas com a transferência do funcionário a idéia não foi levada adiante. Os entrevistados afirmaram que um dos motivos que resultaram nesse maior relacionamento foi a proximidade física entre as duas organizações. Nas palavras de um dos entrevistados “temos um UnicenP do lado da Volvo, a gente brinca, costuma dizer que não sabe quem está no quintal de quem”.

Duas outras instituições são citadas, mas com um relacionamento menos intenso. Na FAE foi citado um projeto de consultoria na área de logística e no ISAE-FGV foi citado um projeto de palestras que a instituição faz na Volvo a cada dois meses. Foram ainda citadas a UFPR, a UTFPR (antigo CEFET – Centro Federal de Educação Tecnológica do Paraná) e a PUC-PR, mas não foi feito nenhum comentário sobre projetos específicos envolvendo as três IES.

A única organização de treinamento técnico citada foi o SENAI. Segundo um dos entrevistados, a Volvo têm diversos aprendizes do SENAI trabalhando na empresa, e contratam a instituição para ministrar cursos técnicos dentro das instalações da Volvo. Nenhuma outra instituição de treinamento técnico foi citada.

De maneira geral, os relacionamentos com as IES são considerados importantes, mas quase sempre estão associados a ensino ou consultoria na área gerencial. As palavras associadas aos relacionamentos com as IES são voltadas ao ensino e treinamento como por exemplo, desenvolvimento e qualificação de pessoas e desenvolvimento de habilidades. Quando foi perguntado sobre cooperação na

área de engenharia ou pesquisa e desenvolvimento, um dos respondentes afirmou que não existiam projetos nessa área e outro disse que já existiram, mas não soube especificar nenhum projeto que tenha sido desenvolvido nessa área. Essas respostas indicam que o relacionamento tem o foco restrito na área gerencial, especialmente ensino e desenvolvimento de pessoas.

5.1.3. Fornecedores

A análise dos fornecedores é parte importante da tese. Conforme descrito na metodologia, optou-se limitar a análise dos fornecedores envolvidos diretamente com o negócio principal da organização, ou seja, a montagem de caminhões. Da mesma forma que nos outros grupos, o objetivo é saber com quem a empresa se relaciona e como é esse relacionamento. Dos 148 fornecedores da lista fornecida pela empresa, alguns se repetiam por fornecerem diferentes produtos. Os fornecedores repetidos foram agrupados utilizando-se dois critérios. Primeiro se as empresas, apesar de serem apresentadas separadamente, tinham a mesma pessoa de contato no fornecedor. Segundo, se os diferentes nomes da empresa constavam apenas uma vez na lista dos associados do SINDIPEÇAS – Sindicato Nacional da Indústria de Componentes para Veículos Automotores. Depois de agrupadas restaram 132 empresas fornecedoras.

Das 132 empresas pesquisadas, não foi possível identificar em 12 delas sua nacionalidade. Das 120 restantes, 45 são empresas nacionais, 69 multinacionais, e seis são joint ventures entre empresas nacionais e multinacionais. A nacionalidade é apresentada na tabela 11. Entre os fornecedores, apenas EUA e Japão não são europeus.

Tabela 11– Nacionalidade dos fornecedores Volvo

País	EUA	Alemanha	Itália	Suécia	Inglaterra	Japão	França	Outros países
Nº de empresas	24	19	8	4	3	3	2	6

Fonte: Dados da Pesquisa

Foi pesquisado também onde se localizavam as plantas dos fornecedores Volvo. Em sete casos não foi possível identificar a localização das plantas. Duas

possuem planta na Argentina. Das 123 restantes, 13 possuem plantas em mais de um Estado da federação. Em virtude da impossibilidade de identificar qual planta do fornecedor atende a Volvo, considerar que um determinado fornecedor possui planta em mais de um Estado não significa que todas as plantas forneçam para a empresa. A tabela 12 apresenta a localização dos fornecedores por Estado. Fica clara a predominância de fornecedores situados em São Paulo, 76 têm planta exclusivamente nesse estado, e outros 12 têm plantas nesse Estado e em pelo menos mais um Estado, num total de 88 empresas. Em segundo lugar vem o Paraná, com 13 fornecedores instalados exclusivamente no estado, e mais seis com planta nesse e em mais outro Estado, num total de 19. Em seguida vem o Rio Grande do Sul com oito fornecedores exclusivamente instalados no estado e mais quatro com planta em pelo menos mais outro estado, num total 12. Minas Gerais com um total de 12 fornecedores, sendo sete com plantas apenas naquele Estado e mais cinco com plantas em outros Estados vem logo a seguir. Os outros estados em que estão instalados fornecedores são Santa Catarina, Rio de Janeiro, Bahia, Pernambuco e Amazônia.

Tabela 12– Fornecedores por Estado da federação – Volvo

Estados	Nº de Empresas
São Paulo	75
Paraná	13
Rio Grande do Sul	8
Minas Gerais	7
Santa Catarina	4
Rio de Janeiro	1
Pernambuco	1
São Paulo e Paraná	3
São Paulo e Minas Gerais	3
São Paulo e Rio Grande do Sul	1
São Paulo e Amazônia	1
Paraná e Rio Grande do Sul	1
São Paulo, Paraná e Minas Gerais	1
São Paulo, Paraná e Bahia	1
São Paulo, Minas Gerais e Bahia	1
São Paulo, Rio Grande do Sul e Rio de Janeiro	1
São Paulo, Rio Grande do Sul e Bahia	1
Total	123

Fonte: Dados da pesquisa

É importante destacar duas informações geradas a partir da tabela: a primeira corrobora a centralização da indústria automotiva brasileira em São Paulo,

pois o quadro da Volvo é reflexo dela; a segunda informação refere-se ao Rio Grande do Sul aparecendo em terceiro na lista de Estados com maior número de fornecedores, mesmo não tendo uma forte tradição na indústria automotiva em geral. A explicação para essa forte presença na indústria de caminhões vem da tradição agrícola do Estado e da decorrente necessidade de transporte da safra. Quatro das empresas gaúchas estão ligadas ao Grupo Randon S.A., sendo uma empresa do grupo e outras três *joint ventures* com empresas multinacionais. Esse grupo iniciou sua atividade com a construção de carretas para transporte de carga, passando depois a atuar na fabricação de autopeças. Os demais Estados possuem montadoras em sua localidade, o que explica a presença de fornecedores na região, com a exceção de Pernambuco, Santa Catarina e Amazônia.

A tabela 13 mostra a divisão entre empresas multinacionais e estrangeiras do total de fornecedores em cada um dos Estados. Entre os fornecedores instalados em São Paulo e Minas Gerais mais da metade são multinacionais. Já nos Estados do Paraná, Rio Grande do Sul e Santa Catarina a posição se inverte, nos dois primeiros a maior parte dos fornecedores é nacional, e no último todos os fornecedores são nacionais.

Tabela 13– Origem do fornecedor pelo Estado em que está instalado – Volvo

Estado \ Origem ¹⁶	Nacional	Estrangeira	Sem informação	Total
São Paulo	28	53	7	88
Paraná	12	7	0	19
Rio Grande do Sul	9	3	0	12
Minas Gerais	3	9	0	12
Santa Catarina	4	0	0	4
Bahia	1	2	0	3
Rio de Janeiro	0	2	0	2
Pernambuco	0	1	0	1
Total	57	77	7	141 ¹⁷

Fonte: Dados da pesquisa

¹⁶ No caso de *joint venture* a classificação depende de quem tem o controle acionário. Por exemplo, se uma empresa nacional possui 51% ou mais do capital, ela foi classificada como nacional, em caso contrário foi classificada como estrangeira.

¹⁷ É importante salientar que fornecedores que possuem plantas em mais de um Estado foram contabilizados mais de uma vez, dependendo do número de Estados em que possuía planta, por isso esse total é maior do que o total da tabela 12 - fornecedores por Estado da federação

Os dados apresentados nas tabelas representam o retrato dos fornecedores atuais da Volvo. A maior parte são multinacionais situadas em São Paulo. No Paraná a maior parte dos fornecedores são empresas nacionais e estão situadas na região metropolitana de Curitiba. Vale ressaltar a importância do Rio Grande do Sul como fornecedor, em especial, suas empresas nacionais. Os fornecedores da Santa Catarina são todos nacionais e estão situados em Joinville, distante 130 quilômetros de Curitiba. Quanto a Minas Gerais, visto que possui indústria automotiva desde a década de 70, não é surpresa que tenha 12 empresas que fornecem para a Volvo com plantas situadas no Estado. A partir de agora, faz-se a análise de como ocorre o relacionamento da Volvo com esses fornecedores.

Para começar a análise faz-se uma descrição do processo atual de escolha de um novo fornecedor. Depois são apresentadas as estratégias em relação a fornecedores e são discutidas algumas mudanças nessas estratégias que ocorreram na década de 90. As dificuldades no relacionamento também foram alvo de investigação e são apresentadas em seguida. Por último é discutida a cooperação entre a empresa e seus fornecedores, que é a parte central desse trabalho.

Existem dois processos de escolha de fornecedores. O primeiro é o processo para entrar no cadastro global de fornecedores Volvo. O segundo é o processo efetivo de escolha para o fornecimento de uma peça. No primeiro processo qualquer empresa pode procurar a Volvo e demonstrar interesse de fazer parte do cadastro global de fornecedores. Caso exista interesse da Volvo, inicia-se o processo de avaliação daquele fornecedor. Todo o processo é descrito no Portal do Fornecedor Volvo, *purchasing quality procedure* (VOLVO, 2006). A avaliação do fornecedor inclui a sua capacidade de fornecimento, qualidade, certificações que possui, desempenho logístico, questões relacionadas ao meio ambiente e questões financeiras. O processo inclui entrevistas e visitas à planta de produção. Aprovada, a empresa entra na lista de possíveis fornecedores. Nessa lista estão todos os fornecedores atuais e aquelas empresas que passaram na primeira etapa, mas que ainda não forneceram para a Volvo. O segundo processo acontece quando existe a necessidade de fornecimento de uma nova peça. A procura é feita na lista de todos os fornecedores e possíveis fornecedores da Volvo globalmente. Faz-se um processo de concorrência e a empresa vencedora do processo inicia o fornecimento.

Esse processo pode ser demorado, por exemplo, na aplicação do questionário com um dos fornecedores Volvo foi citado que a empresa tinha entrado no processo para ser fornecedor Volvo e depois de alguns anos, após inclusive ter sido vendida para uma multinacional, foi aceita e iniciou o fornecimento.

Essa centralização das informações dos fornecedores faz parte de uma mudança na estratégia da empresa que ocorreu na década de 90. A empresa passou de uma estratégia local, que envolvia a produção de caminhões específicos para um determinado país e fornecedores locais, para uma estratégia global, que envolve a venda do mesmo produto globalmente, apenas com adaptações às necessidades locais, e fornecedores também globais. Segundo os entrevistados a abertura do mercado brasileiro facilitou a adaptação da Volvo do Brasil a essa estratégia da Volvo Group. A nova estratégia da Volvo está alinhada com a nova configuração da indústria automotiva global.

Essa nova estratégia da indústria automotiva decorreu do sucesso do modelo de produção japonês a partir da década de 70, ou chamada produção enxuta (TURNBULL, OLIVER e WILKINSON, 1992; LANGFIELD-SMITH e GREENWOOD, 1998; WOMACK, JONES e ROOS, 2004). Ela alterou sobremaneira as características do relacionamento montadora-fornecedor. Das novas características, as importantes para esse trabalho são: relacionamentos mais próximos e cooperativos com os fornecedores (LANGFIELD-SMITH e GREENWOOD, 1998); menor número de fornecedores (WOMACK, JONES e ROOS, 2004); interação entre os fornecedores para desenvolvimento de produtos e não apenas com a montadora (WOMACK, JONES e ROOS, 2004); e relacionamentos de longo-prazo (TURNBULL, OLIVER e WILKINSON, 1992; WOMACK, JONES e ROOS, 2004). É importante destacar que segundo Womack, Jones e Roos (2004), o modelo de produção europeu na década de 70 e 80 era mais próximo do modelo japonês do que do Americano, e portanto já era possível encontrar uma maior participação dos fornecedores na pesquisa e desenvolvimento de peças e relacionamentos de longo prazo. Os autores destacam também que no momento em que foi realizada a pesquisa, metade da década de 80 até início da década de 90, já era possível verificar uma mudança das montadoras européias em direção às novas estratégias da indústria automotiva.

Além dos produtos globais e do cadastro global de fornecedores, o acompanhamento e desenvolvimento desses fornecedores passa a ser integrado. A Volvo passa a usar o *Global Development Processing* para acompanhar seus fornecedores. As compras são realizadas localmente, mas possuem um acompanhamento global, ou seja, existe um responsável global por um determinado segmento. Ele acompanha o desempenho dos fornecedores do segmento e os preços mundiais das peças. É ele quem orienta e coordena os compradores locais. Essa mudança veio acompanhada, segundo os entrevistados, de um enxugamento da base de fornecedores. Diminuir o número de fornecedores para possibilitar esse ganho de escala e aprofundar o relacionamento e trabalho em conjunto.

Dentro das estratégias de relacionamento com o fornecedor um aspecto não mudou: a busca de relacionamentos de longo prazo. Os entrevistados citam diversas vezes o interesse da Volvo na manutenção de relacionamentos de longo prazo com os fornecedores, por exemplo, “não buscar os relacionamentos curtos, uma vez que você optou por aquele fornecedor então assume-se, vamos tocar em frente, pra cinco anos no mínimo (...) é o ciclo do produto”. Mas mesmo esse relacionamento de longo prazo mudou em certo sentido. Um dos entrevistados afirma que o relacionamento deixou de ser paternalista, da Volvo em relação ao fornecedor, ou seja, de tutela e controle do fornecedor, para um relacionamento de maior colaboração e trabalho em conjunto, especialmente com fornecedores nacionais. Esse paternalismo no relacionamento com os fornecedores nacionais, afirma o entrevistado, decorria da necessidade de controlar qualidade e da falta de experiência dos fornecedores, “tinha que estar puxando [sic] os fornecedores pela mão, por que eles estavam nascendo aqui”.

Apesar do relacionamento de longo prazo e da colaboração, as dificuldades sempre ocorrem. Três pontos emergiram como geradores de dificuldades: problemas de qualidade no fornecedor, problemas de entrega e negociações sobre preços. Quanto à qualidade, é realizado um acompanhamento contínuo do fornecedor. Na ocorrência de problemas procura-se trabalhar em conjunto com o fornecedor, incentivá-lo a melhorar. Esse trabalho é realizado pela área de desenvolvimento de fornecedores e é constante. Apenas se o problema é crônico é que são procuradas alternativas.

Tão importante quanto a qualidade é o problema de atraso nas entregas. Aqui também existe o monitoramento do fornecedor e além disso a Volvo repassa ao fornecedor uma programação de produção para quatro semanas justamente para evitar problemas. Na entrega o responsável por resolver o problema é o próprio comprador. Atrasos pontuais são trabalhados com o fornecedor caso a caso, buscando evitar problemas crônicos. Mudanças de fornecedor novamente acontecem apenas em último caso.

A negociação de preços é outro item indicado pelos entrevistados como ponto gerador de problemas entre fornecedor e empresa. O preço é negociado sempre antecipadamente e qualquer reajuste envolve negociação e justificativa. A Volvo faz um acompanhamento dos preços de matéria-prima, mão-de-obra e outros indicadores econômicos no mercado internacional para discutir os preços. Juntamente com os fornecedores a empresa tem um trabalho constante de procurar reduzir os custos de produção para evitar aumento de preços. Um dos entrevistados afirma que a diminuição da inflação na década de 90 melhorou a maneira de negociar preço com os fornecedores e possibilitou um acompanhamento dos custos de produção dos fornecedores pela empresa. Assim como nos outros fatores de dificuldades de relacionamento, o preço isoladamente não é motivo para troca de fornecedor. Ao serem perguntados se uma oferta de um melhor preço já possibilitaria a entrada de um novo fornecedor no quadro da Volvo a resposta foi negativa. Mais uma vez fica clara a posição da Volvo na manutenção de relacionamentos de longo prazo.

Se a estratégia da Volvo é manter um relacionamentos de longo-prazo com seus fornecedores, como ocorreu a mudança de estratégia de fornecedores locais para fornecedores globais? Um dos entrevistados afirma que 90% dos fornecedores se adaptaram às novas exigências como fornecedores globais. Essas exigências envolvem investir em desenvolvimento e qualidade, melhorar processos produtivos e participar com a Volvo do aprimoramento de seus produtos. Em resumo, segundo os entrevistados para se manter fornecedor Volvo é necessário demonstrar interesse em querer participar do futuro, e enquadrar-se nas estratégias de longo-prazo da empresa.

As respostas dos questionários aplicados a dois grupos de fornecedores da Volvo do Brasil, conforme exposto na metodologia, corroboram resultados

apontados nas entrevistas sobre a estratégia de manutenção de relacionamentos de longo-prazo. Os relacionamentos com os fornecedores duram em média 16 anos, na amostra dos respondentes mais importantes, sendo que 47,8 % fornecem à Volvo há mais de 20 anos. Das 22 empresas respondentes, seis se relacionam com a Volvo desde o início das atividades da empresa no país. Na amostra dos fornecedores instalados no Paraná, a média de relacionamento é de aproximadamente 16 anos, sendo que 45,5% fornecem há mais de 20 anos também. Das 11 empresas respondentes pelo menos 4 fornecem praticamente desde o início das atividades da empresa no país. Além disso, todas as empresas, nas duas amostras, sem exceção, responderam que o fornecimento é contínuo, não houve interrupção da relação durante o período de relacionamento. Isso demonstra a perenidade das relações empresa-fornecedor.

Os dados que mostram as respostas sobre a variação da participação da Volvo no faturamento dos fornecedores também demonstram a constância do relacionamento pois, nos dois grupos, em apenas três casos essa participação diminuiu. Em geral ela se manteve constante ou aumentou (tabela 14).

Tabela 14– Variação no faturamento dos fornecedores – Volvo

Grupo Pesquisado	Fornecedores mais importantes	Fornecedores Instalados no Paraná
Participação da Volvo no faturamento da empresa		
Aumentado	10 (43,5%)	5 (45,5%)
Constante	10 (43,5%)	4 (36,4%)
Diminuído	2 (8,7%)	1 (9,1%)
Não sabe	1 (4,3%)	1 (9,1%)
Total	23	11

Fonte: Dados da pesquisa

A estratégia de manutenção de relacionamentos de longo-prazo, as características dos fornecedores desejados pela empresa e as maneiras de resolução dos principais problemas apontadas pelos entrevistados, bem como diversas afirmações da necessidade e ênfase na colaboração, demonstram a preocupação da empresa em criar e manter relações de cooperação com seus fornecedores. Um dos entrevistados afirma que “porque você tem um mercado extremamente competitivo, então pra você ser uma montadora competitiva, você tem

que ter uma base de fornecedores também competitivos, e isso faz parte das discussões diárias com o fornecedor”. Essa afirmação enfatiza a importância do trabalho em conjunto para o desenvolvimento dos fornecedores. Outro entrevistado descreve como funciona esse trabalho respondendo como são resolvidos os problemas detectados nos fornecedores: “nos momentos de fraqueza dos fornecedores, nós estamos lá juntos e realmente exerce [sic] uma parceria (...) vai visitar fornecedor e leva várias pessoas pra dar suporte”. Os entrevistados descrevem essa cooperação tanto no melhoramento dos processos quanto no desenvolvimento de novos produtos. Esses dois aspectos da cooperação detectados nas entrevistas estão em consonância com o trabalho de Andersson, Forsgren e Holm (2001, 2002) que os utilizam como critério de análise de intensidade de relacionamento.

