

UNIVERSIDADE FUMEC
FACULDADE DE CIÊNCIAS EMPRESARIAIS
Pós-Graduação *Stricto Senso* em Administração

DAVID EWING ARCHIBALD MACINTYRE

**IMPACTO DOS FATORES DA DISTÂNCIA
PSÍQUICA NA FORMAÇÃO DE
JOINT VENTURES INTERNACIONAIS:
UM ESTUDO DE CASO COM UMA EMPRESA
MINEIRA E INDIANA**

Belo Horizonte
2007

Livros Grátis

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

Milhares de livros grátis para download.

DAVID EWING ARCHIBALD MACINTYRE

**IMPACTO DOS FATORES DA DISTÂNCIA
PSÍQUICA NA FORMAÇÃO DE
JOINT VENTURES INTERNACIONAIS:
UM ESTUDO DE CASO COM UMA EMPRESA
MINEIRA E INDIANA**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado da Faculdade de Ciências Empresariais da Universidade FUMEC, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

Área de Concentração: Gestão estratégica de organizações.

Linha de Pesquisa: Estratégia, marketing e competitividade.

Orientador: Prof. Dr. Luiz Antônio Antunes Teixeira.

UNIVERSIDADE FUMEC

Belo Horizonte

2007

A meus pais,
pelo exemplo de vida,
suas orações e incentivo.

Aos meus filhos,
William e Ana Paula, pelo apoio
e compreensão nas horas difíceis.

A minha esposa, Bia,
companheira, amiga e conselheira;
sem a sua ajuda nada disto teria sido possível.

AGRADECIMENTOS

Ao professor Dr. Luiz Antônio Antunes Teixeira, pelo incentivo, dedicação, paciência e compreensão no seu trabalho de acompanhamento e orientação desta dissertação.

Ao professor Dr. Daniel Jardim Pardini, pela inspiração do tema e pela sua ajuda incondicional.

À equipe da FUMEC, que durante todo o curso nos apoiou e incentivou a alcançar os objetivos.

Às pessoas que aceitaram ser entrevistadas, apesar das pressões e da falta de tempo.

Aos professores do Curso de Mestrado em Administração, que sempre estavam prontos a ajudar em todas as minhas dificuldades.

Ao meu colega e amigo Albélio, que durante todo o processo da elaboração da dissertação esteve do meu lado ajudando e incentivando-me.

Aos demais colegas da turma, e em especial ao Negrão, Brandão, Celsita, Geraldo, Jefferson, Távira, Vlândia, pelo coleguismo e incentivo.

*“Na medida em que nossas emoções atrapalham
ou aumentam nossa capacidade de pensar e fazer planos,
de seguir treinando para alcançar uma meta distante,
solucionar problemas e coisas assim,
definem os limites de nosso poder de usar capacidades mentais
inatas e assim determinam como nos saímos na vida.
E na medida em que somos motivados por sentimentos
de entusiasmo e prazer no que fazemos
- ou mesmo por um grau ideal de ansiedade –
esses sentimentos nos levam à conquista”.*

Coleman (1996:93)

RESUMO

Este estudo buscou identificar e analisar os fatores da distância psíquica que, na internacionalização das organizações, influenciam positiva ou negativamente os processos de negociação, de gerenciamento e de controle das alianças estratégicas, especificamente da *Joint Venture* formada por uma empresa mineira e uma empresa indiana. Para tanto, utilizando uma abordagem qualitativa, foi realizado um estudo de caso dessa *Joint Venture*, com o intuito de verificar como os fatores da distância psíquica e da cultura nacional e regional influenciavam essa associação. Para a obtenção dos dados a serem analisados, foram realizadas entrevistas semi-estruturadas junto aos funcionários indicados pela organização, que tinham alguma participação no processo, e com o único representante indiano no Brasil. Devido à sua intermediação em todo o processo de seleção do parceiro brasileiro e das negociações, foi feita também uma entrevista com o Vice-Presidente da Câmara de Comércio, Indústria, Agropecuária Índia-Brasil (CCIAIB). Com os resultados obtidos, foi possível verificar que os fatores da distância psíquica e da cultura nacional criaram diversas barreiras, assim como afetaram de maneiras diferentes as diversas etapas da negociação e da implementação da *Joint Venture* Beta Américas Ltda. Apesar de existirem diversos estudos sobre o tema desde o início dos anos 50, a sua importância é ainda hoje percebida devido à situação em que as organizações brasileiras se encontram, tendo que se internacionalizar a fim de buscarem novas tecnologias e/ou se tornarem mais competitivas em um mercado global cada dia mais exigente. Faz-se necessário desenvolver novos estudos sobre o tema, já que, em virtude dos avanços tecnológicos nos últimos anos, especialmente nas telecomunicações e na informática, teorias precisam ser revistas e/ou completadas. O resultado deste estudo possibilitou confirmar que, para o Brasil se manter competitivo no mercado internacional, tem que se preocupar em desenvolver sistemas de ensino e treinamento específico para disponibilizar pessoas capacitadas para trabalhar na área internacional.

Palavras-chave: Distância psíquica. *Joint Venture*. Aliança estratégica. Cultura Nacional.

ABSTRACT

The objective of this study was to identify and analyze which of the psychic distance factors, in the organization's internalization process, that have a positive or negative influence in the negotiating, managing and controlling processes of strategic alliances, specifically in a Joint Venture established by a Brazilian group and an Indian group. For such, using a qualitative approach, a case study was carried out about this Joint Venture, with the intention of verifying how the factors of the psychic distance and of the national and regional cultures had influenced this association. To obtain the needed data, semi-structured interviews were applied on staff members that were indicated by the organization and which had taken part in this process, and with the only Indian member of the staff that was in Brazil. As the India Brazil Commerce, Industry and Agricultural Chamber (CCIAIB) had taken part in the selection of the Brazilian partner and the negotiation process, an interview was made with its Vice-President. With the results that were obtained, it was possible to verify that the psychic distance; national and regional cultural factors had created several barriers and had affected in different levels the several stages of the negotiation and the implementation of the Joint Venture Beta Américas Ltda. Even that there has been several studies of this theme since the 50's, it is possible to verify its importance nowadays, due to the situation that Brazilian organizations are in, going international with the intention of obtaining new technology and becoming more competitive in a very demanding global market. There is a necessity of developing more studies about this theme, for, with the technological development in the last few years, especially in telecommunications and information, theories should be revised or completed. The results of this study has made it possible to confirm that, for Brazil to maintain competitiveness in the international market it has to develop new teaching and training programs, to be able to offer people with the needed abilities to work in the international area.

Key-words: Psychic distance. *Joint Venture*. Strategic alliances. National culture.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

| | |
|----------|---|
| ABAD | Associação Brasileira de Atacadistas e Distribuidores |
| BRIC | Brasil, Rússia, Índia e China |
| CCIAIB | Câmara de Comércio, Indústria e Agropecuária Índia-Brasil |
| CD | Centro de Distribuição |
| MERCOSUL | Mercado Comum da América do Sul |
| PIB | Produto interno bruto |
| RH | Recursos Humanos |
| TICPI | <i>The Corruption Perception Index</i> |

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Modelo de pesquisa com os principais fatores criadores da distância

psíquica..... 75

SUMÁRIO

| | |
|--|----|
| 1 INTRODUÇÃO..... | 13 |
| 2 OBJETIVOS..... | 19 |
| 2.1 Objetivo geral..... | 19 |
| 2.2 Objetivos específicos..... | 19 |
| 3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA..... | 20 |
| 3.1 Competitividade internacional..... | 25 |
| 3.2 Internacionalização das organizações..... | 30 |
| 3.3 Novos desafios e novas competências da gerência internacional das <i>Joint Ventures</i> | 44 |
| 3.4 A importância dos fatores culturais no processo de desenvolvimento de uma <i>Joint Venture</i> | 49 |
| 3.4.1 Cultura nacional..... | 54 |
| 3.4.2 Cultura brasileira..... | 57 |
| 3.4.3 Cultura indiana..... | 65 |
| 3.4.4 O fator cultural nas alianças estratégicas..... | 72 |
| 3.5 Modelo proposto de pesquisa..... | 74 |
| 3.5.1 Modelo proposto – descrição..... | 76 |
| 3.5.2 Fatores criadores da distância psíquica..... | 77 |
| 3.5.2.1 Informação..... | 77 |
| 3.5.2.2 Língua / linguagem / comunicação..... | 79 |
| 3.5.2.3 Religião..... | 81 |
| 3.5.2.4 Nível de desenvolvimento econômico..... | 82 |
| 3.5.2.5 Nível de educação..... | 83 |
| 3.5.2.6 Nível de desenvolvimento tecnológico..... | 84 |
| 3.5.2.7 Distância geográfica..... | 86 |
| 3.5.2.8 Estabilidade política e social / atitude..... | 88 |

| | | |
|-----------|---|-----|
| 3.5.2.9 | Corrupção..... | 89 |
| 3.5.2.10 | Transparência no sistema legal..... | 91 |
| 3.5.3 | Efeito dos fatores criadores da distância psíquica na formação da <i>Joint Venture</i> | 92 |
| 3.5.3.1 | Valores sobre autoridade..... | 93 |
| 3.5.3.2 | Valores sobre relacionamento..... | 94 |
| 3.5.3.3 | Valores sobre a incerteza..... | 97 |
| 3.5.3.4 | Valores sobre tempo..... | 98 |
| 3.5.3.5 | Conseqüências..... | 100 |
| 3.5.3.5.1 | Confiança..... | 101 |
| 3.5.3.5.2 | Controle..... | 105 |
| 4 | METODOLOGIA..... | 110 |
| 4.1 | Tipo de pesquisa..... | 110 |
| 4.2 | Coleta de dados..... | 113 |
| 4.3 | Tratamento / análise dos dados-..... | 114 |
| 5 | DESCRIÇÃO DO CASO..... | 115 |
| 5.1 | Um rápido histórico dos grupos Alpha e Beta e da Câmara de Comércio, Indústria, Agropecuária Índia-Brasil (CCIAIB) | 115 |
| 5.1.1 | Grupo Alpha..... | 115 |
| 5.1.2 | Grupo Beta..... | 118 |
| 5.1.3 | Câmara de Comércio, Indústria, Agropecuária Índia-Brasil..... | 119 |
| 5.1.4 | A formação da <i>Joint Venture</i> internacional..... | 120 |
| 6 | ANÁLISE DOS DADOS..... | 125 |
| 6.1 | Análise dos dados: os efeitos dos fatores da distância psíquica nos valores sobre autoridade, relacionamento, incerteza e tempo na formação da <i>Joint Venture</i> Beta Américas Ltda..... | 126 |
| 6.1.1 | Valores sobre autoridade..... | 126 |
| 6.1.2 | Valores sobre relacionamento..... | 131 |
| 6.1.3 | Valores sobre incerteza..... | 135 |
| 6.1.4 | Valores sobre tempo..... | 143 |

| | |
|--|-----|
| 6.2 Conseqüências..... | 145 |
| 6.2.1 Confiança..... | 145 |
| 6.2.2 Controle..... | 154 |
| | |
| 7 CONSIDERAÇÕES FINAIS, LIMITAÇÕES E SUGESTÕES PARA ESTUDOS FUTUROS..... | 159 |
| 7.1 Conclusões..... | 159 |
| 7.2 Limitações..... | 162 |
| 7.3 Sugestões para estudos futuros..... | 163 |
| | |
| REFERÊNCIAS..... | 164 |
| | |
| APÊNDICE E ANEXOS..... | 170 |

1 INTRODUÇÃO

Novas formas experimentais de organização têm sido estimuladas pelo rápido desenvolvimento do ambiente de negócios atual, que exige novas estruturas nas organizações. Segundo Child (2005, p.29), as formas convencionais das organizações não podem mais enfrentar os desafios adequadamente. A mensagem de muitos executivos é de que “a estrutura corporativa, que tem sido a base da formação de negócios e de crescimento através do século XX, está em estado de declínio a longo prazo”. A globalização, novas tecnologias, a sociedade baseada em conhecimento, a acirrada competitividade e as expectativas sociais dirigidas aos negócios estão criando novas demandas para as organizações e, no caso de novas tecnologias, oferecem também a oportunidade de novos *designs*.

A globalização refere-se essencialmente ao aumento dos níveis de interdependência no mundo. Nos negócios, fica bastante clara a eliminação das fronteiras entre os mercados financeiros e comerciais. Essas fronteiras eram anteriormente fundamentadas nas restrições regulatórias, barreiras na comunicação e nas diferenças de nacionalidade e das culturas. A globalização tem influenciado e muito os costumes e valores, mas, de acordo com Child (2005, p.30), apesar dessa tendência ser muito forte, ela tem muitos opositores poderosos, pois ao mesmo tempo em que a globalização cresce, as pessoas estão ficando cada vez mais cientes da sua cultura e da sua identidade étnica, o que tem resultado no crescente movimento pelo seu reconhecimento. O uso cada vez mais das tecnologias da informação associadas à rede mundial de computadores (Internet) vem promovendo a convergência da ideologia economia/mercado; e as práticas de negócios, ao que parece, está fortalecendo a identidade de culturas e subculturas.

Por causa dessas mudanças no ambiente de negócios, tem-se percebido, nos últimos anos, uma crescente preocupação dos empresários brasileiros e de alguns órgãos do governo federal com a necessidade de as empresas locais se adaptarem às novas exigências do mercado para expandirem seus negócios para o mercado internacional. Isso se deve ao acirramento da concorrência estrangeira provocada pela globalização e também à lentidão com que cresce o mercado doméstico. A não valorização do mercado externo pode levar à significativa perda de competitividade, o que aumenta o risco de exclusão do mercado doméstico.

A outra razão para a busca do mercado internacional é atribuída à aquisição do conhecimento de novas estratégias e tecnologias, essencial para o aumento de produtividade e, conseqüentemente, da competitividade das empresas. Esses fatores têm impulsionado as empresas a buscarem oportunidades no exterior, em países ou regiões onde existem altas taxas de crescimento e disponibilidade de acesso a novas tecnologias. O crescimento da economia global, em especial dos países emergentes, tem levado os responsáveis pelas políticas econômicas a verem com bons olhos a entrada de investimentos e de produtos estrangeiros no próprio mercado, abrindo, desse modo, rara oportunidade para as empresas brasileiras.

Segundo Kotabe e Helsen (2000, p.243), uma organização que quer se internacionalizar deve ter bem definidas algumas estratégias: o mercado/produto-alvo; os objetivos do mercado-alvo; as estratégias de entrada em novos mercados; a hora de entrar; o plano de marketing *mix*; e o sistema de controle a ser utilizado para monitorar a performance nos novos mercados. Entretanto, algumas empresas simplesmente ignoram essa oportunidade de expansão de seus negócios, enquanto outras sofrem de uma visão “estreita”, para não dizer egocêntrica, de não se expandir geograficamente (KEEGAN; GREEN, 2000).

Muitas vezes são as forças restritivas que retardam as empresas de adentrar no mercado global, como, por exemplo, miopia administrativa, a cultura organizacional e nacional e os controles nacionais. Percebe-se que um dos maiores problemas encontrados pelas empresas é descobrir qual a melhor estratégia a ser adotada no processo de internacionalização. Algumas barreiras, como acesso às informações, preço competitivo, produto adequado às exigências do mercado internacional, desconhecimento dos hábitos e costumes estrangeiros, cultura organizacional inadequada e problemas políticos/econômicos, têm sistematicamente dificultado a entrada dessas empresas no mercado internacional.

Aprender a buscar e a acessar as informações necessárias tem sido um fator complicador no processo de internacionalização das empresas brasileiras, como comprovado pela pesquisa da Fundação Dom Cabral feita por Brasil *et al.* (1996). Os autores identificaram que a maior dificuldade das empresas em se internacionalizar é em relação ao acesso às informações adequadas. Já Rocha (2003) assinala que o isolamento geográfico e cultural inibe o acesso a fontes de informação sobre oportunidades de negócios no exterior. Frischtak (2000, *apud* ROCHA, 2003) afirma que é necessário conhecer e ser conhecido para ter acesso a informações sobre oportunidades e ser procurado.

Um outro aspecto que se encaixa na importância da informação pode estar na não valorização, por parte dos empresários, da influência dos aspectos culturais no processo de internacionalização das empresas e como elas são responsáveis por muitas das tentativas fracassadas de internacionalização. Adler (1991, p.15), citando Kroeber e Kluckhohn, relata que a cultura consiste em padrões implícitos e explícitos de comportamento adquirido e transmitido por símbolos que distinguem a realização de

grupos humanos, incluindo seus artefatos. O centro da cultura está nas idéias tradicionais, historicamente produzidas e selecionadas e valores associados a tais idéias.

Os sistemas culturais podem ser considerados produtos da ação social e, ao mesmo tempo, elementos condicionantes da ação futura. Fica clara, então, a dimensão dessa influência na cultura organizacional das empresas, já que os valores são os elementos centrais da cultura e afetam as atitudes das pessoas que, por sua vez, orientam o comportamento considerado apropriado para cada situação.

Para Child (2005, p.230), existem áreas identificáveis em que as diferenças culturais podem criar dificuldades para a gerência, especialmente no que se refere à autoridade, ao relacionamento, às incertezas e ao tempo. Essas diferenças culturais distanciam ainda mais as organizações de países diferentes, especialmente quando elas procuram formas cooperativas para entrarem no mercado internacional. Ainda de acordo com Child, foi a partir dessa constatação que os primeiros trabalhos referentes à chamada “distância psíquica” foram desenvolvidos por Beckermann (1956) e Linnermann (1966) a partir de estudos empíricos sobre a internacionalização de multinacionais nórdicas.

Muitos especialistas em comércio exterior acreditam que se deve dar mais atenção à adoção de iniciativas e programas destinados ao fortalecimento dos exportadores iniciantes, com o intuito de evitar desistências ou descontinuidade na atividade exportadora. Dados mostram que o incremento do número de empresas exportadoras tem sido expressivo, como também é expressiva a elevada taxa de mortalidade entre as empresas iniciantes, sendo esse um dos grandes obstáculos à expansão mais rápida da base exportadora. Deve-se destacar que apenas um quarto das empresas brasileiras que entram no mercado internacional sobrevive após o quinto ano de vida, o que demonstra uma possível falta de preparo dessas empresas ao se aventurarem no processo de internacionalização (FIEMG, 2002/2003).

Apesar de todos esses problemas descritos, as empresas nacionais estão procurando maneiras mais seguras e com risco financeiro mais baixo de entrar no mercado global. Uma das formas encontradas para se internacionalizarem mais facilmente e com riscos mais baixos tem sido fazer alianças estratégicas com empresas estrangeiras. Esses arranjos cooperativos internacionais podem ser construídos com diversas configurações, de acordo com as condições que cada empresa exige como necessidade, assimetria, reciprocidade, eficiência, legitimidade e confiança. São essas condições que influenciarão na decisão de entrar ou não em uma aliança, bem como sobre quem serão os parceiros (CHILD, 2005, p.230). Entre os diversos arranjos cooperativos internacionais, pode-se destacar as alianças, as redes e as *Joint Ventures* internacionais, sendo esta última o foco do presente estudo.

Por essas razões, a proposta desta pesquisa é dar mais ênfase às estratégias de entrada em novos mercados, mais especificamente às alianças estratégicas internacionais, como as *Joint Ventures*, com o propósito de identificar os principais fatores facilitadores e/ou dificultadores nesse processo, pesquisando os elementos de complexidade na associação de duas ou mais empresas, focando como a cultura nacional afeta a cultura organizacional, as estratégias de internacionalização, os objetivos estratégicos, a estrutura organizacional, entre outros.

Este estudo está dividido em sete partes: a primeira introduz o tema; a segunda estabelece o objetivo geral e os objetivos específicos; começa na terceira parte a fundamentação teórica, subdividida em quatro subitens específicos: competitividade internacional, internacionalização das organizações, os novos desafios e novas competências da gerência internacional de *Joint Ventures* e a importância dos fatores culturais no processo de desenvolvimento de uma *Joint Venture*, esta subdividida em cultura nacional, cultura indiana, o fator da cultura nacional nas alianças estratégicas e o

modelo proposto; a quarta parte descreve a metodologia aplicada nesta pesquisa; na quinta aborda-se a descrição do caso; segue-se a sexta parte com a análise dos dados; e a sétima apresenta as considerações finais, limitações e sugestões para estudos futuros; as referências estão contidas nas páginas pós-texto.

Acredita-se que esta pesquisa será de grande valia não só para as empresas que estão procurando a melhor estratégia de internacionalização, como também para estudos e investigações futuras sobre essas questões. Neste propósito, será buscada a resposta para o seguinte problema de pesquisa:

Como a distância psíquica e a cultura nacional influenciam os processos de negociação, estruturação, implementação, gerenciamento e controle de uma Joint Venture internacional formada por uma empresa mineira e uma indiana?

2 OBJETIVOS

2.1 Objetivo geral

Identificar e analisar, no processo de internacionalização, quais são os fatores da distância psíquica que podem influenciar, positivamente ou negativamente, a negociação, o gerenciamento e o controle das alianças estratégicas internacionais, especificamente de uma *Joint Venture*, entre uma empresa mineira e uma empresa indiana.

2.2 Objetivos específicos

- Identificar quais são os componentes facilitadores e/ou complicadores da distância psíquica mais relevantes na internacionalização das organizações.
- Identificar os problemas decorrentes da distância psíquica e das diferenças da cultura nacional, regional e organizacional das empresas participantes.

3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

As razões para que uma organização se internacionalize são muitas e variam de acordo com o tipo de atividade que exerce, o país de origem, a situação do mercado doméstico, a necessidade de crescimento, entre outras. De acordo com Tanure e Duarte (2006, p.216), a internacionalização das organizações é um fenômeno complexo. De um lado, ela tem uma dimensão objetiva compatível com métodos, práticas e ferramentas do domínio *hard* e da qual fazem parte os assuntos estratégicos, geográficos, logísticos, econômicos, operacionais e tecnológicos. Em contrapartida, possui uma dimensão subjetiva, que apresenta as nuances típicas dos assuntos culturais e relacionados às pessoas, cujo trato é sempre mais complexo e demanda competência e muita sensibilidade para perceber valores fundamentais das pessoas, suas motivações e os traços culturais que contribuem para modelar seus comportamentos.

Com base nisso, a proposta desta pesquisa é contribuir com a identificação e com a análise dos principais fatores facilitadores e/ou dificultadores que uma empresa mineira encontrou ao escolher a estratégia de internacionalização de suas atividades, dando mais ênfase à questão da influência da distância psíquica e da cultura nacional dos países de origem dos parceiros participantes dessa aliança.

Para Tallman e Yip (2003, p.321), um dos principais aspectos de uma estratégia multinacional é o que envolve a expansão do horizonte de um empreendimento além das fronteiras da nação de origem. A partir da combinação entre comércio, licenciamento, alianças e investimento direto, os empreendimentos multinacionais têm acesso a consumidores e fatores de produção que não estão disponíveis para a empresa doméstica, como também deparam com condições competitivas e empresas rivais que não

afetarão a empresa doméstica em seu negócio local. Desses contatos únicos com esse ambiente internacional, a multinacional poderá, finalmente, desenvolver uma gama de capacidades e competências que seriam impossíveis de serem conseguidas de outra forma.

Nos negócios contemporâneos, uma das principais formas utilizadas pelas empresas para adentrarem no mercado internacional é por meio da formação de alianças estratégicas. De acordo com Child (2005, p.222), pode-se considerar uma “aliança” qualquer relação cooperativa, normalmente entre empresas, de médio e longo prazo. Dessa forma, devem-se excluir os contratos de curto prazo, assim como outros acordos que não envolvam uma união de esforços entre empresas por um período de tempo. Esse tipo de “aliança” é muitas vezes ligado ao termo “estratégia”, pois ela é normalmente formada com o intuito de auxiliar a parceria entre empresas para que sejam alcançados seus objetivos estratégicos, após verificar que esses objetivos podem ser alcançados mais facilmente adotando-se uma estratégia cooperativa. Esse método permite que as empresas participantes mantenham suas estratégias individuais, sem que isso interfira no arranjo cooperativo com outra.

Foi apenas a partir dos meados dos anos 80 que as alianças e outras formas de intercooperação entre empresas começaram a crescer e são atualmente uma das mais importantes novas formas organizacionais, sendo consideradas um dos meios mais utilizados para alcançar objetivos fundamentais num mercado altamente competitivo (CHILD, 2005, p.223). As vantagens de uma aliança estratégica são muitas, como, por exemplo: acesso a mais recursos; aumento da capacidade de criação de novos produtos; redução considerável de custos; facilidade em incorporar novas tecnologias; aumento da capacidade de antecipar-se aos concorrentes; mais facilidade para atingir a escala necessária à sobrevivência nos mercados globais; geração de recursos para investir nas suas competências básicas, entre outras.

Existem diversas formas de alianças estratégicas, que variam de acordo com as dimensões necessárias de cooperação. Child (2005, p.223) divide essas diferentes dimensões-chave em três formas: a) o grau necessário de integração organizacional entre os parceiros; b) a formação legal e a forma de propriedade; c) suas intenções estratégicas primárias. Lewis (*apud* SANTOS, 1998) afirma que “cada forma de aliança se distingue em termos de volume de compromisso que representa e do grau de controle que confere a cada parceiro”.

Seguindo essa visão teórica, é possível dizer que as alianças estratégicas podem ser: de cooperação informal, na qual não existe um vínculo contratual, os compromissos mútuos são modestos e o controle está quase todo nas mãos de cada empresa separadamente; de cooperação formal, em que os contratos são utilizados como instrumento de estabelecimento de compromissos explícitos dos parceiros, permitindo, deste modo, a existência da divisão de riscos; de alianças de capital, que podem ser de investimentos minoritários, *Joint Ventures* e consórcios – podendo ter a propriedade comum, o que aumenta ainda mais os compromissos mútuos e a divisão do controle – o papel de cada empresa depende do tipo específico da aliança estabelecida; de redes de alianças estratégicas, que podem ser compostas de qualquer um ou todos os cinco tipos de alianças, provendo, assim, variados tipos de compromissos e de controle.

Hoje em dia, as *Joint Ventures* são as formas mais comuns de alianças, devido ao fato delas envolverem mais baixos riscos aos participantes. As tendências atuais da globalização e o aumento dos desafios da competitividade e da tecnologia aumentaram a importância da *Joint Venture* nas estratégias de competitividade internacional de muitas empresas. Elas normalmente situam-se entre uma aquisição total e uma forma informal de parceria. A formação legal e a forma de participação variam consideravelmente, sendo que

algumas são estabelecidas apenas por contratos e não envolvem qualquer união de patrimônio.

De acordo com Kotabe e Helsen (2000, p.256), para muitas empresas que desejam expandir suas operações globais, as *Joint Ventures* mostram ser a maneira mais viável de entrada em mercados estrangeiros. Com uma *Joint Venture*, a empresa estrangeira concorda em compartilhar capital e outros recursos com outros sócios, para estabelecer uma nova entidade no país-alvo. Tipicamente, a sociedade é feita com empresas locais, mas pode envolver autoridades governamentais, outras empresas estrangeiras ou um composto de participantes locais e estrangeiros.

Ainda de acordo com esses autores (2000, p.258), dependendo do volume de capital envolvido, três formas de parcerias podem ser identificadas: maioria (mais de 50% do capital), meio a meio e minoria (menos de 50% do capital). Os benefícios de uma *Joint Venture* são muitos, se comparados com outras formas de comprometimento de recursos, como licenciamento. Essas parcerias não significam apenas capital e risco compartilhado, pois podem também ter contribuições que incluem: terreno, matérias-primas, experiência do ambiente local (cultura, legal e política), acesso à rede de distribuição, contatos pessoais com fornecedores, funcionários públicos, e assim por diante. Combinados com as habilidades e os recursos oferecidos pelo sócio estrangeiro, esses *inputs* oferecem a chave para uma entrada bem-sucedida no mercado.

Tradicionalmente, muitas *Joint Ventures* internacionais foram formadas com o intuito de explorar mercados periféricos ou para adquirir novas tecnologias, mantendo, dessa forma, as vantagens competitivas das empresas. Apesar dessas tendências, elas têm frequentemente falhado em alcançar os objetivos estratégicos das empresas participantes, devido, muitas vezes, às características específicas necessárias ao gerenciamento dessas alianças estratégicas, como as diferenças culturais. Na maioria das vezes, essas

dificuldades acontecem por causa da complexidade da associação de duas ou mais empresas nesse tipo de empreendimento, que muitas vezes podem ser competidoras e também colaboradoras, tornando as *Joint Ventures* internacionais extremamente difíceis de gerenciar, especialmente quando existem objetivos conflitantes entre os participantes.

Além disso, como afirmado por Kotabe e Helsen (2000, p.258), frequentemente as tensões culturais entre os sócios geram desconfiança e conflito mútuo, tornando uma situação má em ainda pior. Isso está claro na literatura recente, que destaca que muitos dos problemas de performance das *Joint Ventures* são originários da má execução das estratégias de gerenciamento dos recursos humanos (CHILD, 2005; KILIMNIK, 1999; LUZ, 1999).

Atualmente, as leis da economia e da natureza de políticas internacionais e relações humanas estão influenciadas por pessoas, eventos e forças que são crescentemente difíceis de prever. Segundo Marquardt e Engel (*apud* KILIMNIK, 1999, p.253), o principal componente para uma resposta exitosa para todas as situações são as pessoas com as competências e talentos. Nesse cenário com níveis de competição sem precedentes, as grandes corporações têm reexaminado suas forças de vantagem competitiva, na qual a força do seu corpo de funcionários tem se relevado um aspecto central nessa avaliação. Essa busca pela excelência dos seus funcionários tem mudado a procura por profissionais capacitados às novas exigências do mercado.

Bartlett e Ghoshal (1989, *apud* KILIMNIK, 1999, p.256) relatam que, com a globalização, as organizações que competem internacionalmente passam também a competir pelo recurso mais importante de todos – o talento. A busca de talento e o treinamento dos seus próprios funcionários têm sido alguns dos grandes desafios dos recursos humanos das empresas. Segundo Marquardt e Engel (*apud* KILIMNIK, 1999, p.256), se há alguma coisa sobre o qual se pode ter certeza é que, para acompanhar as

mudanças globais deste século e do próximo, as pessoas precisam ser educadas e treinadas e precisam possuir habilidades e visão para desenvolverem estratégias e fazerem as mudanças necessárias. Precisam, ainda, estar preparadas para a eliminação e obsolescência dos tradicionais empregos e maneiras preestabelecidas de se fazerem as coisas.

Uma das principais razões de as empresas buscarem o mercado internacional, independentemente de qual a forma com que ela o faz, é a busca pela competitividade. Essa questão de suma importância na internacionalização das empresas será tratada no próximo subitem, definindo-se com mais clareza o seu significado e apresentando alguns dos teóricos que pesquisaram sobre o assunto.

3.1 Competitividade internacional

Para entender o que é “competitividade internacional”, é preciso antes que se entenda o que é competitividade. Existem inúmeras definições sobre o tema, o que demonstra que pode significar coisas diferentes para pessoas diferentes. Por essa razão, torna-se necessário buscar a origem da palavra propriamente dita. De acordo com o *Chambers English Dictionary*, competitividade tem relação com ou caracteriza-se por competição, como, por exemplo, conseguir uma chance de resultados bem-sucedidos em condições de rivalidade. Essa definição, no entanto, não esclarece por inteiro a competitividade que existe entre empresas e/ou organizações. Esse esclarecimento fica mais nítido a partir do parecer do “Estudo do Comitê Seletor da *House of Lords*” sobre Comércio Ultramarinho (*apud* BARBOSA, 1999, p.21), conhecido como “*The Aldington Report*”, que entende competitividade de uma empresa como:

Uma empresa é competitiva se ela pode produzir produtos e serviços de qualidade superior e custos mais reduzidos que seus competidores domésticos.

Competitividade é sinônimo de um desempenho de lucro de longo prazo de uma empresa e sua habilidade de compensar seus empregados e prover retornos superiores para os seus proprietários.

Outros estudos, como o da *European Management Fórum* (*apud* BARBOSA, 1999, p.23), vêem a competitividade das empresas mais relacionada com suas habilidades em superar competidores tanto em âmbito nacional como internacional, tendo como fatores principais o preço e a qualidade, significando que: a competitividade é a habilidade imediata e futura de oportunidades para empreendedores projetarem, produzirem e negociarem bens mundialmente, cujas qualidades, relacionadas ou não aos preços, formam um pacote mais atrativo que o de competidores domésticos e estrangeiros.

O que fica bem claro nos diversos estudos sobre competitividade é que existem muitos fatores que vão determinar se uma empresa é competitiva ou não. Buckley, Pass e Prescott (1988, *apud* BARBOSA, 1999, p.24) questionam a validade de se usarem medidas únicas por si só que não podem explicar as complexas dinâmicas da competitividade e o significado do termo na presença da incerteza. É importante destacar que o conceito de competitividade é mais bem entendido quando se levam em consideração diferentes níveis de análise (país, indústria, empreendimento ou produto). De acordo com esses autores, esses três grupos (três pês: *performance* ou desempenho, potencial e processo) podem descrever os estágios diferentes no processo competitivo.

Pettigrew, Whipp e Buckley (*apud* BARBOSA, 1999, p.27) concordam que o conceito de competitividade não pode ser visto como algo estático, mas dinâmico, pois as regras e os fatos que dizem respeito à competição podem mudar repentinamente ao longo do tempo. Esses autores acreditam que há uma ligação entre o desempenho competitivo e a capacidade em se adaptar a mudanças importantes que acontecem ao longo do tempo no ambiente da empresa. Para ter essa habilidade de adaptação e poder de competir em determinada indústria ou economia, ela precisa se amparar em dois aspectos fundamentais:

a) ter a competência para reconhecer e compreender as forças competitivas que estão atuando e como elas são modificadas de acordo com as circunstâncias; b) ter a capacidade de organizar e gerenciar um negócio de modo que todos os recursos disponíveis estejam dirigidos ao caminho competitivo escolhido. Reconhecem, ainda, que, independentemente da estratégia escolhida, é importante empreender as mudanças que precisam ser feitas, considerando-se esse ponto como um fator crítico.

Por essa razão, esses estudiosos definem o papel da gerência como crucial para se avaliar um ambiente, decidir quais opções que serão seguidas e implementar as ações necessárias que devem ser tomadas para se alcançarem resultados de sucesso. Por fim, mostram a fraqueza comum que existe nos modelos anteriores (os modelos microeconômicos) que não perceberam a visão holística da competição, falhando em reconhecer a existência de aspectos variados, como o econômico, o social, as relações políticas, as culturas nacionais, os arranjos institucionais, entre outros.

Um outro ponto importante é que existem diversas variáveis que influenciarão a competitividade internacional, como: a) o papel do governo, que pode ou não aumentar a competitividade, já que cabe a ele construir um ambiente apropriado para que uma empresa possa aumentar sua capacidade de competição no mercado internacional; b) o papel do gerenciamento, pois quando uma empresa tem uma gerência fraca, fica muito difícil superar as barreiras e obstáculos para alcançar aumento de competitividade – companhias bem-sucedidas são lideradas por pessoas com visão clara dos objetivos da companhia e de como eles podem ser alcançados e que reconhecem a necessidade de mudanças e da inovação. Isso é essencial tanto para grandes como para pequenas companhias (HMSO, *apud* BARBOSA, 1999, p.22).

Fica evidente que a boa gerência pode ser o caminho mais eficiente para oferecer aos consumidores os produtos e serviços que desejam. Para Pettigrew, Whipp e

Buckley (*apud* BARBOSA, 1999, p.27), a competitividade tem perspectiva multidimensional, sendo então a atitude da gerência de vital importância, especialmente no que se refere a estarem aptos a passar por transformações, avaliar ambientes, escolhendo as opções adequadas, fazendo alterações flexíveis e tomando as decisões necessárias para satisfazer as demandas de cada situação.

Estratégia de negócios envolve identificar e explorar os recursos e capacidades da empresa no mercado, com o objetivo de adquirir vantagem competitiva e performance financeira superior (TALLMAN; YIP, 2003, p.318). Inerente a essa definição está a necessidade de uma contínua renovação de recursos e capacidades, de estabelecer um conjunto de metas e objetivos para um empreendimento quando uma vantagem competitiva for adquirida, de compreender a estrutura do mercado-alvo, de compreender a situação competitiva encontrada pela empresa e desenvolver, avaliar e escolher entre as opções estratégicas da empresa.