Na pesquisa realizada com os fornecedores uma das questões pedia que eles indicassem se existia colaboração tecno-gerencial, a qual envolve melhoramentos de processos e qualidade, e colaboração em pesquisa e desenvolvimento, a qual envolve desenvolvimento de novos produtos, no relacionamento. Essa questão indica o grau de intensidade de relacionamento (ANDERSSON, FORSGREN e HOLM, 2001, 2002). Os resultados, apresentados na tabela 15, corroboram as entrevistas, pois em ambos os grupos o percentual de fornecedores que se envolve em algum tipo de colaboração é alto. Entre os fornecedores mais importantes 87% estão envolvidos em colaboração com a Volvo. Já entre os fornecedores com planta no estado do Paraná 91% estão envolvidos em colaboração. Os resultados da colaboração são parcialmente reforçados por testes estatísticos. Foi realizado o teste estatístico Kolmogorov-Smirnov (MATTAR, 1998; BISQUERRA, SARRIERA e MARTÍNEZ, 2004) para testar se a distribuição dos resultados era uniforme, ou seja, de que não existe diferença entre as frequências dos diferentes graus de colaboração. O resultado para a amostra das empresas instaladas no Paraná (anexo 12) não apresentou significância estatística, o que significa que não é possível afirmar que a distribuição não é uniforme. Já entre as empresas mais importantes, os resultados apresentaram significância estatística com grau de confiança de 99%, ou seja a distribuição não é uniforme, portanto existe diferença nas frequências de grau de colaboração entre fornecedores da empresa.

Tabela 15– Grau de colaboração com os fornecedores – Volvo

Forma de colaboração \ Grupo Pesquisado	Fornecedores mais Importantes	Fornecedores Instalados no Paraná
Não existe colaboração	3 (13,0%)	1 (9,1%)
Colaboração técnico-gerencial	8 (34,8%)	3 (27,3%)
Colaboração em P&D	3 (13,0%)	3 (27,3%)
Colaboração em ambos	9 (39,1%)	4 (36,4%)
Total	23	11

Fonte: Dados da Pesquisa

É importante salientar que as respostas referentes à colaboração em pesquisa e desenvolvimento não são indicadores de nível da atividade de P&D dos fornecedores no país como foi explicado na metodologia. Para saber se existe atividade de P&D no país foi colocada no questionário a pergunta “existe uma área de P&D atuante no país”. Na amostra dos fornecedores mais importantes, 65,2 % responderam que possuem uma área de P&D atuante no país. Na amostra dos fornecedores instalados no Paraná, apenas 36,4% possuem P&D atuante no país.

5.2. Análise dos Relacionamentos da Renault

Nesta parte do trabalho faz-se a análise das entrevistas realizada na empresa Renault. Os dados são apresentados por grupos de organizações com que a empresa se relaciona. A partir do referencial teórico, dos objetivos de pesquisa e da leitura e análise das entrevistas nas duas empresas pesquisadas foram definidos três grupos: (a) Governo e Associações, (b) Instituições de Ensino e Treinamento e (c) Fornecedores, que são apresentados a seguir.

5.2.1. Governo e Associações

Da mesma maneira que na análise das entrevistas da Volvo foram reunidos em um mesmo grupo os governos federal, estadual e municipal e as associações empresariais e profissionais, visto que a análise das entrevistas

mostrou uma interligação dessas relações. A apresentação será feita por ordem de importância a partir das indicações dadas pelos entrevistados.

A ANFAVEA foi considerada pela Renault como a associação mais importante entre todos os relacionamentos desse grupo. A participação ocorre tanto no nível de diretoria quanto no nível operacional. A Renault tem um diretor que participa como representante da empresa nas reuniões da associação em São Paulo. A empresa também procura participar das reuniões dos presidentes. Apesar do representante da empresa na ANFAVEA não ter como atribuição específica a representação institucional da empresa, ou seja, ele ocupa o cargo de Direção de Produto, Planejamento Estratégico e Qualidade da empresa, é dada muita ênfase à participação na associação. Os principais objetivos da participação são representação frente ao Governo Federal, negociações internacionais, acesso à informação no relacionamento com as montadoras e defesa dos interesses dos novos entrantes do mercado brasileiro. No relacionamento com o Governo Federal os entrevistados citam a importância da associação, pois se permanecessem como uma empresa isolada dificilmente conseguiriam ter o mesmo acesso que possuem como associação, segundo um dos entrevistados sem a ANFAVEA “a gente morre na praia, é mais um relatório que chega a presidência”. O peso de todas as montadoras defendendo o interesse da indústria fala mais alto, especialmente em negociações sobre imposto, nacionalização de peças, legislações que afetam diretamente a indústria, tais como legislação ambiental e segurança de trânsito, entre outras. As negociações internacionais, em especial com a ADEFA, associação Argentina de montadoras e com a União Européia são consideradas importantes. A ênfase nessas duas negociações justifica-se primeiro pelo fato de a Renault possuir planta industrial na Argentina, o que torna necessário conciliar os interesses da empresa nos dois países, e segundo que por ser uma montadora francesa ela busca defender sua participação nas cotas de importação e exportação para a União Européia. Os dois últimos objetivos de participação na ANFAVEA decorrem da entrada da Renault no mercado brasileiro na década de 90. Por ser nova no mercado, a empresa vê a sua participação na associação como uma maneira de conhecer o mercado e ser reconhecida como montadora pelas suas concorrentes no país. Um dos entrevistados comenta a possibilidade de aprender no relacionamento, “com o tempo você aprende [a] estar mais informado, pode detectar ameaças à sua

companhia, detectar oportunidades, o custo no mercado seria muito mais alto se não tivesse a ANFAVEA”. Além disso, ele destaca a possibilidade de conhecer as pessoas das outras montadoras, o que abre portas para mais troca de informação, “sendo *new comer*, estou ganhando conhecimento das pessoas, se amanhã eu quero visitar a fábrica do interior de São Paulo da Toyota, isso hoje não é mais complicado, hoje eu posso entrar direto, sei que vou ser identificado e bem vindo”. Já a defesa dos interesses dos novos entrantes aparece como o fator mais interessante a ser destacado aqui. O representante da empresa descreve uma clara divisão dentro da associação entre as chamadas 4 grandes, GM, Fiat, Ford e VW, e as empresas que se instalaram no país a partir da década de 90 que ele denomina de *new comers*, novos entrantes. Essa divisão decorre do interesse das 4 grandes manterem sua participação de mercado e não dividir o espaço com os novos entrantes. Ele cita um exemplo, “as 4 podem defender com o Governo um acordo com o Sindipeças de nacionalização de peças a 80%, eu não consigo, temos que nos defender desse tipo de coisa e participar dos trabalhos”. A defesa dos interesses dos novos entrantes é fundamental, pois sem isso não existe a possibilidade de crescimento no mercado brasileiro.

No nível operacional, das subcomissões, são dados dois destaques, um para a comissão de questões trabalhistas e negociação com sindicatos e outro para as questões fiscais. Nessas duas áreas a complexidade da legislação é apresentada como motivo da maior atuação da empresa.

Apesar a importância da participação na ANFAVEA, um dos entrevistados destacou uma mudança na atitude frente a essa participação. Segundo ele, agora que já conhecem melhor o mercado brasileiro e conseguem ver melhor os problemas da associação, eles estão atribuindo menos valor aos resultados dessa participação. Ele faz algumas críticas ao *modus operandi* da associação, “ela tem um modo de funcionamento de elefante branco”. Destacam-se aqui as críticas ao tamanho da ANFAVEA, pois são 27 montadoras presentes, entre carros, caminhões e tratores, e 46 comissões, muitas delas sobre assuntos específicos de outros segmentos, como por exemplo, tratores, que não interessam em nada à empresa. Mas a crítica mais ácida é ao que ele chama de jogo de poder e em especial, à segregação dos novos entrantes. Ele dá como exemplo o fato da Renault já estar há 10 anos no mercado brasileiro e ainda não ser responsável por nenhuma das

comissões da ANFAVEA, “se você sabe que nunca vai ter uma responsabilidade em uma organização, a tua dedicação vai ser proporcional à tua expectativa”. Mas apesar da mudança na atitude, a participação na ANFAVEA ainda é considerada fundamental.

Outras associações patronais são citadas, mas nenhum destaque é dado a esses relacionamentos. Em geral o relacionamento ocorre por intermédio da própria ANFAVEA.

Outros três relacionamentos foram destacados pelos entrevistados. O primeiro é a participação da empresa no programa Iniciativa Ar Limpo nas Cidades da América Latina. Esse programa reúne diversos segmentos da comunidade mundial, tais como, Governos Locais, o Banco Mundial, o Banco Inter-Americano de Desenvolvimento, ONG's e fundações, universidades, e empresas do setor privado no intuito de discutir e buscar soluções para os problemas de poluição do ar nas grandes cidades (AR LIMPO, 2006). A Renault está investindo 5 milhões de dólares, conseguidos por meio de empréstimo junto ao governo Francês, no programa na cidade do Rio de Janeiro (UOL, 2006). Segundo um dos entrevistados, esse é um projeto de pesquisa que está sendo desenvolvido pela Renault em conjunto com outras empresas francesas e o Banco Mundial. A empresa montou um escritório especificamente para isso na cidade do Rio de Janeiro, e esse é o principal projeto de pesquisa da empresa no Brasil. O segundo é a participação do presidente da empresa no Conselho de Comércio Exterior do governo francês. O conselho se reúne uma vez por mês, sob organização da embaixada da França no Brasil, e é composto por empresas francesas de diversos segmentos instaladas no país. Nos encontros são discutidos assuntos referentes aos interesses comerciais franceses no país. Por último, destaca-se também a participação da Renault na Câmara de Comércio França-Brasil, seção Paraná, na qual ocupa a presidência por intermédio do seu Diretor Industrial. Entre as atividades do órgão estão a realização de palestras e o contato com outras instituições. Segundo o sítio da instituição, o seu objetivo é o “desenvolvimento das relações econômicas, financeiras, comerciais, industriais, técnicas, culturais e sociais entre a França e o Brasil” (CÂMARA DE COMÉRCIO FRANÇA-BRASIL, 2006).

No Paraná não foi dado destaque a nenhuma organização com a qual o relacionamento da empresa fosse mais próximo. Com a FIEP – Federação das

Indústrias do Estado do Paraná existe um relacionamento, mas segundo um dos entrevistados ele não é próximo. Outro entrevistado cita apenas a participação em algumas discussões relacionadas a recursos humanos. Na ABRH – Associação Brasileira de Recursos Humanos a participação como empresa é muito pequena, entretanto o Diretor de RH da empresa mantém um bom relacionamento pessoal com o Presidente da associação. A empresa também participa junto com as outras montadoras do CAR – Comitê Automobilístico de Remuneração, no qual discute temas relacionados a cargos e salários.

O relacionamento com o Governo Federal está diretamente vinculado ao relacionamento com a ANFAVEA como foi constatado na análise do relacionamento com a associação. Na entrevista com o Diretor de Recursos Humanos da empresa, este cita o relacionamento com alguns órgãos do governo federal, INSS e Ministério do Trabalho, mas que são contatos necessários para o encaminhamento do trabalho diário do setor, e não especificou mais profundamente os detalhes da relação. Não foi citado em nenhum momento, por nenhum dos entrevistados, qualquer relacionamento com os governos municipais, nem de São José dos Pinhais, onde a fábrica está instalada, nem de Curitiba, maior cidade da região. Com o governo do estado do Paraná o relacionamento é feito por meio do Comitê Automotivo do Paraná. Infelizmente, conforme descrito nas limitações do trabalho, não foi possível entrevistar o representante da empresa nesse comitê. Um dos entrevistados afirma que atualmente o relacionamento está bem melhor com o atual Governo do Estado. Isso contrasta com o relacionamento no início desse Governo que foi bastante atribulado (VALLE, 2003). As dificuldades de relacionamento com o Governo do Estado estão relacionadas às mudanças das lideranças políticas do Governo no ano de 2002 e às negociações do processo de implantação que resultaram de uma série de benefícios fiscais para a implantação da empresa no Paraná.

5.2.2. Instituições de Ensino e Treinamento

Da mesma maneira que na análise das entrevistas da Volvo, na Renault o segundo grupo também é composto por instituições de ensino e treinamento. Dois tipos de instituições foram enquadradas nesse grupo: Instituições de Ensino Superior – IES e as organizações de ensino e treinamento de pessoal mais voltadas

ao ensino técnico e profissionalizante de nível médio. Nesse segundo grupo foram incluídas instituições que, apesar de não serem exclusivamente de ensino técnico colaboraram com a empresa no desenvolvimento desses cursos no momento da sua instalação. Apesar das diferenças entre os dois tipos de organizações, a primeira engloba ensino, pesquisa e extensão, enquanto a segunda limita-se ao ensino técnico e treinamento de pessoal, elas foram colocadas no mesmo grupo, pois os objetivos desses relacionamentos por parte da empresa em geral são o desenvolvimento de pessoal. Foi utilizado o critério de importância de relacionamento atribuído pelos entrevistados na apresentação dos dados.

São citadas nominalmente pelos entrevistados 10 instituições de ensino superior. A UFSC – Universidade Federal de Santa Catarina foi considerada a IES que tem maior relacionamento com a empresa. A ênfase do relacionamento está na área de engenharia mecânica, segundo descreveu um dos entrevistados “no caso da UFSC procuramos uma instituição que tenha uma *expertise* reconhecida nesse ramo, engenharia mecânica, daí se supera a distância física”. A parceria, como foi chamado o relacionamento, envolve dois focos principais: (a) utilização dos laboratórios da universidade para trabalhos de P&D em conjunto com a empresa, em especial nas questões relacionadas aos motores a álcool e bicomustível; e (b) contratação de estagiários pela Renault. No primeiro aspecto foi muito valorizada a utilização da estrutura física da Universidade, os laboratórios, para testes de desenvolvimento de motor realizados pela empresa, mais do que a troca de conhecimento com a instituição, apesar da afirmação de que os dois lados ganham com a parceria. Um dos entrevistados afirma que “você [Renault] não precisa do profissional dele, mas a instalação física te interessa”, mas ele completa mais a frente “os dois lados ganham com isso... nós que temos a experiência com motores,... passando tecnologia, coisas mais modernas para a escola, para que se desenvolva o currículo, os professores e os alunos, e que continue a formar alunos com competência ... até maior”. Apesar da utilização dos laboratórios e da realização de pesquisa, a ênfase é na formação dos profissionais, que depois serão contratados para estagiar e trabalhar na empresa. A empresa resolve dois problemas, um é a necessidade de espaço físico específico, e o outro é a formação de um profissional especializado com conhecimento das necessidades da empresa.

Nas outras 9 IES citadas, os relacionamentos limitam-se à contratação de estagiários das mais diferentes áreas de conhecimento pela empresa e a doação de motores para aquelas instituições que tenham curso de engenharia mecânica e que forem consideradas de qualidade. Essa avaliação da qualidade das instituições é feita pela área de Recursos Humanos. Um dos entrevistados declara que o contato com as IES que já receberam as doações não é muito próximo, não são realizados projetos específicos com elas, mas o objetivo é abrir as portas para um relacionamento futuro. Não é citado explicitamente, mas essa estratégia de doação de motores parece estar associada à formação de profissionais, pois dessa forma os engenheiros já tomam contato com os motores da empresa antes mesmo de saírem dos seus cursos de formação. Essa mesma estratégia foi utilizada nos cursos de formação técnica que a empresa ajudou a organizar e que são apresentados a seguir.

Entre as instituições de ensino técnico, dois momentos foram destacados pelos entrevistados. No primeiro momento, o da instalação da empresa em Curitiba, a ênfase era na formação de mão-de-obra técnica para o chão de fábrica da empresa. Foram então realizadas parcerias com o SENAI – Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial, CITPAR – Centro de Integração de Tecnologia do Paraná e CEFET¹⁸ para a formação e o desenvolvimento da escola de motores. Essas parcerias envolveram a doação de motores e carros, transferência de tecnologia de treinamento e desenvolvimento de conteúdos específico para a formação de técnicos para a indústria automotiva. Na entrevista destacou-se que os cursos continuam sendo oferecidos até hoje, num volume menor devido a menor demanda. O segundo momento é o atual, em que está em andamento uma parceria com o SENAC – Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial para o desenvolvimento de curso para a formação de profissionais da rede comercial da Renault, as concessionárias. O curso de formação era anteriormente centralizado em São Paulo, e o objetivo foi descentralizar a formação para as escolas locais do SENAC. Novamente o entrevistado cita a transferência de tecnologia para a formação de pessoal como parte do resultado ganha-ganha da parceria. Além desses relacionamentos foi citado o ENSITEC – Colégio e Faculdade como outra instituição de ensino técnico que mantém vínculo com a empresa.

¹⁸ Atualmente o CEFET chama-se UTFPR.

De maneira geral duas formas de colaboração com as IES e as escolas técnicas foram citadas. A primeira, e mais importante, é a formação de mão-de-obra especializada, tanto na área técnica, como na área comercial. A segunda é a colaboração na área de P&D, mais especificamente desenvolvimento, segundo um dos entrevistados, com o departamento de engenharia mecânica da UFSC. Essa segunda forma de colaboração está intimamente ligada à necessidade de adaptação ao mercado brasileiro, em especial, motores a álcool e bicomustível. Mas mesmo com a UFSC, o interesse acaba sendo mais voltado à formação profissional.

5.2.3. Fornecedores

Seguindo a mesma seqüência da análise da Volvo será apresentado agora a análise dos fornecedores da Renault. Da mesma forma que nos outros grupos, o objetivo é saber com quem a empresa se relaciona e como é esse relacionamento. Foi solicitada uma lista com todos os fornecedores da linha de montagem da empresa, a qual foi fornecida em outubro de 2004. A lista continha o nome de 100 fornecedores, todavia alguns se repetiam por fornecerem diferentes produtos. Os fornecedores repetidos foram agrupados utilizando-se dois critérios. Primeiro se as empresas, apesar de serem apresentadas separadamente, tinham a mesma pessoa de contato no fornecedor. Segundo, se os diferentes nomes da empresa constavam apenas uma vez na lista dos associados do SINDIPEÇAS. Depois de agrupadas restaram 88 empresas fornecedoras.

Das 88 empresas pesquisadas não foi possível identificar a nacionalidade de 10 empresas. As 78 restantes, 13 são empresas nacionais e 65 são multinacionais, cuja nacionalidade é apresentada na tabela 16. Quatro países não europeus fornecem a Renault: EUA, Argentina, Japão e China (Hong-Kong).

Tabela 16– Nacionalidade dos fornecedores Renault

País	EUA	Alemanha	França	Espanha	Itália	Japão	Suécia	Argentina	Outros países
Nº de empresas	14	13	13	7	5	4	2	2	5

Fonte: Dados da Pesquisa

Além da nacionalidade, foi pesquisado o estado brasileiro onde os fornecedores possuem planta. Não foi possível identificar a localidade da instalação da planta em 10 fornecedores. Além disso, cinco fornecedores não possuem planta no Brasil, mas por estarem instalados em países da América do Sul, quatro da Argentina e um do Chile, e fornecerem para as fábricas da Renault nesses países também, foram colocados na lista de fornecedores brasileiros pela empresa. Quatro fornecedores possuem planta em mais de um estado da federação. A tabela 17 apresenta a distribuição de fornecedores por estados da federação. O estado com o maior número de fornecedores é São Paulo com 40 fornecedores com planta unicamente no estado e mais três fornecedores com planta em outros estados além de dele, totalizando 43 fornecedores. Em segundo lugar vem o Paraná com 20 fornecedores exclusivamente instalados no estado e mais dois com plantas também em outros estados, num total de 22 fornecedores. Em terceiro lugar vem Minas Gerais com um total de 8 fornecedores, sendo 6 exclusivamente instalados no estados e dois em outros estados também. Na seqüência vem o Rio Grande do Sul com um fornecedor com plantas apenas naquele estado e dois com plantas também em outros estados. Os demais estados, Santa Catarina, Pernambuco e Bahia, têm apenas um fornecedor com planta instalada no estado. Os resultados da tabela novamente corroboram a característica de centralização da indústria automotiva no estado de São Paulo. Os demais estados que aparecem na tabela possuem alguma indústria montadora instalada, o que justifica a presença de fornecedores localizados nas proximidades, a não ser por Pernambuco e Santa Catarina.

Tabela 17– Fornecedores por Estado da federação – Renault

Estados	Nº de Empresas
São Paulo	40
Paraná	20
Minas Gerais	6
Rio Grande do Sul	1
Santa Catarina	1
Pernambuco	1
São Paulo e Paraná	1
São Paulo e Rio Grande do Sul	1
São Paulo, Minas Gerais e Bahia	1
Paraná, Rio Grande do Sul e Minas Gerais	1
Total	73

Fonte: Dados da pesquisa

Na tabela 18 é apresentada a origem do fornecedor, se é nacional ou estrangeiro, pelo estado em que está instalado. É importante salientar que foram incluídos apenas os fornecedores com plantas em território nacional, e que os fornecedores instalados em mais de um estado foram contabilizados tantas vezes quantas plantas em diferentes estados apresentava. Nos três estados com o maior número de fornecedores, a presença de fornecedores multinacionais é bastante superior à de fornecedores nacionais.

Tabela 18– Origem do fornecedor pelo estado em que está instalado - Renault

Estado \ Origem	Nacional	Estrangeira	Sem informação	Total
São Paulo	6	36	1	43
Paraná	1	19	2	22
Minas Gerais	2	6	0	8
Rio Grande do Sul	2	1	0	3
Santa Catarina	1	0	0	1
Bahia	0	1	0	1
Pernambuco	1	0	0	1
Total	13	63	3	79 ¹⁹

Fonte: Dados da pesquisa

Os dados apresentados nas tabelas retratam o atual quadro de fornecedores da Renault. Os fornecedores são em sua maioria multinacionais, localizadas principalmente em São Paulo. No Paraná, o segundo estado em número de fornecedores, a maior parte deles é multinacional. O número de fornecedores nos demais Estados é bastante baixo. É interessante salientar que tanto Pernambuco quanto Santa Catarina possuem fornecedores nacionais instalados em sua região, apesar de não possuírem empresas montadoras no Estado. A partir de agora apresenta-se a análise das entrevistas relativas aos fornecedores, as quais buscam identificar como são esses relacionamentos.

A análise será apresentada na mesma seqüência utilizada para a análise dos fornecedores da Volvo. Primeiro é apresentado o processo de seleção dos fornecedores. Depois, as estratégias em relação aos fornecedores e uma discussão sobre algumas mudanças nessas estratégias que ocorreram na década de 90. As

¹⁹ É importante salientar que fornecedores que possuem plantas em mais de um Estado foram contabilizados mais de uma vez, dependendo do número de Estados em que possuía planta, por isso esse total é maior do que o total da tabela 17 - fornecedores por Estado da federação

dificuldades no relacionamento também foram alvo de investigação e são apresentadas em seguida. Por último é discutida a cooperação entre a empresa e seus fornecedores, que é a parte central desse trabalho.

Relativo ao processo de seleção e análise dos fornecedores, nenhum dos entrevistados detalhou o processo e, no sítio da empresa, depois de procura exaustiva, não foi possível encontrar nenhum detalhamento escrito desse procedimento. O acesso ao sítio dos fornecedores é fechado, limitado apenas a empresas autorizadas pela Renault. Apesar disso, um dos entrevistados descreveu de maneira geral como funciona a relação da empresa com sua rede de fornecedores. Segundo ele a empresa possui um painel de fornecedores, ou seja, um grupo de fornecedores fechado. Quando existe a necessidade de um fornecedor entrar no painel é feita uma análise dos possíveis fornecedores. Essa análise inclui o que o entrevistado chamou de “custo global”, o qual inclui a qualidade, garantias, a logística e o preço. De acordo com o Relatório Anual 2005 (RENAULT, 2005) da empresa, atualmente outros quesitos relacionados à responsabilidade social, tais como combate ao trabalho infantil e trabalho escravo também são levados em consideração na análise do fornecedor. Segundo o entrevistado é muito difícil para um fornecedor ser selecionado para o painel, mas uma vez dentro “é muito bom para ele”.

A estratégia da Renault, seguindo a da indústria automotiva (TURNBULL, OLIVER e WILKINSON, 1992; LANGFIELD-SMITH e GREENWOOD, 1998; WOMACK, JONES e ROOS, 2004), é a de centralizar o relacionamento com os fornecedores em uma área de compras global, presente em todas as plantas que a empresa possui. A área de compras centraliza as informações dos fornecedores e define os padrões globais deles em relação à qualidade e à eficiência máxima de custos. A equipe local é responsável por manter esses padrões globais dos fornecedores instalados próximos às montadoras, ao mesmo tempo em que busca fornecedores como meio de melhorar a performance da produção (RENAULT, 2005). Segundo um dos entrevistados, aqui no Brasil a empresa trabalha com diversos fornecedores globalizados, mas também trabalha com fornecedores que não são globais, mas que por atenderem às exigências de fornecimento da empresa, fornecem para a planta da Renault no Brasil. Essa estratégia de fornecimento segue também a estratégia dos carros globais, pois uma das

estratégias da Renault descritas no Relatório Anual 2005 (RENAULT, 2005) é a de reduzir o número de plataformas dos carros produzidos pela empresa. Como descrito no parágrafo acima, o painel de fornecedores é fechado, a entrada de um novo fornecedor nele não é fácil devido às exigências de seleção e à estratégia de relacionamento de longo prazo com os fornecedores. O número de fornecedores no painel é mínimo para manter uma certa competitividade entre os fornecedores, ou seja, não ter um fornecedor único, mas ao mesmo tempo não aumentar muito esse número de fornecedores para manter interessante a permanência deles no painel. Essa estratégia de relacionamento com os fornecedores se mantém, pelo menos, desde 1997, momento do início da instalação da planta no país, conforme informação da análise dos Relatórios Anuais disponível no sítio da empresa (RENAULT, 2005). Quando citam a mudança das empresas européias no início da década de 90 para a nova estratégia da indústria automotiva, Womack, Jones e Roos (2004) citam especificamente a Renault como uma das precursoras desse movimento.

As entrevistas destacaram muito mais os aspectos positivos do que negativos das relações com os fornecedores. Um dos entrevistados afirma que os relacionamentos com todos os fornecedores são sempre iguais e as exigências são as mesmas, pois na indústria automotiva os fornecedores são empresas de alto nível. Mas ele completa dizendo que alguns fornecedores são melhores que outros, e que isso é normal. Dois tipos de problemas no relacionamento foram identificados. O primeiro é a questão da qualidade. A Renault faz um acompanhamento bastante forte da qualidade das peças dos fornecedores, em geral o número de defeitos por milhão de peças é baixo, se ocorre aumento crônico do número de defeitos faz-se uma investigação para saber a causa do problema. A Renault classifica em três níveis os problemas de qualidade dos fornecedores. O primeiro nível é quando ocorre um problema de qualidade, a própria planta da Renault que usa os componentes envia técnicos para tentar resolver o problema. Caso não seja resolvido o problema, técnicos vindos da França são acionados para junto com o fornecedor resolver o problema, esse é o segundo nível. No terceiro nível os técnicos assumem a linha de produção do fornecedor para tentar resolver o problema. A troca do fornecedor só ocorre em casos extremos, pois quando ocorre um problema é dado um primeiro alerta, se não ocorrer melhora nenhuma, um

segundo alerta é dado. Caso depois de mais seis meses não haja a solução do problema, só nesse caso ocorre a interrupção do fornecimento. São 18 meses para solucionar um problema em conjunto com a Renault. O segundo problema é a negociação de preço. Os preços são estabelecidos em negociação entre a montadora e o fornecedor, todavia algumas vezes o fornecedor solicita alteração no preço. Quando isso acontece a montadora investiga qual a causa desse aumento de preço, por exemplo, se o preço inicial foi calculado errado ou se houve algum aumento de matéria-prima. Caso exista a necessidade faz-se a revisão do preço.

Apesar de ter discorrido pouco sobre as dificuldades com os fornecedores em geral, algumas críticas foram feitas às empresas brasileiras em particular, fornecedores ou postulantes a fornecedor. Um resumo da crítica é dado pelo entrevistado, “os fornecedores aqui são muito bons a nível técnico (...) são bons, meio bons em termos de qualidade, mas em termos de análise financeira são ruins, eles imaginam um preço, fazem margem e dão um preço, não faz uma análise fina do processo”. Além disso, ele cita um exemplo de um fornecedor que copiava a peça de um fornecedor original e ofereceu-a a preço mais barato. Essa prática, segundo ele, não interessa à empresa, pois esse fornecedor só é capaz de copiar um produto, mas não pode colaborar em nada no desenvolvimento de soluções para a empresa no futuro. Como já foi afirmado pelo entrevistado a Renault não se preocupa tanto com o preço da peça, mas com o custo global. Essas práticas do fornecedor brasileiro demonstrariam uma falta de maturidade empresarial. Mas apesar dessas críticas, ele cita alguns fornecedores brasileiros com quem a empresa trabalha e que são muito bons.

O relacionamento de longo prazo com os fornecedores como estratégia da empresa é enfatizado nas entrevistas, “no mínimo vamos ficar com o mesmo fornecedor durante toda a vida do projeto”, que demora pelo menos 15 anos. Apesar das mudanças que ocorreram na empresa nos últimos tempos com a aquisição da Nissan, os relacionamentos de longo prazo já existiam antes e permanecem até agora. Além do longo prazo, o que caracteriza os relacionamentos é a cooperação entre fornecedor e empresa, nas palavras de um dos entrevistados, “somos parceiros dos nossos fornecedores”. Em vários momentos da entrevista a palavra parceria é utilizada na descrição dos relacionamentos. Essa parceria ocorre tanto no desenvolvimento de novos produtos, quanto no melhoramento dos processos, maior

qualidade, eficiência na produção e menor custo. Esse trabalho em conjunto está sendo intensificado ao longo do tempo. Um entrevistado descreve um projeto que está em fase de implantação no Brasil e já existe em outros países, em que um grupo de consultores da Renault trabalhará na empresa do fornecedor, não na área de produção e qualidade como já ocorre, mas no nível de direção geral. O objetivo é que o fornecedor melhore sua administração e com isso obtenha mais retorno do seu negócio, com a colaboração da Renault. Segundo esse entrevistado “ajudar é muito interessante, porque se você trabalha já com um fornecedor, e ele vai ficar o melhor do mundo, é bom para você, você tem um retorno, com certeza você tem um retorno”. Esse trabalho de desenvolvimento do fornecedor, dessa maneira mais próxima, já vem sendo realizado a pelo menos dez anos de acordo com o entrevistado. Ele cita montadoras japonesas como exemplo de empresas que também realizam esse tipo de trabalho, mas afirma que a Renault é mais intrusiva no relacionamento, “nós vamos dentro de todas as linhas para verificar como são as coisas, e para fazer a negociação”. No Relatório Anual (RENAULT, 2005) justifica-se esse tipo de relacionamento a partir da competitividade do mercado e da busca da empresa em aumentar a sua produtividade e diminuir custos. Segundo o entrevistado essa estratégia é ganha-ganha, pois não é de interesse da Renault que os fornecedores não lucrem, mas sim que o façam com eficiência.

A análise dos questionários aplicados a duas amostras dos fornecedores, conforme descrito na metodologia, corrobora essa estratégia de relacionamentos de longo prazo. Na amostra dos fornecedores mais importantes, os relacionamentos possuem em média seis anos de duração, sendo que cinco fornecedores se relacionam com a empresa desde o início da sua atividade no país, e 54,5% se relacionam a mais de seis anos. Na amostra dos fornecedores instalados no Paraná, a média é um pouco maior, chegando próximo de sete anos de duração, sendo que 18, dos 19 respondentes, se relacionam a mais de seis anos com a empresa.

As respostas à pergunta sobre a participação da Renault no faturamento da empresa também demonstram a constância do relacionamento. Nas duas amostras a predominância da participação da Renault no faturamento tem se mantido constante ou aumentando (tabela 19).

Tabela 19– Variação no faturamento dos fornecedores – Renault

Grupo Pesquisado	Fornecedores mais importantes	Fornecedores Instalados no Paraná
Participação da Renault no faturamento da empresa		
Aumentado	2 (16,7%)	4 (21,1%)
Constante	5 (41,6%)	8 (42,1%)
Diminuído	3 (25,0%)	6 (31,5%)
Não sabe	2 (16,7%)	1(5,3%)
Total	12	19

Fonte: Dados da pesquisa

Como já foi descrito anteriormente, parceria foi a palavra utilizada para descrever o relacionamento com os fornecedores, segundo um dos entrevistados “ é um relacionamento completamente de parceiro”. Essa parceria envolve não apenas a melhoria dos processos e da qualidade no fornecedor, mas em diversos momentos foi citado que são os fornecedores os principais colaboradores da Renault em pesquisa e desenvolvimento. Essa parceria em pesquisa e desenvolvimento não envolve somente os fornecedores e a Renault do Brasil, o trabalho é em conjunto com a França, de acordo com as entrevistas. No Brasil os projetos são mais de nacionalização de peças, especialmente, suspensão, por causa das rodovias brasileiras, e motor a álcool e bi-combustível. Os resultados apresentados corroboram as entrevistas, visto que nos dois grupos apresentados na tabela 20 a maior parte dos fornecedores mantém algum tipo de colaboração com a empresa. Entre os fornecedores mais importantes todos apresentam algum tipo de colaboração com a montadora. Entre os fornecedores instalados no Paraná 84,2% participam de alguma forma de colaboração, apenas três não participam de atividade nesse sentido. Foi realizado o teste estatístico Kolmogorov-Smirnov (MATTAR, 1998; BISQUERRA, SARRIERA e MARTÍNEZ, 2004) para testar se a distribuição dos resultados era uniforme, ou seja, de que não existe diferença entre as freqüências dos diferentes graus de colaboração (anexo 13). Nas duas amostras os resultados demonstraram que existe variação na freqüência entre os diferentes graus de colaboração ao nível de significância de 99%.

Tabela 20– Grau de colaboração com os fornecedores – Renault

Grupo Pesquisado Forma de colaboração	Fornecedores mais Importantes	Fornecedores Instalados no Paraná
Não existe colaboração	0	3 (15,8%)
Colaboração técnico- gerencial	3 (25,0%)	5 (26,3%)
Colaboração em P&D	1 (8,3%)	0
Colaboração em ambos	8 (66,7%)	11 (57,9%)
Total	12	19

Fonte: Dados da Pesquisa

Como foi explicado na metodologia e discutido na apresentação dos resultados da Volvo, as respostas referentes à colaboração em pesquisa e desenvolvimento não são indicadores de nível da atividade de P&D dos fornecedores no país. Para saber se existe atividade de P&D no país foi colocada no questionário a pergunta “existe uma área de P&D atuante no país?”. Entre os fornecedores mais importantes 53,3% possui área de P&D atuante no país. Já entre os fornecedores instalados no Paraná apenas 15,8% dos fornecedores possui P&D atuante no país.

5.3. Análise Comparativa entre as Empresas

Depois da apresentação dos relacionamentos desenvolvidos por cada empresa, apresenta-se agora uma comparação entre os relacionamentos das duas empresas. Será seguida a mesma seqüência de apresentação utilizada na análise individual de cada empresa, iniciando pelo relacionamento com o Governo e Associações, passando em seguida para Instituições de Ensino e Treinamento, e por último o relacionamento com os fornecedores.

5.3.1. Governo e Associações

As duas empresas citam que o relacionamento mais importante entre Governo e Associações é com a ANFAVEA, e a justificativa disso é idêntica, ou seja, por ser ela a associação que representa o setor automotivo. As duas empresas

citam que, como grupo, têm mais força nas negociações com o Governo brasileiro, outras associações e outros países, por isso a participação na ANFAVEA é fundamental. Apesar de considerarem fundamental a participação, e efetivamente atuarem na ANFAVEA, tanto no nível de Direção quanto no operacional, ambas as empresas argumentam que o fato de estarem instaladas no Paraná dificulta a participação. O entrevistado da Volvo destaca as dificuldades físicas de locomoção, enquanto o da Renault destaca a rivalidade entre as empresas de São Paulo e as do resto do país como geradores das dificuldades de participação. Possivelmente relacionado a isso, as duas empresas descrevem as suas atuações como bem centradas em interesses específicos de cada empresa, sem procurar papel de liderança ou destaque dentro da associação. Nas palavras do entrevistado da Volvo, um perfil de atuação “*low profile*”. Outra justificativa para esse tipo de atuação citada pelas duas empresas é a pequena importância relativa das duas empresas frente as outras montadoras. No caso da Volvo, por ser uma montadora de caminhões e não possuir uma participação muito grande no total do mercado. No caso da Renault por ser nova no mercado e com uma participação ainda pouco expressiva quando comparada às quatro grandes, Ford, GM, VW e Fiat.

Quanto aos assuntos de maior interesse e principais objetivos da participação na associação, três são citados conjuntamente pelas duas empresas: (a) relacionamento com o Governo, (b) negociações internacionais, e (c) troca de informação. No relacionamento com o Governo os temas citados são os mesmos, discussões sobre legislação fiscal, ambiental e outros temas de interesse do setor automotivo. Nas negociações internacionais são citados temas como Mercosul e ALCA, que são do interesse das duas empresas, bem como cotas de exportação para a Europa. Na troca de informação, ambas citam a associação como um ambiente para se trocar informações sobre o mercado ou novas legislações por exemplo, mas a grande diferença aqui é a ênfase que a Renault dá ao tema por ser uma empresa nova no mercado brasileiro. A Renault cita a participação na ANFAVEA como uma forma de conhecer melhor o Brasil e o mercado brasileiro, enquanto a Volvo já está no país há mais de 25 anos.

O fato da Renault ser nova no mercado nacional é o motivo da principal diferença entre a participação dessa empresa na ANFAVEA em relação a Volvo. A Renault destaca a defesa dos interesses dos novos entrantes no mercado nacional

como um dos fatores mais importantes da sua participação na associação. Dessa participação como novo entrante é que surge a maior parte das críticas à ANFAVEA. Críticas essas que não aparecem nas entrevistas da Volvo.

No Paraná, a Volvo cita o relacionamento com a FIEP, mas não dá destaque a ele. Já a Renault afirma que praticamente não existe relacionamento com essa instituição. Outras associações, tais como a Associação Brasileira de Recursos Humanos – ABRH e o Comitê Automotivo de Remuneração – CAR são citados por ambas as empresas.

No relacionamento com outras associações é importante destacar o relacionamento da Renault com instituições internacionais em projetos no Brasil, e participação, com outras empresas francesas, em organizações ligadas ao Governo Francês. A empresa destaca a sua participação junto ao Banco Mundial, Banco Inter-Americano de Desenvolvimento e outras instituições no Projeto Ar-Limpo nas Cidades da América Latina, projeto que está sendo realizado na cidade do Rio de Janeiro. A empresa cita também a participação em duas organizações, o Conselho de Comércio Exterior do Governo Francês e a Câmara de Comércio França-Brasil, na qual a empresa aparece como líder no Paraná, pois um dos seus Diretores é o Presidente da Câmara. Nas entrevistas com a Volvo, nenhuma participação desse tipo foi citada.

No relacionamento com o Governo Federal, o intermédio da ANFAVEA é sempre enfatizado por ambas as empresas. São citados alguns relacionamentos diretos com órgãos governamentais, mas esses não são especificados. Com o Governo Estadual, a Volvo cita o intermédio da FIEP como importante. Já a Renault não cita a participação da FIEP em nenhum momento. A Renault cita que o relacionamento com o Governo do Estado é feito no Comitê Automotivo do Paraná, o qual não é citado pela Volvo. O Governo Municipal é citado apenas pela Volvo. O relacionamento ocorre com a prefeitura de Curitiba e decorre da atuação da empresa na área de transporte urbano.

Em resumo, não é possível identificar diferenças significativas nos relacionamentos que as empresas possuem com governos e associações. As diferenças encontradas parecem estar relacionadas ao negócio de cada uma das empresas, como por exemplo, o maior relacionamento da Volvo com a Prefeitura de Curitiba, por causa do envolvimento da empresa no transporte urbano. Já o maior

relacionamento da Renault com o Governo Francês pode ser decorrente do fato de a empresa ter uma forte participação desse como acionista (DATAMONITOR, 2005). Em geral a semelhança no relacionamento com governos e associações ocorre tanto em referência a com quem se relacionam, quanto aos interesses e objetivos dos relacionamentos.