Não se pode falar de competitividade sem considerar-se a produtividade, pois não há como separar os dois conceitos. Para que se tenha mais competitividade, é necessário ter um nível de produção adequado à nova demanda. Para muitos autores (BARBOSA, 1999; KOTLER, 2000; PORTER; MONTGOMERY, 1998), a produtividade é a chave por trás da noção de competitividade de uma economia. De acordo com Porter e Montgomery (1998, p.164), trabalho barato e taxa de câmbio não são tão significantes para a competitividade como dominar os determinantes da produtividade, assim como a taxa de crescimento da produtividade.

Ser competitivo significa também ser inovador. Porter e Montgomery (1998, p.146) descrevem que as companhias apenas podem ser bem-sucedidas em mercados internacionais e alcançar seus alvos por meio de ações decisivas de inovação. Para tal,

precisam abordar essa questão de modo mais amplo possível, envolvendo não só novas tecnologias, mas também novos modos de se fazerem as coisas.

Inovação – a exploração bem-sucedida de novas idéias – é essencial para sustentar a competitividade e a geração de riqueza. Um país almejando se manter na frente de seus competidores precisa de companhias que inovem. Inovação bem-sucedida requer bom gerenciamento, finanças apropriadas, perícias e um clima geral estimulante (HMSO *apud* BARBOSA 1999, p.35). Nos dias de hoje, a inovação pode significar a diferença entre a sobrevivência e a morte. Para sobreviver, as empresas precisam se redescobrir e reinventar continuamente seus produtos e/ou serviços, adaptando-se aos ambientes mutantes de um mercado globalizado. Esses ambientes estão cada vez mais competitivos e hostis, exigindo a adaptação constante de valores e percepções, especialmente o fato de que, com o desenvolvimento tecnológico na área de comunicação, a informação e o conhecimento estão ao alcance de todos.

Há, hoje, competidores de todas as partes do mundo disputando um lugar no mercado mundial. Essas novas características levam as empresas a se preparar para tomarem ações diante de um ambiente que não aceita a presença de empresas fracas e mal preparadas. E isso só é possível de ser alcançado por meio de ações que estimulem a inovação para adquirir perícias externas e conhecimento, com o treinamento dos empregados em novas tecnologias, com a atualização da empresa em termos de novos equipamentos e processos e com o aumento da colaboração das universidades e dos institutos de pesquisa. Com essas ações, as empresas terão meios de atacar a questão da inovação utilizando-se de meios e armas próprios.

Muitas vezes essa tarefa é difícil para empresas bem-sucedidas, pois a grande maioria tem medo de implementar inovações e mudanças, pois quando estão no topo da pirâmide do sucesso, ficam totalmente despreocupadas no que diz respeito às inovações,

novas idéias e propostas, o que muitas vezes inicia a sua própria derrocada. Geroski e Machin (1993, p.42) demonstraram que as empresas inovadoras geralmente crescem mais rapidamente que seus competidores e são também as mais lucrativas, conseguindo, dessa maneira, manter suas médias de venda e de crescimento acima de empresas estáticas. Essa posição é mantida principalmente devido às pesquisas de mercado e ao lançamento de novos produtos que, por sua vez, satisfazem às aspirações de demanda dos consumidores.

A busca por esse conhecimento e capacidades leva, muitas vezes, as empresas a buscar, a partir de parcerias ou alianças, a sua internacionalização. Essa questão então será tratada no tópico seguinte.

3.2 Internacionalização das organizações

A decisão de explorar novos mercados geográficos tem implicações profundas e de longo alcance sobre o *modus operandi* das empresas. Segundo Cyrino e Penido (2007, p 80), a iniciativa de transpor as fronteiras domésticas tem sido tratada na literatura como uma das clássicas decisões de estratégia, ao lado de decisões de diversificação (ANSOFF, 1965) e, em alguns casos, como um ato de empreendedorismo (ANDERSON, 1996; HITT *et al.*, 2001), dados os riscos e os benefícios potenciais envolvidos.

Tradicionalmente, a principal motivação para internacionalizar é de ordem econômica, que pode ser coadjuvada por outras razões, derivadas das necessidades e da dinâmica do crescimento das empresas (PENROSE, 1959; 1963, *apud* HEMAIS; HILAL, 2002, p.17). Todavia, diferentemente da decisão de expandir geograficamente dentro do mesmo território, os riscos e as incertezas envolvidos na escolha de ingresso em mercados internacionais são mais elevados, comparados ao potencial de crescimento de receitas e

lucros. Baseado nos estudos desenvolvidos por Penrose, a Escola Nórdica de Negócios Internacionais, hoje conhecida como a Escola de Uppsala, desenvolveu uma série de pesquisas com empresas suecas, identificando por que e como elas se internacionalizavam.

De acordo com Hemaïs e Hilal (2004, p.27-28), um ponto que se deve creditar à Escola de Uppsala é o fato de fazer com que os negócios internacionais deixem de ser examinados puramente como um fenômeno econômico para serem também analisados sob a perspectiva da teoria do comportamento organizacional. Johanson e Vahlne (1977, *apud* REZENDE, 1999, p.70), os dois grandes nomes dessa pesquisa, construíram um modelo de processo de internacionalização focalizado no desenvolvimento da firma individual e, particularmente, na sua aquisição gradual, integração e uso do conhecimento sobre mercados estrangeiros e operações e, conseqüentemente, sobre o seu crescente comprometimento com os mercados estrangeiros. Esse modelo também mostra outro fator relevante, que é a distância psíquica, identificando como seus fatores influenciavam a internacionalização das empresas suecas.

Ghemawat (2001, *apud* CYRINO; PENIDO, 2007, p.81) afirma que a decisão de internacionalizar se situa entre dois extremos conceitualmente opostos: de um lado, se se considerar a convergência dos mercados como resultado da globalização (LEVITT, 1983; OHMAE, 1989, *apud* CYRINO; PENIDO, 2007), tudo passaria como se a escolha fosse a entrada em mais um território já conhecido. Entretanto, se os mercados forem puramente “locais”, isto é, diferentes entre si, a decisão de internacionalizar implicaria um ato de altíssimo risco, diante da inviabilidade de lançar mão dos ativos e das competências já desenvolvidos no país de origem. Neste caso, caberia à empresa que escolhesse se aventurar por essa senda começar “do zero” em cada mercado escolhido, o que a posicionaria em condições idênticas às de outras *players* locais.

O sucesso das empresas no plano internacional depende de sua capacidade de conciliar as duas forças opostas: a) maximizar a base de ativos e conhecimentos desenvolvidos nos mercados em que atua; b) estabelecer nova configuração de competências, adaptada às circunstâncias e características locais, e explorá-las numa escala global.

No caso brasileiro, foi a partir do começo dos anos 80 que a política econômica passou a dar ênfase à necessidade de as empresas nacionais exportarem seus produtos, principalmente em razão do acúmulo do passivo interno do país. Mas foi somente a partir dos anos 90 que o Brasil conseguiu ter crescimento real das exportações dos produtos manufaturados. Esse crescimento tornou a cair em 1998, voltando a crescer no final de 1999, devido, principalmente, à maior diversificação nas suas exportações, não só em relação aos produtos oferecidos, mas também quanto aos países importadores. Mas para um país com dimensões continentais como o Brasil, possuidor de grande capacidade de produção, com grande variedade de produtos manufaturados ou não, o nível de exportação ainda é muito pequeno se comparado com outros países com menos capacidade industrial, como a Malásia, Chile, Irlanda, Estônia, Grécia, Nova Zelândia, entre outros.

Existem vários entraves a serem solucionados para que o Brasil atinja um patamar adequado de produtos manufaturados exportáveis, mas, para que isso aconteça, é necessário que as organizações nacionais entendam que a busca pelo mercado externo tem que ser feita de forma planejada e profissional, capacitando-se a identificar e analisar todas as oportunidades e riscos. Segundo Grant (2002, p.49), a internacionalização é a mais importante e penetrante mudança no ambiente competitivo de negócios nas décadas recentes. A internacionalização está acontecendo a partir de dois mecanismos: comércio e investimentos diretos. Nos dias atuais, está cada vez mais difícil para uma empresa limitar suas atividades apenas ao mercado regional, pois se ela não expandir suas atividades além

de suas fronteiras tradicionais, poderá não só perder a oportunidade de conquistar novos mercados, como pode correr o risco de perder o seu mercado regional para concorrentes globais. Muitas vezes o empresário brasileiro acredita que o mercado interno é mais do que suficiente para a sua empresa, mas, de acordo com Ghoshal e Tanure (2004, p.156), o excesso de oportunidades no mercado interno contribui para a empresa ficar prisioneira dos padrões locais, o que representa um risco.

Várias pesquisas já foram desenvolvidas com o intuito de identificar as razões de por que o Brasil, apesar de suas dimensões continentais, não conseguiu até hoje aproveitar de forma satisfatória os benefícios da abertura econômica e das facilidades criadas pela desregulamentação do intercâmbio comercial entre países. Para Arruda (1996, p.4), o processo de internacionalização das empresas brasileiras, definido como o processo crescente e contínuo de investimentos de uma determinada empresa em outros países, fora de sua base de origem, é uma consequência da capacidade competitiva da empresa no seu mercado doméstico. Essa consequência está associada a fatores contingenciais relacionados às características econômicas, culturais e geopolíticas do país de origem. Nesse sentido, pode-se classificar a internacionalização das empresas brasileiras como gradual ou incremental, uma vez que obedece a passos e etapas sequenciais de envolvimento das empresas em mercados externos.

A verdade é que atualmente existe pouco espaço para empresas amadoras que sofrem de “miopia” administrativa. O mercado internacional é caracterizado pelo aumento de competição, à medida que as economias dos países abrem suas fronteiras aos investimentos externos, que inevitavelmente trazem consigo concorrentes de outros mercados. Os clientes também estão muito mais exigentes, devido ao aumento da quantidade e do escopo das informações disponíveis, em relação à qualidade, à tecnologia e ao preço de produtos. Devido a essas novas exigências, as organizações têm procurado se

organizar visando a se adaptar a esse novo ambiente de acirrada competição. Uma das formas mais comuns utilizadas para essa adaptação é a estratégia colaborativa, pois ela facilita a essas empresas adquirir as habilidades que ainda não possuem (OLIVEIRA; DRUMMOND; RODRIGUES, 1999).

Hoje, importa que as empresas identifiquem, analisem, entendam e se adaptem às mutações dos seus diversos ambientes, sejam micro ou macroambientes. Kotler (2000, p.158) refere que as empresas bem-sucedidas têm visões do ambiente interno e externo de seus negócios. Elas reconhecem que o ambiente de marketing está constantemente apresentando novas oportunidades e ameaças e compreendem a importância de continuamente monitorar e se adaptar ao ambiente.

É possível afirmar que nunca houve um período na história econômica em que os países estivessem tão economicamente interdependentes como agora. Por essa razão, nem mesmo empresas que atuam apenas no mercado doméstico estão livres dos impactos das atividades externas. Cita-se como exemplo o aumento do preço das matérias-primas ou da invasão de produtos chineses, o que as leva a ter mais interdependência com outras empresas, no tocante à competitividade e também à necessidade de um contínuo monitoramento dos ambientes econômicos e internacionais. Muitas vezes, a única opção para que essas empresas continuem a ser competitivas é a internacionalização, um processo que exige novas competências e conhecimentos.

Kotler (2000, p.158) conclui que a consequência da internacionalização das empresas é que, apesar de abrir o mercado nacional para novos competidores, ela cria novas oportunidades de negócios para firmas tanto grandes quanto pequenas. A internacionalização está acontecendo com base em dois mecanismos: comércio e investimentos diretos. Devido a esses fatores, está cada vez mais difícil para uma empresa limitar sua atuação apenas ao ambiente doméstico.

Na literatura sobre internacionalização, existem diversas teorias para explicar o porquê das empresas procurarem entrar no mercado internacional. Nos estudos iniciais sobre internacionalização, as teorias utilizavam apenas uma abordagem puramente econômica e com o tempo passaram a ter visão mais organizacional. Essa mudança se deveu principalmente às análises desenvolvidas por Penrose (*apud* HEMAIS; HILAL, 2002, p.17) na década de 60, quando ela se afastou do pressuposto clássico de que o limite do crescimento da firma seria determinado pela demanda existente. Nesse estudo, a autora afirmava que a firma deveria avaliar sua potencialidade em termos dos recursos produtivos e do conhecimento disponível e combinar eficientemente as formas possíveis de organização desses recursos.

Foi a partir desse posicionamento que se derivou a teoria de diversificação da organização, afirmando-se que as mudanças deveriam ocorrer quando os mercados existentes se tornassem menos lucrativos ou se surgissem novos e atraentes mercados a serem servidos. Sua teoria do conhecimento e as mudanças observadas nas empresas foram utilizadas integralmente como modelo de análise do processo de internacionalização, a partir de sua sugestão de que o crescimento da empresa estaria intimamente ligado à aquisição de conhecimento, num processo evolutivo totalmente baseado no acúmulo de experiência coletiva na empresa.

Foi a partir dessa discussão de Penrose que a Escola de Uppsala defendeu a hipótese de que o conhecimento dos negócios internacionais somente poderia ser adquirido a partir de experiência direta. Entretanto, para Cyert e March (*apud* HEMAIS; HILAL, 2002, p.15), a informação não era dada à empresa, mas deveria ser obtida por ela, razão pela qual sugeriram que as organizações deveriam ser vistas não tanto como hierarquias, mas como uma rede de relacionamentos nos quais uma das ferramentas mais importantes seria a habilidade de aprender experimentalmente. Essa capacidade, todavia, dependeria da

estrutura de relacionamentos entre empresas, como também da habilidade das mesmas em absorver as informações recebidas.

Buckley e Ghauri (1999, p.ix) definiram a internacionalização como “a travessia das fronteiras nacionais durante o processo de crescimento”. Essa travessia das fronteiras conhecidas e, conseqüentemente, a entrada em ambientes desconhecidos têm causado bastante dificuldade na internacionalização das empresas. A abordagem tradicional sobre internacionalização a tem considerado um processo incremental, sendo que a extensão do conhecimento adquirido sobre locais estrangeiros determina a velocidade e a seqüência do caminho à internacionalização. É esse conhecimento que irá reduzir a “distância psíquica” entre os ambientes doméstico e estrangeiro (JOHANSON; VAHLNE, 1977, *apud* REZENDE, 1999, p.70).

Desde a década de 50 existe o interesse de pesquisadores em investigar o fator distância como uma variável explicativa na teoria de internacionalização e investimento. Esses estudos, a princípio, consideravam a distância apenas física, ou seja, preocupavam-se apenas com os termos relacionados com conceitos baseados no custo de transporte. Foi somente em 1956 que Beckmann (*apud* HEMAIS; HILAL, 2002, p.15) introduziu a expressão “distância psíquica”, na tentativa de dar-lhe uma definição mais abrangente nas pesquisas sobre negócios internacionais.

Apesar da “distância psíquica” ter sido usada em investigações anteriores, como a de Beckmann (1956) e Linnermann (1966), *apud* Herais e Hilal (2002, p.15), os estudos empíricos das multinacionais nórdicas desenvolvidos por Johanson e Wiedersheim-Paul, em 1975, e por Johanson e Vahlne, em 1977, *apud* Rezende (1999, p.70), são considerados ponto de partida desse conceito de “distância psíquica” em relação a um conjunto de fatores que preveniam ou tumultuavam o fluxo de informações entre empresas e mercados internacionais.

Esse fluxo de informações incluía as que chegavam às empresas, sobre as necessidades do mercado externo, e sobre o produto, transmitidas pelas empresas ao mercado consumidor.

No modelo tradicional da Escola de Uppsala, baseado em estudos feitos na década de 70 por pesquisadores da Universidade de Uppsala, como Hörnell, Johanson, Wiedersheim-Paul e Vahlne (*apud* REZENDE, 1999, p.70), focalizou-se o processo de internacionalização de empresas suecas manufatureiras e seus modos de entrada nos novos mercados. A partir daí, esses pesquisadores desenvolveram um modelo no qual seria possível identificar como essas empresas escolhiam os mercados e quais os modos a serem utilizados para adentrar nesses mercados. O modelo se baseia no pressuposto de que quando o mercado doméstico está saturado, tendo como consequência a diminuição dos lucros, as empresas buscam novos mercados para se expandir, muitas vezes por meio de exportações ou de investimentos diretos.

Um dos documentos mais importantes gerados por esses estudos da Escola Uppsala foi a pesquisa de Johanson e Vahlne (*apud* REZENDE, 1999, p.70), na qual afirmam que o processo de internacionalização se dá por meio de uma forma incremental, devido às incertezas e imperfeições das informações recebidas sobre o novo mercado. Essa forma incremental pode ser materializada tanto por uma seqüência de modos de operação quanto de uma seqüência na seleção de mercados estrangeiros a serem servidos. A seqüência de modos de operação começa com um envolvimento leve, normalmente a partir de exportações diretas, para, assim, adquirir conhecimento do mercado. Tendo mais conhecimento e existindo melhora dos canais de comunicação desse mercado, esse envolvimento se aprofunda com o estabelecimento de subsidiárias. Já a seqüência na seleção de mercados abrange a entrada sucessiva nos mercados cada vez mais

psiquicamente distantes, onde já sabem agir localmente, assim que a empresa adquire mais experiência nas operações internacionais.

De acordo com a Escola de Uppsala, a incerteza em relação ao resultado de uma ação aumenta a distância, razão pela qual se acreditava que as empresas procuravam alternativas nas quais pudessem se sentir o menos “estrangeiras” possível. Carlson (*apud* HEMAIS; HILAL, 2002, p.22) referencia que o processo de internacionalização se assemelha a andar cautelosamente em terreno desconhecido, pois ter operações no exterior implica atravessar fronteiras nacionais, o que cria incerteza adicional. A falta de conhecimento sobre as condições de negócios locais, clientes, procedimentos burocráticos, flutuações de taxas de câmbio, barreiras tarifárias e não tarifárias e sobre como obter informações são fatores que aumentam a incerteza das empresas.

Ao desenvolverem o estudo, os pesquisadores de Uppsala acreditavam que a fronteira da incerteza estava relacionada com a distância psíquica, ou seja, quanto maior a diferença entre o país de origem e o país estrangeiro em termos de desenvolvimento, nível e conteúdo educacional, idioma, cultura, sistema político, entre outros, maior o nível de incerteza.

Esses pressupostos foram observados na interpretação dos padrões de internacionalização feitos por empresas suecas, que iniciavam suas operações no exterior em países relativamente próximos e somente expandiam suas atividades em países mais distantes de forma gradual, normalmente por meio de exportações. Somente investiam em uma subsidiária no exterior depois de vários anos exportando para o mesmo local. Essas conclusões foram identificadas por Vahlne e Wiedersheim-Paul a partir de uma verificação empírica em que eles tentaram identificar os fatores que influenciavam a distância psíquica entre a Suécia e outros países. Definiram essa distância psíquica como a soma dos fatores que interferiam no fluxo de informações entre países, que foram identificados como: nível

de desenvolvimento, nível de educação, linguagem de negócios, diferenças culturais, linguagem cotidiana e vínculos existentes entre o país de origem e o mercado estrangeiro.

Outros autores, como Kogut e Singh (*apud* ROCHA, 2004, p.41), definiram distância psicológica como “um grau de desconhecimento de uma firma a respeito das características de um mercado estrangeiro”. Um conceito mais refinado da distância psíquica foi proposto por Evans, Treadgold e Mavondo (*apud* ROCHA, 2004, p.41) como sendo “a distância entre o mercado doméstico e um mercado estrangeiro, resultante da percepção e do entendimento da existência de diferenças culturais e negociais entre os mesmos”.

O modelo da Escola de Uppsala tem recebido críticas de diversos autores, pois, de acordo com eles, esse modelo perdeu um pouco seu poder explicativo, devido ao fato de que o processo de internacionalização de novos entrantes de certos tipos de indústrias tem eliminado etapas da seqüência prevista pela Escola Uppsala, entrando diretamente nos mercados mais distantes psiquicamente. Demonstraram, desta maneira, que é possível acelerar o ritmo do processo de internacionalização.

Rodrigues (1996) conduziu uma pesquisa no mercado chinês em relação às empresas brasileiras. Suas conclusões demonstram que os estudos de penetração nesse mercado não têm qualquer semelhança com o modelo Uppsala. Strandskov (*apud* REZENDE, 1999, p.69), por sua vez, questiona o potencial da perspectiva de processo em estabelecer leis universais e processos uniformes que empresas deveriam seguir. E ainda critica o fato do modelo mencionado não levar em consideração fatores como risco e tecnologia, que são intervenientes na escolha do modo de operação.

Os autores Benito e Welch (*apud* REZENDE, 1999, p.69) retomaram e tentaram reformular as conclusões dos pesquisadores de Uppsala, argumentando que o desenvolvimento de estratégias de entradas no mercado internacional não deve ser visto

como determinista, ou seja, não deve ser descrito a partir de um único modelo. Por isso destacaram que pode haver ocorrências de *leapfrogging*, que é a possibilidade de se “saltar” uma ou mais etapas no processo de internacionalização. Dessa forma, introduziram a idéia de que as empresas podem entrar no mercado estrangeiro utilizando simultaneamente diversas modalidades de entrada. Essa combinação foi denominada *foreign entry package* (REZENDE *apud* RODRIGUES, 1999, p.69).

Concordando com esses autores, Child (2005, p.37), afirma que “a definição da distância psíquica tem variado na literatura, dependendo de como foi conceituado e medido, o que sugere que o modelo desenvolvido pelos pesquisadores suecos não pode ser aplicado de forma genérica”.

Quando uma empresa decide se internacionalizar, o grau de sua incerteza é um fator importante na escolha do modo como ela entrará no mercado global. Nessa perspectiva, o fator controle pode ser fundamental. Alguns trabalhos, como os desenvolvidos por Anderson e Gatignon (1986) e Hill, Hwang e Kim (1990) e Dunning (1994), *apud* Rezende (1999, p.69), partem da premissa de que, devido às imperfeições do mercado, nem todas as empresas podem usar de modo equivalente os recursos financeiros, materiais e humanos que estão disponíveis.

Essa imperfeição dá origem a dois problemas: a) a discriminação entre as empresas na habilidade de obter e sustentar o controle sobre seus ativos tangíveis – equipamentos, ferramentas, mão-de-obra e matérias-primas – e intangíveis – tecnologia, informação, mercado, marcas e patentes – ou de gerenciar múltiplas unidades dispersas geograficamente; b) a incapacidade das empresas em transacionar produtos intermediários e finais a um custo inferior ao incorrido por uma empresa que controla o mercado.

Como consequência dessas imperfeições, as empresas tentam influenciar nos preços, diferenciar produtos ou barrar a entrada de novos concorrentes. Rezende ainda

afirma que quanto mais necessidade de controle, mais altos os custos transacionais incorridos pela empresa. Nesse caso, uma operação *Joint Venture* incorre em custos transacionais mais baixos do que uma subsidiária, devido a ter menos necessidade de controle.

Hill *et al.* (1990, *apud* REZENDE, 1999, p.70-71) afirmam que a escolha do modo de entrada no mercado internacional é função de três grupos de variáveis:

- **recursos estratégicos** – que determinam o montante de recursos a serem investidos e estabelecem os benefícios a serem proporcionados pela economia de escala ou escopo;
- **ambiental** – determina o grau de risco percebido em relação ao comprometimento de recursos, sendo que se o grau de risco é elevado, as empresas tendem a selecionar estratégias de entrada que envolvam baixo grau de comprometimento de recursos;
- **controle** – refere-se ao montante de custos transacionais e de sua interdependência com a necessidade de controle da firma.

Foi a partir desses três grupos que esses autores estabeleceram algumas proposições quanto às estratégias de entrada em mercados internacionais, destacando-se duas: a) quanto maior a distância cultural entre os países, mais altos serão os riscos e o comprometimento de recursos envolvidos na estratégia de entrada, levando-as a optar por estratégias de baixo controle, como, por exemplo, o *franchising*; b) se a empresa possuir elevado poder de estabelecer as regras do contrato, sua tecnologia não for única no mercado e seus custos transacionais forem elevados, haverá a tendência de esta empresa optar pelo licenciamento como forma de entrada em mercados externos.

Sendo o problema da diversidade cultural um fator interveniente na escolha da estratégia a ser utilizada para penetrar em mercados estrangeiros, diversos autores passaram a testar diferentes hipóteses, com o intuito de determinar regras ou parâmetros para as empresas que participam desse mercado global competitivo, como os estudos desenvolvidos por Agarwal (1994), Shane (1994) e Kogut e Singh (1988) (*apud* REZENDE, 1999, p.72).

A proposta da pesquisa é concentrar-se mais nas estratégias de entrada em novos mercados, mais especificamente nas *Joint Ventures*, com a finalidade de identificar os principais facilitadores e/ou complicadores desse processo, focando como a cultura nacional afeta a cultura organizacional, as estratégias de internacionalização, os objetivos estratégicos, entre outros.

Na última década, o crescimento das alianças estratégicas entre empresas tem aumentado significativamente. Essas alianças são atividades de negócios cooperativos constituídas por duas ou mais empresas independentes, por razões estratégicas variadas (YOSHINO *apud* SOUKI, 2004). De acordo com Child (2005, p.222), uma “aliança” é um relacionamento cooperativo de médio ou longo prazo entre organizações, normalmente entre empresas. Essas alianças são muitas vezes denominadas “estratégicas” devido ao fato delas normalmente serem formadas com a finalidade de ajudar mutuamente as empresas a atingirem seus objetivos estratégicos.

Alianças estratégicas, por si próprias, não são fenômenos novos, todavia, sua nova tendência é diferente daquela do passado em vários aspectos, incluindo:

- o crescimento significativo como forma interorganizacional de empresas participantes conseguirem competitividade e gerando crescimento de forma inovadora;
- a extensão, a profundidade e a união das interações entre os parceiros;

- os efeitos que essas alianças estão tendo na performance industrial cooperativa e global (DUNNING, *apud* REZENDE, 1999, p.61).

Pode-se verificar que as empresas que evitavam *Joint Ventures* ou qualquer colaboração de outras empresas de sua área de atividade estão agora, em muitos casos, utilizando esses arranjos cooperativos internacionais para atingir seus objetivos estratégicos. Devido à sua importância atual, os estudos sobre alianças estratégicas têm aumentado não apenas em quantidade, mas também na diversidade do modo de abordar esse assunto. Cabral (1999, p.131) sugere que para fazer jus ao vasto conjunto de acordos e arranjos cooperativos que compõem esse conceito, deve-se interpretar essas alianças não como uma panacéia capaz de superar todos os desafios impostos pela crescente globalização da economia, nem como uma praga, um modismo, incapaz de demonstrar qualquer valor real, mas como um instrumento gerencial alternativo altamente flexível, cuja eficácia é determinada por uma série de contingências.

No Brasil, as alianças estratégicas têm sido uma das formas mais utilizadas na internacionalização das empresas. Segundo Ghoshal e Tanure (2004, p.166), as empresas brasileiras freqüentemente sofrem limitações de capital, principalmente se estão se expandindo simultaneamente em vários mercados. Alianças e parcerias podem dar às tais empresas meios de alavancar seus próprios recursos e competências centrais enquanto captam recursos e capacidades suplementares oferecidos pelos parceiros. Todavia, o segredo é garantir que os relacionamentos sejam construídos sobre uma base genuinamente mútua e não numa dependência apenas de mão única, que resulta em barganha e, logo, torna o processo arriscado.

As empresas brasileiras têm tido experiências relativamente decepcionantes, pois, apesar de muitas vezes a operação em si ser bem sucedida, falha na captação e

assimilação das competências que faltam. No estrangeiro, a experiência das empresas brasileiras tem sido ainda pior, já que pouquíssimas parecem ser capazes de usar eficazmente alianças e parcerias para desenvolver recursos e capacidades no estrangeiro. Ghoshal e Tanure (2004, p.167) concluem que a experiência internacional sugere que empresas brasileiras devem ser capazes de aproveitar bem melhor as alianças. A capacidade de formar e sustentar alianças, aprendendo com elas, é uma competência central que multinacionais brasileiras terão de adquirir ou desenvolver.

Um dos grandes desafios dos recursos humanos das empresas que se internacionalizam é encontrar profissionais com perfil adequado para trabalhar em uma *Joint Venture* internacional. Muitas vezes, essa escolha será a razão principal do sucesso ou do fracasso do desenvolvimento de uma *Joint Venture* internacional. No próximo tópico essa questão será amplamente discutida.

3.3 Novos desafios e novas competências da gerência internacional das *Joint Ventures*

Vários autores, como Child (2005), Kotler (2000) e Keegan e Green (2003), descreveram as conseqüências da nova ordem econômica, mas foram unânimes em apontar os desafios e as demandas impostas às empresas. A verdade é que o contexto da globalização vem obrigando as empresas transnacionais a fazer mudanças radicais na sua estruturação e nas práticas gerenciais. Pode-se argumentar que a globalização é uma etapa mais avançada e intensa no processo de internacionalização, que se iniciou há séculos, mas que se intensificou dramaticamente na segunda metade do século passado.

O termo “internacionalização” vem sendo amplamente utilizado, mas autores como Welch e Luostarinen (1994, *apud* HEMAIS; HILAL, 2002) explicam que ele precisa

ser esclarecido, pois, de acordo com o senso comum, significa o movimento externo de uma empresa ou as operações internacionais de um grande grupo. Esses autores utilizam um conceito bem mais amplo, o de aumento do envolvimento de uma empresa em operações internacionais, abrangendo as duas faces do mesmo processo, isto é, tanto o movimento para dentro quanto para fora, que são ligados à dinâmica do comércio internacional.

Esse novo processo de internacionalização tem exigido novas competências das gerências das empresas. Quando não adequadas à internacionalização, essas gerências têm sido um dos fatores de falha em alcançar os objetivos estratégicos das empresas participantes. Isso fica mais evidente quando o processo de internacionalização é feito por meio de alianças estratégicas, pois elas necessitam de características específicas de gerenciamento, já que normalmente são o resultado de uma complexa associação de duas ou mais empresas. Essas variáveis tornam as alianças estratégicas difíceis de gerenciar.

Em razão dessas novas necessidades fundamentais para a sobrevivência dessas alianças, o Departamento de Recursos Humanos precisa ampliar seu foco da função meramente administrativa tradicional para uma função estratégica mais abrangente, na qual o seu papel na empresa precisa ser de parceiro estratégico na gestão de negócios internacionais. Os processos de seleção e o treinamento dos gerentes que atuarão em uma aliança passam a ser um fator crítico para o sucesso desse sistema cooperativo, especialmente quando se trata de expatriados. Segundo Luz (1999, p.248), nesse caso, deve-se procurar desenvolver, entre os candidatos ao expatriamento, a compreensão das diferenças culturais e dos valores inerentes às culturas estrangeiras, além da habilidade de distinguir a lógica subjacente das ações e comportamentos baseados em valores distintos de sua própria cultura (TUNG, 1993, *apud* RODRIGUES; DUARTE, 1997).

Confirmando esse ponto de vista, Tanure e Duarte (2006, p.212) declaram que um atributo essencial do executivo internacional é saber conviver com paradoxos, ou seja, gerenciar forças contraditórias e conflitos que naturalmente surgem entre unidades funcionais, geográficas e de negócios.

De acordo com Child (2005, p.228), a maioria dos gerentes de organizações multinacionais tem afirmado que as alianças são os arranjos organizacionais que menos preferem – que deve ser evitado, se possível. A razão desse ponto de vista é que os gerentes de *Joint Ventures* e de outros tipos de alianças geralmente estão sujeitos a pressões conflitantes, devido às prioridades e pressões de diferentes origens. Empresas parceiras muitas vezes formam alianças supondo que os seus objetivos são suficientemente complementares para serem alcançados por essa aliança. Isso, no entanto, nem sempre é verdadeiro, já que as prioridades de cada parceiro podem ser diferentes.

As variações culturais criam diferenças entre as práticas gerenciais entre os países. Vários estudos demonstram como as culturas nacionais diferentes se expressam nas práticas gerenciais desses países. Alguns elementos culturais são mais importantes no processo gerencial, entre eles: autoridade/poder, relações pessoais, individualidade, incerteza e o tempo. Cabe aos gerentes desses arranjos cooperativos internacionais o papel de monitorar, entre as várias atividades profissionais, as diferenças culturais entre os sócios e gerentes e administrar os conflitos e efeitos negativos que isso possa gerar.

Diante de tantas dificuldades gerenciais e da necessidade de se desenvolver um sistema de controle efetivo das alianças estratégicas, em especial nas *Joint Ventures*, os mecanismos de controle baseados em recursos humanos são muitas vezes o fator chave para determinar a eficácia do sistema como um todo, independentemente da estrutura final do sistema de controle. Um sistema de controle, de acordo com Child (2005, p.112), é um mecanismo desenhado com o propósito de transportar informações para assistir e regular o

início das atividades, mas isso não é uma garantia de que as atividades serão desenvolvidas de forma satisfatória. O processo do controle, visto como um todo, objetiva assegurar que um nível previsível e um tipo de resultado (performance) sejam alcançados e mantidos.

Bartlett e Ghosal (1989, *apud* KILIMNIK, 1999, p.256) descrevem que, com a globalização, as organizações que competem internacionalmente passam também a competir pelo recurso mais importante de todos – o talento. Por essa razão, o papel dos recursos humanos ganha destaque quando da formação da equipe internacional de uma aliança estratégica. Isso fica bastante evidente na literatura recente sobre a performance de *Joint Ventures* internacionais, em que autores como Child e Faulkner (1998) afirmam que muitos dos problemas encontrados nessas alianças são originários da má execução das estratégias e do gerenciamento dos recursos humanos.

Esta é a razão da necessidade de se criarem mecanismos de controle de recursos humanos a partir do recrutamento e da formação da equipe, em especial daqueles que irão ocupar as posições-chave do gerenciamento. Observa-se que a gerência dos recursos humanos incorpora cada vez mais um número mais alto de responsabilidades, desde daquelas ligadas à política salarial até as outras que demandam mais conhecimento e preocupação, devido às diferenças, nessas novas organizações, de língua, cultura, políticas e sistema legal.

As principais características que devem ser procuradas nos candidatos aos cargos de gerentes internacionais foram levantadas nas pesquisas desenvolvidas por Ratiu (1983, *apud* LUZ, 1999, p.236), na seguinte ordem de importância: conhecimento de estratégia; adaptabilidade a novas situações; sensibilidade a diferentes culturas; habilidade para trabalhar em equipes internacionais; habilidade em línguas; conhecimento de marketing internacional; e habilidade de relacionamento.

Apesar dessa descrição, outras pesquisas, como as desenvolvidas por Barham e Oates (1991), demonstram que as empresas muitas vezes utilizam outros critérios na seleção de seus gerentes internacionais, preferindo aqueles que têm: habilidades técnicas/perícias para o cargo; potencial de desenvolvimento na função; conhecimento dos sistemas e procedimentos da empresa; conhecimento do mercado e dos clientes; habilidades em línguas; e desejo de desenvolver carreira (BARHAM; OATES, *apud* LUZ, 1999, p.237).

Selecionar, contratar e treinar pessoas para formar a equipe internacional de uma empresa é, muitas vezes, o que vai determinar o sucesso ou o insucesso do processo de internacionalização. Segundo Ghoshal e Tanure (2004, p.161), compor um time internacional implica significativos investimentos de recursos financeiros e humanos. Muitas vezes aprende-se isso a duras penas.

Um dos complicadores na construção de uma aliança estratégica internacional é o fator cultura nacional. Vários autores se dedicaram ao desenvolvimento de estudos sobre esse assunto nos últimos anos. Pothukuchi *et al.* (2002) e Seng (2002), *apud* Lopes e Baldi (2005, p.12), destacam que as dimensões culturais exercem papel importante ao moldar as práticas gerenciais, as quais podem representar fricções nos relacionamentos interorganizacionais entre empresas de países diferentes. As diferenças na cultura nacional das empresas-mãe estão relacionadas às dissimilaridades em percepções gerenciais, valores, práticas e abordagens básicas de confiança. Esta é a principal questão da proposta desta pesquisa, cujo tema será tratado com mais profundidade no próximo subitem.

3.4 A importância dos fatores culturais no processo de desenvolvimento de uma *Joint Venture*

A palavra cultura tem sido usada de diversas formas nas distintas áreas da ciência. A cultura possui uma pluralidade de usos e significados que poucos outros termos possuem. Esse vocábulo tem sido aplicado no campo (cultura de cereais), no estudo de corpos humanos (cultura física), no espírito de um indivíduo (cultura geral), na sociedade por inteira (cultura inglesa, brasileira, etc.), na humanidade (cultura clássica), na Biologia (cultura macrobiana), entre outros. Muitas vezes é usado de maneira generalizada devido ao verdadeiro caos conceitual que existe nas tentativas de defini-la.