5.3.2. Instituições de Ensino e Treinamento

No relacionamento com instituições de ensino e treinamento, cada uma das empresas cita uma IES com quem mantém um relacionamento mais próximo, e uma série de outras IES com quem o relacionamento é mais distante. Na Volvo o relacionamento mais próximo é com o UnicenP, e a ênfase no relacionamento é a formação profissional e a realização de consultoria na área gerencial. O motivo do fortalecimento do relacionamento, segundo os entrevistados, é a proximidade física, já que os dois estão localizados no mesmo bairro, a menos de 10 minutos de distância um do outro. Na Renault o relacionamento mais próximo é com a UFSC, localizada em Santa Catarina. Dois são os focos do relacionamento: a utilização do laboratório da universidade e a formação e contratação de mão-de-obra na área de engenharia. O motivo do fortalecimento do relacionamento é a qualidade da IES na área de motores, especificamente, em relação a motorização a álcool e bi-combustível. Em relação às demais IES a ênfase da Volvo também é a formação gerencial na área de administração, enquanto na Renault é a formação na área de engenharia. Na Volvo, em nenhum momento foi citado projeto relacionado a pesquisa e desenvolvimento na área de engenharia. Já na Renault, o relacionamento com a UFSC envolve P&D, especialmente adaptações ao mercado brasileiro, mas a ênfase maior é na formação profissional, até mesmo por que a Renault, assim como a Volvo, não mantém uma estrutura de P&D atuante no Brasil. As diferenças entre as duas parece refletir as estratégias de formação de pessoal de cada uma das empresas, pois em essência é isso que ambas buscam nos relacionamentos com IES. Deve-se ressaltar que a necessidade de conhecer melhor o mercado brasileiro, e a peculiaridade desse em oferecer um combustível alternativo, reforçaram a necessidade da Renault em se relacionar com uma IES que

fosse especialista no assunto e reconhecida na área, que é o caso do Departamento de Engenharia Mecânica da UFSC.

As instituições de treinamento foram mais fortemente citadas pela Renault e duas em especial mereceram destaque. O SENAI, junto com outras instituições, no início das atividades da Renault no Paraná, foi fundamental para a formação da mão-de-obra industrial da empresa, mas o relacionamento perdeu intensidade a partir do momento que a fase de instalação passou. Atualmente, é o SENAC que trabalha mais ativamente com a Renault na formação de mão-de-obra na área comercial. Esse relacionamento é nacional, pois prevê a formação profissional não só no estado do Paraná, mas no Brasil inteiro. A Volvo cita o relacionamento com o SENAI na formação de mão-de-obra técnica, mas não o detalha melhor.

No caso das instituições de treinamento técnico, as diferenças nos relacionamentos parecem estar associadas a maior necessidade inicial de formação de mão-de-obra da Renault, pois no caso do SENAI, por exemplo, enfatiza-se o início da relação, quando a necessidade de formação de pessoal era maior. No momento atual, o relacionamento com o SENAI parece ser igual nas duas empresas.

5.3.3. Fornecedores

Na análise comparativa entre os fornecedores serão apresentados inicialmente os dados qualitativos da pesquisa e em seguida os dados quantitativos e as respectivas análises estatísticas. É utilizada a seguinte seqüência para a apresentação dos dados, primeiro é apresentado o processo de seleção de fornecedores, depois, as estratégias de relacionamento empresa-fornecedor e dos problemas enfrentados no relacionamento, terceiro discute-se a colaboração no relacionamento e por último comparam-se os fornecedores entre as empresas pela existência nesses de área de P&D atuante no país, e discute-se a relação com os fornecedores por origem, ou seja, se o fornecedor é nacional ou multinacional.

O processo atual de seleção de fornecedores é, em essência, semelhante nas duas empresas. Dentro da estratégia de ter produtos globais, ou seja, que atendam mais do que apenas o país onde as empresas estão instaladas, o processo de seleção de fornecedores também é global. Essa globalização ocorre a partir de uma centralização da área de compras, a qual define padrões mínimos de

exigências para que uma empresa seja aceita como fornecedora. Nesses padrões estão incluídos capacidade de fornecimento, qualidade, custo e logística, em resumo, aquilo que foi descrito como custo global pelo entrevistado da Renault, e também características de responsabilidade social, tais como meio-ambiente e combate ao trabalho infantil. Além disso, essa área centraliza as informações sobre todos os fornecedores. As equipes locais são responsáveis pela manutenção dos padrões na seleção de fornecedores, pela procura de novos fornecedores e pelo envio de informações desses fornecedores para a área globalizada de compras. A diferença no processo de seleção é apenas operacional. Enquanto na Volvo uma empresa precisa passar por uma análise prévia e ser aprovada para integrar um banco de dados de possíveis fornecedores para poder participar dos processo de concorrência, na Renault uma empresa só passa a integrar seu painel de fornecedores se tiver passado pela concorrência e iniciado o fornecimento à empresa. O objetivo dessa estratégia é, nas duas empresas, a diminuição do número de fornecedores, visando o aumento da qualidade e diminuição de custos por meio do aumento do ganho de escala dos fornecedores individualmente. Essa estratégia está coerente com a estratégia de relacionamento de fornecedores da indústria automotiva atual (TURNBULL, OLIVER e WILKINSON, 1992; LANGFIELD-SMITH e GREENWOOD, 1998; WOMACK, JONES e ROOS, 2004).

Nas duas empresas, o processo de seleção de fornecedores é à base da estratégia de relacionamento de longo-prazo com eles. Ambas as empresas afirmam que procuram manter relacionamentos de longo-prazo com seus fornecedores, pelo menos pela vida útil de um projeto, como argumentam os entrevistados. No caso da Volvo, essa estratégia já acontecia mesmo no final da década de 70 e início da década de 80, quando se instalou no país. Os dois entrevistados na empresa, que participaram praticamente de todo o processo pois estão na empresa desde 1980, afirmam que a única mudança que houve é que a relação deixou de ser “paternalista” (em suas próprias palavras). Eles justificam essa relação no início por causa da inexperiência de vários dos fornecedores, os quais não eram especializados na indústria automotiva. Na Renault isso não ocorre, pois a empresa trouxe muitos dos seus principais fornecedores no momento da sua instalação no Paraná.

Devido à diferença de tempo entre a instalação da Volvo e da Renault no Brasil, aproximadamente 18 anos, não é possível comparar os relacionamentos com seus fornecedores em números de anos para saber se existe diferença entre eles. Para realizar a comparação optou-se por dividir os fornecedores em dois grupos: aqueles cujo relacionamento com as empresas montadoras ocorre há menos de cinco anos e aqueles cujo tempo de relacionamento é maior do que cinco anos. Os primeiros foram considerados relacionamentos de curto-prazo e os últimos relacionamentos de longo-prazo. A escolha de cinco anos como ponto de separação entre relacionamentos de curto e longo prazo não foi arbitrária, foi identificada na literatura. Comparando o relacionamento montadora/fornecedor de empresas Japonesas e Americanas, Cusumano e Takeishi (1991) afirmam que a maior parte dos relacionamentos são de longo-prazo, pois ocorrem por mais de cinco anos. Além disso, esses autores identificaram que a duração média dos contratos entre montadoras e fornecedores não era maior do que três anos e meio, a duração média do ciclo de vida dos modelos não era maior que 3,6 anos, e a duração média de transações de peças não era maior que três anos e meio, sendo que sempre a média das empresas japonesas era maior. O período de corte escolhido, cinco anos, é maior do que as médias encontradas, tanto para fornecedores japoneses quanto para fornecedores americanos. Womack, Jones e Roos (2004) afirmam que as empresas européias possuem sistema de produção mais próximo das empresas japonesas do que das americanas, e portanto com uma tendência a relacionamentos de longo-prazo. É possível então supor que os períodos de relacionamentos, duração de contratos, duração de ciclo de vida de modelo e duração média de transação de peças entre montadoras européias e seus fornecedores sejam próximos dos das empresas japonesas, com pouca probabilidade de que sejam maiores do que essas. Reforça essa proposição o fato de pelo menos um dos entrevistados ter afirmado que a empresa busca manter um relacionamento de pelo menos cinco anos, “que é o ciclo do produto, mais ou menos”.

Nos anexos 14 e 15 são apresentados os testes qui-quadrado para comparar a freqüência de relacionamentos de curto e longo-prazo entre as duas empresas na amostra dos fornecedores mais importantes e na dos instalados no Paraná. Não foi encontrada significância estatística indicando diferença em nenhuma das duas amostras, levando em consideração as limitações dos testes

indicadas no anexo, fato que corrobora o que foi indicado nas entrevistas de que as duas empresas privilegiam relacionamentos de longo prazo. A frequência desse tipo de relacionamento é de mais de 80% em ambas as empresas para as duas amostras. Esse resultado também está de acordo com a literatura, que afirma que os relacionamentos entre montadoras e fornecedores tende a ser de longo-prazo (CUSUMANO e TAKEISHI, 1991; WOMACK, JONES e ROOS, 2004)

Apesar dessa estratégia de fornecimento de longo-prazo e de expressarem comentários positivos em geral a respeito dos fornecedores, em ambas as empresas os entrevistados apontam problemas que ocorrem no relacionamento. Duas dificuldades com os fornecedores apresentaram-se comuns. A primeira é a qualidade das peças fornecidas. As duas empresas disseram que problemas de qualidade sempre existem, e o tratam de maneira muito semelhante. Sempre que isso ocorre procura-se conversar com o fornecedor para saber o que acontece e buscar uma solução. Somente se o problema for recorrente são tomadas decisões mais drásticas. Na Renault foram explicitados os prazos que são dados aos fornecedores. Na Volvo não se falou em prazos, mas a seqüência de ações é a mesma: contato com o fornecedor pedindo para solucionar o problema, depois envio de equipe ao fornecedor para ajudar a solucionar o problema, e somente em último caso troca de fornecedor. A segunda dificuldade é a negociação de preços. Os preços estão sempre em contratos, e qualquer alteração necessita de uma negociação entre as partes. As duas empresas citaram que ocorre problema quando algum fornecedor solicita um aumento de preço, mas não consegue dar justificativas para esse pedido, especialmente se o fornecedor utiliza como matéria-prima algum componente que possui cotação de preço internacional. Como ambas as empresas acompanham as cotações internacionais desses componentes, caso não ocorra aumento no preço internacional, não existe justificativa para um aumento da peça produzida a partir desse componente. Nas duas empresas a área de compras acompanha a evolução dos custos dos seus fornecedores para poder negociar os aumentos de preço, e trabalham com esses fornecedores para tentar cortar custos sempre que possível, beneficiando os dois lados com o processo.

Uma das dificuldades citadas pela Volvo que não foi citada pela Renault é o problema de atraso nas entregas dos fornecedores. Os entrevistados afirmam que a área de compras é responsável por evitar o acontecimento e a recorrência desse

tipo de problema. Uma das possibilidades desse problema ter sido citado pela Volvo e não pela Renault é o fato, que será discutido mais adiante, da primeira ter, em relação à segunda, mais fornecedores instalados fora do Paraná, especialmente entre os 30 mais importantes, o que torna o fator logística mais crítico para a Volvo.

É importante destacar um outro ponto. Apenas na entrevista realizada na Renault foram feitos comentários sobre diferenças entre os fornecedores nacionais e os estrangeiros. Apesar de elogios a alguns fornecedores nacionais pela sua qualidade, também foram feitas diversas críticas (ver análise da Renault). Isso não ocorreu na Volvo. É preciso no entanto explicar que na Volvo foram entrevistados dois gerentes que são funcionários da empresa há mais de 20 anos, e são brasileiros, enquanto o diretor entrevistado na Renault estava há apenas um ano e meio no país. Isso pode deixar mais evidentes algumas das diferenças entre fornecedores nacionais e estrangeiros.

O relacionamento com os fornecedores, segundo os entrevistados das duas empresas, é marcado pela colaboração. Ambos destacam o trabalho em conjunto da montadora com seus fornecedores para melhorias na produção e qualidade com o intuito de melhorar o desempenho desse fornecedor. A Renault destaca a implantação de um projeto de assessoramento dos fornecedores não só na parte de produção, mas também na parte gerencial. De maneira geral as entrevistas nas duas empresas apontam para relacionamento bastante semelhantes com seus fornecedores, seguindo a estratégia do setor automotivo de maior colaboração entre montadora e fornecedor (CUSUMANO e TAKEISHI, 1991; TURNBULL, OLIVER e WILKINSON, 1992; WOMACK, JONES e ROOS, 2004).

A tabela 21 apresenta a colaboração entre fornecedores e a empresa nas duas empresas. Comparando as duas empresas visualmente é possível identificar que em ambas existem mais fornecedores envolvidos em algum tipo de participação com a empresa do que não envolvido em participação, corroborando o que foi afirmado nas entrevistas e o que a literatura afirma sobre o relacionamento montadora-fornecedor na literatura (CUSUMANO e TAKEISHI, 1991; TURNBULL, OLIVER e WILKINSON, 1992; WOMACK, JONES e ROOS, 2004). Todavia é possível notar que a empresa Renault possui um percentual maior de fornecedores que mantém ambos os tipos de colaboração. Infelizmente, devido à limitação no número de respondentes, não foi possível testar estatisticamente essa diferença

para todos os diferentes graus de colaboração. Para ser possível testar a diferença entre as duas empresas quanto à colaboração optou-se por separar os fornecedores em dois grupos, aqueles que participam de alguma forma de colaboração e os que não participam de nenhuma forma de colaboração. Foram realizados testes qui-quadrado, conforme anexos 16 e 17, para as amostras de fornecedores mais importantes e daqueles instalados no Paraná. Os testes demonstraram que não existe significância estatística na diferença entre as duas empresas quanto à frequência dos dois grupos, os que colaboram e os que não colaboram, para nenhuma das duas amostras, sendo consideradas as limitações dos testes conforme os anexos. Isso significa que a frequência de fornecedores que colaboram não pode ser considerada diferente entre as duas empresas.

Tabela 21– Grau de colaboração com os fornecedores – Volvo e Renault

Grupo Pesquisado Forma de colaboração	Fornecedores mais Importantes		Fornecedores Instalados no Paraná	
	Volvo	Renault	Volvo	Renault
Não existe colaboração	3 (13,0%)	0	1 (9,1%)	3 (15,8%)
Colaboração técnico- gerencial	8 (34,8%)	3 (25,0%)	3 (27,3%)	5 (26,3%)
Colaboração em P&D	3 (13,0%)	1 (8,3%)	3 (27,3%)	0
Colaboração em ambos	9 (39,1%)	8 (66,7%)	4 (36,4%)	11 (57,9%)
Total	23	12	11	19

Fonte: Dados da Pesquisa

Foi testado também se existe diferença na proporção de fornecedores das duas empresas que possuem áreas de P&D atuante no país (anexos 18 e 19). Em nenhuma das duas amostras foi encontrada diferença estatística ao nível de significância de 90%, 95% ou 99%. Esses resultados indicam que não existe diferença na proporção de fornecedores que possuem área de P&D atuante no país.

A comparação seguinte é em relação à nacionalidade dos fornecedores das duas empresas. Na análise em separado das duas empresas é possível perceber que ambas possuem fornecedores multinacionais e nacionais instalados dentro e fora do Paraná. Como o objetivo dessa pesquisa é identificar se existe diferença no relacionamento das duas empresas com a comunidade local, faz-se agora a comparação da relação entre elas e seus fornecedores levando em

consideração se o fornecedor é nacional ou multinacional, utilizando como variável de controle o fato de o fornecedor estar ou não instalado no Paraná. No anexo 20 apresenta-se o teste qui-quadrado, o qual testa a diferença entre as duas empresas quanto à frequência de fornecedores nacionais e multinacionais com a variável de controle estar instalado no Paraná. Verifica-se que tanto entre as empresas instaladas no Paraná, com o nível de significância de 99%, quanto nas empresas instaladas fora do Paraná, com nível de significância de 95%, existe diferença na frequência entre fornecedores nacionais e multinacionais. A tabela 22 contém as frequências e percentuais para cada uma das empresas. Os percentuais indicam que a Volvo possui mais fornecedores nacionais, instalados no Paraná ou não. Analisando apenas os fornecedores instalados no Paraná, verifica-se que na Volvo mais da metade é nacional, enquanto na Renault apenas 11,5% são nacionais.

Tabela 22– Origem do fornecedor por localização – Volvo e Renault

Localização \ Origem do Fornecedor	Instalados no Paraná		Instalados fora do Paraná	
	Volvo	Renault	Volvo	Renault
Nacional	11 (57,9%)	3 (11,5%)	38 (38,4%)	10 (18,9%)
Multinacional	8 (42,1%)	23 (88,5%)	61 (61,6%)	43 (81,1%)
Total	19	26	99	53

Fonte: Dados da Pesquisa

No intuito de reforçar os resultados obtidos foi realizado o teste qui-quadrado com a amostra de fornecedores instalados no Paraná respondentes do questionário. O anexo 21 apresenta o resultado do teste, o qual indica uma diferença entre as duas empresas quanto à frequência de fornecedores nacionais e multinacionais ao nível de significância de 99%. A tabela 23 apresenta as frequências quanto à origem dos fornecedores na amostra de fornecedores paranaenses. Os resultados da amostra são muito próximos dos resultados da população como era de se esperar para uma amostra aleatória, corroborando os resultados.

Tabela 23– Origem do fornecedor na amostra de fornecedores instalados no Paraná

Origem do Fornecedor \ Empresa	Volvo	Renault
Nacional	7 (63,6%)	3 (15,8%)
Multinacional	4 (36,4%)	16 (84,2%)
Total	11	19

Fonte: Dados da Pesquisa

Esse resultado demonstra que existe uma diferença quanto ao relacionamento com as organizações locais entre as duas empresas no que se refere aos fornecedores. A Volvo possui, proporcionalmente, mais fornecedores nacionais do que multinacionais (anexo 22). Quando usada a variável estar instalado no Paraná como variável de controle, foi encontrada essa mesma diferença. Isso reforça os resultados anteriores. Justamente esse tipo de fornecedor é que está mais arraigado na comunidade local (ROMO e SCHWARTZ, 1995). Antes de continuar a discutir essa diferença, faz-se necessário discutir duas hipóteses que poderiam enfraquecer o argumento de que o relacionamento da Volvo com a comunidade local é maior do que o da Renault por causa da proporção maior de fornecedores nacionais e instalados no Paraná.

A primeira hipótese é a de que apesar de se relacionar com um número proporcionalmente menor de fornecedores nacionais e instalados no Paraná, a intensidade do relacionamento com esses fornecedores seria maior na Renault do que na Volvo. Uma evidência qualitativa na análise dos questionários leva ao enfraquecimento dessa hipótese. Entre os fornecedores da Renault nacionais instalados no Paraná apenas um possui algum tipo de colaboração com a montadora, e essa colaboração é apenas técnico-gerencial, ou seja, o primeiro grau de colaboração. Os outros dois fornecedores não realizam nenhum tipo de colaboração. Além disso, responderam ao questionário todos os fornecedores da Renault nacionais e instalados no Paraná, portanto não é possível aventar a possibilidade de que outro fornecedor desse tipo que não respondeu o questionário pudesse participar de outras formas de colaboração com a montadora. Já na Volvo, dos sete fornecedores nacionais e instalados no Paraná apenas um não participa de colaboração com a montadora, dois realizam colaboração técnico-gerencial, dois

colaboração em P&D e dois colaboração em ambos. Essa evidência indica inclusive que a Volvo possui maior intensidade de relacionamento com esse tipo de fornecedor. As evidências apresentadas refutam a hipótese de maior intensidade de relacionamento da Renault com seus fornecedores.

A segunda hipótese é que os fornecedores da Renault nacionais instalados no Paraná forneceriam produtos mais significativos, em termos de complexidade e custo, a ela do que os fornecedores desse tipo para a Volvo. Caso isso ocorresse, seria possível argumentar que apesar de se relacionar com menor número de fornecedores, eles seriam fundamentais para a montadora, o que faria com que a empresa fosse mais conectada a eles. Duas evidências enfraquecem essa hipótese. A primeira é que na amostra dos fornecedores mais importantes da Renault, nenhum deles é nacional e está instalado no Paraná, enquanto na Volvo três fornecedores nacionais e instalados no Paraná aparecem na amostra. A segunda é que a análise dos produtos adquiridos pela Renault dos fornecedores nacionais e instalados no Paraná indica uma baixa relevância desses fornecedores. Cada fornecedor fornece apenas um único produto. O primeiro produto é um tapete para ser colocado no carro que saiu da linha de produção. Esse produto não vai até o consumidor final, é utilizado apenas dentro da fábrica e é fabricado por um processo muito simples segundo o respondente do questionário. O outro produto é uma etiqueta utilizada para a gravação do número do chassi no vidro do carro. O terceiro produto é um duto de ar para diminuir o ruído do motor. Esse é o mais complexo dos três e o único que é incorporado ao produto final. Esse último fornecedor é o único que mantém algum tipo de colaboração com a montadora. É importante lembrar que esses são todos os fornecedores nacionais e instalados no Paraná que a Renault possui. Já na Volvo, os fornecedores nacionais instalados no Paraná fornecem peças fundidas em ferro, peças estampadas, molas, peças de fibra, lubrificantes, entre outras. Essa maior simplicidade dos produtos fornecidos para a Renault indica que o relacionamento com seus fornecedores nacionais instalados no Paraná não é mais relevante para ela do que é para a Volvo o relacionamento com seus fornecedores desse tipo. Essas evidências refutam a hipótese de uma maior relevância de relacionamento da Renault com os fornecedores nacionais instalados no Paraná, se comparado aos relacionamentos da Volvo.

A partir das considerações realizadas acima, da refutação dessas duas hipóteses alternativas e da significância estatística dos testes das diferenças nas proporções de fornecedores nacionais instalados no Paraná, se aceita que existe uma diferença entre a Volvo e a Renault quanto aos fornecedores, visto que a primeira possui uma proporção maior de fornecedores nacionais instalados no Paraná, e que essa diferença faz com que o relacionamento da Volvo com a comunidade local seja maior do que o da Renault.

5.4. Relacionamento com Organizações Locais

Faz-se agora uma análise das alternativas que poderiam explicar essa diferença no relacionamento com os fornecedores locais entre Volvo e Renault. Cinco alternativas serão discutidas: (1) tempo em que a empresa está instalada no país; (2) escala de produção; (3) maior número e maior força dos fornecedores nacionais na década de 70; (4) estratégias de fornecedores locais utilizada pelo setor automotivo na década de 70; e (5) influência do processo de negociação na formação dos relacionamentos.

A primeira das alternativas para explicar essa diferença entre da Volvo e da Renault quanto aos relacionamentos com empresas nacionais e multinacionais, tanto instaladas no Paraná, quanto fora do Paraná, seria o fato da primeira estar a mais tempo no país, ou seja, com o passar do tempo, a empresa vai conhecendo a realidade local e as empresas da região e começa a se relacionar com elas. Ocorrendo isso, os relacionamentos mais novos da Volvo seriam com empresas nacionais, enquanto os relacionamentos mais antigos seriam com empresas multinacionais. De maneira inversa, os relacionamentos da Renault com as empresas nacionais deveriam ser mais novos do que os relacionamentos com as multinacionais. Para testar essa hipótese foram realizados testes U de Mann-Whitney para testar a hipótese nula de que não existia diferença entre as empresas nacionais e multinacionais quanto ao tempo de relacionamento com as montadoras. Foram testadas, separadamente, cada uma das amostras em cada montadora (anexos, 23, 24, 25 e 26). Não foi encontrada significância estatística em nenhum dos testes realizados, portanto essa hipótese não pôde ser corroborada, o que enfraquecendo o argumento a favor dessa alternativa.

A segunda alternativa sugere que por causa da menor escala de produção a Volvo não foi capaz de atrair fornecedores para se instalarem no Paraná e por isso foi obrigada a utilizar empresas paranaenses. Essa alternativa foi levantada nas entrevistas sobre o processo de negociação para a vinda da empresa para o Estado para justificar por que a vinda da empresa na década de 70 não tinha atraído fornecedores como ocorreu com a Renault. Mas se o problema era escala a empresa continuaria a comprar de fornecedores instalados em São Paulo, e não existiriam fornecedores paranaenses. Além disso, os fornecedores instalados no Paraná seriam todos, ou pelo menos em sua maioria, subsidiárias de empresas instaladas em outros Estados. Na análise dos dados, dos 19 fornecedores da Volvo instalados no Paraná, apenas seis possuem planta em outros Estados. Esses dois dados enfraquecem o argumento da escala.

O terceiro argumento é de que na década de 70 os fornecedores nacionais seriam mais numerosos e teriam mais força em relação às montadoras, o que justificaria o maior número de fornecedores nacionais da Volvo. Arbix (2000) descreve o processo de desnacionalização rápido do setor na década de 90. Mas os reflexos desse processo de desnacionalização seria sentido nos dados da Volvo da mesma forma, ou seja, aumentaria o número de fornecedores multinacionais deixando a empresa mais parecida com a Renault em relação aos relacionamentos. Além disso, dos fornecedores da Renault instalados no Paraná, a média de anos no Brasil é quase dez anos menor do que a média na Volvo, indicando que esses fornecedores iniciaram a sua atividade no país a menos tempo. Dos 19 respondentes do questionário entre fornecedores instalados no Paraná, 14 iniciaram a sua atuação no país a menos de oito anos, tempo em que a Renault atua no país, e todos eles são multinacionais. Isso indica que eles vieram ao Brasil em primeira instância para atender a Renault. Além do mais esse argumento explicaria a diferença entre número de fornecedores nacionais e multinacionais como um todo, mas não explicaria por que o desenvolvimento de fornecedores no Paraná, já que o Estado não tinha tradição industrial de maneira geral, e menos ainda no setor automotivo. Sendo assim o argumento se enfraquece.

O quarto argumento é de que seria uma estratégia da empresa formar relacionamentos com empresas paranaenses. Nas entrevistas com sobre o processo de negociação na Volvo nenhuma indicação a respeito disso foi encontrada. Nas

entrevistas, um dos entrevistados que trabalha a 25 na empresa explica que inicialmente a área de compras da empresa era em São Paulo, pois era lá que estavam os fornecedores da Volvo. Shapiro (1994) discutindo o setor de auto-peças no Brasil em nenhum momento indica que existia uma estratégia das montadoras em se utilizar de fornecedores nacionais ou locais. A estratégia do setor era oposta, pois para driblar as dificuldades enfrentadas com os fornecedores nacionais, as empresas preferiam a integração vertical. Inclusive ela argumenta que o fato dos fornecedores não serem uma das preocupações dos responsáveis pelo processo de atração das montadoras no Brasil nas décadas de 50, 60 e 70 fez com que o setor fosse dominado por grandes multinacionais, enquanto as empresas locais eram em geral de médio e pequeno porte. Portanto o argumento é enfraquecido.

O último argumento é de que o resultado do processo de negociação influenciou a formação dos relacionamentos. Ao ser obrigada a se instalar no Paraná a Volvo já começou a desenhar as suas possibilidades de formação de relacionamentos. Devido às dificuldades de entrada de empresas multinacionais no país e da sua impossibilidade de fazer exigências devido ao baixo poder de barganha frente o governo federal e estadual, a empresa acabou sendo obrigada desenvolver alguns fornecedores paranaenses. Nas entrevistas com a área de compras da empresa fica claro que existiram dificuldades nesse relacionamento inicial. Os entrevistados descrevem como precisava ser paternalista a relação devido às dificuldades dos fornecedores locais. Isso fez com que fosse experimentada e amadurecida uma relação e hoje alguns fornecedores nacionais e locais são fornecedores globais da Volvo. Na Renault, a empresa exigiu que os incentivos que ela recebeu fossem oferecidos aos seus fornecedores. Com isso ela conseguiu atrair diversos dos seus parceiros para se instalarem no Paraná. Por outro lado, mesmo com esforço desenvolvido pelo setor metal-mecânico do Paraná com o programa “Paraná Automotivo”, não levou a um maior relacionamento com a montadora (SINDIMETAL, 2000). Em entrevista do o presidente do SINDIMETAL-PR, apesar do programa ter aumentado a produtividade do setor e qualificado as empresas associadas ao sindicato em certificações ISO e QS, nenhuma empresa tornou-se fornecedora direta da Renault. A falta de opções decorrente do baixo poder de barganha da Volvo Na década de 70 e as exigências da Renault e seu alto poder de barganha parecem ser um argumento forte na explicação da diferença dos

relacionamentos. Outro fator que fortalece o último argumento é que dos cinco fornecedores da Volvo no Paraná que se relacionam com a empresa a mais de 20 anos, quatro são nacionais, reforçando que a empresa utilizou fornecedores locais desde o início.

Em conjunto com o menor poder de barganha, existiu na década de uma iniciativa do Estado do Paraná em procurar fornecedores locais e colocá-los em contato com a Volvo. Os entrevistados no processo de negociação afirmaram que foi realizado um grande esforço para que fornecedores paranaenses entrassem em contato com a empresa, todavia devido a falta de tradição do setor industrial paranaense, poucas empresas possuíam os requisitos mínimos aceitáveis da Volvo para serem seus fornecedores. Esse esforço não ocorreu de maneira tão expressiva na década de 90, especialmente porque a própria empresa já havia solicitado os incentivos para seus fornecedores multinacionais.

É importante ressaltar que mesmo com as mudanças de estratégia para fornecedores globais e com a desnacionalização do setor de auto-peças que pressionariam para uma maior semelhança entre as empresas, a diferença entre Volvo e Renault permanece. Uma das explicações é que ao criar uma rede de relacionamentos com fornecedores locais a empresa tem acesso a informações e contatos com outras empresas com as quais não manteria relacionamento de outra forma. No caso da Volvo, ela tem possibilidade de conhecer fornecedores locais com os quais não teria contato se só se relacionasse com fornecedores de outras localidades ou multinacionais. Por exemplo, uma das empresas da amostra de fornecedores mais importantes é nacional, está instalada no Paraná e fornece a Volvo a apenas oito anos.

Granovetter (2005) ao descrever o mercado de trabalho afirma que um mercado com pouca mobilidade de pessoas entre as empresas mantém a tendência de baixa mobilidade pois a falta de relacionamento entre as pessoas, gerada por essa falta de mobilidade, faz com que seja mantido o padrão de baixa mobilidade. No caso dos relacionamentos com os fornecedores essa lógica também se aplica. Se a empresa começa a se relacionar com fornecedores locais, ela acaba involuntariamente criando meio de comunicação com outras empresas locais, o que gera oportunidades de relacionamentos locais, aumentando a probabilidade de vir a ter outros fornecedores locais. De maneira oposta, se a empresa não se relaciona

com fornecedores locais, ela não gera oportunidade de se relacionar com outras empresas locais, e diminui a sua probabilidade de vir a se relacionar com novos fornecedores locais. A ação econômica de escolha de fornecedores acaba influenciada pela rede de relacionamentos das empresas (GRANOVETTER, 1985; 2005). E essa influencia reforça a manutenção dos tipos de relacionamentos do início das atividades da empresa (MARQUIS, 2003), mantendo a diferença entre as duas empresas.

Passa-se agora para as conclusões desse trabalho a partir das análises e discussões feitas até o presente momento.

6. CONCLUSÕES

Nesse capítulo final são apresentados os resultados finais e as conclusões da pesquisa. Três resultados apresentam-se como principais e precisam ser destacados, bem como algumas das suas possíveis conseqüências. Esses resultados são apresentados na mesma seqüência da pesquisa. O primeiro resultado refere-se as diferenças entre os fatores contextuais que influenciaram o processo de negociação. Enquanto grande parte da literatura sobre IDE evidencia as características do país ou região onde as empresas vão se instalar como seu critério de decisão para instalação ou como fonte do poder de barganha na negociação (ROOT e AHMED, 1978; DUNNING, 1980; 1998; FAGRE e WELLS, 1982; DEICHMANN, KARIDIS e SAYEK, 2003), os resultados demonstram que apesar dessas características apontarem para um poder de barganha maior da empresa em relação aos governos federal e estadual na década de 70, os resultados da negociação evidenciaram o oposto.

A resposta está em dois fatores contextuais abordados: (a) regime político e guerra fiscal; e (b) globalização. O regime autoritário da década de 70 propiciou que o Estado do Paraná, por meio da força política das suas lideranças locais, adquirisse poder de barganha sobre a empresa. Em decorrência desse regime, o próprio poder de barganha do governo federal era alto, pois as decisões tomadas eram implementadas, sem necessidade de discussões e negociações. A afirmação de Fishlow (1988) ilustra esse fato, “sua política era sua interpretação do que seria necessário para manter a sociedade sobre o caminho por eles escolhido” (p.188). Isso fez com que a empresa ficasse a mercê das decisões do governo, reduzindo seu poder de barganha. O regime democrático associado à descentralização fiscal gerou o acirramento da guerra fiscal. Os Estados passaram a competir pelo IDE utilizando para tanto incentivos fiscais e não-fiscais (PRADO, 1999; ARBIX, 2002). Essa competição foi claramente o motivo da perda de poder de barganha do Estado do Paraná na década de 90.

Em relação ao governo federal na década de 90, o que fez com que seu poder de barganha fosse reduzido foi a abertura do país ao mercado externo junto com o processo de globalização (STOPFORD, STRANGE e HENLEY 1992; RAMAMURTI, 2001). A necessidade de negociações junto a organismos

internacionais para a efetivação do NRA foi decisiva para essa perda (COMIN, 1998). Isso também influenciou a perda do poder de barganha do Estado do Paraná, pois ele já não era mais necessário como intermediário entre empresa e governo federal.

O segundo resultado importante é uma diferença entre o relacionamento que as empresas mantêm com os fornecedores locais. A Volvo possui, proporcionalmente, mais fornecedores nacionais do que a Renault, tanto no Estado do Paraná quanto nos demais Estados da federação. Enquanto a estratégia em relação aos fornecedores é a mesma entre as duas empresas, e não foram identificadas diferenças no grau de colaboração e na duração dos relacionamentos com os fornecedores, o fato do fornecedor ser nacional ou multinacional apresentou diferença.

O terceiro resultado é análise em conjunto dos dois resultados discutidos acima. Visto que no primeiro resultado foi identificada diferença entre os dois processos de negociação e seus resultados, e que no segundo resultado foi identificada uma diferença entre a proporção de fornecedores nacionais e multinacionais, procurou-se analisar se existiu influência do primeiro sobre o segundo. Foram encontradas evidências de que o fato da empresa ter menor poder de barganha frente ao país e Estado na década de 70 fez com que ela acabasse por se relacionar mais com fornecedores locais do que a empresa que se instalou na década de 90. A Renault pediu ao governo do Paraná que os seus parceiros multinacionais recebessem os meus incentivos que ela receberá, e foi atendida. A empresa acabou reduzindo ao mínimo seus relacionamentos com os fornecedores locais.

O foco central desse trabalho foi justamente analisar as conseqüências da guerra fiscal sob outro prisma. Enquanto a discussão fica apenas nos resultados, inúmeras outras conseqüências deixam de entrar na equação. E essas conseqüências também influenciarão a vida econômica da região e das empresas envolvidas, não apenas no curto prazo, mas no longo prazo também. Ao ampliar o contato com as organizações locais as empresas obteriam vantagens de acesso a informações novas e maior facilidade de relacionamento com o mercado o que por sua vez facilita o desenvolvimento de competências e melhora nas expectativas em relação a subsidiária por parte da matriz (ANDERSSON, FORSGREN e HOLM,

2001, 2002). Além de benefícios para a matriz, esse relacionamento traz benefícios para a região, pois a troca de informações entre as empresas pode ser fonte de vantagem competitiva dessa região (SAXENIAN, 1994). Uma terceira consequência é que se as empresas locais possuem menor probabilidade de deixar uma determinada região (ROMO e SCHWARTZ, 1995), ao atrair apenas empresas multinacionais interligadas para uma região, esta fica dependente dessas empresas. Caso a empresa central decida migrar para outra região, muito pouco vai ser deixado por elas. Já se existe o relacionamento com organizações locais, mesmo com a migração da empresa central, as periféricas (locais) se manterão na região. O caso da Chrysler serve como ilustração dessa possibilidade. Com sua saída da região metropolitana de Curitiba, os fornecedores também migraram.

Os resultados são mais interessantes ainda quando percebe-se que a formação de relacionamentos é influenciada pelos fatores contextuais do momento da implantação da empresa no país e que os relacionamentos do momento da fundação influenciam os padrões de formação dos relacionamentos futuros da empresa (MARQUIS, 2003; GRANOVETTER, 2005). A intuição de que quanto mais tempo a empresa está em uma região, maior a tendência dela se relacionar com organizações locais não foi corroborada pelos dados e a literatura de redes indicam resultados opostos a essa intuição. Sendo assim, as negociações tornam-se mais importantes, pois alterar esse padrão de relacionamento no futuro pode ser muito complexo.

Essa pesquisa também trouxe contribuições para a perspectiva da imersão social, pois identificou como os fatores políticos, além de fatores geográficos e tecnológicos (MARQUIS, 2003), influenciam a formação da rede de relacionamentos das organizações. Essas novas evidências contribuem para a construção de conhecimento sobre a formação das redes de relacionamentos, um dos aspectos pouco enfatizados nas pesquisas sobre imersão social (KRIPPNER et al., 2004).

É importante agora apresentar algumas sugestões para futuras pesquisas. A primeira é analisar a influência do processo de negociação nos fornecedores de segundo nível, pois foram analisados apenas os fornecedores diretamente ligados às empresas montadoras. Uma pesquisa dessa natureza poderia avaliar melhor os impactos da negociação nas redes de fornecedores locais.

Poderia ser utilizada a metodologia de análise de redes a partir da rede auto-centrada das duas montadoras. A segunda sugestão é replicar a pesquisa utilizando empresas de outros Estados para verificar se as evidências encontradas nesta pesquisa se repetem para outras regiões. Uma terceira sugestão é replicar o estudo para outras empresas multinacionais que também participaram de negociação deste tipo.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ANDERSSON, U.; FORSGREN, M.; HOLM, U. Subsidiary Embeddedness and Competence Development in MNCs. **Organization Studies**. v.22, n.6, 2001.
- ANDERSSON, U.; FORSGREN, M.; HOLM, U. The strategic impact of external networks: subsidiary performance and competence development in the multinational corporation. **Strategic Management Journal**. v. 23, n. 11, p. 979-996, 2002.
- ANFAVEA. **Anuário Estatístico**. Disponível em <http://www.anfavea.com.br/Index.html>. acessado em 13 de abril de 2006. 2005.
- AR LIMPO, Iniciativa Ar Limpo nas Cidades da América Latina. Disponível em http://www.cleanairnet.org/lac_pt/1473/channel.html , acessado em 24 de março de 2006.
- ARBIX, Glauco. Guerra fiscal e competição intermunicipal por novos investimentos no setor automotivo brasileiro. **Dados**, vol.43, no.1, 2000. Disponível em: http://test.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0011-52582000000100001&lng=pt&nrm=iso&tlng=pt. Acessado em: 05 de abril de 2006.
- ARBIX, Glauco. Política do desperdício e assimetria entre público e privado na indústria automobilística. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**. v. 17, n. 48, 2002.
- ARBIX, Glauco; LAPLANE, Mariano. Estagnação, liberalização e investimento externo na América Latina. In: ARBIX, Glauco; COMIN, Álvaro; ZILBOVICIUS, Mauro e ABRAMOVAY, Ricardo (organizadores). **Brasil, México, África do Sul, Índia e China: diálogo entre os que chegaram depois**. São Paulo : UNESP, 2002.
- BAKER, W. The social structure of a national securities market. **American Journal of Sociology**. v.89, n.4, 1984.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa : Edições 70, 1979.
- BARON, J.N.; HANNAN, M.T.; BURTON, M.D. Building the iron cage. **American Sociological Review**. v. 64, n. 4, 1999.
- BATJARGAL, B. Social capital and entrepreneurial performance in Russia. **Organization Studies**. v.24, n.4, 2003.
- BECK, U. **What is Globalization**. Cambridge, UK : Polity Press, 2000.
- BHAGWATI, J. **In Defense of Globalization**. New York : Oxford University Press, 2004.
- BISQUERRA, R.; SARRIERA, J.; MARTÍNEZ, F. **Introdução à Estatística**. Porto Alegre : Artmed, 2004.
- BLUMBERG, B. Cooperation contracts between embedded firms. **Organization Studies**. v.22, n.5, 2001.
- BOBBIO, N.; MATTEUCCI, N., PASQUINO, G. **Dicionário de Política**. 5ed. Brasília : Editora UnB, 2000.
- BOEKER, W. Entrepreneurial and environmental imprinting at time of founding. In: CAROLL, G.R. **Ecological Models of Organizations**. Cambridge, MA : Ballinger, 1988.

BOEKER, W. Strategic change: the effects of founding and history. **Academy of Management Journal**. v. 32, n. 3, 1989.

BURT, R. **Structural Holes**: the social structure of competition. Cambridge, MA : Harvard University Press, 1992.

CÂMARA DE COMÉRCIO FRANÇA-BRASIL. Disponível em <http://www.ccfb.com.br/sobre/>, acessado em 24 de março de 2006.