Em 1952, Kroeber e Kluckhohn (*apud* ADLER 1991), a partir de estudos no campo da antropologia, conseguiram identificar nada mais do que 164 maneiras de definir “cultura”. Sabe-se, no que se refere à origem histórica da palavra, que ela surgiu primeiramente na língua francesa, por volta do século XIII, ligada ao sentido do cultivo de um pedaço de terra. Foi apenas a partir da metade do século XVIII que se ligou ao termo civilização, mas, no século XIX, a noção de civilização tornou-se o estado superior da evolução da humanidade. Contudo, nessa mesma época, desenvolveu-se na Alemanha uma oposição à interpretação francesa de cultura e passaram a utilizar a palavra *Kultur* com a idéia de algo com especificação nacional forte, traçando os particularismos nacionais e expressando os aspectos intelectuais e morais característicos da sociedade alemã. Foi apenas no período entre as duas Grandes Guerras que a língua e o pensamento franceses herdaram de maneira mais definitiva a significação alemã de cultura. Então, o termo *kultur* se aproxima de vez do termo civilização, tomando dimensão mais coletivista.

Apesar de terem sido diversos os trabalhos desenvolvidos no sentido de conceituar cultura, uma das definições que mais têm sido citadas nas últimas duas décadas

é a de Hofstede, em 1980 (HOFSTEDÉ, 1987): “cultura é uma programação coletiva da mente, que distingue os membros de um grupo humano de outro”. Pode-se dizer que a cultura é um fenômeno coletivo que se manifesta de diversas formas, como a família, a corporação, sexo, religião, raça e nação.

A cultura do grupo ao qual o indivíduo pertence dita o seu comportamento, já que os valores divididos pelo grupo levam os seus integrantes a pensar e agir de modos similares (STEINWACHS, 1999, p.200). Assim, uma orientação cultural de uma sociedade reflete a interação complexa de valores, atitudes e comportamentos de seus membros. Os valores são os elementos centrais da cultura e afetam diretamente as atitudes dos seus indivíduos que, por sua vez, têm comportamento apropriado para cada situação.

Para Motta e Caldas (1997, p.27), a cultura é linguagem, é código. Ela fornece um referencial que permite aos atores dar um sentido ao mundo em que vivem e às suas próprias ações. Ela designa, classifica, liga, coloca em ordem, define os princípios de classificação que permitem ordenar a sociedade em grupos distintos, desde os grupos totêmicos até as categorias profissionais. Ela fornece esquemas de interpretação às dificuldades da existência, apresentando-as como elementos de uma ordem ou como fruto de sua perturbação. Motta continua, afirmando que, longe de fixar cada um dos papéis dos quais não se podem escapar, a cultura influencia, assim, as orientações que tomam, no seio de cada conjunto social, os jogos estratégicos por meio dos quais cada indivíduo defende seus interesses e suas convicções.

Para Minervini (1991, p.339), as seguintes variáveis transculturais precisam ser consideradas nas relações internacionais: tempo, espaço, protocolo, etiqueta, idade, sexo, religião, história, educação, saudação, higiene, dar presentes, hospitalidade, piadas, superstição, política, linguagem corporal, idioma, valores, atitudes, leis, organização

social, adorno do corpo, folclore, tabu em relação a alimentos, música, propriedade, *status*, cor.

A competitividade das nações tem sido objeto de diversos estudos nos últimos anos. Segundo Kotler, Jatusripitak e Maesincee (1997, p.112), as diferenças de desempenho econômico podem resultar, em parte, de diferenças de cultura nacional. A influência cultural tem se tornado importante, já que muitos estudos empíricos de fatores socioeconômicos (educação, crescimento demográfico, nutrição, investimento de capital e inovação tecnológica, por exemplo) não explicam essas diferenças de desempenho. De acordo com esses autores, o estudo elaborado por Franke, Hofstede e Bond revelou o potencial das diferenças culturais na explicação de fenômenos econômicos. Nesse estudo, verificaram que os fatores culturais explicam mais de 50% das diferenças entre índices de crescimento econômico nos períodos de 1965 a 1980 e de 1980 a 1987.

No Brasil, o número de empresas que buscam a competitividade a partir da internacionalização cresce dia a dia, apesar de que muitas delas encontram dificuldades de todos os tipos nesse processo. Para se ter êxito na internacionalização, é necessário que a empresa prepare e planeje detalhadamente cada passo, o que um grande número delas não faz. A internacionalização de uma organização é, antes de tudo, o resultado de uma decisão e não fruto de uma oportunidade, devendo ser feita somente quando se estiver preparado e a mesma for considerada uma operação de médio a longo prazo, sendo, portanto, uma continuidade e não um imediatismo.

Para Tanure e Duarte (2006, p.216), a internacionalização das organizações é um fenômeno complexo, tendo uma dimensão objetiva compatível com métodos, práticas e ferramentas de domínio *hard* e da qual fazem parte os assuntos estratégicos, geográficos, logísticos, econômicos, operacionais e tecnológicos; e tendo também uma dimensão subjetiva, que apresenta nuances típicas dos assuntos culturais e relacionados às pessoas

cujo trato é sempre mais complexo e demanda competência e muita sensibilidade para perceber os valores fundamentais das pessoas, suas motivações e os traços culturais que contribuem para modelar seus comportamentos.

Existem diversas variáveis macroambientais que devem ser analisadas pelas empresas: macroeconômicas, sociais, demográficas, tecnológicas, políticas, ecológicas, culturais, etc. Minervini (1991 p.339) sugere que fazer negócios é muito mais do que negociar: fazer negócios é socializar, é amizade, etiqueta, paciência, protocolo e uma longa lista de detalhes culturais. A regra básica número um para abordar o mercado externo é o aprendizado das diferenças culturais.

As primeiras considerações para entrar em uma aliança estratégica ou outro arranjo cooperativo são os benefícios estratégicos e econômicos (LANE; BEAMISH, 1990, p.88), salientando, entretanto, que os aspectos sociais e culturais exercem importante papel na configuração e desempenho desses arranjos entre empresas. A cultura nacional e a cultura organizacional já são analisadas como elementos fundamentais capazes tanto de facilitar como dificultar o desempenho dessas alianças. Diferenças culturais podem produzir falhas no processo de comunicação que, por sua vez, tendem a resultar em conflitos, como também implicar incongruências das técnicas gerenciais com práticas locais, gerando ineficiência. Essas diferenças são fundamentais quanto à longevidade das alianças. De acordo com Lewis (*apud* SANTOS, 1998, p.4), “quanto mais as pessoas vivem e trabalham juntas, mais sua cultura afeta suas percepções, idéias e atividades, inclusive nos negócios”.

O fator cultural está também presente na escolha dos modos de entrada no mercado estrangeiro. Johanson e Vahlne (*apud* REZENDE, 1999, p.70) destacam a importância de se compreenderem as diferenças culturais de cada país, já que a distância física pode influenciar na escolha da estratégia de entrada no mercado. Em países que têm

distância física menor, a tendência é que eles possuam culturas similares, o que facilita o processo de internacionalização das empresas à medida que essa similaridade dos padrões culturais exige menos esforço na aquisição de conhecimento e habilidades, tendo, como consequência, mais comprometimento com esse mercado.

Rodrigues (*apud* REZENDE, 1999, p.71) chama a atenção para a similaridade cultural nos investimentos internacionais, sugerindo que a formação dos blocos econômicos regionais pode estar relacionada com a maior facilidade de internacionalização de capital para países vizinhos. Rezende ainda cita que os autores Welch e Luostarinen (1993) admitem que exista uma tendência, nos estágios iniciais da internacionalização, a abordar mercados fisicamente próximos, acarretando, desta maneira, custos mais baixos de entrada. De acordo com Root (*apud* REZENDE, 1999, p.72), a distância cultural pode ser importante, mas o sucesso da empresa dependerá da postura organizacional adotada.

Essas diferenças culturais podem ser, muitas vezes, um dos grandes fatores complicadores nos processos de negociações internacionais e no gerenciamento de *Joint Ventures*. Entender essas diferenças culturais que existem entre países é de extrema importância na internacionalização de uma empresa. Elas refletem as opiniões conflitantes que as pessoas têm sobre como os negócios devem ser organizados e sobre quais estratégias sociais devem ser utilizadas para alcançar-se o sucesso. Uma das chaves desse sucesso reside no processo de *aculturação*, ou seja, de ajuste e adaptação a uma cultura diferente.

3.4.1 Cultura nacional

Hofstede (1997, p.26) explica as diferenças das culturas nacionais, esclarecendo que as sociedades humanas existem há mais de 10.000 anos e que os arqueólogos acreditam que os primeiros humanos eram nômades e viviam da colheita e da caça. Foi só depois de alguns milhares de anos que alguns deles se fixaram, tornando-se agricultores. Gradualmente, algumas dessas comunidades agrícolas cresceram, transformando-se em grandes colônias que evoluíram para vilas, cidades e, finalmente, para modernas megalópoles. Mas as diferentes sociedades humanas não tiveram o mesmo ritmo de desenvolvimento, uma vez que ainda hoje populações vivem da caça e da colheita. O crescimento da população mundial foi acompanhado de uma diversificação impressionante de respostas ao problema fundamental da organização da vida em comum e da forma de estruturação de uma sociedade.

Essas sociedades evoluíram passando ainda pela formação de impérios através de conquistas sucessivas e, apesar dessas conquistas e de serem localizadas próximas do território desses grandes impérios ou muitas vezes no seu interior, pequenas unidades sobreviveram sob a forma de tribos ou pequenos reinos independentes, que nunca se integraram totalmente à sociedade nacional. Ainda de acordo com Hofstede (1997, p.26), a invenção das “nações”, unidades políticas de organização do planeta, constitui um fenômeno recente na história da humanidade. Cada ser humano é, supostamente, pertencente a uma delas, como é patente no seu passaporte. Anteriormente, existiam estados, mas nem todos pertenciam ou se identificavam com um deles. O sistema de nações foi introduzido apenas em meados do século XX à escala mundial.

Hofstede (1997, p.27) acrescenta que não se pode confundir nações e sociedades, pois historicamente as sociedades correspondem a formas estruturadas de

organização e o conceito estrito de cultura comum aplica-se mais às sociedades do que às nações. Todavia, muitas nações constituem uma entidade histórica, mesmo se forem constituídas por grupos claramente diferentes e por minorias menos integradas. As nações que já existem há algum tempo possuem elementos que favorecem uma integração crescente: uma língua nacional dominante (em geral), um sistema nacional de educação, um exército nacional, um sistema político nacional, uma representação nacional de acontecimentos desportivos (portadora de um forte potencial simbólico e emocional), um mercado de emprego, produtos e serviços de escala nacional.

O autor continua, afirmando que as nações da atualidade não atingem o grau de homogeneidade interna das sociedades isoladas, normalmente pouco letradas, estudadas por antropólogos, mas elas são as fontes de uma forte programação mental dos seus cidadãos.

Tanure e Duarte (2006, p.194-195) reconhecem que a cultura está implícita na maneira de agir e de pensar, no juízo do que é considerado certo ou errado, bom ou mau, bem como na compreensão do que motiva as atitudes das outras pessoas. A nacionalidade, tal como figura no passaporte, deve, pois, ser utilizada com prudência num estudo sobre as diferenças culturais, apesar de se constituir no único critério possível de classificação. Confirmando essa teoria, Child e Faulkner (1998, p.231) afirmam que a cultura nacional é adquirida na educação dada pelos pais e, como resultado, está profundamente enraizada no indivíduo. A programação mental que acontece durante a infância e é reforçada durante todo o período de vida em uma sociedade em particular é, por consequência, resistente a mudanças. Resulta daí a razão por que a cultura se transforma em um fenômeno mais significativo nas alianças internacionais do que nas puramente domésticas. Tendo suas raízes fixadas nas tradições do país, a cultura nacional também está ligada a instituições específicas e às políticas ideológicas predominantes do país.

De acordo com Singh (1990, p.1), os estudos organizacionais sobre cultura têm geralmente sido direcionados mais para o lado conceitual (normas, valores e crenças). Outros, sobre símbolos significativos, que são produtos do comportamento e indicam o modo de vida, constituem o que pode ser chamado de concepção comportamentalista. Singh relata, ainda, que tais estudos, muitas vezes fundamentados em pesquisas feitas por meio de médias percentuais, não refletem a realidade dos países que possuem grande diversidade cultural e étnica, como a China, a Índia e até o Brasil. Nesse tipo de país, seria necessário pesquisar a sua diversidade subcultural antes de definirem-se as principais características da sua cultura nacional.

Tanure e Duarte (2006, p.217) encontraram que o uso da lógica e da sensibilidade é um dos paradoxos que desafiam as organizações no mundo de hoje, no qual é preciso ser global e, ao mesmo tempo, local, preservar raízes e enxergar novas práticas, valorizar a própria cultura e respeitar a do outro, convergir e divergir. Cada vez mais, o sucesso das empresas depende da capacidade de seus líderes de lidar com instâncias aparentemente antagônicas e harmonizá-las, encarando as diferenças entre culturas e pessoas não como empecilhos, mas como oportunidades para elevar a performance empresarial a patamares nunca antes sonhados.

Como a proposta desta pesquisa é determinar a influência da distância psíquica, com ênfase nos fatores da cultura nacional, na formação de *Joint Ventures* internacionais entre uma organização mineira e uma organização indiana, é importante determinar aqui as principais influências culturais brasileiras e indianas na forma de administrar suas empresas.

A principal razão da escolha de uma organização brasileira com uma *Joint Venture* de organização indiana para o estudo de caso foi a importância que o Brasil e a Índia possuem no cenário econômico mundial e, também, pela longa história de amizade e

cooperação existente entre os dois países. Essa relação entre o Brasil e Índia, juntamente com Portugal, existe desde 1690, quando técnicos indianos vieram pela primeira vez ao Brasil para assessorar o cultivo da canela, e em 1751, quando vieram para aperfeiçoar e desenvolver o plantio das palmeiras. Depois desse período, o Brasil teve várias assessorias vindas da Índia, como as que chegaram com os ingleses na mineração de ouro, na construção de estradas de ferro, entre outros. Foi também da Índia que vieram os primeiros bois da raça Zebu, hoje a principal raça bovina do país (Memória – Receita Federal / Relações entre a Índia e o Brasil Colonial – www.receita.fazenda.gov.br).

A outra razão é a importância crescente do comércio entre os dois países nos últimos anos e as poucas pesquisas sobre as alianças estratégicas entre empresas brasileiras e indianas.

3.4.2 Cultura brasileira

O Brasil, apesar de ser um país de proporções continentais e de ser considerado por muitos autores um dos quatro países chamados emergentes (Brasil, Rússia, Índia e China - BRIC), é ainda um país extremamente desconhecido no exterior. Um dos principais motivos é o seu isolamento geográfico e lingüístico e a complexidade da burocracia do sistema regulador brasileiro. Para Rocha (2001, p.13), no mapa do Brasil é possível observar que a maior parte de nossas fronteiras está demarcada por intransponíveis obstáculos naturais. Ao norte, há imensa floresta tropical; a oeste, o Pantanal e por trás dele a cordilheira dos Andes, que atravessa o continente. Apenas ao sul não existe obstáculo significativo, o que permite o contato direto com os povos daqueles

países: Paraguai, Uruguai e Argentina, não por acaso nossos parceiros comerciais no chamado Mercado Comum da América do Sul (Mercosul).

Esta, inclusive, foi uma das razões pelas quais alguns historiadores dividiram a América do Sul em duas Américas: a Portuguesa e a Espanhola. Esse isolamento brasileiro fica mais exposto nos estudos sobre os *clusters* culturais, onde a jovem nação, com uma delimitação clara de sua individualidade, aparece totalmente separada de outros países, sendo considerado um *cluster* isolado. Também não se pode esquecer o fato de que, por razões desse isolamento, houve, pela maioria dos imigrantes, o abandono de grande parte de suas raízes culturais, sendo que eles se consideram “brasileiros”, contrariando o que acontece em outros países do Novo Mundo.

Por causa de todos esses fatores, a cultura brasileira tem no sincretismo a sua principal característica. Uma cultura moldada não apenas pelos portugueses, mas pelos índios nativos do país, pelos africanos e por outros emigrantes vindos da Europa, Oriente Médio e da Ásia. Trata-se de uma junção de raças que resultou em uma sociedade mestiça; uma convivência entre povos distintos, originalmente não espontâneos, que se transformou em cultura original num país de dimensões continentais. O brasileiro é um povo formado pela autêntica diversidade cultural, cujo pluralismo se traduz em especificidades que tornam a cultura nacional única no planeta. Por esta razão, muitos autores (FREITAS, 1997; MOTTA; CALDAS, 1997; TANURE, 2005) descrevem o Brasil como uma “terra de contrastes”. Não se pode afirmar que este país possui um único tipo de cultura nacional, pois existem diferenças fundamentais entre os habitantes das diversas regiões nacionais, especialmente devido às influências dos colonizadores que aqui se estabeleceram.

É possível verificar que muitos pesquisadores que tentaram empreender trabalhos visando à descoberta de aspectos que configurassem a identidade brasileira sofreram severas críticas. Um deles, Bosi (1987, *apud* CAVEDON, 2003, p.87), é

totalmente contra essa postura de se encontrar uma identidade nacional brasileira. Ele afirma que:

Da cultura brasileira já houve quem a julgasse ou a quisesse unitária, coesa, cabalmente definida por esta ou aquela qualidade mestra. E há também quem pretenda extrair dessa hipotética unidade a expressão de uma identidade nacional. Ocorre, porém, que não existe uma cultura brasileira homogênea, matriz dos nossos comportamentos e dos nossos discursos. Ao contrário: a admisão do seu caráter plural é um passo decisivo para compreendê-la como um “efeito de sentido”, resultado de um processo de múltiplas interações e oposições no tempo e no espaço.

Essa posição leva à compreensão do universo brasileiro, em que se pode identificar a presença de uma circularidade cultural, cujas representações criadas e que são específicas de um grupo determinado acabam sendo absorvidas e reelaboradas por outros grupos. Dessa forma, ganham novo significado e, muitas vezes, transformam-se em símbolos nacionais (OLIVEN, 1986 *apud* CAVEDON, 2003, p.88).

No mundo dos negócios, a influência cultural sobre a forma de gerenciamento torna-se uma preocupação maior quando as empresas decidem se internacionalizar. Em se tratando do Brasil, a administração surge um século após o seu aparecimento nos Estados Unidos (CAVEDON, 2003, p.53). A administração configura-se pela centralização de todas as funções nas mãos do proprietário. É ele o capitão da indústria que assume o leme do seu negócio. Foi só a partir de 1954, com a queda do projeto econômico nacionalista e a abertura da economia brasileira para o capital estrangeiro, que a figura do administrador desatrelado do capital foi introduzida pelas empresas multinacionais. Devido ao fato de professores dos cursos de especialização terem sido formados nos Estados Unidos, houve grande influência do modelo de administração americano nos meios acadêmicos brasileiros. Esse fator tem sido muitas vezes um viés complexo quando o tema em questão é a cultura organizacional.

Várias pesquisas foram feitas procurando estabelecer relação entre a cultura brasileira e a cultura organizacional, sendo que a maioria buscou a compreensão da

primeira utilizando trabalhos desenvolvidos pelos autores clássicos da Antropologia, como Gilberto Freyre, Roberto DaMatta e Darcy Ribeiro. Procuraram ligar as raízes socioculturais-históricas à cultura organizacional, tomando por base o clássico trabalho desenvolvido por Hofstede (CAVEDON, 2003, p.89).

Colbari (*apud* CAVEDON, 2003, p.90), seguindo essa linha de contextualizar a cultura organizacional em relação à cultura abrangente, desenvolveu um estudo com a finalidade de identificar quais as imagens familiares constantes da cultura brasileira que podem ser encontradas no universo organizacional. Nesse estudo, ela mostra que o provedor da família foi inserido de tal forma no espaço do trabalho que a formação das culturas corporativas no Brasil foi sedimentada nessa base imaginária.

Desde o princípio da industrialização brasileira, vê-se o paternalismo como parte da cultura organizacional. É possível observar que essa verdade está presente até hoje em muitas empresas brasileiras, nas quais a figura do dono de negócios está sempre atenta a todos os detalhes, percorrendo todas as dependências das empresas, atuando de forma vigilante e centralizadora e aliando empatia ao controle (CAVEDON, 2003, p.90).

Colbari (1995, *apud* CAVEDON, 2003, p.91) chama a atenção para o fato de que as empresas brasileiras modernizaram-se sem romper totalmente com os valores tradicionais. Houve, sim, um ajuste entre as duas posições, tanto que as práticas assistencialistas continuam sendo implementadas, como, por exemplo, concessão de moradia, assistência hospitalar, empréstimos, entre outras. A autora conclui que as novas formas de gestão incrustadas no ambiente organizacional tendem a aliar as questões socioeconômicas ao campo afetivo, no qual o companheirismo, a cordialidade, a paciência, a cortesia e o bom-humor constituem aspectos extremamente valorizados.

Partindo dessa linha de pensamento de Colbari, Vasconcellos (1995, *apud* CAVEDON, 2003, p.93) avançou mais no resgate histórico para interpretar o que ocorre

atualmente. Ele voltou ao passado, buscando a origem do paternalismo e do autoritarismo que existem nas gerências das empresas brasileiras. O coronel dos tempos do Brasil Colônia, que possuía latifúndios com inúmeros escravos é quem vai se transformar mais tarde no empresário. E a lógica de seus procedimentos administrativos é transplantada para o mundo empresarial, como o coronel que não tinha experiência do diálogo, do trato com os homens livres. Vêm-se então as empresas nas quais a racionalidade vinda do modelo norte-americano convive com a do coronelismo colonial.

Hofstede (1997, p.p.39-40), no final da década de 70, estabeleceu uma série de índices culturais a partir de análises estatísticas de entrevistas detalhadas, depois de pesquisar em 60 países com mais de 160 mil executivos e empregados de uma grande multinacional norte-americana. Para isso, ele desenvolveu as cinco dimensões de cultura – distância do poder, fuga à incerteza, masculinidade/feminilidade, orientação no longo prazo e individualismo/coletivismo – que poderiam mostrar as diferenças das culturas nacionais nessa empresa, nas suas diversas filiais ao redor do mundo.

Nessa pesquisa, Hofstede encontrou significativas diferenças, tanto no que se refere ao comportamento quanto às atitudes de empregados e executivos de diferentes países, diferenças essas que se mostraram consistentes no tempo. A sua mais importante descoberta refere-se à importância da cultura nacional na explicação das diferenças nas atitudes e nos valores em relação ao trabalho. De acordo com o autor, o Brasil possui uma sociedade coletivista, apesar de não estar entre as mais coletivistas, como também aparece como uma das nações onde é maior a busca por evitar a incerteza. Entre os países onde essa busca é maior, o Brasil encontra-se na dimensão feminina, muito próxima da masculina, sendo quase impossível situá-lo com precisão.

Baseando-se nesse estudo de Hofstede, Arruda (*apud* MOTTA; CALDAS, 1997, p.30) fez uma análise de 33 organizações, sendo 17 inglesas e 16 brasileiras, na qual

os aspectos influenciados pela cultura foram relacionados de forma geral e suas diferenças nacionais examinadas qualitativa e quantitativamente. Corroborando o argumento da influência cultural, as empresas brasileiras são marcadas por decisões que tendem a ser caracterizadas por uma interação social intensa, bem como pelo envolvimento ativo dos dirigentes superiores geralmente autocráticos.

O resultado do chamado processo de tomada de decisão também parece sofrer influência cultural. As decisões brasileiras são mais rápidas e arriscadas, com um número mais baixo de participantes, um número igualmente mais baixo de informações e mais dificuldades para atingir seus objetivos, se comparado com outros países (MOTTA; CALDAS, 1997, p.37). O mesmo autor afirma que as organizações brasileiras apresentam uma distância de poder tão grande que parecem lembrar a distribuição de renda nacional e o passado escravocrata.

No Brasil, o sistema de trabalho está baseado nos controles tipo masculino, de um lado - o uso de autoridade; e de outro, em controles do tipo feminino, como o uso da sedução. Também mostra que as empresas brasileiras normalmente buscam limitar seu foco a perspectivas de proveito material que dêem retorno em curto prazo, sempre procurando resultados imediatistas.

Freitas (1997, p.44) estabeleceu cinco “traços brasileiros” mais nitidamente influentes no âmbito organizacional – a hierarquia, o personalismo, a malandragem, o sensualismo e o aventureiro – em um estudo que tinha como objetivo estruturar de forma a serem facilmente associados e visualizados esses traços no cotidiano de organizações no Brasil. Nesse estudo, a autora descreve as seguintes características das organizações brasileiras, com os seguintes traços:

- Hierarquia: existe a tendência à centralização do poder nas organizações, com distanciamento nas relações entre diferentes grupos sociais, existindo, ainda, a passividade e aceitação dos grupos inferiores;
- Personalismo: a sociedade está baseada em relações pessoais, sempre na busca por proximidade e afeto nas relações, o que acarreta o paternalismo a partir do domínio moral e econômico;
- Malandragem: existe a flexibilidade e adaptabilidade como meio de navegação social, usando o “jeitinho”, sempre que necessário;
- Sensualismo: a existência do gosto pelo sensual e pelo exótico nas relações sociais;
- Aventureiro: é mais sonhador do que disciplinado e existe uma tendência à aversão ao trabalho manual ou metódico.

De acordo com DaMatta (*apud* FREITAS, 1997, p.53), o trabalho manual no Brasil sempre esteve associado à desqualificação social.

Vários outros estudos sobre a influência da cultura nacional na gerência das organizações brasileiras foram realizados nos últimos anos, como o de Urdan e Urdan (2004, p.1,3), no qual afirmam que os valores, crenças, normas e ideais dos indivíduos, com suas raízes espaço-temporais, são afetados pela cultura do país que, por sua vez, influenciam na direção, nas metas e estratégias das organizações. Por essa razão, ainda de acordo com Urdan e Urdan, quando da análise do comportamento dos gerentes brasileiros, verifica-se a existência de fortes traços culturais do país: concentração de poder, autoritarismo e hierarquia (COHEN, 2000, *apud* URDAN; URDAN, 2004; FREITAS, 1997; MOTTA; CALDAS, 1997; PRATES; BARROS, 1997, *apud* URDAN; URDAN, 2004).

A história brasileira foi marcada pelo uso da força militar e do poder racional legal como bases de manutenção da autoridade, quase sempre exercida por pequenos grupos dos estratos superiores da sociedade, a princípio os monarcas, mais tarde as oligarquias políticas, rurais e empresariais e os militares. Segundo Urdan e Urdan (2004, p.3), existe no país uma acentuada distância do poder herdada das práticas coloniais e escravocratas, que cria uma forma tácita de relacionamento, na qual o superior desfruta de poucas restrições quando decide e age, cabendo ao subordinado pedir e obedecer. Completando o quadro, a valorização da lealdade é um forte elemento de relacionamento entre as pessoas.

Apesar de essas características nacionais serem muitas vezes identificadas no estilo brasileiro de administrar, existem variações por ser impossível determinar um tipo de cultura em um país continental como o Brasil. Cada região do país tem características próprias, com a influência indígena, portuguesa e africana e, ainda, as culturas herdadas dos imigrantes que a colonizaram, como os italianos, alemães, japoneses, libaneses, entre outros.

Tanure (2005, p.15) relata que os estudos internacionais mais recentes sobre modelos de gestão não incluem o Brasil e, além disso, não estudam as diferenças ou semelhanças entre as diversas regiões brasileiras. O país é visto como um todo. Mesmo os estudos desenvolvidos aqui não comparam as regiões brasileiras. As pesquisas dessa autora confirmam que não é possível definir totalmente um modelo de gestão brasileiro, mas sim algumas características próprias dos gestores brasileiros. De acordo com ela (p.42):

Podemos afirmar que existe um estilo brasileiro diferente do estilo de outros países cujas histórias e características são muito diferentes das nossas. É um estilo com traços fortes de hierarquia e grande capacidade de lidar com a incerteza, refletida no “jeitinho” – uma característica brasileira que reúne flexibilidade, adaptabilidade e criatividade.

Child e Rodrigues (2005) afirmam que estudos sobre a cultura brasileira demonstram que ela é fortemente orientada para a sociabilidade e as relações interpessoais, tendo também como características alto nível de fuga de conflitos e de ambigüidade. Citando Rodrigues e Barros (2002), concluem que essas características reforçam a necessidade de se conduzirem transações comerciais no Brasil baseadas no relacionamento pessoal e na confiança mútua, em vez de depender muito de acordos formais e contratuais. A pesquisa também mostra que muitas empresas estrangeiras que possuem competências técnicas distintas falham em conseguir algum progresso no Brasil devido às falhas administrativas. Essas falhas revelam a importância do conhecimento das competências sociais e culturais de um ambiente desconhecido, incluindo a habilidade de utilizar de maneira eficaz o suporte de agentes, distribuidores, parceiros e de outros aliados em potencial.

3.4.3 Cultura indiana

O começo da civilização na Índia é quase tão antigo quanto a própria civilização. A enorme diversidade racial e cultural deriva da coexistência de muitos povos com características físicas e culturais diferentes, provenientes da grande variedade de raças e culturas que ali invadiram e foram assimiladas. Apesar dessa diversidade, é obrigação moral de todo indiano buscar o conhecimento da simbologia cultural da Índia, que em alguns casos foram desenvolvidos ao longo de centenas de anos. Cita-se como exemplo a flor de lótus, que representa o ser humano acima do mundo material e suas centenas de pétalas a cultura da unidade na diversidade. Apesar de existirem mais de 1.000 dialetos e

18 línguas oficiais, as línguas mais faladas são o hindi e o inglês, sendo esta última a língua oficial nos negócios.

Em termos populacionais, a Índia é um dos maiores países do mundo, com população acima de um bilhão de habitantes, menor apenas que a China. Ao contrário do seu gigante vizinho, possui a maior democracia do planeta, sendo o seu sistema político parlamentar, com um chefe de Estado e um chefe de Governo e constituído de diversos partidos políticos e sindicatos. Após sua independência, em 1947, a Índia embarcou em um longo período planejado de desenvolvimento interno, que originou um sistema bizantino de controle conhecido como *permitraj* (WOLF, 1997, *apud* CHILD; FAULKNER, 1998 p.264). Como resultado, ficou para trás no progresso econômico em relação a outros países em desenvolvimento. Foi apenas a partir de 1991 que se introduziram reformas econômicas com a finalidade de liberar o mercado e abrir o país para investimentos e concorrência estrangeira. As empresas estrangeiras podem possuir agora até 51% dos ativos de uma empresa indiana, com exceção de algumas indústrias de bens de consumo. E possuem, por lei, considerável liberdade para tomar decisões estratégicas e operacionais.

A Índia, em muitos aspectos, é bem menos complexa que muitos outros países orientais, para empresas estrangeiras que estão procurando parceiros locais para trabalhar. A razão principal é que esse país utiliza o inglês como língua comercial e nas suas administrações centrais, possuindo ainda gerentes bilíngües bem treinados. Tem, também, uma infra-estrutura relativamente bem desenvolvida, que inclui um grande setor privado e instituições financeiras estabelecidas. Esses benefícios, entretanto, são de certa forma compensados pela considerável rigidez imposta pela legislação, como no aspecto emprego, pelo excesso de burocracia governamental, pela cultura conservacionista que está ligada à estratificação da sociedade e pela centralização do poder nas organizações.

Quando se estuda a cultura da Índia, logo se depara com a dificuldade encontrada por autores e pesquisadores em definir as características de sua cultura nacional, devido à grande diversidade étnica e, por consequência, lingüística, cultural e religiosa. A Índia é uma espécie de Babel, onde 80% de hindus convivem com a segunda maior população muçulmana do planeta e onde se falam 18 línguas oficiais e quase 1.000 dialetos.

Bem diferente das nossas grandes metrópoles, as cidades indianas estão transbordando de pessoas, veículos motorizados, vacas, camelos, cavalos e elefantes. É uma terra de enormes contrastes, mostrando uma mistura do novo e antigo, riqueza e pobreza ofensiva. Essa pobreza foi alimentada através dos séculos pelo rígido sistema de castas que constitui a base da sociedade indiana, apesar dessa divisão da sociedade ser, por lei, proibida. Nas últimas três décadas, o país conseguiu reduzir o número de miseráveis a quase a metade, mas o panorama é ainda catastrófico. Os miseráveis somam mais de 300 milhões e a renda *per capita* indiana é de apenas 620 dólares. As cidades possuem altos prédios com fachadas espelhadas, que são um contraste na paisagem cheia de favelas e casebres.

No interior, o sistema de produção agrícola remonta à Idade Média. O resultado desse atraso é que, apesar de quase 70% da população da Índia viver fora dos centros urbanos, a agricultura representa apenas 20% do produto interno bruto (PIB) - (REVISTA EXAME, 2006).

Na educação, novamente o contraste é brutal, pois, apesar da Índia possuir excelentes universidades, mão-de-obra altamente especializada, grandes investimentos em pesquisa e desenvolvimento, grande parte da população não tem acesso a esse nível de educação. Como o ensino primário foi deixado de lado, o resultado é que hoje quase a metade da população é analfabeta – especialmente as mulheres.

Muitas das características de sua cultura nacional estão enraizadas nas organizações indianas. Apesar das dificuldades, algumas pesquisas foram realizadas com o intuito de mostrar algumas características culturais que existem nas organizações daquele país, como, por exemplo, o estudo de Ulrich e Rana (2000, p.2, *apud* MATHEW; KUMAR, 2005). Usando como base os dados dessa pesquisa, esses autores preconizam que as empresas indianas incluem um objetivo primário na sua estratégia corporativa: eles priorizam a orientação para o funcionário. Isto está evidentemente associado ao costume tradicional indiano de tratar os funcionários como sendo parte da família, cuidando de suas necessidades e problemas além do lugar de trabalho.

Esses pesquisadores reforçam o ponto de vista de que o paternalismo continua sendo a característica básica da cultura empresarial indiana. Mostraram, também, que o cliente, a performance e a qualidade são outros fatores considerados importantes pelos empresários indianos. Os resultados desse estudo mostram as características mais importantes da cultura de negócios das organizações indianas:

- Centralização no processo decisório das organizações;
- A demora nas decisões é uma característica das organizações indianas;
- Uma visão de curto prazo prevalece sobre o longo prazo nessas organizações;
- A orientação individual é maior do que a orientação por equipe;
- Evitar o conflito, fugindo da confrontação, parece ser o caminho escolhido pelas organizações indianas;
- Tolerância baixa ao risco é característica dessa amostra da percepção das organizações de negócios indianas;
- O foco das empresas indianas está no resultado em vez do processo para obtê-lo;

- A responsabilidade individual aparece como sendo superior à responsabilidade organizacional, que indica que a delegação de poder como uma prática comum ainda não é aceita nas organizações indianas;
- Existe pouca ou nenhuma cooperação horizontal, o que indica a existência de mais competitividade no lugar de colaboração ou compartilhamento nos níveis horizontais dessas empresas;
- Há um ambiente altamente politizado, baixo em confiança, o que confirma a afirmação sobre a falta de cooperação nos níveis horizontais;
- Persistem as estruturas weberianas, apesar das reestruturações feitas nas estruturas matriz e de equipe. Estruturas empresariais têm pouca predominância nessas organizações;
- A resistência a mudanças parece ser forte. O *status quo* é o direcionamento mais utilizado nas organizações de negócios indianas. Isto está consistente com a descoberta de pouca ênfase na estrutura empresarial;
- O cuidado com a comunicação é uma característica bastante clara, o que leva a perguntar por que a pouca e honesta comunicação existente, o que também implica a pouca disposição para intervenções, como repartir o conhecimento;
- As comunicações internas são lentas devido às estruturas burocráticas existentes, razão pela qual a velocidade, a flexibilidade e a adaptabilidade estão bastante afastadas da cultura empresarial indiana;
- A adoção de estilo de comunicação indireta é comum nas culturas organizacionais indianas, ao contrário das culturas que adotam a política do cara-a-cara. Talvez esse fato esteja relacionado às estruturas hierárquicas existentes nas famílias indianas.

Tomando como base as informações colhidas nessa pesquisa, a conclusão de Mathew e Kumar (2005, p.6) é de que existe a necessidade de mudanças urgentes na cultura organizacional indiana na qual as organizações estão operando atualmente, para que possam se adaptar ao ambiente globalizado, mutável e competitivo do mundo atual. Esse novo ambiente exige rapidez no que se refere à tomada de decisões, comunicação e flexibilidade. Essa pesquisa ainda demonstra que essas organizações ainda não possuem uma cultura organizacional ideal para torná-las mais eficientes e produtivas.