CARLEIAL, L.; GOMES FILHA, M., NEVES, L. A gestão da força de trabalho na indústria automotiva. In: NABUCO, M.; NEVES, M.; CARVALHO NETO, A. (organizadores). **Indústria automotiva**. Rio de Janeiro : DP&A, 2002.

CARNEIRO, Dionísio Dias. Crise e esperança: 1974-1980. In: ABREU, Marcelo de Paiva (organizador). **A ordem do progresso**. Rio de Janeiro : Campus, 1990.

CASTILLA, E.; HWANG, H.; GRANOVETTER, H., GRANOVETTER, M. Social network in Silicon Valley. Disponível em: <http://www.stanford.edu/group/esrg/siliconvalley/documents/siliconvalleyedge.pdf>, acesso em: 13 de novembro de 2003.

CHEN, H.; CHEN, T. Network linkages and location choice in foreign direct investment. **Journal of International Business Studies**. v.29, n.3, 1998.

CHEN, T.; CHEN, H.; KU, Y. Foreign direct investment and local linkages. **Journal of International Business Studies**. v.35, n.4, 2004.

COMIN, A. **De volta para o futuro**; política e reestruturação industrial do complexo automobilístico nos anos 90. São Paulo: Annablume/FAPESP, 1998.

CORRÊA, J. P. A batalha dos pesados. **Prêmio Opinião Pública**. Disponível em: http://www.conrerp-sp.org.br/pop/opiniaopublica/1982_05.htm acesso em: 25 de outubro de 2003. 1982.

CUSUMANO, M.; TAKEISHI, A. Supplier relations and management. **Strategic Management Journal**. v.12, n.8, 1991.

DACIN, M. T.; VENTRESCA, M. J.; BEAL, B. D. The embeddedness of organizations: dialogue and directions. **Journal of Management**, v. 25, n.3, 1999.

DATAMONITOR. **Company Profile**: Renault S.A. Disponível em: <http://search.epnet.com/login.aspx?direct=true&db=buh&authdb=dmhco&an=1394>. Acessado em: 07 de março de 2006. 2005a.

DATAMONITOR. **Company Profile**: AB Volvo. Disponível em: <http://search.epnet.com/login.aspx?direct=true&db=buh&authdb=dmhco&an=1394>. Acessado em: 07 de março de 2006. 2005b.

DAVIS, G.; GREVE, H. Corporate elite networks and governance change in the 1980s. **The American Journal of Sociology**. v.103, 1997.

DAVIS, G.; MARQUIS, C. Prospects for organization theory in the early twenty-first century. **Organization Science**. v.16, n.4, 2005.

DEICHMANN, J.; KARIDIS, S.; SAYEK, S. Foreign direct investment in Turkey. **Applied Economics**. v.35, 2003.

DELLAGNELO, E.; SILVA, R. Análise de conteúdo e sua aplicação em pesquisas na administração. In: VIEIRA, M.; ZOUAIN, D. **Pesquisa Qualitativa em Administração**. Rio de Janeiro : FGV, 2005.

- DUNNING, J. Location and the multinational enterprise. **Journal of International Business Studies**. v. 29, n. 1, 1998.
- DUNNING, J. Toward an eclectic theory of international production. **Journal of International Business Studies**. v.11, n.1, 1980.
- EISENHARDT, K.M.; SCHOONHOVEN, C.B. Organizational growth. **Administrative Science Quarterly**. v. 35, n.3, 1990
- FAGRE, N.; WELLS, L.T. Bargaining power of multinationals and host governments. **Journal of International Business**, v.13, fall, 1982.
- FARRELL, D. The Case for Globalization. **The International Economy**. V.18, n.1, 2004.
- FERRO, J.R. A produção enxuta no Brasil. In: WOMACK, J.; JONES, D.; ROOS, D. **A máquina que mudou o mundo**. Rio de Janeiro : Campus, 2004.
- FISHLOW, A. Uma história de dois presidentes. In: STEPAN, A. (organizador). **Democratizando o Brasil**. Rio de Janeiro : Paz e Terra, 1988.
- FÓRUM SOCIAL MUNDIAL. Carta de princípios. http://www.forumsocialmundial.org.br/main.php?id_menu=2_1&cd_language=1, acessado em 09 de março de 2005.
- GARCIA, S. O novo pólo automobilístico de Gravataí e os desafios do desenvolvimento local. Trabalho apresentado no XXVIII Encontro Nacional da Associação de Pós-Graduação e Pesquisa em Ciências Sociais, Caxambu, Disponível em <http://sindicalismo.pessoal.bridge.com.br/Textosandro2004.rtf>, acessado em 21 de março de 2006. 2004.
- GHOSHAL, S.; BARTLETT, C. The multinational corporation as an interorganizational. network *Academy of Management Review*, v.15, n.4, 1990.
- GODOY, A. Pesquisa qualitativa : tipos fundamentais. **RAE**, São Paulo, v. 35, n. 3, 1995.
- GOMES-CASSERES, B. Firm ownership preferences and host government restrictions. **Journal of International Business Studies**. v.21, n.1, 1990.
- GRANOVETTER, M. Economic action and social structure: the problem of embeddedness. **The American Journal of Sociology**. v.91, n.3, 1985.
- GRANOVETTER, M. **Getting a Job**. Cambridge, MA : Harvard University Press, 1974.
- GRANOVETTER, M. Problems of explanation in economic sociology. In: NOHRIA, N.; ECCLES, R. **Networks and Organizations**: structure, form, and action. Boston : Harvard Business School Press, 1992.
- GRANOVETTER, M. The impact of social structure on economic outcomes. **Journal of Economic Perspectives**. v.19, n.1, 2005.
- GRANOVETTER, M. The strength of weak ties. **American Journal of Sociology**. v. 78, n. 6, 1973.
- GRANOVETTER, M. The strength of weak ties: a network theory revisited. **Sociological Theory**. v. 1, 1983.

- GUBA, E.; LINCOLN, Y. Competing paradigms in qualitative research. In: DENZIN, N.; LINCOLN, Y. **Handbook of Qualitative Research**. Thousand Oaks : Sage, 1994.
- GULATI, R. Alliances and Networks. **Strategic Management Journal**. V. 19, n. 4, 1998.
- GULATI, R.; GARGIULO, M. Where do interorganizational networks come from? **The American Journal of Sociology**. v.104, n.5, 1999.
- HARDY, C.; PHILLIPS, N.; LAWRENCE, T. Resources, knowledge and influence. **Journal of Management Studies**. V.40, n.2, 2003,
- HARMS, P.; URSPRUNG, H. Do civil and political repression really boost foreign direct investment. **Economic Inquiry**. v.40, n.4, 2002.
- HUMPHREY, J.; LECLER, Y.; SALERMO, M. **Global strategies and local realities: The auto industry in emerging markets**. New York : St. Martin's Press, 2000.
- HUMPHREY, J.; OETER, A. Motor industry policies in emerging markets. In: HUMPHREY, J.; LECLER, Y.; SALERMO, M. **Global strategies and local realities: The auto industry in emerging markets**. New York : St. Martin's Press, 2000.
- IBGE. **Anuário Estatístico do Brasil**. Rio de Janeiro : Fundação IBGE, 1971.
- IBGE. **Anuário Estatístico do Brasil**. Rio de Janeiro : Fundação IBGE, 1981.
- IBGE. **Anuário Estatístico do Brasil**. Rio de Janeiro : Fundação IBGE, 1991.
- IBGE. **Anuário Estatístico do Brasil**. Rio de Janeiro : Fundação IBGE, 1996.
- IBGE. **Anuário Estatístico do Brasil**. Rio de Janeiro : Fundação IBGE, 2000.
- IPARDES. Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social. **Leituras Regionais**. Curitiba : IPARDES, Disponível em: <http://www.ipardes.gov.br/>. Acessado em 22 de abril de 2006. 2004.
- IPARDES. Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social. **Índices e Indicadores**. Disponível em: <http://www.ipardes.gov.br/>. Acessado em 23 de abril de 2006.
- IPEA, Ipeadata. Conta Financeira, Investimentos diretos estrangeiros no país. <http://www.ipeadata.gov.br/ipeaweb.dll/ipeadata?93701406>. acessado em 01 de junho de 2005.
- IPEA. Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. **Ipeadata**. Disponível em: <http://www.ipeadata.gov.br/ipeaweb.dll/ipeadata?195035671>. Acessado em: 22 de abril de 2006.
- ISAAK, R. A. **The Globalization Gap**. Upper Saddle River, NJ : Prentice-Hall, 2005.
- KOBRIN, S. Testing the bargaining hypothesis in the manufacturing sector in developing countries. **International Organization**. v.41, n.4, 1987.
- KONO, C.; PALMER, D.; FRIEDLAND, R.; ZAFONTE, M. Lost in space. **American Journal of Sociology**. v.103, n.4, 1998.
- KRACKHARDT, David. The strength of strong ties: the importance of philos in organizations. In: NOHRIA, Nitin; ECCLES, Robert G (organizadores). **Network and organizations: structure, form and action**. Boston : Harvard Business School Press, 1992.

KRIPPNER, G. R.; GRANOVETTER, M.; BLOCK, F.; BIGGART, N.; BEAMISH, T.; HSING, Y.; HART, G.; ARRIGHI, G.; MENDELL, M.; HALL, J.; BURAWOY, M.; VOGEL, S.; O'RIAIN, S. Polanyi symposium: a conversation on embeddedness. **Socio-Economic Review**, v.2, n.1, 2004.

LAMOUNIER, B. O Brasil autoritário revisitado. In: STEPAN, A. (organizador). **Democratizando o Brasil**. Rio de Janeiro : Paz e Terra, 1988.

LANGFIELD-SMITH, K.; GREENWOOD, M. Developing co-operative buyer-supplier relationships. **Journal of Management Studies**. v.35, n.3, 1998.

LECRAW, D. Bargaining power, ownership, and profitability of transnational corporations in developing countries. **Journal of International Business Studies**. v.15, n.1, 1984.

MARQUIS, C. The pressure of the past: network imprinting in intercorporate communities. **Administrative Science Quarterly**. v. 48, 2003.

MARTES, A. C. B. **Redes Sociais e Empresas II**. São Paulo : FGV-EAESP, 2005. (Relatórios de Pesquisa, n.18/2005).

MARTIN, Scott B., VEIGA, João Paulo C. Globalização dos mercados, localização produtiva e relações interfirmas. In: NABUCO, Maria Regina; NEVES, Magda de Almeida; Carvalho Neto, Antônio Moreira de (organizadores). **Indústria automotiva**. Rio de Janeiro : DP&A, 2002.

MATTAR, F. **Pesquisa de Marketing**. 2 ed. São Paulo : Atlas, 1998.

McEVILY, B.; ZAHEER, A. Bridging ties. **Strategic Management Journal**. v. 20, n.12, 1999.

MENDONÇA, M. **Cidade Industrial de Curitiba**. Curitiba : Prefeitura Municipal de Curitiba, 1998.

METTENHEIM, K. Brazilian presidentialism. In: METTENHEIM, K. (organizador). Presidential institutions and democratic politics. Baltimore : The Johns Hopkins University Press. 1997.

METTENHEIM, K. Observations on the Brazilian presidency, democracy, and governance. **Revista de Administração de Empresas**. v.39, n.3, 1999.

MILWARD, B. **Globalisation? Internationalization and Monopoly Capitalism**. Northampton, MA : Edward Elgar Publishing, 2004.

MITSUHASHI, H. Effects of the Social Origins of Alliances on Alliance Performance. **Organization Studies**. V.24, n.2, 2003.

MIZRUCHI, M. What do interlocks do? **Annual Review of Sociology**. v.22, 1996.

MOTIM, B.; FIRKOWSKI, O.; ARAÚJO, S. Indústria automobilística do Paraná. In: NABUCO, Maria Regina; NEVES, Magda de Almeida; Carvalho Neto, Antônio Moreira de (organizadores). **Indústria automotiva**. Rio de Janeiro : DP&A, 2002.

NABUCO, Maria Regina; MENDONÇA, Marcelo Pereira. Estratégias de localização do setor automobilístico no Brasil. In: NABUCO, Maria Regina; NEVES, Magda de Almeida; Carvalho Neto, Antônio Moreira de (organizadores). **Indústria automotiva**. Rio de Janeiro : DP&A, 2002.

- OGLIASTRI, E.; DÁVILA, C. The articulation of power and business structures. In: MIZRUCHI, M.; SCHWARTZ, M. **Intercorporate relations**: The structural analysis of business. New York : Cambridge University Press, 1987.
- POLANYI, K. The economy as instituted process. In: GRANOVETTER, M.; SWEDBERG, R. **The Sociology of Economic Life**. 2 ed. Cambridge, MA : Westview Press, 2001.
- PRADO, S. Guerra fiscal e políticas de desenvolvimento estadual no Brasil. **Economia e Sociedade**. v.13, dez. 1999.
- PRZEWORSKI, A.; LIMONGI, F. Political regimes e economic growth. **Journal of Economic Perspective**, v.7, n.3, 1993.
- RAMAMURTI, R. The obsolencing "Bargaining Model"? MNC-Host Developing Country Relations Revisited. **Journal of International Business Studies**, v.32, n. 1, p. 23-39, 2001.
- RAO, H.; DAVIS, G.; e WARD, A. Embeddedness, social identity and mobility. **Administrative Science Quarterly**. v.45, n.2, 2000.
- REAGANS, R.; McEVILY, B. Network Structure and Knowledge Transfer. **Administrative Science Quarterly**. v.48, n.2, 2003.
- RENAULT. **Annual Report**. disponível em http://www.renault.com/renault_com/en/images/Renault%20Annual%20Report%202005%20%20EN%20290306%20V3_tcm1120-353236.pdf. acessado em 30 de março de 2006. 2005.
- RENAULT. **Visão e Audácia**: uma história da Renault no Brasil. Material fornecido pela empresa. S.d.
- REZENDE, F. Modernização tributária e federalismo fiscal. In: REZENDE, F. ; OLIVEIRA, F. A. (organizadores) **Descentralização e Federalismo Fiscal no Brasil**. Rio de Janeiro : Konrad Adenauer Stiftung, 2003.
- RICHARDSON, R. **Pesquisa Social**. 3 ed. São Paulo : Atlas, 1999.
- ROMO, F.; SCHWARTZ, M. Structural embeddedness of business decisions. **American Sociological Review**. v.60, n.6, 1995.
- ROOT, F.; AHMED, A. The influence of policy instruments on manufacturing direct foreign investment in developing countries. **Journal of International Business Studies**, v.9, 1978.
- ROWLEY, T.; BEHRENS, D.; KRACKHARDT, D. Redundant governance structures. **Strategic Management Journal**. v.21, 2000.
- SAXENIAN, A. **Regional Advantage**. Cambridge : Harvard University Press. 1994.
- SCHNEIDER, M. Organizational heterogeneity and the production of new forms. In: LOUNSBURY, M.; VENTRESCA, M. **Social Structure in Organizations Revisited**. JAI Press, 2002.
- SCOTT, J. **Social Network Analysis**. 2 ed. London : Sage Publications, 2003.
- SEDAITIS, J. The Alliances of Spin-offs Versus Start-ups. **Organization Science**. v.9, n.3, 1998.
- SHAPIRO, H. **Engines of Growth**. New York : Cambridge University Press, 1994.

- SHAPIRO, H. A primeira migração das montadoras. In: ARBIX, G.; ZILBOVICIUS, M. (organizadores) **De JK a FHC: a reinvenção do automóvel**. São Paulo : Scritta, 1997.
- SINDIMETAL. **Em Consolidação**: Paraná Automotivo. Curitiba, 2000.
- SKIDMORE, T. A lenta via brasileira para a democratização. In: STEPAN, A. (organizador). **Democratizando o Brasil**. Rio de Janeiro : Paz e Terra, 1988.
- STAKE, R. Case Studies. In : DENZIN, N.; LINCOLN, Y. **Handbook of Qualitative Research**. Thousand Oaks : Sage, 1994.
- STINCHCOMBE, A. L. Social structure and organizations. In: March, J.G. **Handbook of Organizations**, Chicago : Randy McNally and Company, 1965.
- STOPFORD, J.; STRANGE, S.; HENLEY, J. **Rival State, Rival Firms**: competition for world market share. New York : Cambridge University Press, 1992.
- SWAMINATHAN, A. Environmental conditions at founding and organizational mortality. **Academy of Management Journal**. v. 39, n. 5, 1996.
- SWEDBERG, R. New economic sociology: what has been accomplished, what is ahead? **Acta Sociologica**. v. 40, 1997.
- SWEDBERG, R.; GRANOVETTER, M. Introduction to the second edition. In: GRANOVETTER, M.; SWEDBERG, R. **The Sociology of Economic Life**. 2 ed. Cambridge, MA : Westview Press, 2001.
- TENDLER, Judith. The economic wars between the States. In: OECD/State Government of Ceará Meeting on Foreign Direct. Fortaleza, Disponível em: http://www.earthinstitute.columbia.edu/cgsd/documents/tendler_economicwars.pdf , acessado em 15 de janeiro de 2003. 2002.
- Investment and Regional Development, Fortaleza, 12 December 2002
- TRIVIÑOS, A. **Introdução a Pesquisa em Ciências Sociais**. São Paulo : Atlas, 1987.
- TURNBULL, P.; OLIVER, N.; WILKINSON, B. Buyer-supplier relations in UK automotive industry. **Strategic Management Journal**. v.13, n.2, 1992.
- UNCTAD, **World Investment Report**: The shift towards services. New York : United Nations Publications
<http://www.unctad.org/Templates/webflyer.asp?docid=5209&intltemID=3235&lang=1&mode=highlights>, acessado em 15 de março de 2005. 2004.
- UNCTAD. **Key data from World Investment Report**: FDI Inflows, by Host Region and Economy, 1970 - 2004, 29/09/05. Disponível em : <http://www.unctad.org/Templates/Page.asp?intltemID=3277&lang=1>. Acessado em 17 de abril de 2006a.
- UNCTAD. **Inward FDI Indices**: comparing performance and potencial. Disponível em : <http://www.unctad.org/Templates/Page.asp?intltemID=2468&lang=1>. Acessado em 17 de abril de 2006b.
- UNCTAD. **World Investment Report**: Promoting Linkages. New York : United Nations Publications, disponível em <http://www.unctad.org/Templates/WebFlyer.asp?intltemID=2434&lang=1> , acessado em 23 de março de 2006. 2001.

UOL, Renault e o projeto Ar Limpo. Disponível em <http://carros.uol.com.br/icarros/noticias/noticia.jsp?id=691>, acessado em 24 de março de 2006.

UZZI, B. Social structure and competition in interfirm network. **Administrative Science Quarterly**. v.42, n.1, 1997.

UZZI, B. The sources and consequences of embeddedness for the economic performance of organizations: the network effect. **American Sociological Review**. v. 61, 1996.

UZZI, B.; GILLESPIE, J. Knowledge spillover in corporate financing networks. **Strategic Management Journal**. v.23, 2002.

VALLE, D. Paraná estuda receber carros em vez de ICMS. **Folha de São Paulo**. São Paulo, 2003.

VERNON, R. **In the Hurricane's Eye**. Cambridge, MA : Harvard University Press, 1998.

VIGEVANI ,T.; VEIGA, J. P. A integração regional no mercosul. In: ARBIX, G.; ZILBOVICIUS, M. (organizadores) **De JK a FHC: a reinvenção do automóvel**. São Paulo : Scritta, 1997a.

VIGEVANI ,T.; VEIGA, J. P. Estados e transnacionais na constituição do Mercosul: o caso da indústria automobilística. **Latin American Studies Association – XX Congress**. Disponível em <http://168.96.200.17/ar/libros/lasa97/vigevanicandveiga.pdf>. acessado em 01 de junho de 2006. 1997b.

VOLVO do Brasil. História da Volvo no Brasil. Material disponibilizado pela empresa. (mimeo) S.d.

VOLVO do Brasil. Revista Eu Rodo. Edição Especial de 25 anos da Volvo do Brasil, 2003.

VOLVO. Volvo Group – Supplier Portal. Disponível em: <http://www.volvo.com/Suppliers/global/en-gb/>. acessado em 09 de março de 2006.

WASSERMAN, S.; FAUST, K. **Social Network Analysis**. New York : Cambridge University Press, 1994.

WERNECK, R. L. Federalismo fiscal e política de estabilização no Brasil. **Revista Brasileira de Economia**. v.49, n.2, 1995.

WOMACK, J.; JONES, D.; ROOS, D. **A máquina que mudou o mundo**. Rio de Janeiro : Campus, 2004.

YIN, R. K. **Case study research : design and methods**. Newbury Park, CA : Sage Publications, 1989.

ZELIZER, V. Human values and the market. In: GRANOVETTER, M.; SWEDBERG, R. **The Sociology of Economic Life**. 2 ed. Cambridge, MA : Westview Press, 2001.

ZUKIN, S.; DiMAGGIO, P. Introduction. In: ZUKIN, S.; DiMAGGIO, P. **Structures of Capital**. New York : Cambridge University Press, 1990. p. 1-36.

ANEXOS

Anexo 1

- Pesquisa sobre artigos de pesquisa empírica sobre imersão social.

Dentro do objetivo de compreender a utilização do conceito de imersão social pelos pesquisadores da área de Administração optou-se pela investigação de artigos empíricos publicados em periódicos internacionais de língua inglesa na área de Administração. O foco do trabalho não é o mapeamento exaustivo de todos os artigos de pesquisa empírica que utilizaram o termo imersão social publicados até hoje, mas compreender a sua utilização a partir de alguns exemplos. Portanto foi definido um critério para seleção dos periódicos e artigos que seriam analisados. A escolha foi dividida em duas fases. A primeira fase foi a definição dos periódicos a serem pesquisados, e a segunda foi a escolha dos artigos que seriam analisados. Visto que o artigo *Economic action and social structure: the problem of embeddedness*, de Mark Granovetter (1985), é considerado um clássico nas pesquisas da área, e um marco para a chamada Nova Sociologia Econômica, justamente por reintroduzir e difundir o termo imersão social (SWEDBERG, 1997; KRIPPNER, 2001), ele foi usado como ponto de partida para a definição dos periódicos a serem pesquisados. A seleção dos periódicos ocorreu em três partes. Primeiro, utilizando a base de dados *Social Science Citation Index*²⁰ pesquisou-se por todos os artigos que citaram Granovetter (1985) entre 1985 e 2004, e foram encontrados 1.449 artigos em 405 diferentes periódicos. Segundo, no gráfico dos periódicos pela quantidade de artigos que citavam Granovetter (1985) identificou-se uma inflexão a partir do periódico de número 390, indicando que começava então a diminuição do número de diferentes periódicos por grupo de quantidade de artigos por periódico. Ficaram assim definidos 15 periódicos que seriam selecionados para a segunda parte da pesquisa. Terceiro, dos 15 periódicos indicados no quadro a seguir, foram selecionados aqueles que eram da área de administração, a qual é foco dessa pesquisa. Foram ainda consultados dois especialistas que concordaram com a seleção feita por este pesquisador. Os periódicos selecionados para a fase seguinte da pesquisa foram: *Administrative Science Quarterly*, *Organization Studies*, *Strategic Management Journal*, *Academy of Management Journal*, *Organization Science* e *Journal of Management Studies*. O periódico *Academy of Management*

²⁰ A pesquisa foi feita no Social Science Citation Index nas bases de dados Social Science Citation Index, Science Citation Index Expanded e Arts and Humanities Citation Index.

Review foi descartado, pois não publica pesquisas empíricas, conforme descrito nas informações para autores no seu sitio na internet.

Periódicos por número de artigos que citou Granovetter (1985)

Periódico	Número artigos
Administrative Science Quarterly	39
Academy of Management Review	38
Organization Studies	37
American Journal of Sociology	35
American Sociological Review	34
Strategic Management Journal	32
Environment and Planning	31
Academy of Management Journal	28
Organization Science	28
Economic Geography	22
Sociological Forum	22
Regional Studies	19
Journal of Management Studies	18
International Journal of Urban and Regional Research	17
Social Forces	17

Fonte: dados da pesquisa

Definidos os periódicos, foi feita uma pesquisa em cada um deles na base de dados Proquest, utilizando na busca a palavra *embeddedness* nos campos padrões, que incluem título e abstract, durante o período 1985 a 2004. Visto que as buscas por palavras chaves podem ter alguns problemas, tal como não utilizar o abstract original do artigo e sim um mais simplificado, a mesma busca foi repetida na base de dados EBSCO – Business Source Premier, utilizando os mesmos critérios: palavra-chave, campos padrões, datas e cada um dos periódicos. Justifica-se a utilização da palavra-chave *embeddedness* na busca dos artigos, pois buscavam-se pesquisas que operacionalizavam imersão social, e é lógico pensar que um autor que operacionaliza um termo o considera importante, o que justificaria a sua presença no título ou no *abstract* do artigo. Utilizou-se apenas a palavra *embeddedness*, e não o termo *social embeddedness*, pois diversos autores, inclusive Granovetter (1985), usam o termo de maneira simplificada. Além disso, *embeddedness* está contido em *social embeddedness*, o que resulta em uma busca mais ampla. No total, 10 artigos apareceram em apenas uma das duas bases de dados. Optou-se por incluir todos os que apareceram nessa busca. Com isso foram selecionados 42 artigos para serem classificados.

A classificação dos artigos foi feita em etapas. Na primeira etapa, para manter a coerência com a escolha dos periódicos, foram selecionados apenas os artigos que citaram Granovetter (1985). Nove artigos não citavam Granovetter (1985) apesar de conterem a palavra *embeddedness* nos campos padrões de busca. Esses foram eliminados da classificação. Na segunda etapa foi feita uma leitura dos 33 artigos restantes, os quais foram classificados em três grupos. O primeiro grupo incluiu artigos que não operacionalizavam imersão social ou utilizaram o termo de maneira distinta aquela descrita por Granovetter (1985), ou seja, redes de relacionamentos sociais. Quatorze artigos ficaram nesse grupo. Nele foram inseridos tanto artigos teóricos, e que por isso não operacionalizaram o termo, quanto artigos que operacionalizaram outro tipo de imersão social, tal como imersão política, imersão de trabalho ou imersão ecológica. O segundo grupo incluiu os artigos que utilizam imersão social como perspectiva de análise, e a operacionalização foi feita por meio de outros conceitos, tais como laços fortes e fracos, densidade da rede, equivalência estrutural. Nove artigos foram inseridos nesse grupo (vide quadro).

Artigos do Grupo 2

Autor(es)	Título	Periódico	Ano
Sedaitis, Judith	The Alliances of Spin-offs Versus Start-ups: Social Ties in the Genesis of Post-Soviet Alliances	Organization Science	1998
Bill McEvily, Akbar Zaheer	Bridging ties: A source of firm heterogeneity in competitive capabilities	Strategic Management Journal	1999
Hayagreeva Rao, Gerald F Davis, Andrew Ward	Embeddedness, social identity and mobility: Why firms leave the NASDAQ and join the New York Stock exchange	Administrative Science Quarterly	2000
Tim Rowley, Dean Behrens, David Krackhardt	Redundant governance structures: An analysis of structural and relational embeddedness in the steel and semiconductor industries	Strategic Management Journal	2000
Brian Uzzi, James J Gillespie	Knowledge spillover in corporate financing networks: Embeddedness and the firm's debt performance	Strategic Management Journal	2002
Ray Reagans, Billy McEvily	Network Structure and Knowledge Transfer: The Effects of Cohesion and Range	Administrative Science Quarterly	2003

Bat Batjargal	Social capital and entrepreneurial performance in Russia: A longitudinal study	Organization Studies	2003
Mitsuhashi, Hitoshi	Effects of the Social Origins of Alliances on Alliance Performance	Organization Studies	2003
Joseph P Broschak	Managers' Mobility and Market Interface: The Effect of Managers' Career Mobility on the Dissolution of Market Ties	Administrative Science Quarterly	2004

Fonte: Dados da pesquisa

No terceiro grupo, formado por artigos que utilizaram imersão social e operacionalizaram o conceito diretamente, por exemplo explicitando a maneira como é feita a operacionalização de uma variável chamada imersão social e colocando-a em meio a suas hipóteses, foram inseridos sete artigos (vide quadro).

Artigos do Grupo 3

Autor(es)	Título	Periódico	Ano
Uzzi, B.	Social structure and competition in interfirm networks	Administrative Science Quarterly	1997
Blumberg, B.	Cooperation contracts between embedded firms	Organization Studies	2001
Andersson, U.; Forsgren, M; Holm, U.	Subsidiary embeddedness and competence development in MNC's	Organization Studies	2001
Andersson, U.; Forsgren, M; Holm, U.	The strategic impact of external networks	Strategic Management Journal	2002
Hardy, C; Phillips, N; Lawrence, T.	Resources, knowledge and influence	Journal of Management Studies	2003
Venkatraman, N.; Lee, C.	Preferential linkage and network evolution	Academy of Management Journal	2004
Fischer, H; Pollock, T.	Effects of social capital and power on surviving transformational change	Academy of Management Journal	2004

Fonte: Dados da pesquisa

Anexo 2

Roteiro da entrevista sobre o processo de negociação

- 1) Como foi o processo para trazer a empresa para o país?
- 2) Qual foi a sua participação nesse processo? O senhor estava vinculado a alguma instituição naquele momento? Qual?
- 3) Que outras instituições participaram desse processo?
- 4) Qual a participação do Governo Federal nas negociações? Idem Governo Estadual? Idem Governo Municipal?
- 5) A iniciativa privada participou de alguma maneira? Qual? Quem?
- 6) O que foi oferecido para a empresa? Que tipos de incentivos federais, estaduais e municipais?
- 7) Existiam outros Estados interessados nessa empresa?
- 8) O que, em sua opinião, fez a empresa decidir pelo Paraná?
- 9) Como a empresa fez em relação aos seus fornecedores?
- 10) O senhor manteve algum relacionamento com a empresa após a instalação dela no país?
- 11) Das empresas e instituições, listadas abaixo, qual delas participou da negociação e qual o papel dela? Quem era a principal pessoa que participava das negociações em nome dessa instituição? Com que outras instituições ou empresas cada uma delas mantinha relacionamento?

Anexo 3

Roteiro da entrevista sobre o relacionamento com os fornecedores

- 1) Qual seu nome, formação e cargo?
- 2) A quanto tempo vive em Curitiba?
- 3) Quanto tempo trabalha na Empresa?
- 4) Sempre trabalhou nessa área?
- 5) Como funciona o processo de compra da Empresa, desde o surgimento da necessidade de fornecimento de uma nova peça e contato com novos fornecedores até o dia-a-dia das compras?
- 6) Como é o relacionamento com os fornecedores ao longo do tempo?
- 7) Existem diferentes tipos de relacionamentos com diferentes fornecedores?
Por que isso ocorre?
- 8) Quais as vantagens e desvantagens dos diferentes tipos de relacionamento?
- 9) Quais os tipos de informações que são trocadas em cada um dos diferentes tipos de relacionamento?
- 10)Quais eventos e condições promovem relacionamentos de negócio mais próximos com os fornecedores?
- 11)Quem são as pessoas responsáveis pelos contatos com os fornecedores?
- 12)Como é feito o acompanhamento da qualidade de fornecimento e desempenho do fornecedor?
- 13)Quando ocorre o problema na qualidade do produto fornecido ou no desempenho do fornecedor como é resolvido o assunto?
- 14)Quando são usados novos fornecedores?
- 15)O papel tem a reputação desse fornecedor no momento da contratação?
- 16)Existem contratos de fornecimento? Quando eles são usados?
- 17)Existe problema de oportunismo no relacionamento com fornecedores? Como você se protege?
- 18)Ocorrem desentendimentos? Como eles são resolvidos?
- 19)Os preços dos fornecedores são negociados?
- 20)O que ocorre se um fornecedor aumenta seu preço?
- 21)O que ocorre se outra empresa que não é fornecedora da Volvo oferece um preço mais baixo do que o seu fornecedor atual?
- 22)Ocorrem visitas a fábrica dos fornecedores? Como ela ocorre e por que?
- 23)Como os novos materiais a serem comprados são desenvolvidos?

Anexo 4

Roteiro da entrevista sobre os relacionamentos com outras organizações

- 1) Qual seu nome, formação e cargo?
- 2) A quanto tempo vive em Curitiba?
- 3) Quanto tempo trabalha na Empresa?
- 4) Sempre trabalhou nessa área?
- 5) Quais as organizações com que a Empresa se relaciona?
- 6) Descreva como funcionam esses relacionamentos e qual o objetivo principal de cada um deles.
- 7) Existe diferença nos tipos de relacionamento? Alguns são mais próximos do que outros?
- 8) Se sim, o que causa essa diferença?
- 9) Que tipo de informação é trocada nesses relacionamentos?
- 10) Quem são as pessoas da Empresa responsáveis por cada um dos relacionamentos?
- 11) Por que a Empresa considera importante manter esses relacionamentos?
- 12) O Senhor participa do conselho de administração de alguma outra empresa?
- 13) A Empresa é sócia de algum clube para executivos?
- 14) O senhor frequenta algum clube em Curitiba? Ou alguma associação?
- 15) Considera os relacionamentos de amizade importantes para a realização de negócios?
- 16) Possui um círculo de amizade em Curitiba?

Anexo 5

Questionário – Fornecedores

- 1) Quanto a origem do capital, a empresa é:
 - () Nacional
 - () Multinacional
 - () Nacional com participação estrangeira
 - () Multinacional com participação nacional
- 2) Quando se instalou no Brasil? _____
- 3) Onde a empresa está instalada (planta)? _____
- 4) O que fornece a _____?
- 5) Possui área de pesquisa e desenvolvimento atuante no Brasil?
- 6) A quanto tempo fornece para a montadora _____ ? _____
- 7) Como foi que esse fornecimento começou?
- 8) Fornece para a montadora em algum outro país onde ela está instalada?
- 9) Esse fornecimento é contínuo ou houve alguma interrupção? _____. Se ocorreu interrupção, como foi isso?
- 10) A participação da Renault no faturamento total da sua empresa tem aumentado, diminuído ou se mantido constante?
- 11) Esse fornecimento envolve:
 - () colaboração técnico-gerencial
 - () colaboração em pesquisa e desenvolvimento

Anexo 6

Distribuição de Freqüência

Pesquisa com dados secundários

Fonte: Pesquisa na Internet – Sítio das Empresas Fornecedoras

Case Processing Summary

	Valid		Cases Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Empresa * nacional * parana	197	89,5%	23	10,5%	220	100,0%

Empresa	Fora do Paraná			Paraná			Total
	Multinacional	Nacional	Total	Multinacional	Nacional	Total	
Volvo	61	38	99	8	11	19	118
Renault	43	10	53	23	3	26	79
Total	104	48	152	31	14	45	197

Anexo 7

Questionário Fornecedores Volvo

- Amostra – 30 fornecedores mais importantes

1) Nacional ou Multinacional

	Frequência	Percentual
Nacional	8	34,8
Multinacional	15	65,2
Total	23	100,0

2) Tempo no Brasil (anos)

	Total	Mínimo	Maximo	Média	Desvio Padrão
Tempo no Brasil	21	5,00	119,00	35,9048	24,29795

3) Planta no Paraná

	Frequência	Percentual
Paraná	5	21,7
Fora do Paraná	18	78,3
Total	23	100,0

5) P&D atuante no Brasil

	Frequência	Percentual
Sim	15	65,2
Não	8	34,8
Total	23	100,0

6) Quanto tempo fornece para a montadora (anos)

	Total	Mínimo	Maximo	Média	Desvio Padrão
Tempo que fornece	22	2	25	16,1818	8,1745

11) Tipo de colaboração

	Frequência	Percentual
Não Colabora	3	13,0
Técnico-Gerencial	8	34,8
P&D	3	13,0
Ambos	9	39,1
Total	23	100,0

Anexo 8

Questionário Fornecedores Renault

- Amostra – 30 fornecedores mais importantes

1) Nacional ou Multinacional

	Frequência	Percentual
Nacional	1	8,3
Multinacional	11	91,7
Total	12	100,0

2) Tempo no Brasil (anos)

	Total	Mínimo	Maximo	Média	Desvio Padrão
Tempo no Brasil	11	6	67	22,5455	21,4026

3) Planta no Paraná

	Frequência	Percentual
Paraná	6	50,0
Fora do Paraná	6	50,0
Total	12	100,0

5) P&D atuante no Brasil

	Frequência	Percentual
Sim	7	58,3
Não	5	41,7
Total	12	100,0

6) Quanto tempo fornece para a montadora (anos)

	Total	Mínimo	Maximo	Média	Desvio Padrão
Tempo que fornece	11	0,33	8	6,1209	2,5097

11) Tipo de colaboração

	Frequência	Percentual
Não Colabora	0	0
Técnico-Gerencial	3	25,0
P&D	1	8,3
Ambos	8	66,7
Total	12	100,0

Anexo 9

Questionário Fornecedores Volvo

- Amostra – Fornecedores que possuem planta no Paraná

1) Nacional ou Multinacional

	Frequência	Percentual
Nacional	7	63,6
Multinacional	4	36,4
Total	11	100,0

2) Tempo no Brasil (anos)

	Total	Mínimo	Maximo	Média	Desvio Padrão
Tempo no Brasil	11	4	50	22,5455	13,974

5) P&D atuante no Brasil

	Frequência	Percentual
Sim	4	36,4
Não	7	63,6
Total	11	100,0

6) Quanto tempo fornece para a montadora (anos)

	Total	Mínimo	Maximo	Média	Desvio Padrão
Tempo que fornece		4	26	15,7273	8,8779

11) Tipo de colaboração

	Frequência	Percentual
Não Colabora	1	9,1
Técnico-Gerencial	3	27,3
P&D	3	27,3
Ambos	4	36,4
Total	11	100,0

Anexo 10

Questionário Fornecedores Renault

- Amostra – Fornecedores que possuem planta no Paraná

1) Nacional ou Multinacional

	Frequência	Percentual
Nacional	3	15,8
Multinacional	16	84,2
Total	19	100,0

2) Tempo no Brasil (anos)

	Total	Mínimo	Maximo	Média	Desvio Padrão
Tempo no Brasil	19	3	45	13,0526	12,2813

5) P&D atuante no Brasil

	Frequência	Percentual
Sim	3	15,8
Não	16	84,2
Total	19	100,0

6) Quanto tempo fornece para a montadora (anos)

	Total	Mínimo	Maximo	Média	Desvio Padrão
Tempo que fornece		3	8	6,6316	1,2565

11) Tipo de colaboração

	Frequência	Percentual
Não Colabora	3	15,8
Técnico-Gerencial	5	26,3
P&D	0	0
Ambos	11	57,9
Total	19	100,0

Anexo 11

- Teste Kolmogorov-Smirnov para a hipótese nula de que as duas amostras foram retiradas de uma mesma população para as variáveis:
 - tempo de atividade no Brasil

Frequencies

	Amostra	N
Tempo_no_Brasil	1,00	13
	2,00	5
Total		18

Test Statistics^a

		Tempo_no_Brasil
Most Extreme Differences	Absolute	,646
	Positive	,646
	Negative	,000
Kolmogorov-Smirnov Z		1,228
Asymp. Sig. (2-tailed)		,098

a. Grouping Variable: Amostra

- Tempo de relacionamento com a montadora

Frequencies

	Amostra	N
Tempo_Rel	1,00	13
	2,00	5
Total		18

Test Statistics^a

		Tempo_Rel
Most Extreme Differences	Absolute	,523
	Positive	,046
	Negative	-,523
Kolmogorov-Smirnov Z		,994
Asymp. Sig. (2-tailed)		,276

a. Grouping Variable: Amostra

○ Grau de Colaboração

Frequencies

	Amostra	N
Colaboração	1,00	13
	2,00	6
	Total	19

Test Statistics^a

		Colaboração
Most Extreme Differences	Absolute	,295
	Positive	,295
	Negative	,000
Kolmogorov-Smirnov Z		,597
Asymp. Sig. (2-tailed)		,868

a. Grouping Variable: Amostra

Não foi encontrada significância estatística, em nível de significância de 99% e nem em de 95 %, de que as duas amostras foram retiradas de população diferentes para nenhum das três variáveis.

Anexo 12

- Teste Kolmogorov-Smirnov, para uma amostra, para testar a hipótese nula de que a distribuição dos resultados de grau de colaboração dos fornecedores da Volvo é uniforme, na amostra de fornecedores instalados no Paraná.

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Colaboração
N		11
Uniform	Minimum	,00
Parameters(a,b)	Maximum	3,00
Most Extreme	Absolute	,364
Differences	Positive	,091
	Negative	-,364
Kolmogorov-Smirnov Z		1,206
Asymp. Sig. (2-tailed)		,109

a Test distribution is Uniform.

b Calculated from data.