Outra importante investigação sobre a cultura gerencial e dos valores relacionados ao trabalho na Índia foi desenvolvida por Singh (1990, p.93), que contesta alguns resultados obtidos na pesquisa de Hofstede sobre cultura. Segundo ele, um típico gerente indiano da alta administração, especialmente aqueles pertencentes às grandes empresas das regiões industrializadas, tende a não dar tanta importância ao uso do poder, sendo propenso a ter um estilo mais consultivo e participativo de gerenciamento. Um gerente geral, no entanto, mostra mais uma orientação de poder do que os chefes de departamento. Um gerente típico também demonstra tranquilidade quando lida com as incertezas da vida e do trabalho. Essa parece ser a característica mais consistente de todos os gerentes da Índia.

O gerente típico indiano também dá ênfase considerável à lealdade e a pertencer a um grupo, como também é cauteloso nas suas atitudes. Todavia, gerentes do setor internacional, especialmente aqueles que trabalham com marketing e têm menos de 39 anos, são assertivos e estão mais preocupados com as oportunidades de melhores salários e vantagens. O interessante no resultado dessa pesquisa é que algumas características culturais variam de acordo com a área de trabalho em que o gerente atua. Um gerente de marketing, por exemplo, é altamente assertivo e individualista, enquanto o gerente de produção, em contraste, tem mais cuidado com suas atitudes e se preocupa mais em

cooperar com os colegas de trabalho do que se preocupar com altos salários ou vantagens. O que fica claro é que todos acreditam em lealdade ao grupo a que pertencem, como dão pouco valor ao seu tempo pessoal ou familiar.

Um outro aspecto importante da cultura indiana e que está presente nas culturas organizacionais daquele país refere-se à questão de pontualidade. Os indianos gostam de pontualidade e de manter compromissos, entretanto, estrangeiros negociando com indianos verificam que os indianos não respeitam os horários dos compromissos. A razão dessa contradição é que para o empresário indiano, manter horário não é tão importante quanto outros aspectos de sua atividade. O ritmo das negociações varia em função da cultura do país. Uma negociação pode ser afetada por diversas circunstâncias, desde um longo tempo de espera até seguidas interrupções durante uma reunião, para tratar de assuntos totalmente diferentes.

Singh (1990, p.96) também acredita que é importante, quando se desenvolve uma pesquisa sobre a cultura, que se dê importância aos subgrupos, já que estes mostram dimensões diferentes, com variáveis que mudam totalmente. O autor considera que em uma sociedade tão diferente como a Índia, com sistemas de castas, variações econômicas significativas, educação e outros fatores, é extremamente difícil estabelecer um tipo de cultura, seja ela nacional ou organizacional. Por essa razão, pesquisas como a realizada por Hofstede não são apropriadas para se tirar qualquer conclusão relativa à cultura de um país. São necessários outros estudos mais abrangentes que realmente tenham alguma representatividade para determinar características culturais de um país, especialmente países como a Índia, Brasil, China, etc.

3.4.4 O fator cultural nas alianças estratégicas

Sabe-se que os padrões que compõem uma cultura são profundamente enraizados e deles depende grande parcela do sucesso ou insucesso da formação de uma aliança estratégica. Essa ocorrência acontece devido ao comprometimento emocional das pessoas com seus valores, pois elas proporcionam o senso de continuidade e de identidade na sociedade. Esses valores funcionam como lentes pelas quais as pessoas enxergam o mundo, criando, assim, grande resistência a mudanças. As mudanças podem, muitas vezes, criar confusões e resistências instintivas nas empresas. De acordo com Child (1999, p.162), se o pessoal designado para trabalhar junto, no contexto da aliança, é insensível um para com a cultura do outro, a probabilidade de alcançar uma relação cooperativa íntima de base integrada diminuirá e o máximo que se conseguirá alcançar pode ser uma segregação subótima entre as esferas de atividade e influência (CHILD; MARKÓCZY, 1993; TUNG, 1993 - *apud* CHILD, 1999).

Existem muitas evidências de que os valores comuns entre as pessoas exercem papel importante no desempenho de um grupo, ou seja, as diferenças culturais numa empresa reduzem sua performance. Child (1999, p.161) declara que, uma vez acordada a base calculativa para a aliança, pode vir a ser viável trabalhar sistematicamente para a resolução dos problemas operacionais que continuam resultando das diferenças culturais entre os sócios. Lewis (1990, *apud* SANTOS, 1998) enfatiza a necessidade de se ter em conta até que ponto as questões culturais são envolvidas numa aliança. Para esse autor, isso depende basicamente de três parâmetros: a diferença entre as culturas dos parceiros; a extensão da sua intenção; e a quantidade de incerteza contida na aliança.

Para reduzir o conflito cultural, Lewis (*apud* SANTOS, 1998, p.13) sugere que é imprescindível considerar os seguintes pontos:

- Limitar a distância cultural;
- Modelar as interações para reduzir os conflitos;
- Reduzir as incertezas para limitar a confusão;
- Aprender a respeito do parceiro antes de começar;
- Tentar compreender o parceiro no seu contexto;
- Buscar entendimento mútuo e derrubar os estereótipos;
- Discutir as diferenças culturais;
- Conscientizar-se de que o entendimento mútuo é uma responsabilidade de ambos os parceiros;
- Incluir um intérprete cultural.

Fica bastante claro que no desenvolvimento de alianças estratégicas, as diferenças culturais têm papel de destaque.

Rodrigues (1996, p.31) comenta que o sucesso na penetração em um novo mercado não depende unicamente de cálculos técnicos e econômicos, mas é preciso compreender a racionalidade contextual, ou seja, o processo e o comportamento pelo qual organizações preservam instituições e tradições. Pode-se, então, afirmar que a questão das diferenças culturais não deve ser ignorada na formação de uma aliança estratégica, pois isso pode levar ao fim de qualquer tipo de aliança cooperativa. É importante que exista entre os parceiros a “vontade” de criar uma “cultura de aliança”, sem que, no entanto, seja necessário abrir mão de suas identidades empresariais.

3.5 Modelo proposto de pesquisa

A sintaxe da dissertação pode ser descrita pelo modelo de pesquisa apresentado, no qual são listados os fatores criadores da distância psíquica que mais se sobressaíram na literatura analisada (CHILD; FAULKNER, 1998; CHILD, 2005; REZENDE, 1999; RODRIGUES, 1999), as suas relações com os valores, como destacado por Child e Faulkner (1998), identificados nos documentos de negociação para a constituição da *Joint Venture* estudada e as conseqüências sobre a confiança e o controle (FIG. 1).

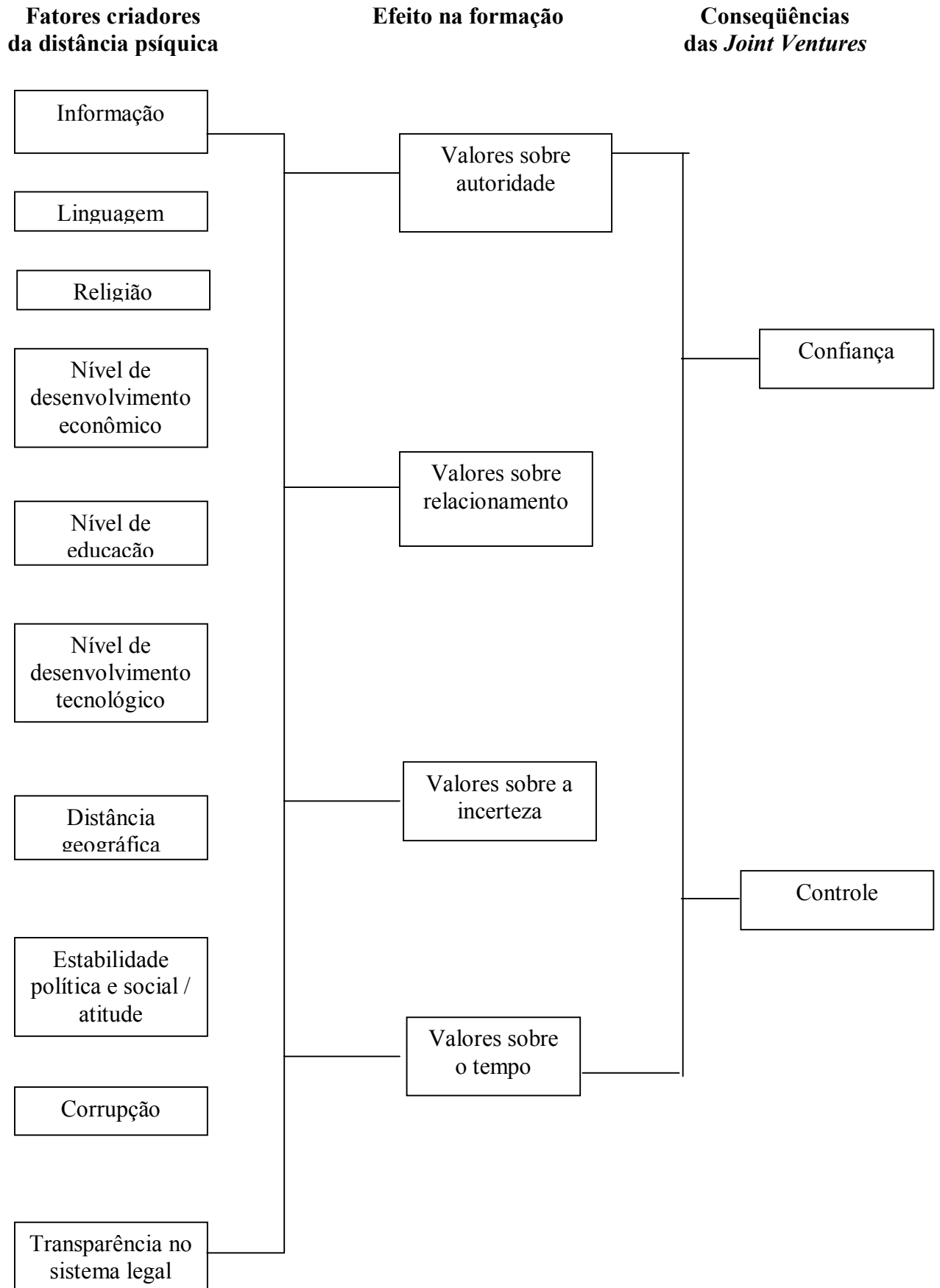


FIGURA 1 – Modelo de pesquisa com os principais fatores criadores da distância psíquica.

3.5.1 Modelo proposto – descrição

O objetivo desta pesquisa foi identificar e analisar os fatores da distância psíquica, com ênfase na cultura nacional e regional, e como eles influenciam positiva ou negativamente os processos de negociação, de gerenciamento e de controle nas alianças estratégicas, especificamente das *Joint Ventures*. Assim, desenvolveu-se um modelo de análise sobre os efeitos dos fatores criadores da distância psíquica na formação das *Joint Ventures* internacionais e de como esses efeitos atuam sobre valores como autoridade, relacionamento, incerteza e tempo. Analisa, ainda, as conseqüências desses efeitos no controle e na confiança desse tipo de arranjo cooperativo internacional.

O critério de escolha dos fatores criadores da distância psíquica foi baseado naqueles que tiveram mais destaque na literatura acadêmica lida durante esta pesquisa: informação, idioma, religião, nível de desenvolvimento econômico, nível de educação, nível de desenvolvimento tecnológico, distância geográfica, estabilidade política e social/atitude, corrupção e transparência do sistema legal.

De acordo com Child (2005, p.230), existem áreas identificáveis nas quais as diferenças culturais entre os parceiros provavelmente irão criar dificuldades específicas no gerenciamento das alianças. Essas diferenças estão relacionadas com as atitudes diante da autoridade, do relacionamento, da incerteza e do tempo. As atitudes dos elementos das organizações participantes da *Joint Venture* diante dessas diferenças terão conseqüências diretas nos níveis de controle adotados pelos parceiros e no nível de confiança existente entre eles.

3.5.2 Fatores criadores da distância psíquica

Os fatores criadores da distância psíquica são responsáveis pelas desigualdades no ambiente de negócios entre o país de origem da empresa e o país estrangeiro onde o investimento está sendo feito. Para a escolha daqueles usados no modelo proposto, o critério adotado foi utilizá-los não pela sua aparente importância ou pela sua simetria na análise com os quatro valores do modelo, mas os que mais aparecem na literatura e nas pesquisas mencionadas neste estudo: informação, língua/linguagem/comunicação, religião, nível de desenvolvimento econômico, nível de educação, nível de desenvolvimento tecnológico, distância geográfica, estabilidade política e social/atitude, corrupção e transparência no sistema legal.

3.5.2.1 Informação

Ter acesso às informações estratégicas sobre um determinado país, como a cultura, as leis, os costumes, valores, religiões, clima, estrutura de logística, economia, etc., é muito importante para qualquer empresa que planeja investir em outro país. Várias pesquisas realizadas no Brasil demonstram que uma das maiores dificuldades encontradas pelas empresas brasileiras que desejam se internacionalizar tem sido o acesso às informações que seriam importantes antes de se aventurarem no mercado internacional.

A importância de se obterem informações é destacada por Child e Faulkner (1998, p.54), quando afirmam que o processo de colher informações, se sustentado, se desenvolverá em uma negociação bem-sucedida. A negociação molda uma estrutura calculada para se ter uma estratégia coerente para ambas as partes e uma mistura de

comprometimentos e salvaguardas embutidas no contrato da aliança. Também são importantes as informações referentes às leis e normas do novo mercado hospedeiro.

De acordo com Rodrigues (1999, p.189), o conhecimento da estrutura normativa e dos sistemas institucionais que regulam a criação e a implantação dos negócios no país hospedeiro deve fazer parte do plano de formação da aliança, sob pena de todo o projeto fracassar. Um fato bastante comum entre os investidores sem muita experiência internacional é a concepção de planos de investimento com base no funcionamento das instituições locais ou regionais, ignorando as regras normativas da sociedade em que pretendem localizar seus investimentos. Assim, o processo de formação de alianças é mais complexo do que se pensa à primeira vista, envolvendo a escolha do parceiro adequado, negociação, divisão de atribuições e contrato (CHILD; FAULKNER, 1998).

Child (1999, p.157) descreve que o conhecimento mútuo e o compartilhamento de informações entre as pessoas envolvidas são condições essenciais para o sucesso da aliança. Contudo, o êxito na formação de uma *Joint Venture* depende, entre outros fatores, das informações da negociação obtidas a respeito dos parceiros e do sistema institucional do país (RODRIGUES, 1999, p.185).

No que se refere às atividades dos recursos humanos, o acesso à informação é de extrema importância sempre que uma empresa pretenda se internacionalizar, uma vez que gerentes globais precisam estar dotados de habilidades especiais para entender as complexidades de uma cultura estrangeira. Para dotar seus gerentes dessas habilidades, o RH precisa desenvolver programas de treinamento sobre diferenças culturais, começando com o perfil do país em questão, abrangendo as tendências a respeito de tempo, risco, tomada de decisão, comunicação, estilo de negociação e assuntos que englobam hierarquia e formalidade, entre muitos outros.

Também é necessário incluir informações específicas sobre a história do país, estrutura política, religião, geografia e economia. O verdadeiro teste de qualquer treinamento intercultural é se os participantes do programa de treinamento são capazes de entender e aceitar as diferenças entre o perfil do país-alvo e do seu próprio país de origem.

Quanto maior a quantidade de informações obtidas e absorvidas por uma empresa antes de ingressar em um arranjo cooperativo internacional, maiores serão as chances dessa aliança atingir os objetivos planejados.

3.5.2.2 Línguas / linguagem / comunicação

De acordo com Kotabe e Helsen (2000, p.104), geralmente a linguagem é descrita como o elemento mais importante de separação entre os seres humanos e os animais. A linguagem é usada para comunicar e para interpretar o ambiente, tendo duas facetas referenciais para as empresas: seu uso como ferramenta de comunicação nas culturas e sua grande diversidade fora, e muitas vezes dentro, das fronteiras nacionais.

Como meio de comunicação, a linguagem possui duas partes: a **falada** e a chamada **silenciosa**. A comunicação ocorre por meio de sons vocais ou símbolos escritos. A linguagem silenciosa refere-se aos complexos mecanismos de comunicação não verbais que as pessoas usam para transmitir uma mensagem, como, por exemplo, gestos, expressões faciais, movimento do corpo, contato visual, etc.

Numa relação intercultural, o processo de comunicação pode, muitas vezes, falhar se não houver por parte dos parceiros o domínio da linguagem específica. Quanto maior a diferença de conhecimento entre o emissor e o receptor, maior será a diferença de significados anexados à mensagem. De acordo com Hofstede (1997, p.247), quando não se

conhece a língua de um país, perdem-se numerosas subtilezas da cultura e mantêm-se apenas como observadores externos.

Essa interpretação é corroborada por Macharzina, Oesterle e Brodel (2006, p.107) quando afirmam que, de acordo com as teorias construtivas, as entidades sociais desenvolvem repertórios cognitivos específicos que orientam suas interpretações, caracterizados por dois aspectos. Primeiro, pelo “fundo de conhecimento” da entidade social ou por aquilo que é conhecido; segundo, por seus “sistemas de significação” ou como ele é conhecido. Esses domínios são vinculados pela linguagem (ou por outras representações simbólicas).

Por um lado, a linguagem está inserida em sistemas de significação dos quais ela também é um reflexo. Por outro, as classificações específicas que as entidades sociais utilizam para estruturar suas reservas de conhecimento e dar sentido aos estímulos externos e internos são estruturadas pela linguagem. Em suma, a linguagem caminha lado a lado com as maneiras socialmente determinadas de percepção e interpretação, ou seja, com os modos de se obter conhecimento.

Child (2005, p.512) declara que a linguagem é um aspecto crucial da cultura e que a importância da linguagem falada nos estilos de gerenciamento foi mais claramente demonstrada por Usunier (1998). Child ainda menciona que os estudos empíricos mais recentes (WEST; GRAHAM, 1998) indicam que um novo conceito - distância lingüística - pode provar ser um outro medidor útil sobre as diferenças culturais. A noção da distância lingüística parece ser uma promessa de melhor compreensão e ajuda a prever as diferenças culturais no comportamento e valores gerenciais, pois em negócios não existe espaço para más interpretações ou maus-entendimentos.

Quando há uma comunicação multicultural, há também a necessidade de entender os tipos de comunicações não verbais existentes nas diversas culturas, pois

somente dessa maneira será possível assegurar a veracidade da codificação e/ou decodificação das mensagens enviadas. Cabe, então, às organizações internacionais entender e escolher as palavras, o sotaque, o dialeto e outros padrões de linguagem, escrita, falada ou silenciosa, que possam ser corretamente compreendidos numa determinada cultura.

3.5.2.3 Religião

A religião exerce papel central em muitas sociedades (KOTABE; HELSEN, 2000, p.107). Ela se refere ao conjunto de credos de uma comunidade que não podem ser demonstrados empiricamente. Em muitos países, sua influência está presente na maneira como as empresas são administradas e como os negócios são concretizados.

De acordo com Schermerhorn (2007, p.109), deve-se sempre estar consciente das tradições religiosas quando se visita e trabalha em outras culturas, pois a religião tem influência importante na vida de muitas pessoas e seu impacto pode se estender às práticas relacionadas às roupas, alimentos e comportamento interpessoal. A religião é uma fonte de ensino ético e moral, com implicações institucionais e pessoais associadas. Muitas empresas precisam adaptar sua cultura gerencial, horário de trabalho, programação de produção e até os seus produtos e/ou serviços, para atender às exigências religiosas de outros países.

As crenças religiosas podem influenciar desde o tipo de produto que pode ser consumido, a localização e o *design* de lojas e prédios de escritórios¹ ao calendário de

¹ Em Hong Kong seguem-se as normas do *feng shui* – literalmente “vento e água”.

feriados, o papel da mulher na sociedade e nas campanhas de propaganda (KOTABE; HELSEN, 2000, p.107).

No que se refere ao produto e/ou serviço, a religião muitas vezes obriga organizações internacionais a se adaptar para poderem operar em um país estrangeiro. Pode-se citar como exemplos clássicos (SCHERMERHORN, 2007, p.109): a MacDonald's na Índia criou o hambúrguer BigMac vegetariano para atender às exigências alimentares dos hindus; os “bancos muçulmanos” no Oriente Médio prestam serviços a seus clientes sem cobrança de juros, para manterem-se consistentes com os ensinamentos do Alcorão.

3.5.2.4 Nível de desenvolvimento econômico

Segundo Kotabe e Helsen (2000, p.51), em nenhum outro período da história econômica os países foram economicamente mais interdependentes que hoje. Embora a economia mundial esteja se tornando cada vez mais integrada, provavelmente as diferenças consideráveis entre as dos países isolados persistiram por algum tempo. Essas diferenças manifestam-se nos tipos de sistemas econômicos encontrados em distintos países.

Malhotra (2001, p.612) acredita que as características do contexto econômico incluem o tamanho da economia, nível, fonte e distribuição da renda, tendências de crescimento e setoriais. O estágio de desenvolvimento econômico de um país determina o tamanho, o grau de modernização e a padronização de seus mercados.

Como consequência das reduções das barreiras do comércio internacional, mesmo que uma empresa esteja operando em apenas um mercado doméstico, ela não está imune à influência das atividades econômicas externas em seu mercado. O resultado líquido desses fatores tem sido a maior interdependência de países e economias, a

competitividade e a necessidade concomitante de as empresas observarem constantemente o ambiente econômico internacional. Ainda de acordo com esses autores, um país bem-sucedido no comércio internacional – isto é, que produz bens e serviços que outros países compram e adquire bens e serviços de outras nações – demonstra inclinação natural para ser competitivo no mercado mundial.

O nível de desenvolvimento econômico é um fator importante na decisão de uma empresa ao investir de alguma maneira em um outro país, seja por meio da exportação de seus produtos e/ou serviços ou de investimento direto, estabelecendo uma subsidiária ou a constituição de uma *Joint Venture*. A estabilidade, a clareza das políticas econômicas e dos incentivos governamentais, infra-estrutura, capacidade industrial, mão-de-obra especializada, entre outros, refletem o nível econômico de um país e são fatores primordiais na decisão de uma organização ao investir ou não em um país estrangeiro. Evidentemente, entre países que oferecem segurança, o investidor irá escolher aquele que lhe proporcione mais rentabilidade.

3.5.2.5 Nível de educação

De acordo com Kotabe e Helsen (2000, p.110), a educação é um dos maiores veículos para levar a cultura de uma geração para outra. Dois fatores devem ser considerados para os negociantes globais: o nível e a qualidade da educação no país-alvo. A globalização induz à ênfase em educação e treinamento, para evitar perda de recursos pela migração de capital humano. A infra-estrutura em comunicações assume importância sem precedentes devido à sua colaboração na educação e na qualificação dos trabalhadores.

É devido à falta de investimento do Estado na educação que o nível de educação varia tanto entre os países. Nações como o Vietnã, Coréia do Sul, Irlanda do Sul, Índia e China têm investido pesadamente na educação nas últimas décadas, o que resultou num forte investimento estrangeiro no país. Países que não tomaram essa iniciativa estão perdendo sua posição comercial no cenário mundial, tendo como consequência índices mais baixos de crescimento econômico e de desenvolvimento tecnológico e social.

Ainda de acordo com Kotabe e Helsen (2000, p.111), as empresas também estão preocupadas com a “qualidade” da educação. A educação atende às necessidades das empresas? A força de trabalho de um país possui as habilidades necessárias para fazer a transição de indústrias de trabalho intensivo para indústrias de capital intensivo? A escassez de pessoal habilitado em certas áreas força as empresas a empregar expatriados ou a mudar-se para outro local em que o talento escasso esteja disponível. Por essas razões, as empresas sempre se preocupam se o sistema de educação de um determinado país cria profissionais qualificados para o seu empreendimento. Se não houver pessoal qualificado em quantidade suficiente para atender a demanda necessária, poucas serão as empresas que irão se aventurar a investir no referido país.

3.5.2.6 Nível de desenvolvimento tecnológico

Para Cantwell (2003, p.434), uma das razões por que a definição rígida de tecnologia como conceito da Engenharia foi prontamente aceita na literatura sobre empreendimentos multinacionais e inovações foram os empreendimentos multinacionais considerados diferentes de outros tipos de empresas, apenas pelo seu papel na transferência

e/ou difusão internacional de tecnologia. Faz relativamente pouco tempo que a atenção aos empreendimentos multinacionais diminuiu em relação à difusão tecnológica, focando-se nos empreendimentos multinacionais uma instituição internacional que cria e inova tecnologias.

Kotler, Jatusripitak e Maesincee (1997, p.120) asseveram que a tecnologia é um dos elementos mais essenciais na criação da riqueza nacional. Ela geralmente se encontra embutida no investimento de capital físico e reforça a qualidade e a produtividade decorrentes do uso de recursos naturais e capitais humanos. Alguns países não conseguem competir internacionalmente por estarem em desvantagem em termos de capital de investimento, produtividade e produção de bens de valor agregado em comparação com outros países com novas tecnologias industriais.

O termo “acumulação tecnológica” leva a entender que o desenvolvimento de uma empresa é um processo cumulativo. Cantwell (2003, p.435) relata que a criação de nova tecnologia tem que ser compreendida como um processo gradual e cuidadoso de ajuste e refinamento contínuos, enquanto novos métodos de produção são testados e adaptados à luz da experiência. Uma das formas de acelerar ou conseguir a obtenção de nova tecnologia é desenvolver uma aliança estratégica com empresas de outros países que já detêm essa tecnologia.

Segundo Oliveira, Drummond e Rodrigues (1999, p.99), diante da necessidade de adaptação a um ambiente de acirrada competição, empresas em todo o mundo têm, paradoxalmente, recorrido a estratégias colaborativas como forma de adquirir habilidades que ainda não possuem. Child e Rodrigues (*apud* OLIVEIRA; DRUMMOND; RODRIGUES, 1999, p.113) preconizam que o aprendizado entre parceiros pode dar-se em nível técnico, em nível do desenho de procedimentos e de sistemas e em um nível mais complexo e abrangente, que é o estratégico.

Já Hamel (1991, *apud* OLIVEIRA; DRUMMOND; RODRIGUES, 1999, p.114), após analisar detalhadamente nove alianças estratégicas, conclui que, para alguns parceiros, as alianças são vistas como arranjos provisórios em que o objetivo principal é internalizar as habilidades possuídas pelo outro parceiro. Em muitos casos, as empresas procuram se internacionalizar com o propósito de adquirir mais conhecimento tecnológico para, assim, terem mais competitividade tanto no mercado interno como internacional. Países com baixo nível de desenvolvimento tecnológico normalmente têm dificuldades em serem escolhidos para receberem investimentos.

A taxa de crescimento da economia é afetada pelo número de novas tecnologias importantes que são desenvolvidas em um país (KOTLER, 2000, p.171). Oliveira, Drummond e Rodrigues (1999, p.117) descrevem que o motivo mais freqüente para as empresas brasileiras se associarem a parceiros estrangeiros é a obtenção de tecnologia de produção. E que as *Joint Ventures* internacionais podem trazer benefícios em nível macro para o país e em nível micro para as empresas brasileiras, mas requerem habilidades especiais para serem administradas.

3.5.2.7 Distância geográfica

A Internet e as novas tecnologias de telecomunicações permitem a um indivíduo ou a uma empresa se conectar através de grandes distâncias, o que de certa forma diminui o impacto da distância geográfica. Todavia, Inkpen e Ramaswamy (2006, p.26) consideram a distância geográfica ainda um fator importante nas decisões sobre expansão global, pois sempre será mais fácil atravessar uma fronteira vizinha do que entrar em um mercado a milhares de quilômetros de distância.

A distância geográfica envolve tanto os quilômetros que existem entre dois países como também o acesso à infra-estrutura comercial, como, por exemplo, portos e aeroportos.

De um modo geral, pode-se dizer que quanto mais longe de seu país de origem, mais difícil será para uma organização conduzir negócios em um outro país. Essa tendência é confirmada por Rezende (1999, p.71), que destaca que países cujas distâncias físicas são menores tendem a possuir culturas similares, determinando, com isso, modos de entrada semelhantes entre si, mas distintos dos países que possuem padrões culturais muito divergentes e grandes distâncias físicas.

Welch e Luostarinen (1993, *apud* REZENDE, 1999, p.71) reconhecem que existe uma tendência, nos estágios iniciais da internacionalização, a abordar mercados próximos fisicamente, acarretando, assim, custos mais baixos de entrada. Ainda de acordo com Rezende, a distância física pode ser vista como um indicador da maturidade do processo de internacionalização da empresa, já que países localizados longe do país investidor exigem formas de penetração ou atuação mais sofisticadas, as quais só são possíveis em estágios mais avançados do processo de internacionalização.

O fator distância geográfica ganha importância no desenvolvimento da estratégia de internacionalização de uma empresa, já que envolve uma série de informações estratégicas cruciais. Inkpen e Ramaswamy (2006, p.26) ressaltam que a distância geográfica não é simplesmente uma questão de quilômetros entre dois países, pois existem outros importantes atributos que precisam ser considerados, que incluem: o tamanho físico do país, a distância média dentro do país até suas fronteiras, acesso ao oceano e sua topografia. Atributos geográficos feitos pelo homem também precisam ser levados em conta, como: a infra-estrutura de transporte e comunicação do país influencia o

custo da logística de uma empresa, como o custo de transporte. O preço final do produto é diretamente dependente da distância geográfica.

Não são apenas os produtos físicos que sofrem influência da distância geográfica, pois mercadorias intangíveis e serviços também são afetados. Recentes estudos demonstram que o fluxo de capital entre dois países diminui de forma significativa à medida que aumenta a distância geométrica entre eles.

3.5.2.8 Estabilidade política e social / atitude

O Estado, especialmente os países emergentes, afeta quase todos os aspectos da vida empresarial de um país. De acordo com Kotabe e Helsen (2000, p.124), primeiro, a política nacional influi diretamente nos ambientes das empresas por meio de mudanças de políticas, regulamentações e leis. O governo de cada país determina que tipo e quais os setores da indústria que terão proteção e quais enfrentarão concorrência aberta. Os legisladores criam as leis trabalhistas e as que protegem a propriedade. Os ministros determinam as políticas monetária e fiscal que, depois, acometem o investimento e o retorno. Segundo, a estabilidade e a situação política de um país interferem nas ações que serão tomadas pelo governo – que podem ter impacto importante na viabilidade de fazer negócios no país.

A legislação de negócios tem três propósitos centrais: proteger as empresas de concorrência desleal, proteger os consumidores de práticas desleais e proteger os interesses da sociedade do comportamento desenfreado das empresas (KOTLER, 2000, p.173). Para Inkpen e Ramaswamy (2006, p.159), a infra-estrutura legal de muitos mercados emergentes sem instituições orientadas para o mercado é muitas vezes inadequada. O

sistema judicial é geralmente seqüestrado por metas políticas e normalmente não existem muitas ações para melhorar a sua eficácia.

Kotabe e Helsen (2000, p.134) concluem que novas pressões sociais podem forçar os governos a preparar novas leis ou fazer cumprir velhas políticas de maneira diferente. As políticas que apoiaram o investimento estrangeiro podem ser alteradas, passando ao isolamento ou ao nacionalismo. O preparo adequado para os negócios ou investimentos internacionais deve envolver a análise do ambiente de cada país-alvo com o objetivo de se determinar o nível de risco econômico e político e de oportunidade. Empresas sempre darão a preferência de seus investimentos aos países que tenham estabilidade política e social, cujo risco do investimento seja mais baixo e onde acreditam que não haverá surpresas inesperadas nas regras do jogo, ou seja, as atitudes e as posições do governo em relação ao investimento externo precisam estar claras e definidas.

No caso específico do Brasil, apesar de ser uma das quatro maiores economias emergentes (BRIC), há potencialmente grande quantidade de barreiras para o investimento de empresas estrangeiras, sendo um dos fatores mais citados a complexidade burocrática do sistema regulatório brasileiro. De acordo com a revista *The Economist* (2006), o Brasil está classificado apenas na 45ª posição entre 82 economias mundiais quanto a ter ambiente de negócios amigável. Essa atitude governamental é um grande entrave ao investimento externo no Brasil.

3.5.2.9 Corrupção

De acordo com Kotler, Jatusripitak e Maesincee (1997, p.127), o alto grau de corrupção é prejudicial à geração de riqueza de muitos países. A corrupção introduz

distorções na eficiência da alocação de recursos e não apenas cria concentração de riqueza improdutiva, grande parte da qual se evade do país, mas também corrói a cultura, as atitudes e os valores de uma nação.

Inkpen e Ramaswamy (2006, p.162) observam que nos países emergentes a política industrial está muito ligada ao partido no poder, o que significa que as prioridades governamentais podem mudar dramaticamente em curto espaço de tempo. Corrupção, definida pela *Transparency International* como “o abuso do poder transmitido na confiança para o bem próprio”, é uma das principais preocupações, especialmente quando as organizações são obrigadas a navegar em um labirinto regulador para obter aprovações para suas principais ações estratégicas, como registrar marcas e patentes, obter crédito internacional de uma empresa parceira e repatriar lucros. A natureza burocrática dessas aprovações pelos sistemas reguladores é um campo fértil para o suborno e a corrupção.

Child (2005, p.511) destaca que ética e noções sobre comportamento variam entre as culturas. Durante os últimos anos, em sua sede na Alemanha, uma organização não governamental tem se esforçado em desenvolver uma forma mais precisa de se medir a corrupção nos países. O índice da percepção de corrupção (*The Corruption Perception Index – TICPI*) é agora reconhecido como a melhor maneira de se fazer essa medição, fornecendo informações a gerentes internacionais sobre os níveis de corrupção de determinado país. A informação fornecida pela TICPI, juntamente com outras fontes de informações, pode ser útil tanto para montar estratégias como decisões operacionais sobre vendas e operações internacionais.

Países com altos índices de corrupção merecem especial análise por parte das empresas investidoras. Segundo Inkpen e Ramaswamy (2006, p.163), a maioria das organizações identifica a corrupção na prática de negócios como um dos mais sérios

motivos de impedimento da entrada no mercado global, especialmente nas economias emergentes.

3.5.2.10 Transparência no sistema legal

Os valores culturais têm grande influência nos sistemas legais de diversas sociedades. No mundo ocidental, em especial nos Estados Unidos da América do Norte, há uma forte crença no uso de contratos explícitos e confiança no sistema legal para a solução dos problemas das empresas. Já em culturas como a chinesa, valorizam-se os relacionamentos e acredita-se mais na confiança e nos contratos verbais. De acordo com Kotabe e Helsen (2000, p.144), se uma cultura não respeitar o valor do cumprimento de uma obrigação, pouco importará se o contrato for verbal ou escrito – nenhum sistema legal oferecerá proteção suficiente para facilitar as negociações comerciais.

A falta de transparência legal em diversos países influencia as empresas a desistir de investir, pois isso aumenta o risco do retorno do investimento. Em termos macro, a legislação internacional e o fórum que a avalia afetam as disputas internacionais em alto nível e influenciam a forma de arbitragem e as decisões em nível mais baixo (KOTABE; HELSEN, 2000, p.141).

A legislação local e os sistemas legais determinam diretamente os procedimentos para realizar negócios em um país estrangeiro. Para Inkpen e Ramaswamy (2006, p.160), talvez o aspecto mais crítico de uma infra-estrutura legal fraca seja a questão de uma empresa internacional não poder exigir o cumprimento de acordos contratuais, pois na falta ou na inexistência de um sistema legal forte, os contratos são difíceis de serem instrumentos confiáveis.

3.5.3 Efeito dos fatores criadores da distância psíquica na formação das *Joint Ventures*

Devido ao atual contexto da internacionalização da economia, muitas são as discussões sobre o impacto que a cultura dos países e das organizações exerce nos negócios das empresas multinacionais. Mas, de acordo com Tanure e Duarte (2006, p.194), a mais recente perspectiva sobre esse assunto mescla algumas das teorias anteriores. A corrente de pensamento que defende esse processo reconhece o impacto da cultura do país em algumas dimensões da organização e, ao mesmo tempo, admite que em outras dimensões ocorre a universalização. Essencialmente, ainda de acordo com esses autores, as diferenças entre países e regiões são mais evidentes em relação a valores, enquanto outros aspectos organizacionais, como a estrutura, não sofrem impactos significativos do ambiente cultural em que a empresa está situada.

Hofstede (1997, p.27) ressalta que os valores podem ser definidos como “a tendência a se preferir certo estado de coisas a outro”. Kotabe e Helsen (2000, p.111) consideram que todas as culturas têm sistemas de valores que moldam as normas e os padrões das pessoas. Essas normas influenciam as atitudes das pessoas em relação aos objetos e códigos comportamentais. Assim, do ponto de vista de uma empresa internacional, o sistema de valores de uma sociedade é muito importante.