Não se rejeita a hipótese nula de que a distribuição é uniforme nem ao nível de significância de 90%.

- Teste Kolmogorov-Smirnov, para uma amostra, para testar a hipótese nula de que a distribuição dos resultados de grau de colaboração entre os fornecedores da Volvo é uniforme, na amostra de fornecedores mais importantes.

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Colaboração
N		23
Uniform	Minimum	,00
Parameters(a,b)	Maximum	3,00
Most Extreme	Absolute	,391
Differences	Positive	,145
	Negative	-,391
Kolmogorov-Smirnov Z		1,877
Asymp. Sig. (2-tailed)		,002

a Test distribution is Uniform.

b Calculated from data.

Rejeita-se a hipótese nula de que a distribuição é uniforme ao nível de significância de 99%.

Anexo 13

- Teste Kolmogorov-Smirnov, para uma amostra, para testar a hipótese nula de que a distribuição dos resultados de grau de colaboração dos fornecedores da Renault é uniforme, na amostra de fornecedores instalados no Paraná.

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Colaboração
N		19
Uniform	Minimum	,00
Parameters(a,b)	Maximum	3,00
Most Extreme	Absolute	,579
Differences	Positive	,158
	Negative	-,579
Kolmogorov-Smirnov Z		2,524
Asymp. Sig. (2-tailed)		,000

a Test distribution is Uniform.

b Calculated from data.

Rejeita-se a hipótese nula de que a distribuição é uniforme, ao nível de significância de 99%.

- Teste Kolmogorov-Smirnov, para uma amostra, para testar a hipótese nula de que a distribuição dos resultados de grau de colaboração entre os fornecedores da Renault é uniforme, na amostra de fornecedores mais importantes.

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Colaboração
N		12
Uniform	Minimum	1,00
Parameters(a,b)	Maximum	3,00
Most Extreme	Absolute	,667
Differences	Positive	,250
	Negative	-,667
Kolmogorov-Smirnov Z		2,309
Asymp. Sig. (2-tailed)		,000

a Test distribution is Uniform.

b Calculated from data.

Rejeita-se a hipótese nula de que a distribuição é uniforme ao nível de significância de 99%.

Anexo 14

- Teste qui-quadrado para a hipótese nula de que não existe diferença na frequência das duas empresas entre os fornecedores que possuem relacionamento de longo-prazo e curto prazo, na amostra de fornecedores instalados no Paraná.

Case Processing Summary

	Valid		Cases Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Empresa * Rel_L_P	30	100,0%	0	,0%	30	100,0%

Empresa * Rel_L_P Crosstabulation

			Rel L P		Total
			Curto-prazo	Longo-prazo	
Empresa	Renault	Count	1	18	19
		Expected Count	1,3	17,7	19,0
		% within Empresa	5,3%	94,7%	100,0%
	Volvo	Count	1	10	11
		Expected Count	,7	10,3	11,0
		% within Empresa	9,1%	90,9%	100,0%
Total		Count	2	28	30
		Expected Count	2,0	28,0	30,0
		% within Empresa	6,7%	93,3%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,164(b)	1	,685		
Continuity Correction(a)	,000	1	1,000		
Likelihood Ratio	,159	1	,691		
Fisher's Exact Test				1,000	,607
Linear-by-Linear Association	,159	1	,690		
N of Valid Cases	30				

a Computed only for a 2x2 table

b 2 cells (50,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,73.

Como existem duas células com frequência menor do que 5 analisa-se o Likelihood Ratio e a Linear-by-Linear Association para verificar a significância estatística, ambos não apresentam significância estatística ao nível de 95 ou 99%.

Anexo 15

- Teste qui-quadrado para a hipótese nula de que não existe diferença na frequência das duas empresas entre os fornecedores que possuem relacionamento de longo-prazo e curto prazo, na amostra de fornecedores mais importantes.

Case Processing Summary

	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Empresa * Rel_L_P	33	94,3%	2	5,7%	35	100,0%

Empresa * Rel_L_P Crosstabulation

			Rel L P		Total
			Curto-prazo	Longo-prazo	
Empresa	Renault	Count	2	9	11
		Expected Count	1,3	9,7	11,0
		% within Empresa	18,2%	81,8%	100,0%
	Volvo	Count	2	20	22
		Expected Count	2,7	19,3	22,0
		% within Empresa	9,1%	90,9%	100,0%
Total		Count	4	29	33
		Expected Count	4,0	29,0	33,0
		% within Empresa	12,1%	87,9%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,569(b)	1	,451		
Continuity Correction(a)	,036	1	,850		
Likelihood Ratio	,541	1	,462		
Fisher's Exact Test				,586	,407
Linear-by-Linear Association	,552	1	,458		
N of Valid Cases	33				

a Computed only for a 2x2 table

b 2 cells (50,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,33.

Como existem duas células com frequência menor do que 5 analisa-se o Likelihood Ratio e a Linear-by-Linear Association para verificar a significância estatística, ambos não apresentam significância estatística ao nível de 95 ou 99%.

Anexo 16

- Teste qui-quadrado para a hipótese nula de que não existe diferença na frequência das duas empresas entre fornecedores que colaboram e que não colaboram, na amostra de fornecedores instalados no Paraná, utilizando a variável colaboração *dummy* transformada a partir da variável grau colaboração do questionário.

Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Empresa * Colaboração_dummy	30	100,0%	0	,0%	30	100,0%

Empresa * Colaboração_dummy Crosstabulation

			Colaboração_dummy		Total
			Não Colabora	Colabora	
Empresa Renault	Count		3	16	19
	Expected Count		2,5	16,5	19,0
	% within Empresa		15,8%	84,2%	100,0%
Volvo	Count		1	10	11
	Expected Count		1,5	9,5	11,0
	% within Empresa		9,1%	90,9%	100,0%
Total	Count		4	26	30
	Expected Count		4,0	26,0	30,0
	% within Empresa		13,3%	86,7%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,271(b)	1	,603		
Continuity Correction(a)	,000	1	1,000		
Likelihood Ratio	,284	1	,594		
Fisher's Exact Test				1,000	,530
Linear-by-Linear Association	,262	1	,609		
N of Valid Cases	30				

a Computed only for a 2x2 table

b 2 cells (50,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,47.

Como existem duas células com frequência menor do que 5 analisa-se o Likelihood Ratio e a Linear-by-Linear Association para verificar se existe significância estatística, ambos não apresentam significância estatística ao nível de 95 ou 99%.

Anexo 17

- Teste qui-quadrado para a hipótese nula de que não existe diferença na frequência das duas empresas entre os fornecedores que colaboram e que não colaboram, na amostra de fornecedores mais importantes, utilizando a variável colaboração *dummy* transformada a partir da variável grau colaboração do questionário.

Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Empresa * Colaboração_dummy	35	100,0%	0	,0%	35	100,0%

Empresa * Colaboração_dummy Crosstabulation

			Colaboração_dummy		Total
			Não Colabora	Colabora	
Empresa Renault	Count		0	12	12
	Expected Count		1,0	11,0	12,0
	% within Empresa		,0%	100,0%	100,0%
Volvo	Count		3	20	23
	Expected Count		2,0	21,0	23,0
	% within Empresa		13,0%	87,0%	100,0%
Total	Count		3	32	35
	Expected Count		3,0	32,0	35,0
	% within Empresa		8,6%	91,4%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	1,712(b)	1	,191		
Continuity Correction(a)	,452	1	,501		
Likelihood Ratio	2,664	1	,103		
Fisher's Exact Test				,536	,271
Linear-by-Linear Association	1,663	1	,197		
N of Valid Cases	35				

a Computed only for a 2x2 table

b 2 cells (50,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,03.

Como existem duas células com frequência menor do que 5 analisa-se o Likelihood Ratio e a Linear-by-Linear Association para verificar a significância estatística, ambos não apresentam significância estatística ao nível de 95 ou 99%.

Ressalta-se também que uma das células tem frequência zero, o que pode ser um problema para a análise.

Anexo 18

- Teste qui-quadrado para a hipótese nula de que não existe diferença na frequência das duas empresas entre os fornecedores que possuem e os que não possuem área de P&D atuante no país, na amostra de fornecedores instalados no Paraná.

Case Processing Summary

	Valid		Cases Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Empresa * P_D_atuante	30	100,0%	0	,0%	30	100,0%

Empresa * P_D_atuante Crosstabulation

			P_D atuante		Total
			Não existe	Existe	
Empresa	Renault	Count	16	3	19
		Expected Count	14,6	4,4	19,0
		% within Empresa	84,2%	15,8%	100,0%
	Volvo	Count	7	4	11
		Expected Count	8,4	2,6	11,0
		% within Empresa	63,6%	36,4%	100,0%
Total		Count	23	7	30
		Expected Count	23,0	7,0	30,0
		% within Empresa	76,7%	23,3%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	1,648(b)	1	,199		
Continuity Correction(a)	,699	1	,403		
Likelihood Ratio	1,602	1	,206		
Fisher's Exact Test				,372	,200
Linear-by-Linear Association	1,594	1	,207		
N of Valid Cases	30				

a Computed only for a 2x2 table

b 2 cells (50,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2,57.

Não é possível rejeitar a hipótese nula de que não existe diferença entre as duas empresas em relação à frequência de fornecedores que possuem e não possuem P&D atuante no país.

Anexo 19

- Teste qui-quadrado para a hipótese nula de que não existe diferença na frequência das duas empresas entre os fornecedores que possuem e os que não possuem área de P&D atuante no país, na amostra de fornecedores mais importantes.

Case Processing Summary

	Valid		Cases Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Empresa * P_D_atuante	35	100,0%	0	,0%	35	100,0%

Empresa * P_D_atuante Crosstabulation

			P_D atuante		Total
			Não existe	Existe	
Empresa	Renault	Count	5	7	12
		Expected Count	4,5	7,5	12,0
		% within Empresa	41,7%	58,3%	100,0%
	Volvo	Count	8	15	23
		Expected Count	8,5	14,5	23,0
		% within Empresa	34,8%	65,2%	100,0%
Total		Count	13	22	35
		Expected Count	13,0	22,0	35,0
		% within Empresa	37,1%	62,9%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,160(b)	1	,689		
Continuity Correction(a)	,001	1	,975		
Likelihood Ratio	,159	1	,690		
Fisher's Exact Test				,726	,483
Linear-by-Linear Association	,155	1	,693		
N of Valid Cases	35				

a Computed only for a 2x2 table

b 1 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 4,46.

Não é possível rejeitar a hipótese nula de que não existe diferença entre as duas empresas em relação à frequência de fornecedores que possuem e não possuem P&D atuante no país.

Anexo 20

- Teste qui-quadrado para a hipótese nula de que não existe diferença na frequência das duas empresas entre os fornecedores nacionais e multinacionais, tendo como variável de controle estar instalado no Paraná. A pesquisa foi realizada na Internet com a população total de fornecedores fornecida pelas empresas.

Case Processing Summary

	Valid		Cases Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Empresa * nacional * parana	197	89,5%	23	10,5%	220	100,0%

Empresa * nacional * parana Crosstabulation

parana				nacional		Total
				Multinacional	Nacional	
Fora do Paraná	Empresa	Renault	Count	43	10	53
			Expected Count	36,3	16,7	53,0
			% within Empresa	81,1%	18,9%	100,0%
	Volvo	Count	61	38	99	
		Expected Count	67,7	31,3	99,0	
		% within Empresa	61,6%	38,4%	100,0%	
	Total	Count	104	48	152	
		Expected Count	104,0	48,0	152,0	
		% within Empresa	68,4%	31,6%	100,0%	
Paraná	Empresa	Renault	Count	23	3	26
			Expected Count	17,9	8,1	26,0
			% within Empresa	88,5%	11,5%	100,0%
	Volvo	Count	8	11	19	
		Expected Count	13,1	5,9	19,0	
		% within Empresa	42,1%	57,9%	100,0%	
	Total	Count	31	14	45	
		Expected Count	31,0	14,0	45,0	
		% within Empresa	68,9%	31,1%	100,0%	

Chi-Square Tests

parana		Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Fora do Paraná	Pearson Chi-Square	6,085 ^b	1	,014		
	Continuity Correction ^a	5,215	1	,022		
	Likelihood Ratio	6,404	1	,011		
	Fisher's Exact Test				,017	,010
	Linear-by-Linear Association	6,045	1	,014		
	N of Valid Cases	152				
Paraná	Pearson Chi-Square	11,007 ^c	1	,001		
	Continuity Correction ^a	8,950	1	,003		
	Likelihood Ratio	11,338	1	,001		
	Fisher's Exact Test				,001	,001
	Linear-by-Linear Association	10,762	1	,001		
	N of Valid Cases	45				

a. Computed only for a 2x2 table

b. 0 cells (.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 16,74.

c. 0 cells (.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 5,91.

Para os fornecedores instalados fora do Paraná rejeita-se a hipótese nula de que não existe diferença entre as duas empresas quanto a frequência de fornecedores nacionais e multinacionais ao nível de significância de 95%. O que indica que a Volvo possui proporcionalmente mais fornecedores nacionais que a Renault entre aqueles instalados fora do Paraná. Para os fornecedores instalados no Paraná rejeita-se a hipótese nula de que não existe diferença entre as duas empresas na frequência de fornecedores nacionais e multinacionais ao nível de significância de 99%. O que indica que a Volvo possui proporcionalmente mais fornecedores nacionais que a Renault entre aqueles instalados no Paraná.

Anexo 21

- Teste qui-quadrado para a hipótese nula de que não existe diferença na frequência das duas empresas entre os fornecedores nacionais e multinacionais, na amostra de fornecedores instalados no Paraná.

Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Empresa * nacional	30	100,0%	0	,0%	30	100,0%

Empresa * nacional Crosstabulation

			nacional		Total
			Multinacional	Nacional	
Empresa Renault	Count		16	3	19
	Expected Count		12,7	6,3	19,0
	% within Empresa		84,2%	15,8%	100,0%
Volvo	Count		4	7	11
	Expected Count		7,3	3,7	11,0
	% within Empresa		36,4%	63,6%	100,0%
Total	Count		20	10	30
	Expected Count		20,0	10,0	30,0
	% within Empresa		66,7%	33,3%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	7,177(b)	1	,007		
Continuity Correction(a)	5,185	1	,023		
Likelihood Ratio	7,196	1	,007		
Fisher's Exact Test				,015	,012
Linear-by-Linear Association	6,938	1	,008		
N of Valid Cases	30				

a Computed only for a 2x2 table

b 1 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 3,67.

Rejeita-se a hipótese nula de que não existe diferença entre as duas empresas quanto aos fornecedores serem nacionais ou multinacionais ao nível de significância de 99%.

Anexo 22

- Teste qui-quadrado para a hipótese nula de que não existe diferença na frequência das duas empresas entre os fornecedores nacionais e multinacionais, sem variável de controle. A pesquisa foi realizada na Internet com a população total de fornecedores fornecida pelas empresas.

Case Processing Summary

	Valid		Cases Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Empresa * nacional	200	90,9%	20	9,1%	220	100,0%

Empresa * nacional Crosstabulation

			nacional		Total
			,00	1,00	
Empresa Renault	Count		67	13	80
	Expected Count		55,2	24,8	80,0
	% within nacional		48,6%	21,0%	40,0%
Volvo	Count		71	49	120
	Expected Count		82,8	37,2	120,0
	% within nacional		51,4%	79,0%	60,0%
Total	Count		138	62	200
	Expected Count		138,0	62,0	200,0
	% within nacional		100,0%	100,0%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	13,562(b)	1	,000		
Continuity Correction(a)	12,437	1	,000		
Likelihood Ratio	14,334	1	,000		
Fisher's Exact Test				,000	,000
Linear-by-Linear Association	13,494	1	,000		
N of Valid Cases	200				

a Computed only for a 2x2 table

b 0 cells (,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 24,80.

Rejeita-se a hipótese nula de que não existe diferença entre as duas empresas na frequência de fornecedores nacionais e multinacionais ao nível de

significância de 99%. O que indica que a Volvo possui proporcionalmente mais fornecedores nacionais que a Renault.

Anexo 23

- Teste U de Mann-Whitney para a hipótese nula de que não existe diferença quanto ao tempo de relacionamento com a Volvo entre os fornecedores nacionais e multinacionais para a amostra dos fornecedores mais importantes.

Ranks

nacional		N	Mean Rank	Sum of Ranks
tempo_Rel	Multinacional	14	11,86	166,00
	Nacional	8	10,88	87,00
	Total	22		

Test Statistics(b)

	tempo_Rel
Mann-Whitney U	51,000
Wilcoxon W	87,000
Z	-,346
Asymp. Sig. (2-tailed)	,730
Exact Sig. [2*(1-tailed Sig.)]	,764(a)

a Not corrected for ties.

b Grouping Variable: nacional

Não é possível rejeitar a hipótese nula de que não existe diferença entre quanto ao tempo de relacionamento com a Volvo entre os fornecedores nacionais e multinacionais nem ao grau de significância de 90%.

Anexo 24

- Teste U de Mann-Whitney para a hipótese nula de que não existe diferença quanto ao tempo de relacionamento com a Renault entre os fornecedores nacionais e multinacionais para a amostra dos fornecedores mais importantes.

Ranks

nacional		N	Mean Rank	Sum of Ranks
tempo_Rel	Multinacional	10	6,30	63,00
	Nacional	1	3,00	3,00
	Total	11		

Test Statistics(b)

	tempo_Rel
Mann-Whitney U	2,000
Wilcoxon W	3,000
Z	-,997
Asymp. Sig. (2-tailed)	,319
Exact Sig. [2*(1-tailed Sig.)]	,545(a)

a Not corrected for ties.

b Grouping Variable: nacional

Não é possível rejeitar a hipótese nula de que não existe diferença entre quanto ao tempo de relacionamento com a Renault entre os fornecedores nacionais e multinacionais nem ao grau de significância de 90%.

Anexo 25

- Teste U de Mann-Whitney para a hipótese nula de que não existe diferença quanto ao tempo de relacionamento com a Volvo entre os fornecedores nacionais e multinacionais para a amostra dos fornecedores instalados no Paraná.

Ranks

	nacional	N	Mean Rank	Sum of Ranks
Tempo_Rel	Multinacional	4	5,63	22,50
	Nacional	7	6,21	43,50
	Total	11		

Test Statistics(b)

	Tempo_Rel
Mann-Whitney U	12,500
Wilcoxon W	22,500
Z	-,285
Asymp. Sig. (2-tailed)	,775
Exact Sig. [2*(1-tailed Sig.)]	,788(a)

a Not corrected for ties.

b Grouping Variable: nacional

Não é possível rejeitar a hipótese nula de que não existe diferença entre quanto ao tempo de relacionamento com a Volvo entre os fornecedores nacionais e multinacionais nem ao grau de significância de 90%.

Anexo 26

- Teste U de Mann-Whitney para a hipótese nula de que não existe diferença quanto ao tempo de relacionamento com a Renault entre os fornecedores nacionais e multinacionais para a amostra dos fornecedores instalados no Paraná.

Ranks

	nacional	N	Mean Rank	Sum of Ranks
Tempo_Rel	Multinacional	16	10,09	161,50
	Nacional	3	9,50	28,50
	Total	19		

Test Statistics(b)

	Tempo_Rel
Mann-Whitney U	22,500
Wilcoxon W	28,500
Z	-,181
Asymp. Sig. (2-tailed)	,857
Exact Sig. [2*(1-tailed Sig.)]	,875(a)

a Not corrected for ties.

b Grouping Variable: nacional

Não é possível rejeitar a hipótese nula de que não existe diferença entre quanto ao tempo de relacionamento com a Renault entre os fornecedores nacionais e multinacionais nem ao grau de significância de 90%.

Livros Grátis

(<http://www.livrosgratis.com.br>)

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)
[Baixar livros de Matemática](#)
[Baixar livros de Medicina](#)
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)
[Baixar livros de Meteorologia](#)
[Baixar Monografias e TCC](#)
[Baixar livros Multidisciplinar](#)
[Baixar livros de Música](#)
[Baixar livros de Psicologia](#)
[Baixar livros de Química](#)
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)
[Baixar livros de Serviço Social](#)
[Baixar livros de Sociologia](#)
[Baixar livros de Teologia](#)
[Baixar livros de Trabalho](#)
[Baixar livros de Turismo](#)