A distância psíquica, que abrange as diferenças lingüísticas, culturais, políticas e de nível e conteúdo educacional, para Tanure e Duarte (2006, p.207), constitui um fator que interfere na realização de negócios em países distintos, ou seja, a distância psíquica pode influenciar o processo de internacionalização de empresas. Child (2005, p.230-231) identifica quatro áreas nas quais as diferenças culturais entre parceiros de uma aliança

poderão criar dificuldades específicas no gerenciamento dessa aliança. Essas áreas estão relacionadas com os valores sobre autoridade, relacionamentos, incerteza e tempo.

Os fatores criadores de distância psíquica têm efeitos diferentes no desenvolvimento desses valores no processo de formação de uma *Joint Venture*, de acordo com a cultura do país e da organização dos parceiros.

3.5.3.1 Valores sobre autoridade

Weber (1930, *apud* TANURE, 2005, p.28) afirma que se deve conceituar poder sob a ótica da autoridade legítima, encontrada em todos os agregados sociais. A legitimidade vem da aceitação, pelos membros de uma sociedade, das bases nas quais a autoridade se estabelece e que podem ser: tradição, princípios racional-legais ou carisma. Ainda de acordo com Tanure (2005, p.29), as formas de poder são: a autocracia, a poliarquia limitada e a poliarquia plena.

A autocracia apresenta-se como um centro de poder coeso, homogêneo e concentrado, muitas vezes, nas mãos de um homem forte. A polarquia limitada é exercida por um grupo monopolista do poder, em constantes colisões ora com um, ora com outro grupo de pressão. É um processo de organização institucional de interesses. Já na polarquia plena, o poder não é excessivamente centralizado ou monopolizado e existe ampla participação na elaboração das decisões. Nas sociedades com esse tipo de estrutura de poder, os interesses tendem a exprimir-se de modo organizado ou institucionalizado.

As teorias sobre autoridade, conforme citado por Tanure (2005, p.29), foram desenvolvidas a partir de pesquisas feitas por vários autores, com destaque para o conceito de “distância do poder” desenvolvido por Hofstede (1980; 1991; 2001, *apud* TANURE,

2005, p.66), que está relacionado com a extensão com que as pessoas acreditam que o poder e o *status* estão distribuídos desigualmente. E elas aceitam ou não essa distribuição desigual do poder como forma apropriada de organização dos sistemas sociais.

Trompenaars e Hampden-Turner (1993, *apud* SCHERMERHORN, 2007, p.111) relacionaram o conceito de “distância do poder” à definição de culturas “universalistas” e “particularistas”. Nas culturas universalistas, o comportamento tende a ser abstrato e as pessoas sentem-se na obrigação de aderir a padrões universalmente aceitos no lugar onde vivem. Na cultura particularista, como a brasileira, os julgamentos estão focados na natureza excepcional das circunstâncias presentes. Seus membros estão mais atentos às posições de poder, aos relacionamentos e dão grande importância a uma boa relação com o líder, que influencia na forma e no resultado do julgamento de suas ações.

Nas organizações, a distância do poder tem influência na modelagem da hierarquia formal, no grau de centralização e no processo decisório. Child (2005, p.231) descreve que um dos problemas normalmente citados por gerentes ocidentais em alianças localizadas nas economias emergentes mais tradicionais é que a equipe local reluta em tomar responsabilidades e fazer uso da autoridade. Essa característica tem sido ligada à maior “distância do poder” entre os níveis hierárquicos dessas sociedades, ou seja, a uma consideração maior e má vontade de desafiar uma autoridade superior.

3.5.3.2 Valores sobre relacionamento

Um dos aspectos críticos da cultura são as interações sociais entre as pessoas. O inter-relacionamento social refere-se à maneira pela qual os membros da sociedade se

relacionam (KOTABE; HELSEN, 2000, p.105), que são valores essenciais na formação, implementação e longevidade das *Joint Ventures* internacionais.

Os valores sobre relacionamento nas organizações referem-se a várias características culturais do país de origem. De acordo com Trompenaars (*apud* SCHERMERHORN, 2007, p.111), há cinco diferenças culturais principais no modo como as pessoas tratam os relacionamentos entre si:

- Universalismo *versus* particularismo: o grau em que uma cultura enfatiza as regras e a consistência nos relacionamentos ou aceita a flexibilidade e a distorção das regras para adequá-la às circunstâncias;
- Individualismo *versus* coletivismo: o grau em que uma cultura enfatiza as liberdades e responsabilidades individuais nos relacionamentos ou coloca seu foco mais em interesses e consenso de grupo;
- Neutro *versus* afetivo: o grau em que uma cultura enfatiza a objetividade e o direito ao desapego nos relacionamentos ou permite que exista mais envolvimento emocional e sentimentos explícitos;
- Específico *versus* difuso: o grau em que uma cultura enfatiza os relacionamentos focados e em profundidade ou aqueles mais amplos e superficiais;
- Realização *versus* difuso: o grau em que uma cultura enfatiza um *status* adquirido ou baseado em desempenho nos relacionamentos ou um *status* recebido como prêmio e baseado em posição social e fatores independentes do desempenho.

Segundo Zander (1997, *apud* TANURE, 2005, p.5), as palavras presentes nas sociedades mais individualistas e que refletem seus valores são: **eu, carreira, informação,**

comunicação e pessoal, comparadas com as palavras **equipe, cooperação e departamento**, que têm mais amplo significado nas sociedades coletivistas. Uma das conclusões de Hofstede é que existe clara distinção entre países desenvolvidos e subdesenvolvidos, relativamente ao índice de individualismo. Países nórdicos ou Estados Unidos, Canadá, Grã-Bretanha, França, Itália e Bélgica têm índice de individualismo acima da média, enquanto países como os da América Latina alinham-se abaixo desse nível.

O Japão é uma exceção a essa regra. Tanure (2005, p.55) afirma que o Brasil exibe tendência ao coletivismo, pois as ligações entre as pessoas são mais firmes que em muitos países ocidentais. Essa feição coletivista está fortemente relacionada com o personalismo. Este, por sua vez, influencia francamente o estilo brasileiro de gestão, que faz uma mediação entre coletividade e individualidade.

Child (2005, p.231) esclarece que as diferentes atitudes culturais quanto aos relacionamentos muitas vezes envolvem tensões entre aplicar as mesmas regras para todos, sem levar em consideração as relações pessoais ou de amizade (universalismo) *versus* levar em consideração essas relações (particularismo). Em alianças entre organizações nas quais existe grande contraste entre as dimensões do universalismo/ particularismo, será mais difícil estabelecer uma relação de confiança mútua na qual um bom relacionamento esteja fundamentado. Essa questão tem forte impacto na escolha do método de contratar e selecionar pessoal das *Joint Ventures*.

3.5.3.3 Valores sobre a incerteza

Segundo Hofstede (1997, p.132), o termo controle das incertezas foi lançado por americanos, pelo economista James G. March (1958), que identificou essa dimensão em empresas nos Estados Unidos. Essa dimensão está presente, em maior ou menor grau, em qualquer parte do planeta, pois o futuro é incerto e é preciso conviver com essa realidade. O sentimento e as formas de enfrentar a incerteza fazem parte da herança cultural de uma sociedade. Eles podem ser aprendidos, transmitidos e reforçados pela família, pela escola e pelo Estado e nem sempre são racionais. Podem provocar comportamentos que parecem ridículos e incompreensíveis aos membros de outra sociedade.

O grau de inquietude dos habitantes diante de situações desconhecidas ou incertezas pode ser medido pelo grau de necessidade de controlar as incertezas em um país, desenvolvido por Hofstede (1980; 1991; 1993; 2001, *apud* TANURE, 2005, p.66). Esse sentimento se expressa pelo estresse e pela necessidade de evitá-lo, utilizando, por exemplo, regras, escritas ou não, com o objetivo de assim prever como os outros vão se comportar em cada situação.

Algumas sociedades têm baixa necessidade de controlar as incertezas. Elas socializam seus membros a aceitar e suportar os eventos tal qual eles se apresentam. Já outras culturas com elevada necessidade de controlar as incertezas tendem a evitar situações ambíguas, pois não toleram conviver por muito tempo com alto grau de incerteza. Hofstede observa que as sociedades desenvolvem três mecanismos para lidar com as incertezas: tecnologia, leis e religião. A tecnologia ajuda a evitar as incertezas causadas pela natureza. As regras e as leis procuram evitar as incertezas ligadas ao comportamento das pessoas. E a religião promete um contato com as forças que

supostamente controlam nosso futuro e nos ajudam a aceitar as incertezas, oferecendo uma vida após a morte ou a vitória sobre os inimigos. O Brasil, na classificação de Hofstede feita há aproximadamente três décadas, apresentou alta necessidade de controlar as incertezas.

De acordo com Child (2005, p.231), as organizações e os países diferem quanto ao nível em que encorajam as pessoas a evitar o risco ou a incerteza (“evasão da incerteza”). Uma organização que tem uma cultura de evasão ao risco ou à incerteza provavelmente dará mais ênfase ao controle e certamente estabelecendo regras formais, não tolerando idéias ou comportamentos contrários e recompensando seus funcionários com base no progresso profissional em vez de pagamento relacionado à performance.

Nas alianças estratégicas, incluindo-se as *Joint Ventures*, as questões referentes à incerteza ficam bastante evidentes. Inkpen e Ramaswamy (2006, p.98) mostram que os problemas básicos no gerenciamento de alianças originam-se de um motivo: existe mais de uma empresa controladora. Os donos da aliança são muitas vezes visíveis e poderosos; eles podem e irão discordar de quase tudo. Acordos contratuais entre os controladores da aliança são muitas vezes feitos sob condições de muita incerteza, o que leva a não antecipar todas as contingências que poderão ocorrer no futuro. Com o crescimento das alianças, muitas vezes criam-se identidades e culturas diferentes das dos controladores, o que aumenta os problemas de coordenação.

3.5.3.4 Valores sobre tempo

Para as organizações, é importante saber como administrar o tempo, tornando-o um fator de competitividade. De acordo com Tanure (2005, p.91), existem vários estudos

sobre tempo e movimento, tempo para o mercado, *just-in-time*. A experiência de tempo significa que se pode considerar agora um evento passado e prever um evento futuro. Dessa forma, passado, presente e futuro estão comprimidos. Pode-se pensar sobre qual movimento competitivo fazer hoje, com base na experiência passada e nas expectativas do futuro.

Assim como Hofstede, outros autores, a exemplo de Laurent (1983; 1996), Schneider e Barsoux (1997) e Trompenaars e Hampden-Turner (1993) - *apud* Schermerhorn (2007, p.111), afirmam que as diferentes culturas abordam a dimensão temporal de formas diversas, por causa da importância relativa que cada cultura dá ao passado, ao presente e ao futuro.

Schermerhorn (2007, p.111) explica que esse tema também foi estudado por Kluckhohn e Strodtbeck (1961), que desenvolveram a noção da orientação temporal e identificaram três tipos de cultura: a orientada para o presente, que ignora o futuro; a orientada para o passado, que se preocupa principalmente em manter e restaurar as tradições no presente; e a orientada para o futuro, que antevê um futuro mais desejável e concentra-se em realizá-lo. As pessoas situadas nessa terceira categoria são as que mais experimentam o desenvolvimento econômico ou social.

No modelo de Trompenaars (*apud* SCHERMERHORN, 2007, p.111), as atitudes em relação ao tempo diferem na ênfase relativa que é dada ao presente comparada à que é dada ao passado e ao futuro. Em culturas que adotam *visão seqüencial*, o tempo é considerado uma série contínua e passageira de eventos. Essa visão do tempo pode ser representada por um círculo e pela noção de que o tempo está se reciclando – um momento passado voltará. Nas culturas que adotam *visão síncrona*, o tempo carrega um senso maior de urgência. Ele é mais linear, com grande interesse no movimento do presente para o

futuro. As pressões para resolver problemas rapidamente de modo que o tempo não seja “perdido” são características de culturas síncronas.

Para Child (2005, p.231), a orientação das pessoas quanto ao tempo tem sido apontada como uma dimensão fundamental das diferenças culturais. Ele pode se manifestar em nível superficial, quando a tensão aumenta entre uma equipe de uma aliança de diferentes culturas, porque um grupo dá importância ao tempo, enquanto o outro grupo não. Isso pode ser traduzido como falta de confiança de um grupo, quando se sentem continuamente prejudicados pela falta de segurança no outro grupo. Mais importante ainda, culturas corporativas ou nacionais podem se diferenciar muito em relação às pessoas adotarem orientações de longo ou curto prazo, conforme estudos feitos por Hofstede.

Uma outra dimensão importante sobre tempo que demonstra como os sistemas de valores variam fortemente entre as culturas foi citada por Kotabe e Helsen (2000, p.112), que relatam a distinção que Hall faz entre as culturas com as noções **monocrônica** e **policrônica** do tempo. As pessoas monocrônicas fazem uma coisa por vez. Suas agendas são muito bem organizadas; tendem a ser pontuais; não desejam desperdiçar tempo. Em resumo, são pessoas para as quais “tempo é dinheiro”. Já as policrônicas têm um conceito de tempo totalmente diferente. Tendem a fazer várias coisas ao mesmo tempo. São menos organizadas; menos rígidas em relação a suas programações; menos pontuais. Para elas, negócio é uma forma de socialização, não o contrário.

3.5.3.5 Conseqüências

As maneiras como os fatores da distância psíquica influenciam os valores sobre autoridade, relacionamento, incerteza e tempo têm efeito direto nos níveis de confiança e

nos níveis de controle de uma *Joint Venture*. Existe uma ligação entre essas conseqüências, já que o nível de cada um irá mudar dependendo do nível do outro.

3.5.3.5.1 Confiança

“Confiança é um estado psicológico no qual está compreendida a intenção de aceitar a vulnerabilidade da situação, fundamentada sobre as expectativas positivas das intenções ou comportamento de outro” (ROUSSEAU *et al.*, 1998, p.385). De acordo com esses autores, a identificação do seu significado mais comum não implica que todas as operacionalidades da confiança refletem a mesma coisa. Por exemplo, existem evidências claras de que a confiança interorganizacional e interpessoal são diferentes, porque o objeto em foco é diferente (ZAHEER; MCEVILY; PERRONE, *in press*). Todavia, entre as várias disciplinas existe um consenso sobre as condições necessárias para que exista confiança.

O risco é uma condição essencial nos conceitos psicológicos, sociológicos e econômicos (COLEMAN, 1990; ROTTER, 1967; WILLIAMSON, 1993). O risco é a probabilidade de perda percebida por quem toma decisões (CHILES; MCMACKIN, 1996; MACCRIMMON; WEHRUNG, 1986). A dependência entre a confiança e o risco surge de um relacionamento recíproco: o risco cria a oportunidade para a confiança, a qual, por sua vez, leva a tomar riscos. A confiança não seria necessária se fosse possível desenvolver ações com a total certeza da não existência de riscos (LEWIS; WEIGERT, 1985).

A cooperação entre organizações cria uma dependência mútua entre elas e requer confiança para ter sucesso (CHILD; FAULKNER, 1998, p.45). Child e Faulkner (1998, p.45) afirmam que as muitas definições de confiança de uma pessoa, grupo ou organização relacionando-se ou negociando sob condições de incerteza quanto às ações do

outro serão benéficas e não prejudiciais (GAMBERRA, 1988; KRAMER; TYLER, 1996; McALLISTER, 1995). Child (1999, p.154) afirma que confiança acarreta risco, virtualmente por meio de sua definição, porque sem um pouco de incerteza relativa ao resultado do relacionamento ou intercâmbio ela não se tornaria um jogo.

A natureza condicional da confiança deu origem à questão a respeito dos campos em que a confiança deve desenvolver-se e dos alicerces sobre os quais ela deve apoiar-se. De acordo com Child (1999, p.154), essa questão produziu três discernimentos que são particularmente relevantes para a compreensão das relações de cooperação e, portanto, para aquelas relacionadas às alianças estratégicas internacionais.

O primeiro está na distinção entre cálculo, cognição e identificação normativa como bases para a confiança. O segundo é uma constatação de que as relações de cooperação podem desenvolver-se com o passar do tempo e esse desenvolvimento pode ser associado ao aprofundamento da confiança baseado em uma evolução de suas bases. O terceiro é um reconhecimento de que a confiança é constituída socialmente: isso tende a ser fortalecido pela afinidade cultural entre as pessoas e pode ser apoiado por meio de normas institucionais e sanções. Os dois primeiros discernimentos contribuem para a compreensão da cooperação entre sócios de alianças em geral, incluindo aqueles engajados em alianças puramente domésticas, enquanto o terceiro é de importância particular para o caso de alianças internacionais.

Segundo Inkpen (2003, p.416), as pesquisas sobre alianças internacionais nas últimas décadas (BEAMISH; BANKS, 1987; BUCKLEY; CASSON, 1988; INKPEN; BEAMISH, 1997; INKPEN; CURRAL, 1998; YAN; GRAY, 1994) têm repetitivamente demonstrado que a confiança é essencial para o sucesso de alianças. Yan (1998, p.786) ressaltou que “a falta de confiança entre parceiros na formação de uma *Joint Venture* internacional pode ser a principal origem de uma instabilidade estrutural”.

“A realidade demonstra que um contrato não pode prever todos os riscos potencialmente competitivos e organizacionais que uma aliança pode criar” (INKPEN; RAMASWAMY, 2006, p.82). Como resultado, qualquer empresa entrando em uma aliança deve estar preparada para lidar com risco, razão pela qual a confiança é tão importante.

Para Kotabe e Helsen (2000, p.258), a falta de confiança e os conflitos mútuos podem transformar uma *Joint Venture* internacional em um casamento complicado. Podem surgir conflitos sobre assuntos como estratégia, alocação de recursos, preço de transferências, propriedade de ativos críticos, como tecnologias e marcas. Em muitos casos, as sementes dos problemas existem desde o início da *Joint Venture*.

Lane (1997, *apud* CHILD, 1999, p.155) identifica três perspectivas sobre as bases da confiança. A primeira é a *confiança calculista* ou *calculativa*, isto é, a “confiança envolve expectativas a respeito do outro baseadas na medida de relação entre os custos e benefícios de certos cursos de ação, tanto para aquele que confia quanto para o fiduciário”. Lewicki e Bunker (1996) argumentam que essa forma de confiança é baseada na garantia de que as partes agirão conforme o combinado porque a punição pela violação é maior do que os ganhos ou porque as recompensas por preservar a confiança compensam qualquer tentativa no sentido de quebrá-la.

Uma segunda base potencial para a confiança encontra-se no compartilhamento de cognições, inclusive os modos comuns de pensamento, entre as partes envolvidas – *confiança cognitiva*. Esse compartilhamento de cognições provê uma base para o entendimento do pensamento de um sócio e para prever suas ações. Outros autores denominam essa confiança cognitiva de “confiança baseada no conhecimento” (*knowledge-base trust*).

Uma terceira visão de confiança é a *confiança normativa*, que depende do compartilhamento de valores comuns entre as pessoas, inclusive de um conceito comum de obrigação moral. Se a amizade se desenvolve numa relação de longo prazo, o laço emocional assim introduzido provavelmente fornece um esteio para a confiança baseada na identificação, porque habilita a pessoa a “sentir” e a “pensar” como o outro.

Normalmente, o tempo de duração de um arranjo cooperativo internacional é preestabelecido no início da negociação da formação da aliança, já que uma das premissas principais de uma *Joint Venture* internacional é que não existe expectativa que dure indefinidamente. Esse tipo de acordo pode variar bastante devido às leis vigentes no país, às expectativas dos participantes e, ainda, às tendências culturais de cada um, sendo, então, importante que esse item esteja bem explícito nos contratos e nos outros documentos formais.

Inkpen e Ramaswamy (2006, p.98) reconhecem que a instabilidade deve ser associada a mudanças não planejadas de proprietários ou a uma grande reorganização numa aliança. Geralmente, a instabilidade resulta no término prematuro de uma aliança. Um fator complicador é que esse término nem sempre é uma decisão mútua, podendo acontecer devido a uma ação precipitada de um dos parceiros.

Concluindo, Inkpen e Ramaswamy afirmam que a maior parte das *Joint Ventures* não tem um plano específico para o término da aliança e que muitas empresas visualizam alianças intencionalmente temporárias. Se o término for planejado pelas partes participantes, esse relacionamento será avaliado como um sucesso. Uma aliança com término prematuro pode ser também considerada um sucesso, dependendo do critério utilizado.

Resumindo, Child (2005, p.342) afirma que a confiança pode trazer inúmeros benefícios a um processo de cooperação internacional, sendo evidenciado numa performance superior:

- A confiança gera disposição para superar as diferenças culturais e trabalhar para superar outras dificuldades que possam aparecer.
- A confiança entre os parceiros irá encorajá-los a trabalhar em conjunto para enfrentar circunstâncias não previstas. Permite um ajuste mais rápido e com menos conflitos, de novas circunstâncias que os contratos e outros acordos formais não previam.
- A confiança pode fornecer uma alternativa para custos incorridos e efeitos potencialmente desestimulantes do controle de fechamento e a forte dependência nos contratos.
- A confiança entre organizações parceiras ou entre unidades numa organização encoraja a abertura de troca de idéias e informações, que são uma condição necessária para a inovação e outras formas de criação de novos conhecimentos.

Por essas razões, a confiança é um componente particularmente vital para o sucesso de equipes e alianças internacionais.

3.5.3.5.2 Controle

De acordo com Oliveira, Drummond e Rodrigues (1999, p.99,101), o atual momento da economia mundial é caracterizado pelo aumento da competição entre as empresas, à medida que economias nacionais abrem-se aos investimentos externos e novos

concorrentes adentram os diferentes mercados. A crescente concorrência entre as empresas tem exigido que elas adotem práticas de gerenciamento cada vez mais especializadas e agressivas, elaboradas por profissionais que possuam habilidades e conhecimentos específicos em suas áreas de atuação. Em decorrência, na gestão de negócios, principalmente em alianças estratégicas internacionais (CHILD; YAN, 1994, *apud* OLIVEIRA; DRUMMOND; RODRIGUES, 1999, p.103), percebe-se um distanciamento cada vez mais visível entre os donos do capital – proprietários do empreendimento – e os gerentes que decidem “onde” e “como” o capital deve ser aplicado. O controle que antes era feito em grande parte pelos próprios donos da empresa passa agora a ser exercido, cada vez mais, por administradores profissionais.

Segundo Frayne e Geringer (1990, p.55), citando Geringer e Herbert (1989), controle se refere ao processo no qual uma entidade influencia o comportamento e a produção de outra por meio de mecanismos formais ou informais. O controle formal depende do poder baseado na autoridade, originado de mecanismos institucionais como propriedade ou estrutura organizacional. Entretanto, pode ser exercido a partir de grande variedade de mecanismos informais, que podem influenciar o comportamento e também a probabilidade de alcançar objetivos específicos.

Particularmente nas *Joint Ventures* internacionais, o mais comum são as organizações terem apenas um controle parcial sobre os objetivos. Kotabe e Helsen (2000, p.258) acreditam que para muitas empresas a falta de controle pleno é a maior restrição às *Joint Ventures*. Há várias formas para elas obterem mais alavancagem, sendo a mais óbvia a de assumir o controle do capital, que é, muitas vezes, proibido por restrições governamentais. Quando isso acontece, existem outros meios para assumir o controle das *Joint Ventures*, como, por exemplo, designar expatriados para ocuparem cargos-chave nas áreas de controle financeiro, marketing e em outras operações críticas do negócio.

Child e Yan (1994, *apud* OLIVEIRA; DRUMMOND; RODRIGUES, 1999, p.103) definem controle como o processo pelo qual uma parte é capaz de determinar e avaliar o comportamento da outra, por meio do uso do poder, autoridade e mecanismos informais. O objetivo principal do controle em uma *Joint Venture* origina-se do desejo de cada uma das partes de se assegurar de que os benefícios almejados por elas estejam realmente sendo realizados.

De acordo com Inkpen (2003, p.412), o controle gerencial é um processo organizacional que alinha as subunidades e indivíduos com os interesses e objetivos da organização (TANNENBAUM, 1968; YAN; GRAY, 1994). Controle nas alianças se refere ao processo pelo qual os parceiros das empresas influenciam a entidade aliança a se comportar de tal maneira que atinja os objetivos do parceiro e tenha performance satisfatória. Ainda de acordo com Inkpen (2003, p.412), citando Geringer e Herbert (1989), esse processo inclui o uso de poder, autoridade e uma gama de mecanismos burocráticos, culturais e informais.

Nas alianças, as questões de controle são muitas vezes as principais razões de conflitos entre os parceiros. Como Killing (1982, *apud* INKPEN, 2003, p.412) descreve, os principais problemas no gerenciamento de alianças originam-se de um motivo: há mais de um parceiro. Deste modo, de acordo com Killing, a habilidade do dono de exercer controle sobre a aliança é uma função não só de sua influência sobre os gerentes da aliança, mas também da sua influência sobre o outro parceiro (CHILD; YAN; LU, 1997, *apud* INKPEN, 2003).

Visualizando as alianças sob a perspectiva de negociação de poder e de dependência, fica claro que a organização que detém a posse ou o controle dos recursos essenciais pode vir a tornar as outras organizações dependentes dela. Quando uma empresa

controla recursos ou *inputs* insubstituíveis de uma aliança, a dependência está formada, aumentando, assim, o poder de controle.

Segundo Inkpen (2003, p.415), a noção de cooperação pode parecer que está se contrariando com a dependência e o poder. Todavia, o ponto chave é que quando a aliança é formada, cada parceiro é dependente do(s) outro(s) para receber *inputs* críticos da aliança. Assim, as empresas precisam cooperar para assegurarem-se de que esses *inputs* críticos sejam transformados em uma aliança produtiva. Com o tempo, a dependência pode mudar e o poder de barganha pode tender a favor de um dos parceiros. Essa instabilidade pode afetar diretamente a sobrevivência dessa aliança.

Várias definições de instabilidade das alianças têm sido usadas (INKPEN; RAMASWAMY, 2006, p.98). Uma das perspectivas considera tanto as mudanças do controle da aliança quanto o término desta como evidências de instabilidade. Um ponto de vista mais delimitado usa o término de uma aliança como o único indicador de instabilidade. Todavia, uma aliança não pode ser considerada instável simplesmente porque seu tempo de vida é curto. Qualquer relacionamento entre empresas enfrenta desafios que podem ameaçar, mudar ou eliminar as bases de cooperação. Algumas vezes, o término é previsto e planejado.

Joint Ventures também podem terminar em razão de uma política, como na mudança de proprietários ou da gerência de uma das empresas. Em outros casos, as dificuldades associadas ao fim de um relacionamento podem levar à racionalização de que é melhor manter a aliança do que terminá-la. Os mesmos autores concluem que a instabilidade deve ser associada a mudanças não planejadas de proprietários ou a uma grande reorganização na aliança. Geralmente, a instabilidade resulta no término prematuro de uma aliança. Um fator complicador é que o término de uma aliança nem sempre é uma

decisão mútua, já que o término prematuro pode acontecer devido a uma ação precipitada de um dos parceiros.

Por essa razão, Child (1999, p.178) afirma que é extremamente importante fazer corretamente os cálculos básicos, por meio de um planejamento criterioso. Esse planejamento leva tempo e, dessa forma, provê uma oportunidade para que se desenvolva um grau de confiança mútua e respeito entre os principais negociadores. Child, continuando, ainda afirma que, mesmo assim, como argumenta Newman, pode ser necessário para as empresas que expandem suas fronteiras ter experiência em ambas as culturas e os sistemas institucionais para facilitar o processo e remover os bloqueios.

Diferenças nos objetivos (FRAYNE; GERINGER, 1990, p.56) são comuns e a não ser que cada parceiro perceba que seus objetivos provavelmente serão alcançados, a *Joint Venture* internacional se defrontará com conflitos, problemas de performance e até provocará o término da cooperação.

Os níveis de confiança e de controle estão diretamente ligados à longevidade nesse tipo de empreendimento. Quanto maior a confiança, maiores as chances do tempo de duração da aliança ser aquele estabelecido no contrato inicial ou, ainda, que o tempo de duração seja aumentado devido ao sucesso do empreendimento. A falta de confiança leva a ter controles mais rígidos e formais, que normalmente criam atritos entre os parceiros, levando, dessa maneira, ao término prematuro ou à não renegociação da aliança.

4 METODOLOGIA

Este capítulo tem como objetivo descrever os procedimentos metodológicos utilizados e as fases da pesquisa que foi realizada e que teve como finalidade esclarecer como os fatores da distância psíquica influenciaram a formação de uma *Joint Venture* internacional entre um grupo brasileiro e um grupo indiano.

4.1 Tipo de pesquisa

Com o objetivo de analisar a influência dos fatores da distância psíquica na formação de uma *Joint Venture* internacional em Minas Gerais, optou-se por uma pesquisa com enfoque exploratório que, segundo Gonçalves e Meirelles (2004), pode ser o início para diagnosticar-se a descoberta do problema mais relevante, causador de alguns sintomas já presenciados em outros estudos. Afirmam, ainda, que um estudo exploratório constitui um estudo de natureza mais básico, cuja finalidade é a identificação do problema raiz para a pesquisa, que contribui para formulações de hipóteses.

Pode-se dizer que a pesquisa exploratória é desenvolvida com a finalidade de proporcionar uma visão geral de determinado fato. Geralmente, é utilizada quando o tema escolhido é pouco explorado.

A abordagem desta pesquisa é de natureza qualitativa. Godoy (1995) comenta que “na pesquisa qualitativa a preocupação do pesquisador não deve ser a representatividade numérica do grupo pesquisado, mas o aprofundamento da compreensão de um grupo social, de uma organização, de uma instituição, de sua trajetória, etc.”.

Assim, a pesquisa foi realizada por meio de um estudo de caso. De acordo com Yin (2003), esse tipo de pesquisa representa a estratégia preferida quando se abordam questões do tipo “como” e “por que”, quando o pesquisador tem pouco controle sobre os acontecimentos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real.

Lüdke e André (1986) citam as características ou princípios frequentemente associados ao estudo de caso, que:

- visam à descoberta;
- enfatizam a “interpretação do contexto”;
- buscam retratar a realidade de forma completa e profunda;
- usam uma variedade de fontes de informação;
- revelam experiência vicária e permitem generalizações;
- procuram representar os diferentes e, às vezes, conflitantes pontos de vistas presentes numa situação social;
- utilizam linguagem e forma mais acessível do que os outros relatórios de pesquisa.

O estudo de caso pode ser simples ou múltiplo. O simples permite mais detalhamento do objeto pesquisado. Esta será a abordagem metodológica que dará suporte a este trabalho. As instituições que foram objeto do estudo foi o grupo Alpha e o grupo Beta. O primeiro em função da sua importância no processo de exportação, importação e distribuição no cenário mineiro e nacional e principalmente pela sua participação na formação de uma *Joint Venture* internacional com o grupo Beta, bem como pela disposição em fornecer os dados necessários para o desenvolvimento da pesquisa.

Quanto aos sujeitos da pesquisa, Vergara (1998, p.50) explica que “são as pessoas que fornecerão os dados de que se necessita”. De acordo com Malhotra (2001, p.163), a entrevista em profundidade é não estruturada, direta, pessoal, em que o respondente de cada vez é instado por um entrevistador altamente qualificado a revelar motivações, crenças, atitudes e sentimentos sobre um determinado tópico.

Assim, foram realizadas entrevistas visando a identificar a influência dos fatores da distância psíquica sobre a formação da *Joint Venture* pesquisada e como eles influenciaram o controle e a confiança dessa forma de cooperação organizacional (APÊNDICE A).

Segundo Morse (1998), quando se utiliza o método de entrevistas em profundidade, o tamanho da amostra pode ser de aproximadamente seis participantes. Utilizando essa abordagem, foram entrevistadas seis pessoas, entre as quais: o diretor vice-presidente da Câmara de Comércio, Indústria e Agropecuária Índia-Brasil, o gerente da área financeira da empresa indiana, o diretor da Área Internacional e gerentes e assessores envolvidos diretamente no processo de exportação/importação da empresa brasileira. Essas pessoas foram escolhidas e/ou indicadas pela direção das organizações.

Nessa linha, os dados coletados para a realização desta pesquisa podem ser distintos em dois tipos: primários e secundários. Os primários foram obtidos por meio de entrevista semi-estruturada, entre os meses de outubro de 2006 e maio de 2007, pelo próprio pesquisador.

Richardson (1999) destaca a entrevista como uma técnica importante, que permite o desenvolvimento de uma estreita relação entre as pessoas. É o modo de comunicação no qual determinada informação é transmitida de uma pessoa “A” a uma pessoa “B”. Na categoria de dados secundários incluem-se aqueles disponíveis na organização, em publicações e outros documentos organizacionais.

No que concerne ao tratamento dos dados, Vergara (1998) relata que este se refere àquela seção na qual se explica para o leitor como se pretende tratar os dados a coletar, justificando por que tal tratamento é adequado aos propósitos do projeto. Para a análise dos dados neste estudo, foram considerados o método de pesquisa selecionado e a natureza do trabalho, que não exigiu processos estatísticos. A finalidade da análise teve como objetivo reunir os dados e organizá-los de forma a possibilitar a identificação e análise de como a distância psíquica, com ênfase na cultura nacional, interfere no processo de formação de uma *Joint Venture* entre uma empresa mineira e uma empresa indiana.

Desse modo, foi utilizado o *software* de pesquisa qualitativa ATLAS/ti para a análise de conteúdo - para os dados primários; e análise documental - para os dados secundários. De acordo com Roesch (1999), “a análise de conteúdo busca classificar palavras, frases ou mesmo parágrafos em categorias de conteúdo”. Já a análise documental, segundo Lakatos e Marconi (1991), “caracteriza-se pela coleta de dados restrita a documentos, escritos ou não”.

4.2 Coleta de dados

Os dados da pesquisa foram obtidos por meio de entrevistas semi-estruturadas e da análise de documentos. A partir das entrevistas semi-estruturadas foram coletadas as informações necessárias para o desenvolvimento do trabalho. Quivy e Campenhoudt (1998) classificam a entrevista semi-rígida como a mais utilizada em investigação social. A função da análise documental é dar mais embasamento à pesquisa, pois ela permite não só a economia de tempo e dinheiro, como também possibilita ao pesquisador reservar o essencial de sua energia à análise propriamente dita. Valoriza, ainda, um importante e

precioso material documental que não pára de se enriquecer devido ao rápido desenvolvimento das técnicas de recolhimento, organização e transmissão de dados (QUIVY; CAMPENHOUDT, 1998).

4.3 Tratamento/análise dos dados

Foi feito pela análise dos conteúdos e das evidências levantadas (estudo de caso), utilizando-se como ferramenta principal de tratamento o *software* “ATLAS/ti”. Essa análise dos dados do estudo de caso está organizada num processo de categorização.

De acordo com Bardin (2004, p.111), a categorização é uma operação de classificação de elementos construtivos de um conjunto, por diferenciação e, seguidamente, por reagrupamento segundo o gênero (analogia), com critérios previamente definidos. As categorias são rubricas ou classes que reúnem um grupo de elementos (unidades de registro no caso de análise de conteúdo) sob um título genérico, agrupamento este efetuado em razão dos caracteres comuns desses elementos.

5 DESCRIÇÃO DO CASO

Com base na análise de documentos, relatórios, artigos e das entrevistas que foram realizadas nas três organizações envolvidas na pesquisa, segue a descrição do estudo de caso desde o histórico das organizações, o processo de negociação, o desenvolvimento e a formação da *Joint Venture* internacional entre uma empresa brasileira e uma empresa indiana que originou essa pesquisa.

De acordo com o pedido feito pelos integrantes dos dois grupos pesquisados, que só permitiriam a divulgação da pesquisa e das entrevistas se os nomes dos grupos envolvidos na *Joint Venture* e dos respondentes não fossem divulgados, fica aqui determinado que o grupo mineiro será chamado de Grupo Alpha, o grupo indiano de Grupo Beta e os codinomes dos respondentes, escolhidos aleatoriamente, em alguns casos são os primeiros nomes dessas pessoas.

5.1 Um rápido histórico dos grupos Alpha e Beta e da Câmara de Comércio, Indústria e Agropecuária Índia-Brasil (CCIAIB)

5.1.1 Grupo Alpha

O grupo Alpha iniciou suas atividades de atacadista distribuidor no ano de 1976, com a determinação de conquistar espaço em um setor dinâmico, com a sua moderna política comercial. Genuinamente mineiro, apostou no freqüente atendimento ao pequeno e médio varejo, ignorando fronteiras, distâncias e dificuldades de acesso. Sua estrutura

organizacional é de uma empresa tipicamente mineira, ou seja, familiar. Tem como presidente o seu fundador e patriarca e as vice-presidências ocupadas pelos seus filhos e outros membros da família. A sua diretoria é formada por profissionais que estão de alguma forma ligados à organização ou à família.

Trabalhando com elevado padrão de qualidade no atendimento, o grupo conquistou espaço e se expandiu. Em 2001, foi inaugurada, após dois anos de construção, sua moderna sede na cidade de Ribeirão das Neves às margens da Rodovia 040, que possui área total de 84.000m², onde já foram construídos, com moderna arquitetura e infraestrutura, mais de 16.000m² correspondentes aos complexos administrativo e logístico.

No seu complexo logístico, encontram-se a área de transportes e o Centro de Distribuição (CD). Com 14.150m², o CD pode dobrar a capacidade de armazenamento que hoje já possui números bastante expressivos:

- 15.580 posições porta-paletes (1,80 m);
- 9.000 endereços de *picking*;
- 30 ruas com endereçamento automático;
- 39 boxes de carga e descarga (em dois turnos);
- 1.700 m² de mezanino com capacidade para 3.500 m² de blocagem.

O Centro de Distribuição conta com um moderno sistema de gestão de armazém, desenhado e aderente às operações internas - desde o recebimento até a expedição, passando por etapas de armazenagem, conferência de miudeza com códigos de barras, controles de estoques (inventários rotativos), identificação de volumes por cliente, etc. A frota – terceirizada e própria – possui mais de 250 caminhões, as entregas são orientadas por um sistema de rota programada que foi desenvolvido para atender com

custo baixo e mais agilidade todo o território nacional. Hoje o *mix* de produtos distribuídos tem mais de 8.000 itens.

Sempre atento ao cenário econômico, o grupo Alpha, que já mantinha relacionamentos internacionais, percebeu que o comércio exterior possuía crescente representatividade no sistema de distribuição e na economia do Brasil e que o mercado estava carente de agentes no exterior. Mantendo a filosofia de encarar “supostas ameaças como boas oportunidades”, foi criada, em janeiro de 2003, a Alphaex Trading. Estando preparada para solucionar os problemas de empresas que não querem ou não podem enfrentar o complexo xadrez do comércio internacional, a Alphaex integra pacotes de serviços no modelo porta a porta. Ou seja, a operação logística é completa, indo desde o contato com o exportador no ponto de origem até a entrega da mercadoria na porta do cliente, seja no Brasil ou em qualquer lugar no mundo - o que é um grande diferencial de competitividade.

Hoje a empresa atua em todo o território nacional, possuindo uma carteira com mais de 40.000 clientes ativos que são atendidos por uma equipe de mais de 600 representantes comerciais autônomos, localizados em todo o país.

O grupo Alpha, 15º colocado no *ranking* brasileiro da ABAD (Associação Brasileira de Atacadistas e Distribuidores) em 2003, não pretende ser o maior, mas o melhor atacadista distribuidor do país. Para alcançar esse objetivo, seleciona seus fornecedores com base em critérios diversos, como solicitação de mercado, presença forte da marca, preços e condições competitivas, entrega eficiente e respeito ao cliente. Atualmente, a empresa conta com mais de 300 empresas fornecedoras responsáveis pelos mais de 7.500 itens distribuídos entre diversos segmentos, em diversos países do mundo.

5.1.2 Grupo Beta

O grupo Beta, com sua sede em Mumbai e com sua fábrica localizada no distrito de Bulsar, no estado de Gurajat, Índia, foi fundada no ano de 1991 com a finalidade de produzir produtos químicos especiais e intermediários para o negócio de proteção de safras. A partir de 1997, a empresa passou a fabricar defensivos agrícolas de diversos tipos, que incluem inseticidas, herbicidas, fungicidas e produtos químicos intermediários, tendo hoje um portfólio diversificado e abrangente para a agricultura como um todo.

Isso se deve principalmente ao centro de pesquisa e desenvolvimento e à montagem de uma planta-piloto com sofisticado equipamento analítico e cientistas altamente qualificados, que estão continuamente trabalhando para o melhoramento dos produtos existentes e na criação de novos produtos.

A Beta também tem feito investimentos substanciais na geração de dados sobre produtos químicos junto a vários laboratórios, tanto na Índia como na Europa, e seus produtos estão registrados em vários países pelo mundo. A empresa tem hoje distribuidores em vários países e exporta seus produtos para mais de 50 países nos diversos continentes do mundo. Com a finalidade de oferecer melhor serviço aos seus clientes, a empresa montou recentemente subsidiárias ou formou alianças estratégicas na Austrália, Argentina, Holanda e no Brasil.

No intuito de manter os níveis de motivação altos e as habilidades e capacidades do seu pessoal em dia, o grupo Beta realiza regularmente seminários e cursos de aperfeiçoamento, tanto nas próprias empresas como em várias instituições de ensino. Dessa maneira, o grupo está em contato permanente com os últimos desenvolvimentos tecnológicos do mundo.

Consciente de sua responsabilidade social, a empresa Beta estende seus programas sociais para toda a sociedade e para a comunidade onde estão localizadas suas operações. A empresa tem organizado diversos programas sociais e de desenvolvimento nos seus centros comunitários e nas vilas das vizinhanças, tais como campos de doação de sangue, atendimento médico, bolsas de estudos, cadeiras de rodas para os deficientes, entre outros. Desenvolve também vários programas de reflorestamento em toda a região de sua indústria.

5.1.3 Câmara de Comércio, Indústria e Agropecuária-Índia Brasil

A CCIAIB tem como objetivo principal fomentar e consolidar as relações comerciais, industriais, agropecuárias e econômicas entre a Índia e o Brasil, celebrando convênios, gerando negócios, orientando e auxiliando seus sócios nos assuntos pertinentes e colocando à disposição dos mesmos toda a sua infra-estrutura operacional. Foi criada em novembro de 2003, vinculada ao Consulado da Índia em Minas Gerais e reconhecida pela Embaixada da Índia no Brasil.

Com a finalidade de incrementar suas atividades, inaugurou um escritório na Índia, tendo como objetivo principal procurar atender as empresas indianas que desejam desenvolver alguma atividade comercial com o Brasil. Recentemente, foi instalado um escritório em São Paulo e hoje a CCIAIB cobre todo o território brasileiro. A Câmara tem a seguinte estrutura: o Presidente, o Vice-Presidente e três diretores. Existem seis comitês distintos: o de biotecnologia, tecnologia da informação, comércio exterior, educação, logística e jurídico. Toda essa estrutura está à disposição tanto das empresas brasileiras como indianas.

5.1.4 A formação da *Joint Venture* internacional

Apesar do crescimento rápido no mercado nacional, sempre atento ao que estava acontecendo no cenário econômico e comercial mundial e vendo as oportunidades que estavam aparecendo no mercado internacional, o grupo Alpha decidiu iniciar o processo de internacionalização da organização em janeiro de 2003 para manter-se competitivo e se destacar no mercado nacional. O modo escolhido para iniciar o processo de internacionalização foi pela exportação de produtos de decoração natalina, fabricados por uma das empresas do grupo, para países vizinhos da América Latina.

Uma vez iniciado esse processo e com os resultados positivos dessa primeira experiência, quando adquiriram não só o conhecimento do mercado latino, como também conseguiram estabelecer vários contatos comerciais em diversos países latinos, decidiram, no final desse mesmo ano, aumentar a sua participação nesse mercado. Para alcançar esse objetivo, procuraram seus principais fornecedores e clientes, oferecendo para exportar e/ou distribuir seus produtos na América Latina, como também importar e distribuir produtos de fornecedores dos outros países da América do Sul. No final de 2003, já visualizando o mercado global, o grupo Alpha começou a analisar como continuar o seu processo de internacionalização e qual seria o melhor modo de fazê-lo.

Independentemente de já estarem atuando no mercado da América Latina e acreditando estar no caminho certo, a alta gerência do grupo Alpha montou uma equipe para analisar melhor todas as oportunidades que aparecessem no mercado mundial. Para formar essa equipe, foram convocados alguns dos funcionários mais graduados da organização com mais experiência nessa área e contrataram o serviço de especialistas em comércio exterior.

Coincidentemente, no princípio de 2004 e com a equipe especializada ainda sendo formada, a empresa Alpha foi procurada pelos representantes da CCIAIB, com a informação de que existia uma empresa indiana fabricante de produtos químicos para serem empregados na agropecuária, no uso doméstico e na saúde pública. E que essa empresa estava à procura de uma organização brasileira para desenvolverem uma parceria internacional. De acordo com a informação da CCIAIB, o grupo Alpha tinha o perfil que atenderia às necessidades do grupo indiano.

O grupo Alpha, com toda a estrutura logística, tanto física como operacional, montada e funcionando, com representantes espalhados por todo o território brasileiro, sendo considerada uma das maiores distribuidoras atacadistas do país, seria exatamente o tipo de parceiro de que o grupo indiano Beta estava necessitando naquele momento. O grupo Beta iniciou suas atividades no Brasil no início de 2002, com a implantação de uma subsidiária. Essa experiência não tinha alcançado os objetivos previstos devido a diversos fatores, mas principalmente pelo total desconhecimento de alguns aspectos importantes sobre o Brasil, como o idioma, as características do seu mercado, a falta de uma rede de contatos, entre outros.

A outra barreira que encontraram no Brasil foram os problemas burocráticos. Eles não tinham previsto a dificuldade de obter um visto de trabalho para a equipe indiana, assim como a necessidade de conseguir uma série de documentos exigidos pela legislação brasileira para o funcionamento de uma empresa, etc. Todos esses problemas, junto com a dificuldade que encontraram na distribuição de seus produtos no mercado brasileiro, culminaram no fechamento de sua subsidiária.

Apesar da experiência anterior fracassada, o grupo Beta acreditava que tinha que encontrar uma maneira de entrar no mercado brasileiro, especialmente devido ao que o mercado agropecuário brasileiro representa em termos globais. O grupo Beta fabrica e

comercializa uma gama imensa de produtos químicos agropecuários em diversos países do mundo, mas nenhum mercado se mostrava tão promissor como o brasileiro. A alternativa encontrada pelo comando do grupo Beta foi desenvolver uma aliança estratégica internacional com uma empresa brasileira que tivesse a estrutura e o conhecimento necessário para distribuir e comercializar seus produtos no Brasil.

Ainda na Índia, o grupo Beta teve o primeiro contato com a CCIAIB, quando iniciaram as primeiras reuniões e expuseram os problemas que tiveram na primeira experiência no Brasil e os desejos e necessidades do grupo para uma nova investida nesse mercado. Utilizando toda a estrutura da CCIAIB, a procura de um parceiro brasileiro ideal começou no final de 2003 e já no início de 2004 o nome do grupo Alpha, com todas as informações necessárias, foi apresentado à alta direção do grupo Beta.

Após uma análise profunda por parte do grupo indiano, a CCIAIB recebeu a incumbência de iniciar os primeiros contatos com o grupo brasileiro. Já nos primeiros contatos, o grupo Alpha demonstrou interesse em se associar aos indianos, o que levou ao agendamento e à realização das primeiras reuniões na Índia. Todo o processo de desenvolvimento da parceira foi intermediado pela CCIAIB, sendo que em junho de 2004, depois de inúmeras reuniões tanto aqui no Brasil quando na Índia, o primeiro Memorando do Entendimento (ANEXO A) entre as empresas foi assinado em Mumbai, na Índia. A partir desse documento, o grupo Alpha e o grupo Beta concordaram em formar duas empresas de *Joint Venture*, sendo elas:

- A primeira *Joint Venture* foi denominada Beta Américas Ltda., utilizando o nome da subsidiária do grupo Beta, a qual não estava em operação naquele momento. Foi formada com o propósito de registrar, importar e pesquisar produtos, seja fora ou dentro do Brasil. Ainda de acordo com o memorando, essa empresa deveria, em uma data futura, formular e empacotar os produtos de

sua própria marca e fornecer seus produtos para outras empresas agregadas, outras distribuidoras e sua própria empresa irmã de distribuição, inclusa como parte desse memorando. O seu modelo acionário foi descrito da seguinte forma: o grupo Beta tem 51% de participação e o grupo Alpha 45%, tendo os proprietários dos grupos Alpha e Beta 2% em seu próprio nome cada um. O capital da empresa foi formado de acordo com o quociente de ações de cada sócio.

- A segunda *Joint Venture* foi formada para ser responsável pela distribuição de produtos químicos no Brasil, registrados pela Beta Américas Ltda., sendo colocado à venda por uma rede de revendedores para serem empregados na agricultura, no uso doméstico e na saúde pública. O modelo acionista dessa empresa é o seguinte: o grupo Alpha tem 51% de participação e o grupo Beta 43% de participação, sendo que os proprietários dos grupos Alpha e Beta têm 3% em seu próprio nome cada um.

Após a assinatura do Memorando do Entendimento, as duas *Joint Ventures*, que em termos práticos são uma só, foram estabelecidas na cidade de Itaúna, no estado de Minas Gerais. A primeira fase da implementação foi montar a estrutura física e escolher os componentes que iriam trabalhar na nova empreitada. O grupo Alpha foi o responsável pela estruturação da *Joint Venture* e, para tal, ela transferiu alguns de seus funcionários de confiança para agilizar o processo.

O processo de seleção de pessoal foi feito por uma empresa especializada, sob a supervisão do Departamento de Recursos Humanos da empresa-mãe. O grupo Beta também transferiu seis funcionários da sede na Índia para acompanhar o desenvolvimento inicial da formação da *Joint Venture*. O Departamento de Recursos Humanos do grupo

Alpha desenvolveu entre seus representantes espalhados pelo Brasil cursos de treinamento específicos para que eles se familiarizassem com os produtos do grupo Beta, técnicas de vendas, perfil dos clientes em potencial, etc.

Com boa parte de sua estrutura pronta e funcionando, a *Joint Venture* Beta Américas Ltda. iniciou suas atividades em março de 2005, com a chegada e distribuição do primeiro carregamento dos primeiros produtos originários da Índia.

6 ANÁLISE DOS DADOS

A análise de dados foi feita a partir de um processo comparativo entre o referencial teórico e os dados coletados da pesquisa realizada. Esta pesquisa utilizou entrevistas semi-estruturadas com pessoas que participaram do processo de negociação, desenvolvimento e implantação de uma *Joint Venture* internacional entre uma empresa brasileira (mineira) e uma empresa indiana.

A análise dos dados do estudo de caso está organizada por um processo de categorização. De acordo com Bardin (2004, p.111), a categorização é uma operação de classificação de elementos construtivos de um conjunto, por diferenciação e, seguidamente, por reagrupamento segundo o gênero (analogia), com critérios previamente definidos. As categorias são rubricas ou classes, que reúnem um grupo de elementos (unidades de registro no caso de análise de conteúdo) sob um título genérico, agrupamento este efetuado em razão dos caracteres comuns desses elementos.

O corpo empírico do trabalho está fundamentado em entrevistas com os participantes da *Joint Venture* Beta Américas Ltda. e em documentos coletados junto ao grupo Alpha.

6.1 Análise dos dados - o efeito dos fatores da distância psíquica nos valores sobre autoridade, relacionamentos, incerteza e tempo na formação da *Joint Venture* Beta Américas Ltda.

No processo de desenvolvimento, formação e implementação de *Joint Ventures* internacionais, os fatores criadores da distância psíquica podem ter efeitos diferentes sobre os valores das organizações envolvidas. Muitas vezes, isto acontece devido às diferenças das culturas nacionais que existem entre os participantes dessa forma de cooperação internacional. Conforme mostrado no modelo de análise apresentado nesta pesquisa, Child (2005, p.230,231) identifica quatro áreas em que as diferenças culturais entre os parceiros poderão criar dificuldades específicas no gerenciamento das alianças estratégicas. Essas áreas estão relacionadas com os valores autoridade, relacionamentos, incerteza e tempo.

Nesta pesquisa, foi possível observar quais os fatores da distância psíquica que influenciam mais e quais influenciam menos esses valores nos dois grupos pesquisados e como foi o resultado dessas diferenças sobre o controle e a confiança da *Joint Venture* Beta Américas Ltda.

6.1.1 Valores sobre autoridade

As teorias sobre autoridade foram desenvolvidas a partir de pesquisas feitas por vários autores, com destaque para o conceito de “distância do poder” desenvolvido por Hofstede (1980; 1991; 2001, *apud* TANURE, 2005, p.29), que está relacionado com a extensão com que as pessoas acreditam que o poder e o *status* estão distribuídos desigualmente e elas aceitam ou não essa distribuição desigual de poder como forma

apropriada de organização dos sistemas sociais. Nessas organizações, a distância do poder tem influência na modelagem da hierarquia formal, no grau de centralização e no processo decisório. Child (2005, p.231) afirma que essa característica tem sido ligada a mais “distância do poder” entre os níveis hierárquicos dessas sociedades, ou seja, a mais consideração e à má vontade de desafiar uma autoridade superior. Nas entrevistas, algumas dessas diferenças foram notadas entre os respondentes.

Alguns fatores da distância psíquica podem ter mais influência do que outros no valor sobre autoridade que, por sua vez, possui valor diferente de acordo com a cultura de um país, como bem definido pelo vice-presidente da CCIAIB, Sr. Leonardo Ananda Gomes:

A questão de autoridade é muito importante para o indiano. Ela precisa ser mais respeitada do que imposta, porque lá, para controlar essa massa de pessoas precisa ter autoridade, mas não é tão marcante como no Brasil, apesar do que é comum a autoridade fazer vista grossa para muita coisa. Deixa a coisa caminhar. Mas essa idéia de autoridade é bastante marcante, assim como é aqui no Brasil. A rigidez ou grosseria da autoridade é mais comum na Índia, quando se trata da casta inferior; isso acontece muito. É uma coisa bem do sistema de castas, um problema bem cultural.

Em países como a Índia e o Brasil, o fator religião tem grande influência na questão do valor sobre autoridade. Na Índia, por exemplo, o sistema de castas é originário do Hinduísmo, que é a religião praticada pela maior parte da população daquele país e, apesar de ser proibida por lei, é ainda praticada em todos os níveis da sociedade. O Sr. Leonardo enfatiza que:

A cultura indiana está presente nas empresas nesse aspecto também, até no sistema de castas. Eu gosto de explicar as castas assim, como sendo uma função social, igual como na época do feudalismo ou na época da Revolução Francesa, que tinha as jacobinas e gerondinas, o sistema de castas na Índia é assim. No antigo sistema que tinha quatro castas, uma dos intelectuais, a dos guerreiros, dos artesões e a dos párias (sem casta) e isso dentro das organizações é assim também. Aquela pessoa, não importa a posição dela, se ela é diretora ou gerente, importa é que ela conhece daquele assunto. Ela é respeitada porque é especialista naquele assunto, pois o mais importante lá é o ser, o conhecimento e não o ter.

Mas é lógico que por causa do sistema de castas, os funcionários que não têm tomada de decisão na empresa são até maltratados em certas situações e não são nem um pouco respeitados. Isto está ainda muito presente lá.

A cultura de um país influencia o modo dos gestores agirem e estruturarem suas organizações, o que confirma a teoria de Hofstede (1980; 1991; 2001, *apud* TANURE, 2005, p.29), em que o conceito “distância do poder” está relacionado à extensão com que as pessoas acreditam que o poder e o *status* estão distribuídos desigualmente e elas aceitam ou não essa distribuição desigual de poder como forma apropriada de organização dos sistemas sociais. Isso fica visível no caso da Índia, como explicado pelo Sr. Leonardo:

No âmbito gerencial, é evidente que a cultura indiana influencia a forma deles trabalharem, pois a sociedade indiana é matriarcal. Sempre se refere à Índia no feminino, na religião as deusas são as principais divindades. Se você pegar a estrutura de uma empresa, sem dúvida você poderá fazer boas analogias quanto a isso. As funções são bem divididas numa empresa, o que às vezes cria uma burocracia maior, mas, inclusive, é difícil você perceber quem é o chefe de quem, quem que você terá que convencer e em alguns casos não existe isso.

O significado do *status* da autoridade parece ter mais importância na cultura brasileira do que na indiana, pois, de acordo com o Sr. Leonardo:

Em relação ao impacto da cultura entre empresas brasileiras e indianas, eu posso dizer que não entram exatamente em choque, mas há problemas. Normalmente, os empresários brasileiros querem saber com quem vão se reunir, por que estão indo na comitiva o presidente e diretores da empresa brasileira e acham que precisam encontrar com alguém do mesmo nível. No caso brasileiro, eles valorizam muito isso. Os presidentes e alto executivos indianos são muitas vezes mais inacessíveis que o próprio Presidente da Índia. Isso às vezes é muito difícil de resolver, pois os empresários brasileiros geralmente acreditam que só os presidentes das organizações indianas têm o poder para tomar decisões. Na Índia não é assim. Na Índia cada um toma decisões na sua área. Então um dos problemas que nós temos é convencer o presidente de uma empresa brasileira que mesmo que ele esteja conversando com um diretor ou com um gerente da empresa indiana, estes poderão solucionar o problema dele.

Nas organizações, a distância do poder tem influência na modelagem da hierarquia formal, no grau de centralização e no processo decisório. Essa visão diferenciada do valor sobre autoridade entre o brasileiro e o indiano fica clara com a afirmação do Sr. Ronaldo, Assessor de Direito Internacional do grupo Alpha, para quem:

Autoridade é uma palavra bastante complexa de ser analisada. Na estrutura que existe na nossa empresa, ela é bastante clara e específica. Existe uma estrutura tradicional, com cada um sabendo qual é o seu papel e a quem responder. A hierarquia é forte e bem determinada. Não posso responder sobre a empresa indiana.

Essas diferenças foram identificadas pelos participantes do processo de formação da *Joint Venture* Beta Américas Ltda. e, em alguns momentos, criaram alguns problemas nos estágios iniciais de negociação. Segundo o Sr. Márcio, Gerente de Desenvolvimento de Negócios Internacionais:

Algumas questões, como relacionamento, modo de agir nas reuniões, o não conhecimento de alguns aspectos culturais, também causaram problemas iniciais. Notamos que eles nem sempre respeitam a hierarquia como nós a respeitamos na nossa empresa. Ao que parece, eles têm mais facilidade em delegar poderes de decisão. Nem sempre quem decide é o mais alto na hierarquia da empresa Beta e sim aquele que tem mais conhecimento sobre o assunto.

Essa visão do grupo Alpha fica ainda mais evidente nas palavras do seu Diretor da Área Internacional, o Sr. Adriano:

Hoje, o corpo de colaboradores é quase totalmente local, o que nos proporciona tranquilidade no que se refere à Autoridade. Acreditamos que o poder e a autoridade devam ser exercidos por aqueles que tenham mérito e respeito junto aos demais.

Os representantes do grupo Beta também notaram as diferenças sobre a questão dos valores sobre autoridade, conforme respondido pelo Sr. Firoz, Gerente Financeiro:

É claro que existem diferenças, como, por exemplo, a questão de hierarquia e o que significa para os brasileiros. Esta questão de *status*

não é tão importante na Índia, pois lá queremos é resolver os problemas o mais rápido possível e quanto maior for a hierarquia mais tempo demora a decisão. Ninguém fica chateado com isso.

As respostas dos entrevistados corroboram a teoria de Trompenaars e Hampden-Turner (1993, *apud* SCHERMERHORN, 2007, p.111), quando relacionaram o conceito de “distância do poder” à definição de culturas “universalistas” e “particularistas”, sendo a brasileira identificada como “particularista”, em que seus membros estão mais atentos às posições de poder, aos relacionamentos e dão grande importância a uma boa relação com o líder, que influencia na forma e no resultado de suas ações.

Nas respostas dos entrevistados não existem muitas evidências de como os fatores da distância psíquica influenciaram diretamente os valores sobre autoridade de cada grupo, mas fica bastante claro que alguns desses fatores criaram barreiras e pontos de atritos entre eles. A falta de informações e as conseqüências da distância geográfica entre os dois países foram os fatores mais representativos nas entrevistas, como a causa da falta de conhecimento dos valores sobre autoridade em cada uma das duas culturas. De acordo com a Srta. Érika, Gerente de Recursos Humanos do grupo Alpha:

Quando a diretoria começou a negociar com os indianos, um dos aspectos que mais nos preocupou foi a nossa total falta de conhecimento sobre a Índia, de como as empresas funcionavam lá e, na verdade, do que realmente iríamos precisar se porventura essa aliança viesse a se concretizar.

A distância geográfica também é um dos fatores do desconhecimento mútuo entre o Brasil e a Índia, como confirmado pelo Sr. Firoz, quando declarou que:

Outro fator que pesou foi a distância. Em primeiro lugar, parece que quanto mais longe é o país, menos se conhece a respeito dele. No caso do Brasil, é um país praticamente desconhecido na Índia. Nós temos mais convívio comercial com países da Europa e da América do Norte. Faz pouco tempo que começamos a negociar com países da América Latina.

Essa declaração vem confirmar a afirmação de Inkpen e Ramaswamy (2006, p.26) de que, apesar da Internet e das novas tecnologias de telecomunicações, que permitem a um indivíduo ou empresa se conectar através de grandes distâncias, a distância geográfica continua sendo um fator importante nas decisões sobre a expansão global.

As entrevistas comprovam que existem visões diferentes quanto aos valores sobre autoridade, quando organizações de países diferentes decidem se internacionalizar por meio de *Joint Ventures*. A declaração do Sr. Firoz corrobora esse conceito:

Quanto ao problema de autoridade, como já mencionei, nós somos um pouco diferentes. Nas empresas indianas, em geral, existe a hierarquia, mas sempre deixamos o canal aberto para o diálogo, apresentação de novas idéias, formando, assim, um grande elo para grandes conquistas. Existe menos formalidade que no Brasil. As portas dos chefes estão sempre abertas (quando existem). As grandes diferenças que existem no que se refere ao gerenciamento na Índia e no Brasil é mais nas diferenças das técnicas no aspecto do relacionamento humano, na produção e no crescimento de colaboradores junto à empresa para, assim, atingir a meta desejada.

6.1.2 Valores sobre relacionamentos

As características culturais do país de origem estão presentes nos valores sobre relacionamento nas organizações. Segundo Tanure (2005, p.55), o Brasil exibe uma tendência ao coletivismo, pois as ligações entre as pessoas são mais firmes que em muitos países ocidentais. Essa feição coletivista está fortemente relacionada com o personalismo e este, por sua vez, influencia francamente o estilo brasileiro de gestão, que faz uma mediação entre coletividade e individualidade.

Nas entrevistas, alguns problemas ligados aos valores sobre relacionamento foram mencionados em alguns momentos, sendo identificados alguns fatores como

informação, religião e tecnologia, como quando o Sr. Firoz expressa sua preocupação com os valores sobre relacionamento:

Quando da escolha do parceiro, é também importante desenvolver um relacionamento profissional, pessoal e de confiança, já que iremos dividir informações muitas vezes sigilosas, tecnologias, trocar experiências e dividir as dificuldades encontradas durante todo o processo. Sem um relacionamento sadio isso não será possível.

Essa declaração confirma a afirmação de Child (1999, p.157) de que o conhecimento mútuo e o compartilhamento de informações entre as pessoas envolvidas são condições essenciais para o sucesso da aliança. Para existir esse grau de compartilhamento de informações, é necessário que as partes envolvidas se entendam, ou seja, é importante existir uma linguagem que seja entendida por todos. No processo de negociação da *Joint Venture* Beta Américas Ltda., esse foi um dos fatores que mais criaram barreiras de relacionamento. Isso fica comprovado na resposta do Sr. Firoz, dando a versão indiana sobre essa questão:

A questão da língua era uma grande barreira, já que poucos brasileiros falam inglês com fluência. Isso dificultou todo o processo de comunicação entre as partes envolvidas. Até se comunicar com os clientes em potencial era difícil. Para existir um entendimento e algum tipo de relacionamento, foi necessário contratar tradutores e intérpretes, o que nunca é uma coisa muito boa.

Os respondentes do grupo brasileiro também tiveram uma visão bastante parecida com a dos indianos, como comprovado pelo Sr. Márcio:

Desde o início do nosso relacionamento, e em até certo ponto até hoje, tínhamos problemas em entender exatamente o que nossos parceiros queriam, pois poucos na nossa empresa conheciam o inglês e os que tinham algum domínio não entendiam o inglês indiano, que é terrível. Eu mesmo tive que tomar aulas particulares, já que não dominava, como ainda hoje não tenho domínio completo da língua inglesa.

A religião foi outro fator que influenciou e criou algumas barreiras durante o processo de negociação entre as organizações. Schermerhorn (2007, p.109) destaca que se deve sempre estar consciente das tradições religiosas quando se visita e trabalha em outras culturas, pois a religião tem influência importante na vida de muitas pessoas e seu impacto pode se estender às práticas relacionadas às roupas, alimentos e comportamento interpessoal. Isso ficou comprovado no depoimento da Srta. Érika, quando descreveu alguns dos problemas relacionados com a religião, que aconteceram no início do seu envolvimento no processo de negociação:

O primeiro grande problema que encontrei foi o fato de eu ser mulher. Notei de cara que eles não davam atenção à minha presença, nem quando eu tinha algo a falar ou acrescentar. Explicaram-me que na Índia a mulher, especialmente nas empresas, não tem espaço profissional na alta administração. Existe muito preconceito vindo das religiões predominantes no país.

Segundo um outro respondente, o Sr. Márcio, outros problemas ligados à religião criaram alguns atritos no relacionamento durante o processo de negociação:

Acredito que durante todo o processo, a coisa mais difícil foi lidar com algumas situações com as quais não estamos acostumados aqui no Brasil. Como boa parte da equipe deles é muçulmana, tínhamos muitas vezes de parar no meio de uma reunião de negócios para eles fazerem suas orações. Fora da empresa também era e é um pouco diferente, já que eles não bebem e a maior parte deles, especialmente os hindus, é vegetariana, o que, para mim, que adoro um bom churrasco (sou gaúcho!) é difícil de entender. Hoje já conseguimos lidar com essas situações, que já não afetam mais nosso relacionamento pessoal.

Do ponto de vista do Sr. Firoz, tendo uma visão indiana e pessoal sobre a questão, a religião não criou problema mais sério durante a formação da *Joint Venture* no Brasil:

Você me perguntou se a religião afeta de alguma forma o relacionamento n uma *Joint Venture* internacional. Bem, o que posso lhe dizer é que, apesar de ser muçulmano e respeitar as leis da minha religião, não tenho tido muitos problemas aqui no Brasil. Em outros países esse fator pode criar

inúmeros problemas, mas o brasileiro parece ser muito tolerante quanto a esse assunto. Não tenho tido problemas.

O nível de educação é muitas vezes um fator complicador num processo de desenvolvimento de uma *Joint Venture*. Kotabe e Helsen (2000, p.111) afirmam que as empresas também estão preocupadas com a “qualidade” da educação, pois é importante saber se a força de trabalho de um país possui as habilidades necessárias para fazer a transição de indústrias de trabalho intensivo para indústrias de capital intensivo.

Na questão do valor sobre relacionamento, isto também é verdadeiro. Fica extremamente difícil existir qualquer forma de relacionamento profissional se houver grande diferença de nível de educação entre uma organização e outra. De acordo com o Sr. Firoz, esse foi um dos problemas encontrados na implementação da *Joint Venture*:

Para falar a verdade, houve dificuldade de encontrar pessoas qualificadas com as características e conhecimentos necessários para trabalharem dentro da área de química industrial e manterem um relacionamento profissional com nossa sede.

As diferenças nas formas de relacionamento nas organizações foram identificadas pelo Sr. Ronaldo, confirmando uma das diferenças culturais da teoria de Trompenaars: individualismo *versus*:

Uma coisa que ficou bastante evidente quando estávamos elaborando o processo de gerenciamento para a nova JV foi o fato que os indianos demonstraram mais preocupação em formação de trabalho em equipe, sem se importar muito com o aspecto individual do trabalho. Ficou claro para mim que nós nos preocupamos mais com os indivíduos do que com a equipe, cooperação interdepartamental, etc. Para eles, a preocupação é igual para todos, não importando a posição, a empresa ou que tipo de serviço a pessoa desenvolve.

O resultado da pesquisa reafirma o parecer de Child (2005, p.231) de que as diferenças culturais quanto aos relacionamentos muitas vezes envolvem tensões entre aplicar as mesmas regras para todos, sem levar em consideração as relações pessoais ou de

amizade (universalismo) *versus* levar em consideração essas relações (particularismo). Em alianças entre organizações nas quais existe grande contraste entre essas dimensões, é difícil estabelecer uma relação de confiança mútua na qual um bom relacionamento esteja fundamentado.

6.1.3 Valores sobre incerteza

O sentimento e as formas de enfrentar a incerteza fazem parte da herança cultural de uma sociedade e muitas vezes podem provocar comportamentos que parecem ridículos e incompreensíveis aos membros de uma outra sociedade. Os fatores da distância psíquica que influenciam os valores sobre incerteza variam de acordo com a cultura de cada país que, por sua vez, influencia a cultura organizacional das empresas de determinado país. De acordo com Tanure (2005, p.23), a cultura nacional é um dos pilares da cultura organizacional, apesar de não ser o único.

Os valores sobre incerteza foram identificados ao longo das entrevistas, tendo recebido a influência de diversos fatores da distância psíquica. Os estudos desenvolvidos pela Escola de Uppsala afirmaram que a incerteza em relação ao resultado de uma ação aumentaria a distância, razão pela qual se acreditava que as empresas procurariam alternativas nas quais pudessem se sentir menos “estrangeiras” possível. O grupo Apha confirmou esse conceito quando iniciou seu processo de internacionalização, como descrito pelo Sr. Ronaldo:

Iniciamos exportando para países vizinhos da América do Sul os produtos natalinos fabricados por uma de nossas empresas. A certeza de que o mercado iria aceitar nosso produto era grande, pois tínhamos feito pesquisas de mercado e nossos contatos demonstravam muito otimismo em relação ao nosso produto. Isso foi comprovado na prática.

Na primeira entrevista com o Sr. Leonardo da CCIAIB, ele explicou como normalmente os empresários indianos lidam com a incerteza quando estão desenvolvendo qualquer tipo de operação internacional. De acordo com ele:

O indiano também não gosta de incertezas. Usam diversos critérios para diminuir as incertezas. Um dos critérios mais importante seria a compatibilidades dos objetivos e das estratégias. Eles se preocupam se existem interesses comuns entre as empresas, estratégias utilizadas, se os meios serão os mesmo que os adotados pela empresa indiana. Eles acham isto importante. Normalmente, existe um modelo internacional, mas se for diferente dos seus objetivos, eles não fazem. Inclusive, o fato de ser uma empresa brasileira já tem uma simpatia, porque é um país em desenvolvimento, não é país desenvolvido querendo tirar a pele de países em desenvolvimento.

Ainda de acordo com o Sr. Leonardo, uma das principais razões para a existência da CCIAIB é exatamente tentar diminuir o nível de incerteza quanto à falta de informações gerais sobre o Brasil e a Índia entre os empresários, tanto indianos quanto brasileiros, como mencionado na sua entrevista:

O nosso principal obstáculo nessa relação Brasil/Índia é o fator desconhecimento recíproco dos países em questão e a barreira da língua. Aliás, essa é uma das razões principais da existência da Câmara de Comércio Índia/Brasil. Uma das nossas metas é diminuir esse desconhecimento da Índia no Brasil e do Brasil na Índia.

A influência da ausência de informações nos valores sobre a incerteza ficou evidente durante a explicação do Sr. Firoz sobre as razões da primeira investida do grupo Beta no mercado brasileiro ter sido um fracasso. Segundo suas explicações, uma das principais razões pelo fracasso da subsidiária foi:

Não tínhamos muitas informações sobre o país, que é praticamente desconhecido na Índia e não tivemos o cuidado de procurar informações mais precisas sobre o mercado brasileiro, suas leis, costumes e sobre as dificuldades que existem aqui para empresas estrangeiras montarem seus negócios no país, a burocracia, etc. Essa subsidiária não se desenvolveu como era esperado, o que levou ao término de suas atividades.

Essa explicação confirma o destaque dado por Child e Faulkner (1998, p.54) à importância de obterem-se informações, quando afirmam que o processo de colher informações, se sustentado, desenvolve-se em uma negociação bem-sucedida. O grupo Alpha também sentiu o problema da falta de informações durante as negociações para a formação da *Joint Venture*. Sua Gerente de Recursos Humanos, Srta. Érica, informou que:

Quando a diretoria começou a negociar com os indianos, um dos aspectos que mais nos preocuparam foi a nossa total falta de conhecimento sobre a Índia, e, na verdade, do que realmente iríamos precisar se porventura essa aliança viesse a se concretizar. O que nos ajudou, e muito, foram as informações que nos foram passadas pela Câmara de Comércio Índia Brasil. Foi a partir dessa base que montamos a nossa estratégia de Recursos Humanos (RH) para que pudéssemos atender todas as necessidades futuras da nossa empresa.

A questão sobre a falta de informações também foi abordada pelo Sr. Márcio, Gerente de Negócios Internacionais do grupo Alpha, quando explicava o processo de formação da *Joint Venture* e como já estavam pensando no mercado indiano quando foram sondados pela CCIAB:

Foi por coincidência, pois na época estávamos planejando importar produtos da Índia, como, por exemplo, defensivos agrícolas, mas estávamos tendo problemas em conseguir mais informações sobre a Índia, seu mercado, fornecedores, etc. Por sinal, uma das coisas que mais sentimos no mercado internacional é a falta de informação sobre o Brasil lá fora. Poucos conhecem nossa capacidade e potencialidade como nação.

Quando perguntado se o valor sobre a incerteza era uma questão importante, O Sr. Márcio respondeu:

Sim, a incerteza pesa e muito na hora das decisões dentro de todo o processo de formação de uma *Joint Venture* ou qualquer outro tipo de negócio. Na realidade, são as incertezas que nos levam a desenvolver tantos sistemas de controle, de monitoramento do mercado, de aprendizagem, etc. Gostamos de ter certeza absoluta de que tudo que estamos fazendo está correto e que tudo vai sair certo.

A linguagem foi o fator mais mencionado por todos os respondentes quando perguntados sobre os valores sobre a incerteza. De acordo com Kotabe e Helsen (2000, p.104), a linguagem é usada para comunicar e interpretar o ambiente e, segundo Hofstede (1997, p.247), quando não se conhece a língua de um país, perdem-se numerosas subtilezas da cultura e se vê obrigado a permanecer apenas como observadores externos. Esse aspecto do fator linguagem fica bastante claro nas entrevistas. Para o Sr. Adriano, Diretor da Área Internacional do grupo Alpha:

O fator idioma é um problema sério, apesar de alguns dos nossos gerentes entenderem inglês. Existe uma linguagem típica de cada cultura, como, por exemplo, os indianos. Muitas vezes é impossível entender o que estão querendo dizer por causa de expressões idiomáticas, gírias locais, etc. Temos que aprender a lidar com essa “nova” linguagem, pois é necessário ter certeza de que estamos entendendo corretamente todas as informações.

O Sr. Firoz, Gerente Financeiro do Grupo Beta, falando sobre a questão da incerteza, explicou que:

A questão da língua era uma grande barreira, já que poucos brasileiros falam inglês com fluência. Isso dificultou todo o processo de comunicação entre as partes envolvidas. Até se comunicar com os clientes em potencial era difícil. Foi necessário contratarmos tradutores e interpretes, que nunca é uma coisa muito boa.

O fator linguagem já tinha sido identificado desde o início do processo de internacionalização do grupo Alpha como um fator de aumento da incerteza, tanto que, para a Srta. Érika:

No mercado da América Latina, não estávamos tendo muitos problemas, mas a questão da comunicação já era um problema. Uma das primeiras coisas que fiz foi contratar pessoas que dominavam o espanhol e que tinham conhecimento das características dos países com que mantínhamos laços comerciais na América Latina.

Continuando a entrevista, a Srta. Érika explicou que estavam conscientes do problema e já naquela época estavam discutindo sobre como resolvê-lo:

Já naquela época havia reuniões com as diretorias e gerências, com a finalidade de estabelecermos o que seria necessário desenvolver dentro da organização para atender às novas necessidades que esse novo ambiente internacional exigia. Uma das primeiras coisas que foi possível identificar foi que a grande maioria dos funcionários da empresa, isso é, do nível de gerência para cima, não tinha domínio nem da língua espanhola nem do inglês. Quase de imediato, estabelecemos incentivos para aqueles que quisessem estudar esses idiomas. A empresa contratou professores particulares e pagou diversos cursos ministrados na própria empresa, em horário que não atrapalhasse as atividades.

As dificuldades e incertezas causadas pelo fator linguagem também foram sentidas pelo Sr. Ronaldo, Assessor Jurídico do grupo Alpha, que descreveu as dificuldades encontradas na fase inicial da negociação da seguinte forma:

A ajuda do pessoal da Câmara foi fundamental durante esse processo inicial. As reuniões entre os parceiros foram bastante difíceis, especialmente pelo fator língua. A comunicação foi bastante difícil, pois nosso inglês não era dos melhores e o inglês falado pelos indianos é extremamente difícil de entender. Com a ajuda de tradutores, conseguimos nos entender e chegar a um acordo. Após essa etapa, passamos para a etapa mais difícil, que foi analisar a documentação, relatórios, balanços, etc. Nós a deles e eles a nossa. Isso levou alguns meses, pois vários documentos tiveram que ser traduzidos, analisados para depois irem para a avaliação e aprovação da diretoria.

Como forma de diminuir esse fator de incerteza, o Sr. Ronaldo explicou que:

Para melhorar nossa comunicação, estamos oferecendo aos nossos funcionários cursos de inglês e espanhol. Para os funcionários que estão sendo contratados atualmente, saber inglês já é uma exigência. É claro que isso é uma exigência para aqueles que irão lidar diretamente com o mercado internacional.

O Gerente de Desenvolvimento de Negócios do grupo Alpha, o Sr. Márcio, confirmando essa posição, informou que:

No início do nosso relacionamento, e em até certo ponto até hoje, tínhamos problemas em entender exatamente o que nossos parceiros queriam, pois poucos na nossa empresa conheciam o inglês e os que tinham algum domínio não entendiam o inglês indiano, que é terrível. Eu mesmo tive que tomar aulas particulares, já que não dominava, como ainda hoje não tenho domínio completo, a língua inglesa.

O fator religião foi mencionado apenas por um dos respondentes como sendo um fator de influência nos valores sobre a incerteza. O Sr. Ronaldo afirmou que:

A questão religião também foi um fator de preocupação, já que vários deles eram muçulmanos, outros hindus, etc. Às vezes era difícil para nós entendermos as necessidades religiosas de cada um dos participantes das comitivas.

Apesar de a religião exercer papel central em muitas sociedades (KOTABE; HELSEN, 2000, p.107), os outros entrevistados não consideraram ou não mencionaram a religião como um fator de influência nos valores sobre incerteza.

Apesar da afirmação de Kotabe e Helsen (2000, p.51) de que em nenhum período da história econômica os países foram mais interdependentes economicamente do que hoje, o fator nível de desenvolvimento econômico foi abordado apenas por um dos respondentes. O Sr. Firoz, Gerente Financeiro do grupo Beta, falando sobre a seleção do parceiro e do país a ser feito a aliança, informou que:

A seleção do parceiro, como também do país onde vamos desenvolver qualquer tipo atividade, é feita por meio de estudos e análises das diversas condições que precisamos ter para desenvolver e negociar nossos produtos. O aspecto econômico, por exemplo, é extremamente importante. Primeiro, porque necessitamos de clientes que possam pagar pelos nossos produtos e, em segundo lugar, o país tem que ter uma economia estável para podermos ter certeza de que nosso investimento não será jogado fora. Com o parceiro, é basicamente a mesma coisa. Tem que ter conhecimento tecnológico, uma situação econômica estável, com a capacidade de investir na parceria.

O fator nível de educação foi mencionado por alguns dos entrevistados como sendo de influência nos valores sobre incerteza, especialmente no que se refere à seleção de pessoal para a *Joint Venture*. O Sr. Márcio, respondendo sobre o processo de seleção de pessoal, afirmou que:

A seleção de pessoal foi feita por uma empresa terceirizada, que selecionou as pessoas de acordo com um perfil preestabelecido por nós. Essas pessoas têm treinamento e especialização para trabalharem na área internacional. Tivemos o cuidado de selecionar as pessoas certas, que

saberiam lidar com as chefias de ambas as empresas participantes da *Joint Venture*. Isso não foi fácil, já que no Brasil são poucos que têm esse tipo de habilidade e conhecimento. Hoje temos um estrangeiro em um cargo específico da *Joint Ventures*, por não termos achado ninguém com o perfil ideal para o cargo aqui em Belo Horizonte. No Brasil ainda temos dificuldade em preencher vagas para certos cargos que exigem mais especialização.

Já pelo lado do grupo Beta, apesar de não participar diretamente da seleção de pessoal, tomou algumas medidas para diminuir o nível de incerteza. O Sr. Firoz explicou:

Houve pouca interferência nossa no processo de seleção do pessoal da *Joint Venture*. Só exigimos que alguns dos nossos funcionários fossem transferidos para a *Joint Venture* para termos algum contato indiano na empresa. Não, não é desconfiança não, é só para facilitar o sistema de informação e, para falar a verdade, houve dificuldade em encontrar pessoas qualificadas e com as características e conhecimentos necessários para trabalharem na área de química industrial.

O nível de educação também foi apresentado na entrevista da Srta. Érika:

Apesar de parecer um problema de fácil solução, muitas vezes é difícil encontrar pessoas com a formação acadêmica apropriada, que domine a língua espanhola e ainda tenha experiência nesse mercado latino. Levaram-se alguns meses para selecionar, contratar e treinar essas quatro pessoas.

A necessidade de melhorar o nível de educação dos funcionários do grupo Alpha ficou clara com a declaração do seu Diretor da Área Internacional, o Sr. Adriano:

O fato de termos claro que quanto mais pensamos que sabemos a respeito de uma cultura, de uma civilização, fica ainda mais claro que devemos respeitá-la e procurar aprender com ela para que todos na organização ganhem com o resultado desse aprendizado que não é somente coletivo, mas, talvez, principalmente individual e de mão-dupla, faz-se necessário investir continuamente em educação e treinamento dos colaboradores e diretores de ambas as companhias.

O nível de desenvolvimento tecnológico e a distância geográfica não foram considerados por nenhum dos respondentes um fator dos valores sobre a incerteza, tendo a distância geográfica mais como um incômodo, como afirmou o Sr. Márcio:

A distância entre os dois países nunca foi um problema, a não ser quando tínhamos de ir até a Índia, que é realmente muito longe. A distância atrapalha mais na questão do fuso horário do que qualquer outra coisa. A diferença é de quase 12 horas, ou seja, quando aqui é dia, lá é noite, o que atrapalha muito a comunicação entre os dois países.

Essa visão foi confirmada pelo parceiro indiano, o Sr. Firoz, que aduziu:

Outro fator que pesou foi a distância. É bastante complicado o processo de ir e vir do Brasil à Índia. É muito tempo gasto de vôo e bastante caro. A distância geográfica não é um fator que atrapalhe o dia-a-dia de uma empresa instalada em outro país devido à facilidade de comunicação, mas o vaivém de pessoas da empresa fica bastante complicado quando o país é distante.

No caso específico do Brasil e da Índia, o fator estabilidade política e social não pareceu preocupar os respondentes, já que não o mencionaram nas entrevistas. A corrupção foi lembrada, mas não como um fator de influência nos valores sobre a incerteza, mas como um fato corriqueiro em ambos os países, como expõe o Sr. Firoz:

A questão da corrupção não nos preocupou muito, já que estamos muito acostumados com isso na Índia. É claro que tomamos nossas devidas precauções. Parece que é um problema em todos os países emergentes, por essa razão, em especial em alianças, é sempre importante termos mais cuidado com esse aspecto local.

O Sr. Ronaldo, do grupo Alpha, também demonstrou apenas certa preocupação quanto ao fator corrupção:

A questão de corrupção, tanto aqui como na Índia, é uma preocupação constante para qualquer empresa que desejar se aventurar em qualquer um dos dois países; para falar a verdade, em qualquer país do mundo, atualmente. Uns mais outros menos, mas sempre será um fator de preocupação.

A falta de transparência do sistema legal de alguns países pode influenciar as empresas a não investir neles, já que isso aumenta o risco do retorno do investimento. De acordo com Kotabe e Helsen (2000, p.144), se uma cultura não respeita o valor do

cumprimento de uma obrigação, pouco importa se o contrato é verbal ou escrito – nenhum sistema legal oferece proteção suficiente para facilitar as negociações comerciais. O fator transparência no sistema legal apareceu mais na entrevistas em relação ao excesso de burocracia, à morosidade do sistema legal do Brasil e à falta de conhecimento sobre o sistema legal do país estrangeiro.

Na entrevista com o Sr. Leonardo, vice-presidente da CCIAIB, ele deixou essa visão bem clara:

Quanto às dificuldades no que se diz respeito ao âmbito das legislações dos dois países, posso dizer que não cria muitos obstáculos. O que complica é que ambos os países são muito burocráticos e têm um ordenamento jurídico muito complexo. Ambos os países. E a falta de conhecimento do ordenamento jurídico indiano por parte dos brasileiros também complica.

Isso foi confirmado pelo Sr. Firoz quando explicava sobre as dificuldades de uma organização estrangeira se instalar no Brasil:

A burocracia também foi um problema. Na Índia, existe muita burocracia, mas não tanto quanto aqui no Brasil. Por exemplo, conseguir um visto de trabalho para o pessoal indiano foi uma verdadeira guerra de paciência. É realmente muito complicado, especialmente devido à morosidade de todo o sistema legal no país. Muitas vezes, temos que explicar à nossa sede por que determinado procedimento está demorando tanto; e eles não conseguem entender por que um simples documento, por exemplo, pode levar meses para ficar pronto.

6.1.4 Valores sobre o tempo

Vários autores estudaram como os valores sobre o tempo influenciam as organizações, abordando o tempo e o movimento, o tempo para o mercado, o *just-in-time*, entre outros (TANURE, 2005, p.91). De acordo com Tanure (2005), autores como Hofstede (1997), Laurent (1983), Schneider e Barsoux (1997) e Trompenaars e Hampden-Turner (1993) afirmam que as diferentes culturas abordam a dimensão temporal de formas

diversas, por causa da importância relativa que cada uma dá ao passado, ao presente e ao futuro.

Nas entrevistas, essas diferenças foram mostradas por alguns dos respondentes.

A melhor explicação foi dada pelo Sr. Leonardo da CCAIB:

É bom lembrar que o fator tempo na Índia é bem diferente. Tem que se ter paciência, como com o chinês, pois as coisas podem demorar. São culturas orientais. É preciso de uma semana a 15 dias para iniciar-se uma negociação. Com um norte-americano, você precisa de uma semana para desenvolver uma negociação. Depois que iniciar-se o processo, aí o indiano é mais rápido, pois são muito agressivos nos negócios. Aí eles não dão tempo nem para respirar.

Confirmando a afirmação de Child (2005, p.231) de que a orientação das pessoas quanto ao tempo tem sido apontada como uma dimensão fundamental das diferenças culturais, o Sr. Ronaldo do grupo Alpha explicou:

Outro aspecto que foi difícil foi sem dúvida a questão de tempo. Nós somos, talvez pela influência americana, imediatistas. Queremos resolver tudo o mais rápido possível, se possível para ontem. Com os indianos, isso não funciona. Eles querem e precisam de tempo para resolver tudo. Precisam de tempo para conhecer o parceiro e criar um elo de amizade e confiança e isso leva tempo. Foi preciso termos paciência e nos adaptar para não criar atrito.

O fator da distância psíquica que mais influencia os valores sobre o tempo é, sem dúvida, a informação, ou melhor, a falta dela, como comprovado pela resposta do Sr. Ronaldo. Outro entrevistado do grupo Alpha, o Sr. Márcio, também identificou as diferenças quanto aos valores sobre o tempo:

Uma coisa que estamos aprendendo com nossos parceiros indianos é pensar mais em longo prazo. Nós somos muito imediatistas, ou seja, pensamos e planejamos tudo em curto e médio prazo. Queremos ver resultados imediatos. Não temos paciência para dar o tempo necessário para que as coisas se desenvolvam. Acho que é coisa nossa mesmo.

As entrevistas demonstraram que os fatores da distância psíquica apresentada nesta pesquisa pouco influenciam os valores sobre o tempo, sendo que apenas a informação apareceu nas respostas de três dos entrevistados.

6.2 Conseqüências

6.2.1 Confiança

Confiança é um estado psicológico no qual está compreendida a intenção de aceitar a vulnerabilidade da situação, fundamentada sobre as expectativas positivas das intenções ou comportamento de outro (ROUSSEAU *et al.*, 1998, p.385). Segundo Inkpen (2003, p.416), as pesquisas sobre alianças internacionais nas últimas décadas (BEAMISH; BANKS, 1987; BUCKLEY; CASSON, 1988; INKPEN; BEAMISH, 1997; INKPEN; CURRAL, 1998; YAN; GRAY, 1994) têm repetitivamente demonstrado que a confiança é essencial para o sucesso de alianças. Inkpen (2003, p.416), citando Coleman (1990), Rotter (1967) e Williamson (1993), também assevera que o risco está, de acordo com os conceitos psicológicos, sociológicos e econômicos, diretamente ligado ao nível de confiança.

Child e Faulkner (1998, p.45) afirmam que a cooperação entre organizações cria uma dependência mútua entre elas e requer confiança para ter sucesso.

A questão sobre confiança ou a falta dela esteve presente em todas as etapas do desenrolar da *Joint Venture* entre o grupo Alpha e o grupo Beta, comprovando os diversos conceitos apresentados pelos teóricos e utilizados na fundamentação teórica deste estudo (CHILD, 1999; GAMBERRA, 1988; KRAMER; TYLER, 1996; LEWIS; WEIGERT, 1985; McALLISTER, 1995; ROUSSEAU *et al.* 1998, entre outros). A

desconfiança, já enraizada em algumas culturas populares, é uma característica da cultura mineira e também da cultura indiana. Todos os cuidados foram tomados por ambas as partes, no sentido de evitarem-se surpresas futuras nessa aliança. Durante as entrevistas, por diversas vezes, a confiança foi mencionada, como a resposta do Gerente Financeiro do grupo Beta, Sr. Firoz:

Ter confiança em uma parceria é sempre uma necessidade, para não dizer uma exigência. Muitas vezes deixamos de formar algum tipo de parceria por não termos sentido confiança no relacionamento inicial. Conhecer com quem estamos lidando é muito importante. Nesse caso específico, tínhamos o aval da CCIAB, que muito nos ajudou. Mesmo assim, tentamos nos cercar de todos os cuidados jurídicos possíveis para não termos nenhum tipo de problema no futuro.

Durante as entrevistas, a confiança mostrou alguns pontos bastante interessantes em relação a como a cultura nacional interfere na formação de uma *Joint Venture*, como, por exemplo, a presença feminina em posições executivas nas empresas. Esse problema foi abordado pela Srta. Érika, Gerente de Recursos Humanos do grupo Alpha:

O primeiro grande problema que encontrei foi o fato de eu ser mulher. Notei de cara que eles não davam nenhuma atenção à minha presença, nem quando eu tinha algo a falar ou acrescentar. Foi preciso a interferência por parte da nossa diretoria, na pessoa do nosso Vice-Presidente, e do pessoal da CCIAB, que explicaram que aqui no Brasil as mulheres não só participavam do processo decisório como, em muitos casos, eram elas que tomavam a decisão final. Foi bastante estressante essa parte da negociação. Eles não confiam na capacidade da mulher executiva.

Em todas as entrevistas, a palavra confiança foi muitas vezes lembrada, especialmente durante o processo de negociação entre os dois grupos. Logo na primeira entrevista com o Sr. Leonardo, vice-presidente da CCIAB, ele falou sobre os problemas mais difíceis de se resolver no processo de formação de uma *Joint Venture*:

A parte do processo mais difícil, em que encontramos mais problemas, é na parte inicial, na qual precisamos adquirir a confiança da empresa

indiana e passar essa confiança, no nosso caso, para a empresa brasileira e adquirir a confiança da empresa brasileira e passar para a empresa indiana. Então, eu acho que o momento mais complicado dessa parceria é o início dessa mesma, como não poderia deixar de ser. É a parte onde eles estão ganhando a credibilidade um do outro.

Essa afirmação do Sr. Leonardo confirma a descrição de Child e Faulkner (1998, p.45) de que a cooperação entre organizações cria dependência mútua entre elas e requer confiança para ter sucesso. Os valores sobre a incerteza têm muita influência sobre a confiança. Child (1999, p.154) atesta que confiança implica risco, virtualmente por meio de sua definição, porque sem um pouco de incerteza relativa ao resultado do relacionamento ou intercâmbio ela não se tornaria um jogo. Esses conceitos foram confirmados durante as entrevistas com os participantes da *Joint Venture*. O Sr. Márcio, do grupo Alpha, explicou a importância da confiança durante o processo da escolha dos parceiros:

Certamente, temos muito cuidado na escolha de nossos parceiros. Aprendemos muito com algumas parcerias que tínhamos feito anteriormente na América Latina. É preciso se resguardar de todas as maneiras, tanto na parte documental, como também na parte pessoal, ou seja, que se conheça alguém que conhece a empresa e é capaz de ser uma espécie de avalista dessa empresa. No caso do grupo Beta, existia a Câmara de Comércio Índia-Brasil por trás da negociação, que ajudou muito no desenvolvimento do nosso relacionamento e no desenvolvimento da confiança entre as partes envolvidas.

Com o intuito de diminuir as incertezas e aumentar o nível de confiança durante o processo de desenvolvimento de uma *Joint Venture*, as organizações necessitam de todos os tipos de informações e dados sobre a empresa à qual irão se aliar. Isso ficou comprovado pela resposta do Sr. Márcio, do grupo Alpha:

Nós somos mineiros e como mineiros somos, por natureza, meio desconfiados. Isso, de certa forma, é muito bom, pois temos muito cuidado na parte documental do processo. Nossa análise da empresa indiana foi detalhada e demorada, como a deles sobre a nossa. Tivemos

acesso às informações financeiras, administrativas e jurídicas da empresa indiana e todos os detalhes foram levados em consideração.

Adquirir confiança em um processo de internacionalização, como de uma *Joint Venture*, exige mais do que ter informações e dados sobre o futuro parceiro. Para muitas culturas, existe uma necessidade maior de algum tipo de relacionamento, como relatado por Child (1999, p.154) quando diz que a confiança é constituída socialmente e que isso tende a ser fortalecido pela afinidade cultural entre as pessoas e pode ser apoiado por meio de normas institucionais e sanções. A necessidade de se terem outros sentimentos além das informações e dados durante o processo de formação de uma aliança estratégica ficou muito bem explicada durante a entrevista do Sr. Leonardo da CCIAIB:

Na câmara, o cônsul costuma dizer que o brasileiro e o indiano parecem ter tido suas almas forjadas na mesma forma, porque são muito semelhantes; o indiano é muito desconfiado, como o mineiro; e no primeiro momento é difícil de conseguir que ele passe as informações estratégicas para você, como não poderia deixar de ser, mas depois que ele adquirir essa confiança, ninguém mais tira. Aí vira uma amizade. Os indianos, quando são amigos, são muito amigos, amigos eternos. Até chegar esse ponto as coisas não são muito simples, pois, apesar do indiano ser um negociador agressivo, por um lado, é um processo demorado, pois eles consideram muito importante que quando uma empresa brasileira quiser entrar no mercado local, que ela vá até o parceiro local, vá à Índia, faça a primeira reunião, saia para almoçar, faça a segunda reunião, saia para jantar, faça a terceira reunião no outro dia e vá com tempo, para ficar pelo menos uma ou duas semanas, para ter tempo exatamente de desenvolver esse processo de adquirir confiança.

Essa entrevista do Sr. Leonardo também confirma o fato de que os valores sobre o tempo também possuem conseqüências sobre a confiança. Os indianos, como a maioria dos asiáticos, possuem visão sobre o tempo bem diferente da maioria dos ocidentais. Eles não se importam em demorar um pouco mais para desenvolver no relacionamento uma confiança cognitiva, como citado por Child (1999), pois para eles é

um fator essencial na formação de uma parceria internacional. A resposta do Sr. Firoz, do grupo Beta, confirma esse conceito:

Em se tratando de negócios, independentemente de ser no mercado nacional ou internacional, sempre é necessário desenvolver algum tipo de relacionamento mais profundo com o parceiro, o que pode levar algum tempo, pois, se existir algum tipo de desconfiança, dificilmente esse relacionamento dará certo. Nesse caso específico, nós procuramos conhecer a organização mesmo antes de iniciarmos qualquer contato com ela, a partir das informações que recebemos da Câmara de Comércio Índia-Brasil e de outras fontes de informações que existem dentro do Brasil.

Nas entrevistas com os parceiros do grupo Alpha, a questão da importância de se ter tempo para desenvolver um relacionamento baseado na confiança confirma a constatação de Child (1999, p.154). Segundo esse autor, “as relações de cooperação podem desenvolver-se com o passar do tempo e esse desenvolvimento pode ser associado ao aprofundamento da confiança baseado em uma evolução de suas bases”. Isso fica claro na resposta do Sr. Ronaldo:

Foi realmente um longo processo de se conhecer mutuamente, desenvolvendo nesse período uma relação de confiança e amizade. Para nós, um pouco longo demais, mas creio que hoje já não existe tanta desconfiança como no início do nosso relacionamento.

A influência dos valores sobre autoridade, nesta pesquisa, teve poucas conseqüências sobre a confiança. Apenas o Sr. Adriano, Diretor da Área Internacional do grupo Alpha, quando perguntado a respeito de como diminuir os níveis de incerteza de um empreendimento como este, respondeu:

O que tivemos o cuidado de fazer foi trazer aqueles que seriam nossos supervisores, gerentes e diretores para um estágio de 90 dias em nossa unidade daqui e aqueles em nível superior foram à Índia conhecer nosso parceiro. Isso foi importante, pois eles puderam vivenciar a dinâmica da nossa estrutura industrial, compreender como a empresa pensava e agia. Isso nos ajudou sobremaneira quando da implantação, pois eles já sabiam o que, quando e os porquês deveriam fazer determinadas coisas.

Isso reduziu os ruídos de comunicação e melhorou o relacionamento entre os pares das duas empresas, aumentando o nível de confiança entre os participantes.

Essa interligação entre o nível de incerteza e a confiança ficou evidenciada em diversas respostas dos entrevistados, a partir das quais foi possível confirmar a afirmação de Inkpen e Ramaswamy (2006, p.82). Para eles, a realidade demonstra que um contrato não pode prever todos os riscos potencialmente competitivos e organizacionais que uma aliança pode criar. Como exemplo, a resposta do Sr. Márcio, quando perguntado sobre a escolha de parceiros:

Certamente, temos muito cuidado na escolha de nossos parceiros. Aprendemos muito com algumas parcerias que tínhamos feito anteriormente na América Latina. É preciso se resguardar de todas as maneiras, tanto na parte documental, como também na parte pessoal, ou seja, que se conheça alguém que conhece a empresa e é capaz de ser uma espécie de avalista dessa empresa. No caso do grupo Beta, existia a Câmara de Comércio Índia Brasil por trás da negociação, que ajudou muito no desenvolvimento do nosso relacionamento e no desenvolvimento da confiança entre as partes envolvidas.

Apesar do longo processo de negociação e do desenvolvimento de um relacionamento amigável entre os grupos envolvidos na *Joint Venture*, ambos tentaram diminuir o seu nível de incerteza. Por conseguinte, buscaram aumentar o nível de confiança por meio do preparo de documentos, memorandos, acordos e contratos, confirmando os argumentos de Lewicki e Bunker (1996, p. 123). Esses autores acreditam que essa forma de confiança é baseada na garantia de que as pessoas agirão conforme o combinado porque a punição pela violação é maior que os ganhos ou porque as recompensas por preservar a confiança compensam qualquer tentativa no sentido de quebrá-la. Esse argumento é confirmado, por exemplo, pela resposta do Sr. Firoz sobre confiança:

Apesar de já termos desenvolvido um bom relacionamento com o grupo Alpha e sentirmos confiantes quanto à formação da *Joint Venture*, mesmo assim tivemos o cuidado de nos resguardar de qualquer surpresa, quando foi feito o Memorando de Entendimento e depois viria a assinatura do Acordo entre as partes envolvidas.

Por parte do grupo Alpha, o Sr. Ronaldo ressaltou que:

Apesar de já existir um sentimento de confiança entre ambas as partes, tivemos muito cuidado na produção do Memorando de Entendimento, pois ambas as empresas sentiram a necessidade de se salvaguardar de qualquer surpresa ou desentendimento no futuro.

Essas afirmações puderam ser comprovadas quando da análise do Memorando de Entendimento entre o grupo Alpha e o grupo Beta, que mostra a utilização de documento como uma forma de diminuir a incerteza e aumentar a confiança de ambas as partes. De acordo com esse Memorando de Entendimento, no seu parágrafo VII, com o título de Sigilo e Confidenciabilidade, isto fica bastante evidente:

Para tal, considerando as promessas mutuais, representações e os acordos aqui contidos, as partes concordam em entrar em um relacionamento de confiança, no que diz respeito ao que é exposto pela Parte Reveladora para o Receptor de informações confidenciais. **Definições:** para os propósitos desse Acordo, “Informações Confidenciais” deverão incluir toda informação ou material que tem ou poderia ter valor comercial ou qualquer outra utilidade em negócios ou algum provável negócio de química agrícola da parte reveladora ou de suas subsidiárias e filiadadas. A Informação Confidencial inclui também todas as informações das quais a sua divulgação não autorizada poderia ser prejudicial aos interesses da parte reveladora ou de suas subsidiárias e afiliadas, sendo essa informação identificada ou não como Informação Confidencial pela mesma. Como exemplo e sem limitações, a Informação Confidencial inclui, mas não é limitada para qualquer e toda informação descrita a seguir ou de natureza similar, podendo ou não ser escritas: lista de clientes, identidade e características dos clientes e fornecedores, acordos, conhecimentos e informações de marketing, cifras de vendas, informações de preços, planos de marketing e de negócios, estratégias, previsões, informações financeiras, orçamentos, estudos de pesquisas, projeções, procedimentos, rotinas, controle de qualidade e processos de produção, patentes, utilizações das patentes, processos, fórmulas, segredos comerciais, inovações, invenções, descobrimentos, melhoramentos, pesquisa ou desenvolvimento ou resultados de testes, especificações, dados, *know-how*, formatos, planos, esboços, desenhos, modelos e qualquer outra informação ou

procedimentos que são tratados serão designados como segredos ou como confidencial pela parte reveladora, por seus fornecedores, clientes ou clientes em potencial. Para propósito desse Acordo, o termo “representante” deverá incluir diretores do receptor, funcionários graduados, funcionários, agentes, assessores financeiros, legais e outros. **Confidencialidade de Negociações:** todas as partes e seus representantes não irão fazer qualquer declaração, anúncios públicos, distribuir qualquer informação para publicação de negócios ou jornais, quaisquer detalhes de discussão ou de negociação que tenham possibilidade de um relacionamento de negócios detalhado por esse memorando, a não ser que em acordo mútuo entre Alpha e Beta.

A longevidade de uma *Joint Venture* está diretamente ligada à confiança, ou melhor, ela depende do nível de confiança que se desenvolve durante todo o processo de formação e implementação da mesma. De acordo com Inkpen e Ramaswamy (2006, p.98), qualquer relacionamento entre empresas enfrenta desafios que podem ameaçar, mudar ou eliminar as bases de cooperação. Algumas vezes o término de uma aliança é prevista e planejada. Um fator complicador é que o término de uma aliança nem sempre é uma decisão mútua, já que o rompimento prematuro pode acontecer devido a uma ação precipitada de um dos parceiros.

O Sr. Ronaldo, Assessor Jurídico do Grupo Alpha, respondeu sobre a ligação entre confiança e a longevidade do empreendimento:

O tempo que esse empreendimento irá durar vai depender de várias coisas. Acredito que envolve alcançar os objetivos planejados, relacionamento com os parceiros, retorno do investimento, etc. Juridicamente, existem algumas cláusulas tanto no Memorando de Entendimento quanto no Acordo, que estabelecem datas para que a questão da continuidade da *Joint Venture* seja revista e aceita por ambas as partes. O resto é simples especulação.

Esse fato foi confirmado na análise documental do Memorando de Entendimento, no qual se encontra uma referência à longevidade da *Joint Venture* descrita no parágrafo VI, quando aborda a questão do acordo de contribuição de capital entre os proprietários dos grupos Alpha e Beta:

Está compreendido que o Sr. Jayant e o Sr. Carlos, no momento, não possuem fundos suficientes para contribuir para as suas partes do capital. Por conseguinte, os dois grupos, “viz. Beta Group” e o Grupo Alpha irão providenciar uma forma de, em cinco anos da data do Acordo, contribuir igualmente, à parte, de cada um desses indivíduos. No final dos cinco anos, tanto a Beta quanto a Alpha terão a opção de comprar de volta as ações desses indivíduos, no valor escritural, menos a proporção de capital contribuído pelas respectivas empresas em nome desses indivíduos, durante esse período de cinco anos. Se por acaso as empresas não desejarem exercer essas opções imediatamente após os cinco anos e esses indivíduos desejarem continuar como acionistas da empresa, eles terão que, doravante, contribuir proporcionalmente com a parte acionária, a qualquer necessidade de capital. Ao mesmo tempo, quando o resgate antecipado for executado ou quando os indivíduos desejarem vender sua parte acionária, a fórmula usada será a mesma que foi mencionada anteriormente. Ficou claramente compreendida que os indivíduos poderão vender suas ações apenas para os acionistas existentes, a “viz. Beta Group” e o Grupo Alpha, na proporção 50% e 50%.

Ainda sobre a relação da confiança com a longevidade da *Joint Venture*, o Sr. Firoz, Gerente Financeiro do grupo Beta, respondeu que:

É preciso que fique bem claro que a confiança em um tipo de relacionamento como numa *Joint Venture* internacional é de fundamental importância. Sem confiança não há como o empreendimento dar certo. Logo terminará qualquer tipo de relacionamento que, com certeza levará ao término da aliança.

Percebe-se que ambos os grupos utilizaram formas próprias para diminuir seu nível de incerteza e aumentar a confiança e cada um tem o seu ponto de vista sobre o assunto. O grupo Alpha, nas palavras do seu Diretor da Área Internacional, o Sr. Adriano, diz que:

O que tivemos o cuidado de fazer foi trazer aqueles que seriam nossos supervisores, gerentes e diretores para um estágio de 90 dias em nossa unidade daqui e aqueles em nível superior foram à Índia conhecer nosso parceiro. Isso foi importante, pois eles puderam vivenciar a dinâmica da nossa estrutura industrial, compreender como a empresa pensava e agia. Isso nos ajudou sobremaneira quando da implantação, pois eles já sabiam o que, quando e os porquês deveriam fazer determinadas coisas. Isso reduziu os ruídos de comunicação e melhorou o relacionamento entre os pares das duas empresas e aumentou o nível de confiança entre os participantes

Na entrevista do Sr. Márcio, ficou claro que existe uma ligação muito estreita entre a confiança e o controle:

A Joint Venture tem uma equipe própria formada basicamente por novos funcionários que foram contratados para trabalharem nela. É lógico que as posições-chave estão nas mãos de pessoas que pertencem ou à nossa empresa ou à empresa indiana. Dessa forma, parece que conseguimos aumentar a confiança entre as duas empresas. Fora isso, recebemos mensalmente relatórios, balanços e outros documentos informativos e, é lógico, existem as auditorias. Não pode existir desconfiança, senão...

O Sr. Márcio manifesta-se sobre confiança de maneira muito pessoal:

Confiar a gente nunca confia totalmente. Se confiança fosse uma coisa tão fácil, não seria necessário detalhar tanto os Memorandos de Entendimento, contratos e tantos outros documentos que são necessários para resguardar nossos interesses. Confiar, a gente confia, mas...

As entrevistas demonstraram como a importância da confiança está ligada aos valores sobre autoridade, relacionamento, incerteza e tempo, cada qual com um grau de consequência próprio. Também ficou clara a sua interligação com o controle.

6.2.2 Controle

O controle refere-se ao processo no qual uma entidade influencia o comportamento e a produção de outra através do uso de mecanismos formais ou informais (GERINGER; HEBERT, 1991, p.252). Os métodos de controle são variáveis em cada organização, sendo que existem inúmeros mecanismos informais que podem influenciar o comportamento e, dessa maneira, influenciar a probabilidade de alcançar objetivos específicos.

Child e Yan (1999, p.9) definem controle como o processo pelo qual uma parte é capaz de determinar e avaliar o comportamento da outra, por meio do uso de poder, autoridade e mecanismos informais. O objetivo principal do controle em uma *Joint Venture* origina-se do desejo de cada uma das partes de se assegurarem de que os benefícios almejados por elas estejam realmente sendo realizados.

No decorrer das entrevistas foi possível observar que ambos os grupos tinham grande preocupação com o nível de controle na *Joint Venture* Beta Américas Ltda. O Sr. Leonardo da CCIAIB manifestou algumas pequenas diferenças entre a forma indiana e a brasileira de lidar com o controle nas organizações:

Apesar do indiano se preocupar com processos de controle, ele é um pouquinho mais desorganizado, mas, certamente, a maior parte das empresas segue o sistema de controle americano em termos de controle nas empresas. Você pode ver isso nos pequenos detalhes, como a preocupação de seguir as regras da matriz e são bem controlados em seguir a linha que a empresa quer seguir.

O controle está presente no nível de confiança que cada parceiro tem na *Joint Venture*. Na entrevista do Sr. Firoz, Gerente Financeiro do grupo Beta, ele deixou claro que o controle é importante e que tem que ser contínuo:

Os sistemas de controle são uma parte essencial quando se monta uma aliança estratégica, seja uma *joint venture* ou não. Temos pessoas fazendo auditoria sempre que necessário, recebemos regularmente relatórios, balanços, documentos e todo tipo de informações que são analisadas, pesquisadas e aceitas ou não.

Segundo o relato do Sr. Ronaldo, Assessor de Direito Internacional do grupo Alpha, a questão do controle começou a ser discutida desde o início da negociação, estando interligado com a confiança, de acordo com sua resposta:

O processo de controle foi um dos aspectos mais discutidos durante a fase de negociação e do desenvolvimento do Memorando do

Entendimento. As empresas precisam se salvaguardar de qualquer problema ou surpresa no futuro. Tivemos muito cuidado com a produção dos documentos, procurando sempre desenvolver formas de controlar o desenvolvimento da *Joint Venture*, assim como os instrumentos de controle após o início das operações da mesma. Existem hoje relatórios mensais, anuais, auditorias e, é claro, tem o nosso pessoal lá dentro, sempre atento a tudo que acontece. Temos que ter confiança de que tudo está certo, como combinado.

Como ter confiança nos sistemas de controle implantadas na *Joint Venture* foi uma das barreiras a serem superadas durante o processo de negociação entre os dois grupos. Foi preciso desenvolver um relacionamento de amizade e confiança, com o máximo possível de transparência por parte de ambos os grupos. Esse tipo de problema no desenvolvimento dessa aliança só vem corroborar a opinião de Kotabe e Helsen (2000, p.258) de que, para muitas empresas, a falta de um controle pleno é a maior restrição às *Joint Ventures*.

A forma encontrada para que nenhum dos grupos se sentisse prejudicado foi bem descrita no Memorando de Entendimento, parágrafo I, no qual ambas as partes concordaram com a formação de duas *Joint Ventures*, sendo que cada grupo ficou com uma participação maior em uma delas. Essa medida veio contrabalancear o poder de cada grupo na aliança estratégica.

A relação entre o controle e a longevidade da *Joint Venture* foi identificada na resposta do Sr. Márcio sobre as funções do controle:

Se o controle é bem feito, os objetivos são alcançados, a parceria está indo bem, então a perspectiva da duração da JV não tem limite. Só quando se começa a ter problemas de relacionamento, de mudança de objetivos ou qualquer entrave mais grave entre as partes participantes é que se começa a pensar no término da parceria. A longevidade desse tipo de empreendimento depende de diversos fatores.

Seu depoimento confirma o parecer de Frayne e Geringer (1990, p.56) sobre as diferenças de objetivos comuns: a não ser que cada parceiro perceba que seus objetivos

provavelmente serão alcançados, a *Joint Venture* internacional irá se defrontar com conflitos, problemas de performance e até provocar o término da cooperação.

Foi também perguntado se o fato do outro grupo ser estrangeiro resultou no desenvolvimento de sistemas de controle mais rígidos do que o normal. As posições a esse respeito foram bastante diferentes, dependendo da origem e profissão do respondente. O Sr. Leonardo, da CCIAIB, declarou:

Eu acredito que a razão do parceiro ser estrangeiro não aumenta o nível de controle dos indianos, pois, pela nossa experiência junto às empresas brasileiras que têm negócios com os indianos, os sistemas de controle têm sido os mesmos que são utilizados nas empresas indianas.

O Sr. Firoz destacou a importância do controle, mas também do relacionamento e da confiança:

O controle existe e não é só porque o parceiro é brasileiro. Isso é feito em todos os países onde temos algum tipo de atividade econômica. Temos metas que precisam ser alcançadas e fazemos questão de que sejam. Quando existe algum problema nesse sentido, é hora de sentarmos com nosso parceiro e ver o que está indo errado. O controle é fundamental para termos uma relação saudável e amigável. Não existe espaço para desconfiança nesse tipo de relação comercial.

Para o Sr. Márcio, Gerente de Desenvolvimento de Negócios Internacionais do grupo Alpha, existe mais cuidado quando o parceiro é estrangeiro:

É lógico que, por estarmos lidando com uma empresa que não é brasileira, o nosso cuidado é bem maior. As leis internacionais são complicadas, razão por que tivemos que contratar um escritório de direito especializado nessa área. Eles controlam toda a parte legal internacional para que não tenhamos surpresa no futuro. Eu acredito que eles também procuram ter mais cuidado com uma empresa estrangeira, especialmente por estarmos tão longe um do outro.

Concordando com seu colega, o Sr. Ronaldo, Assessor Jurídico do grupo Alpha, demonstrando o nível de incerteza nessa área, diz que:

O controle tem que sempre existir, independentemente se o nosso parceiro é indiano ou não, mas é claro que, com uma empresa

estrangeira, esse controle tem que ser maior, já que não conhecemos tão bem a forma deles agirem.

O Diretor da Área Internacional do grupo Alpha, diferentemente de seus colegas e subordinados, afirma: “o controle de uma aliança com uma empresa estrangeira não nos leva a tomar outros tipos de atitudes. O que aumenta é a necessidade de transparências das decisões organizacionais. Isso sim!”

A Srta. Érika, Gerente de Recursos Humanos do grupo Alpha, apesar de não estar envolvida diretamente na questão de controle, concorda em parte com o Sr. Adriano:

Foram desenvolvidos sistemas de controle, que são feitos por meio de relatórios comerciais e financeiros, auditorias anuais e um contato constante entre as empresas envolvidas. A nossa empresa já possuía um sistema de controle bastante avançado devido ao tipo de trabalho que fazemos. Lidamos com centenas de produtos e centenas de clientes. A distribuição de produtos exige muito controle e um sistema logístico bastante avançado. Estou dizendo isso porque não é só porque o nosso parceiro é indiano que existe um controle maior. Isso já faz parte da nossa cultura organizacional.

Vê-se, na análise documental do Memorando de Entendimento, que esse instrumento legal foi escrito de forma a permitir o controle quase total de todas as atividades da *Joint Venture* Beta Américas Ltda., especialmente nas áreas financeira, marcas, produção, distribuição e novos negócios, como descrito nos parágrafos II, III, IV, V e VI.

As respostas dessas entrevistas demonstraram a interligação do controle com a confiança e como o nível de controle é uma consequência dos valores sobre relacionamento, incerteza e tempo. Os níveis de confiança e de controle, por sua vez, têm consequências diretas na longevidade de uma *Joint Venture*.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS, LIMITAÇÕES E SUGESTÕES PARA ESTUDOS FUTUROS

7.1 Conclusões

O presente estudo objetivou identificar e analisar, no processo de internacionalização das organizações, quais os fatores da distância psíquica e da cultura nacional e regional que influenciam positiva ou negativamente os processos de negociação, gerenciamento e controle nas alianças estratégicas internacionais, especificamente das *Joint Ventures*.

Sendo esse tema complexo e muitas vezes de difícil interpretação, procurou-se um modelo de análise com o qual fosse possível identificar como alguns dos fatores da distância psíquica que foram mais citados na literatura acadêmica afetam os valores sobre a autoridade, o relacionamento, a incerteza e o tempo nas organizações. O resultado tem como consequência o maior ou menor nível de confiança e controle.

Com a intenção de obterem-se subsídios para o entendimento do fenômeno em estudo, foram analisadas algumas das principais contribuições da literatura relacionadas à distância psíquica, cultura nacional e regional, de sua influência no processo de internacionalização das organizações, na escolha do modo de entrada nos novos mercados, na escolha do parceiro, nas etapas de negociação e implementação de uma aliança estratégica internacional.

Nas organizações pesquisadas, constatou-se que, apesar de ambas já terem tido experiência no mercado internacional, onde tiveram dificuldades e fracassos, elas não estavam devidamente estruturadas e preparadas para iniciar uma *Joint Venture*

internacional com tamanha distância psíquica e cultural, como a que existe entre os participantes.

Corroborando as teorias citadas neste estudo, os fatores da distância psíquica influenciaram em níveis diferentes as várias etapas da formação da *Joint Venture* Beta Américas Ltda. Percebe-se que, no caso específico desta pesquisa, alguns fatores tiveram influência ou causaram mais preocupação do que outros.

Entre os fatores da distância psíquica utilizados, os que mais tiveram influência, conforme os dados apurados pelas respostas dos depoentes, foram: a informação, a linguagem, a religião e o nível de educação. Durante a análise das entrevistas, foi possível identificar, em várias respostas, as dificuldades causadas pela falta de informações sobre os países e as organizações participantes, o que vem confirmar as afirmações de vários autores, como Child (1999), de que o conhecimento mútuo e o compartilhamento de informações entre as pessoas envolvidas são condições essenciais para o sucesso de uma aliança.

Apesar de parecer óbvio que a comunicação é um fator primordial numa parceria internacional (CHILD, 2005), verificou-se que o fator linguagem foi um dos grandes complicadores durante todo o processo de negociação e até após a formação da *Joint Venture*. Poucos sabiam falar inglês, no caso dos brasileiros, e os indianos não sabiam português, o que criou uma barreira na comunicação entre as duas organizações.

O fator religião causou não só alguns problemas relativos aos valores sobre autoridade, relacionamento, como também certo grau de incerteza e alguns momentos de incompreensão e constrangimento, como, por exemplo, quando da não aceitação das mulheres no processo decisório da negociação inicial, o que confirma as teorias de Kotabe e Helsen (2000) e de Schermerhorn (2007).

O nível de educação, além de ter tido influência nos valores sobre incerteza, causou muita preocupação em relação ao Brasil, pois ficou evidente que temos falta de mão-de-obra especializada com alto grau de conhecimento técnico. Essa questão está clara nas entrevistas e é uma preocupação para as empresas, como abordado por Kotabe e Helsen (2000).

Alguns outros itens tiveram menos influência na *Joint Venture*, como o nível de desenvolvimento econômico, o nível de desenvolvimento tecnológico, a distância geográfica e a corrupção. Devido à similaridade dos níveis de desenvolvimento econômico e tecnológico entre o Brasil e a Índia, e com o problema de corrupção estando presente também nos dois países, verificou-se que esses fatores pouco interferiram na formação da *Joint Venture*. A distância geográfica, devido à tecnologia das telecomunicações, já não causa tanta preocupação, sendo apenas mais um incômodo.

Devido à situação política, econômica e social atual do Brasil e da Índia, a estabilidade política e social e a transparência no sistema legal tiveram pouca ou nenhuma influência sobre os valores da empresa.

Conforme identificado por Child (2005), as diferenças culturais afetaram de maneiras diferentes os valores das quatro áreas estudadas. Os valores sobre autoridade, relacionamento, incerteza e tempo também tiveram níveis de influência diferentes sobre as conseqüências na confiança e no controle da *Joint Venture*. Os valores que tiveram mais conseqüências sobre a confiança e o controle foram a incerteza e relacionamento. Todos os respondentes, em diferentes partes das entrevistas, mostraram como os quatro valores deste estudo tiveram influência na questão de confiança entre os parceiros, sendo a incerteza a que teve mais conseqüência, seguida dos valores sobre relacionamento, autoridade e tempo, respectivamente.

Os depoimentos vieram confirmar que “a confiança não seria necessária se fosse possível desenvolver ações com a total certeza da não existência de riscos” (LEWIS; WEIGERT, 1985, p.258).

As respostas também confirmaram que a confiança tem ligação direta com o nível de controle que, por sua vez, sofre a influência dos quatro valores mencionados. Os entrevistados deixaram claro em suas respostas que o controle é necessário para diminuir os níveis de incerteza que existem nesse tipo de arranjo cooperativo, o que foi confirmado na análise documental do Memorando de Entendimento assinado por ambos os grupos participantes da *Joint Venture*. Novamente foi possível identificar que os valores sobre a incerteza são as que mais influenciam o controle.

As evidências desta pesquisa corroboram as teorias apresentadas de que os fatores da distância psíquica e da cultura nacional influenciam de maneiras diferentes os diversos estágios do processo de internacionalização de uma organização, na formação de uma *Joint Venture* internacional.

7.2 Limitações da pesquisa

Junto com as conclusões, é necessário assinalar algumas limitações desta pesquisa. A primeira é o fato de ter sido feita em apenas uma *Joint Venture*, quando o ideal seria desenvolvê-la onde seria possível estabelecer algumas comparações entre organizações diferentes.

A segunda refere-se ao número de respondentes da pesquisa, que foi resultado do medo de muitos funcionários da organização em ceder informações consideradas

estratégicas e/ou confidenciais. Também houve, por parte da alta gerência das organizações avaliadas, total falta de apoio e cooperação com o entrevistador.

7.3 Sugestões para estudos futuros

A importância deste tema na realidade das organizações nos dias de hoje sugere a necessidade de estudos mais profundos quanto às formas de se medirem os efeitos dos fatores da distância psíquica na formação de alianças estratégicas internacionais. Para que seja possível verificar quais e como esses fatores impactam as alianças estratégicas internacionais, seria recomendado desenvolver uma pesquisa utilizando um modelo quantitativo em diversas organizações brasileiras que adotam essa forma de cooperação internacional.

REFERÊNCIAS

- ADLER, N. **International dimensions of organizational behavior**. Boston, Mass: PWS-Kent, 1991.
- ARRUDA, C.A. *et al.* **Internacionalização de empresas brasileiras** / Fundação Dom Cabral. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 1996.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS (ABNT). **NBR 6023**: informação e documentação – referências – elaboração. Rio de Janeiro, 2000. 22p.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS (ABNT). **NBR 10520**; informação e documentação – apresentação de citações em documentos. Rio de Janeiro, 2001a. 4p.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS (ABNT). **NBR 14724**: informação e documentação – trabalhos acadêmicos – apresentação. Rio de Janeiro, 2001b. 6p.
- BARBOSA, V.B. Competitividade, estratégia e gerência internacional. *In*: ROGRIGUES, S.B. (Org) **Competitividade, alianças estratégicas e gerência internacional**. São Paulo: Editora Atlas, pp.21-40, 1999.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. 3.ed. Lisboa: Edições 70, 2004
- BARTLETT C.A.; GHOSAL, S. **Managing across borders: the transnacional solution**. Century Business, 1989.
- BRASIL, H.V. *et al.* Pesquisa de Campo sobre a internacionalização das empresas brasileiras. *In*: BRASIL, H.V.; ARRUDA, C. (eds). **Internacionalização de empresas brasileiras**. Rio de Janeiro: Qualitymark., 1996.
- BUCKLEY, P.J.; GHAURI, P.N. eds. **The internationalization of the firm**. London: Thomson Business Press, 1999.
- CABRAL, A.C. Novos arranjos cooperativos: alianças estratégicas e transferência de tecnologia o mercado global. *In*: RODRIGUES, S.R. **Competitividade, alianças estratégicas e gerência internacional**. São Paulo: Editora Atlas, pp.123-149, 1999.
- CAMARGO JÚNIOR, M.; MAZZALI, L. **Criando vantagem no mercado internacional: alianças estratégicas na logística de exportação. Um estudo de caso**. **Anais do ANPAD** – I Encontro de Estudos em Estratégias.
- CANTWELL, J. Innovation and information technology in MNE. *In*: RUGMAN, A.M.; BREWER, T.L. **Oxford Handbook of International Business**. Oxford University Press, 2003, pp.431-455.

CAVEDON, N.R. **Antropologia para administradores**, Porto Alegre: Editora UFRS, 2003.

CHILD, J.; FAULKNER D. **Strategies of co-operation: managing alliances, networks and Joint Ventures**. Oxford University Press, 1998.

CHILD, J. Confiança e alianças estratégicas internacionais: o caso das Joint Ventures sino-estrangeras. *In*: RODRIGUES, S.B. (Org.). **Competitividade, alianças estratégicas e gerência internacional**. São Paulo: Editora Atlas, pp.151-182, 1999.

CHILD, J. **Organization: contemporary principles and practice**. Blackwell Publishing, 2005.

CHILD, J.; RODRIGUES, S.B. **The process of SME internationalization: british firms entering Brazil**. Center for International Business and Organization Research – Birmingham Business School, 2005.

CHILD, J.; YAN, Y. Investment and control in joint ventures: the case of China. **Journal of World Business**, v.34, n.1: pp.3-15, 1999.

CYRINO, A.B.; PENIDO, E. Benefícios, riscos e resultados do processo de internacionalização das empresas brasileiras. *In*: ALMEIDA, A. **Internacionalização de empresas brasileiras – perspectivas e riscos**. Rio de Janeiro: Elsevier Editora Ltda, pp.79-117, 2007.

FIEMG – **Dados das exportações brasileiras – 2002/2003**, Ministério do Desenvolvimento – Secretaria do Comércio Exterior, 2002/2003.

FRAYNE, C.A.; GERINGER, J.M. The strategic use of human resource management practices as control mechanism in international joint ventures. **Research in Personnel and Human Resources Management**, Supp.2, pp 53-60, 1990.

FREITAS, A.B. Traços brasileiros para uma análise organizacional. *In*: MOTTA, F.C.P.; CALDAS, M.P. **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Editora Atlas: pp.38-54, 1997.

GERINGER, J.; HEBERT, L. Measuring performance of international joint ventures. **Journal of International Business Studies**, n. 2: pp.249-263, 1991.

GEROSKI, P.A.; MACHIN, S. Inovation, profitability and growth over business cycle. **Empirica Journal**. Spinger Netherlands, v.20, n.1: pp 35-50, february, 1993.

GHOSHAL, S.; TANURE B. **Estratégia e gestão empresarial: construindo empresas brasileiras de sucesso. Estudo de casos**. Rio de Janeiro: Elsevier Editora Ltda, 2004.

GODOY, A.S. Pesquisa qualitativa. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v.35, n.3: pp.20-29, 1995.

GONÇALVES, C.A.; MEIRELLES, A.M. **Projetos e relatórios de pesquisa em Administração**. São Paulo: Editora Atlas, 2004.

GRANT, R.M. **Contemporary strategy analysis: concepts, techniques, applications.** 4th ed. Malden, Massachusetts, USA: Blackwell Publishers Ltd, 2002.

HEMAIS, C.A.; HILAL, A. O processo de internacionalização da firma segundo a escola nórdica. *In: ROCHA, Â. (Org.) A internacionalização das empresas brasileiras: estudos de gestão internacional.* Rio de Janeiro: Mauad Editora Ltda, 2002, pp.15-59.

HEMAIS, C.A.; HILAL, A. Teorias, paradigma e tendências em negócios internacionais: de Hymer ao empreendedorismo. *In: HEMAIS, C.A. (Org.) O desafio dos mercados externos: teoria e prática na internacionalização da firma, v.1: pp.17-39,* Rio de Janeiro: Mauad Editora Ltda, 2004.

HOFSTEDE, G. **Culturas e organizações – compreender nossa programação mental.** Lisboa: Edições Silabo, Ltda. Junho de 1997.

INKPEN, A.C. Strategic alliances. *In: RUGMMAN, A.M.; BREWER, T.L. (Org.) Oxford Handbook of International Business.* Reino Unido: Oxford University Press, pp.412-427, 2003.

INKPEN, A.C.; RAMASWAMY, K. **Global strategy: creating and sustaining advantage across borders.** Oxford University Press, Inc, 2006.

KEEGAN, W.J.; GREEN, M.C. **Princípios de marketing global.** São Paulo: Editora Atlas, 2003.

KILIMNIK, Z.M. Gerência internacional de recursos humanos no contexto da globalização. *In: RODRIGUES S.B. (Org.) Competitividade, alianças estratégicas e gerência internacional.* São Paulo: Editora Atlas, 1999. pp.253-273.

KOTABE, M.; HELSEN, K. **Administração de marketing global.** São Paulo: Editora Atlas, 2000.

KOTLER, P.; JATUSRIPITAK, S.; MAESINCEE, S. **O marketing das nações.** São Paulo: Futura, 1997.

KOTLER P. **Administração de marketing.** 10.ed. – São Paulo: Prentice Hall, 2000.

LAKATOS, E.M.; MARCONI, M.A. **Fundamentos de metodologia científica.** 3ed. São Paulo: Editora Atlas, 1991.

LANE, H.; BEAMISH, P.W. Cross-cultural behavior in Joint Ventures in LCDs. **Management International Review**, v.30, Special Issue: pp.87-102, 1990.

LEWICKI R. J.; BUNKER B. B. Developing and Maintaning Trust in Working Relations. *In: KRAMER, R. M.; TYLER, T. R., eds. Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research.* Thousand Oaks, Sage Publications, 1996: 114-139.

LEWIS, J.D.; WEIGERT, A. Trust as a social reality. **Social Forces**, v.63, n.4: pp.967-985, 1985.

LOPES, F.D.; BALDI, M. Dimensões socioculturais em arranjos cooperativos internacionais (ACIs). **Anais do III Encontro em Estratégia**. Rio de Janeiro, 2005.

LÜDKE, M.; ANDRÉ, M. **Pesquisa em educação: abordagem qualitativa**. São Paulo: Editora Pedagógica Universitária, 1986.

LUZ, T.R. Desafios da gerência internacional e novas competências. *In*: RODRIGUES, S. B. (Org.) **Competitividade, alianças estratégicas e gerência internacional**. São Paulo: Editora Atlas, pp.233-252, 1999.

MACHARZINA, K.; OESTERLE, M.J.; BRODEL, D. Aprendizado em multinacionais. *In*: TANURE, B.E.; DUARTE, R.G. (Orgs.) **Gestão internacional**. São Paulo: Editora Saraiva, pp.107-151, 2006.

MALHOTRA, N.K., **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 3.ed. – Porto Alegre: Bookman, 2001.

MATHEW, M.; KUMAR, R. Poor change preparedness in indian business culture: a need for periodic indian business culture surveys. *Vision, The Journal of Business Perspective*, v.9, n.1, Janeiro/Março, 2005.

MINERVINI, N. **O exportador: como iniciar e conduzir uma empresa a uma estrutura sólida e segura de exportação**. São Paulo: Editora Makron, McGraw-Hill, 1991.

MORSE, J.M. Designing funded qualitative research. *In*: DENZIN, N.K.; LINCOLN, Y.S.: **Strategies of qualitative inquiry**. London: Stage Publications, 1998.

MOTTA, F.C.P.; CALDAS, M.P. **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Editora Atlas, 1997.

OLIVEIRA, V.I.; DRUMMOND, A.; RODRIGUES, S.A. Joint ventures: aprendizagem tecnológica e gerencial. *In*: RODRIGUES, S.B. (Org.) **Competitividade, alianças estratégicas e gerência internacional**. São Paulo: Editora Atlas, pp.99-121, 1999.

PARK, S.H.; UNGSON, G.R. The effect of national culture, organizational complementary, and economic motivation on Joint Venture dissolution. **Academy of Management Journal**; April 97, Vol. 40 Issue 2, p.279, 29p, 2 charts.

PEREIRA, H.J.P. *et al.* Análise de Estratégias Combinadas de Internacionalização e de atuação em mercados emergentes num cenário de privatização: o estudo de caso da MCI/WorldCom e da Embratel. **Anais da ENANPAD**, 2002.

PORTER; MONTGOMERY. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

QUIVY, R.; CAMPENHOUDT, L. V. **Manual de investigação em Ciências Sociais**. Lisboa, Gradiva, 1998.

REVISTA EXAME - Edição 865 / Ano 40 / nº 7 / 12/abril/2006 - Editora Abril, 2006.

REVISTA THE ECONOMIST - The Economist Newspaper Limited. Number 8484 / August 24th, 2006.

REZENDE, S.F.L. Expansão internacional: impactos da cultura na escolha do produto e forma de entrada. *In: RODRIGUES, S. B. (Org.) Competitividade, alianças estratégicas e gerência internacional*. São Paulo: Editora Atlas, pp.59-74, 1999.

RICHARDSON, R.J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Editora Atlas, 1999.

ROCHA, A. Por que as empresas brasileiras não se internacionalizam. **Anais do II Workshop em Internacionalização de Empresas**. Rio de Janeiro, novembro 2001.

ROCHA, A. O construto da distância psicológica: componentes, mediadores e assimetria. *In: HEMAIS, C.A. O desafio dos mercados externos: teoria e prática na internacionalização da firma*, v.1. Rio de Janeiro: Mauad Editora Ltda, pp.40-80, 2004.

RODRIGUES S.B. Negociações para alianças estratégicas: o ingresso de empresas brasileiras no mercado chinês. **Revista de Administração**, São Paulo, v.31, n.3: p.28-37, jul./set., 1996.

RODRIGUES S.B. (Org.). **Competitividade de alianças estratégicas e gerência internacional**. São Paulo: Editora Atlas, 1999.

ROESCH, S.M.A. **Projetos de estágio e de pesquisa em Administração**. 2ed. São Paulo: Editora Atlas, 1999.

ROSSEAU, D.M. *et al.* Not so different after all: a cross-discipline view of trust. **Academy of Management Review**, v.23, n.3: p.p.393-404, 1998.

SANTOS, A.H. Alianças estratégicas em negócios internacionais: uma abordagem cultural. *In: Anais do 22º ENANPAD*. Foz de Iguaçu, PR, ANPAD, 27 a 30 set. 1998.

SCHERMERHORN JR, J.R. **Administração**. Rio de Janeiro, LTC, 2007.

SOUKI, G.Q. **Administração estratégica**, apostilha da Universidade FUMEC / Curso de Mestrado em Administração, 2004.

SINGH, J.P. Managerial culture and work-related values in India. **Organization Studies**, n.11, Issue 1 – ISSN 0170-8460, EGOS, West Germany, pp.075 – 101, 1990.

STEINWACHS, K. Information and culture: the impact of national culture on information processes. **Journal of Information Science**, v.25, n.3: pp.193-204, 1999.

TALLMAN, S.B.; YIP, G.S. Strategy and Multinational Enterprise *In: The Oxford handbook of international business*, ed. RUGMAN, A.M.; BREWER, T.L. – Oxford University Press, 2001 – pp 317 – 348.

TANURE, B. **Gestão à brasileira: uma comparação entre a América Latina, Estados Unidos, Europa e Ásia**. São Paulo: Editora Atlas, 2005.

TANURE, B.; DUARTE, R.G. (Orgs.) **Gestão Internacional**. São Paulo: Editora Saraiva, 2006.

URDAN, F.T.; URDAN, A.T. Estilos gerenciais de cultura nacional: brasileiros versus europeus, latinos e anglo-saxões. *In: Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração*, 28, 2004. Anais do 57º *ENAPAD* – 2004.

VERGARA, S.C. **Projetos e relatórios de pesquisa em Administração**. 2ed. São Paulo: Editora Atlas, 1998.

VIEIRA, L.C.O.; CORREA, O.M. **Normas para redação de trabalhos acadêmicos, dissertações e teses**. Belo Horizonte: Reitoria da Universidade FUMEC, 2006.

YIN, R.K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. São Paulo: Artmed Editora S.A., 2003.

Sites:

www.receita.fazenda.gov.br/memoria/administracao/curiosidades/relacoes-brasilindia.asp

APÊNDICE E ANEXOS

Apêndice A - ROTEIRO DE ENTREVISTAS

1. Introdução

- a) Identificação do(a) entrevistado(a): nome; cargo; formação acadêmica; tempo de atuação na empresa; experiência anterior.
- b) Características da empresa: estrutura organizacional; áreas funcionais; mercados; faturamento; número de funcionários.

2. Internacionalização da Organização

- a) Quando e como a organização entrou no mercado internacional? Qual foi o país escolhido e por qual razão?
- b) Em relação ao mercado externo, quais são as principais metas da empresa?
- c) Por que a escolha de uma *Joint Venture* como forma de fazer uma aliança estratégica internacional?
- d) Por que a escolha da Índia como país para realizar essa *Joint Venture*?

3. Seleção do Parceiro

- a) Quais foram os principais critérios utilizados na seleção do parceiro indiano?
- b) Foi discutida durante o processo de seleção do parceiro a compatibilidade de objetivos, estratégias e formas de gerenciamento?
- c) No período do processo de seleção, qual foi o período e/ou qual foi o fator mais difícil com o qual tiveram de lidar?

4. Processo de Aquisição de Confiança

- a) Como se iniciou o relacionamento entre as duas organizações? Foi fruto de amizade e/ou conhecimento anterior?
- b) Que tipo de acordo foi utilizado em relação ao papel, ganhos e responsabilidade de cada uma das partes?
- c) Houve ou ainda existem problemas de relacionamento profissional, devido às diferenças culturais entre os parceiros?
- d) A competência e os aspectos culturais (valores, crenças, etc.) foram levados em consideração na construção de uma confiança comum?
- e) Fatores culturais como idioma, religião, nível de educação, informações, entre outros, foram dificultadores nesse processo?
- f) Durante o processo de negociação, a questão da corrupção foi levada em consideração?

5. Ambiente Institucional

- a) Quais foram as principais dificuldades e/ou facilidades encontradas no âmbito das legislações dos dois países?
- b) As políticas governamentais e a estabilidade econômica e social influenciaram de algum modo o processo de internacionalização?
- c) Qual é o órgão governamental que melhor atende o empresário brasileiro que deseja internacionalizar sua empresa?

6. Processo de Gerenciamento

- a) Quais foram as principais facilidades e dificuldades encontradas na formação do modo de gerenciamento da *Joint Venture*?
- b) Como a informação é permutada na *Joint Venture* e encaminhada aos parceiros?
- c) De que maneira as decisões gerenciais referentes à *Joint Venture* são tomadas?
- d) Como são as relações de trabalho e quais são os problemas de gerenciamento devido às diferenças culturais?
- e) As questões sobre “autoridade” criaram alguma dificuldade na gerência desse processo?

7. Processo de Controle

- a) Como é realizado o controle dos objetivos comuns das organizações? As metas são comuns?
- b) O fato de ter uma parceria estrangeira aumenta o nível de controle?
- c) Quais são os indicadores de desempenho utilizado no controle da *Joint Venture* (relatórios, documentos etc.)?
- d) O parceiro indiano exige um controle maior devido ao fato de o outro parceiro ser brasileiro?

8. Recursos Humanos

- a) Como é realizado o processo de seleção e contratação de um funcionário para a *Joint Venture*?
- b) Quais são as principais características que são procuradas em um candidato para trabalhar na *Joint Venture*?
- c) Existe algum tipo de treinamento especial para as pessoas envolvidas na *Joint Venture*? Há orçamento/verba de treinamento?
- d) Há uma política de remuneração e de carreira conjunta?

9. Aprendizagem Organizacional

- a) Quais são as competências e habilidades permutadas pela *Joint Venture*?
- b) O idioma é uma restrição no processo de aprendizagem?
- c) Existem processos de integração para facilitar a aprendizagem?
- d) Nesse processo de aprendizagem organizacional, o que foi mais importante para sua organização?

Anexo A - MEMORANDO DO ENTENDIMENTO ENTRE A “BETA ORGANICS GUJARAT LIMITED”, INDIA. E A ALPHA – EMPRESA DISTRIBUIDORA LTDA., BRASIL

Este Memorando descreve o entendimento básico que foi feito entre as duas partes, como descrito abaixo. Esse entendimento básico talvez sofra algumas pequenas mudanças, os quais serão acertados nos próximos três a cinco meses. Espera-se que este Memorando seja transformado em um Acordo até no máximo dia 18 de novembro de 2004, a não ser que o seja renovado de comum acordo.

I. A ESTRUTURA DO JOINT VENTURE:

Ambas as partes concordaram em formar duas empresas de *joint venture*.

a. Uma das empresas *Joint Venture* será formada com o propósito de registrar, importar e pesquisar produtos, seja fora ou dentro do Brasil. Essa empresa também deverá, em uma data futura, formular e empacotar os produtos de sua própria marca. No futuro essa empresa deverá fornecer seus produtos para:

- a. Outras empresas agregadas;
- b. Outras distribuidoras;
- c. Sua própria empresa irmã de distribuição, inclusa como parte deste Memorando.

O modelo acionário dessa empresa será como descrito a seguir:

- O “Beta Group” terá 51% de participação e o Grupo Alpha terá 45%. Foi proposto que o Sr. Jayant e o Sr Carlos tenham, cada um, 2% em seu próprio nome. O capital dessa empresa será formado de acordo com o quociente de ações de cada sócio. Todavia, o acordo para a contribuição do Sr. Jayant e do Sr. Carlos está descrito no parágrafo VI.

Como o “Beta Group” já estabeleceu uma nova empresa no Brasil, denominada Beta Américas Ltda., a qual não está em operação no momento, está sendo proposto que esta empresa seja a de registro, como descrito acima, no qual as ações apropriadas serão emitidas pelas partes respectivas, seguindo os padrões do modelo acionista mencionado.

b. A segunda empresa *Joint Venture* será responsável pela distribuição dos produtos químicos no Brasil, registrados pela Beta Américas Ltda., sob o nome de Beta Américas, sendo colocados à venda por meio de uma rede de revendedores, para serem empregados na agricultura, no uso doméstico e na saúde pública. O modelo acionista desta empresa será como descrito:

O Grupo Alpha teria 51% de participação e o “Beta Group” 43%. Foi proposto que o Sr. Jayant terá 3% em seu próprio nome, igualmente ao Sr. Carlos. Todavia, o acordo de contribuição do Sr. Jayant e do Sr. Carlos está descrito no parágrafo VI.

Como o Grupo Alpha já estabeleceu uma empresa nova no Brasil, denominada Alpha Indústria Química Ltda., a qual não está atualmente em atividade, foi proposto que essa empresa será a de distribuição, como descrito acima, no qual as ações apropriadas serão emitidas pelas partes respectivas, seguindo os padrões do modelo acionista mencionado.

II. REGISTRO:

Foi antecipado que os quatro primeiros produtos a serem registrados para o uso na agricultura incluiriam o *Mancozeb Technical*, *Mancozeb 80% WP*, *Acephate Technical* e o *Acephate 75%WP*, *Glyphosate Technical* e *Glyphosate 48% SL* e *Chlorpyrifos* e a sua formulação “E.C.”. Para esses oito produtos, está previsto que se terá um custo aproximado para obterem-se os dados necessários, que inclui pesquisas de laboratório e de campo, taxas de registro governamentais, honorários de consultores e despesas imprevistas, em torno de USD 500.000,00. Esses custos serão divididos de acordo com o quociente acionário individual de cada participante. O “Beta Group” já gastou, até o momento, aproximadamente USD 120.000,00 com os dados, etc., que poderão ser usados para obter o seu registro no Brasil, sendo que esta despesa será deduzida da sua contribuição para o capital.

O “Beta Group” já fez um Acordo com a *Vega Consultants* com referência aos dois produtos *viz. Mancozeb Technical* e o *Mancozeb 80%WP*, incluindo o “RET’s” de ambos. O valor total do contrato com a *Vigna Consultants* referente a esses dois produtos, incluindo o RET, é de USD 14.750,00. Por conseguinte, está de acordo que a *Vigna* será usada para obterem-se os registros para esses dois produtos *Mancozeb*. O acordo com a *Vigna* também cobre a obtenção de RET para outros produtos, a um custo de USD 1.000,00 por produto. Os RETs serão utilizados assim que a Beta Américas Ltda. obter o registro IMA e o Grupo Alpha irá ajudá-la nessa obtenção, se for solicitado. Devido à pressa, a Beta Américas poderá utilizar os serviços da *Vigna Consultants* para obter o RET para o restante dos seis produtos, já que o custo de USD 1.000,00 por RET/produto parece ser bastante razoável. Todavia, para o registro agrícola para os seis produtos restantes, ficou acordado que a Alpha irá negociar com outros consultores, como também com a *Vigna Consultants*, para, assim, obter melhores custos, condições de pagamento e o menor prazo de registro. Foi acertado, por ambas as partes, que seria melhor orçar a consultoria por produto, do que ter como base o tempo gasto do começo ao fim do processo e tentar, ao máximo, limitar os custos de consultoria a cada dois produtos, em USD 15.000,00.

Também ficou decidido que os produtos mencionados provavelmente sejam registrados para uso doméstico. Adicionalmente, o produto DDVP (*Dichlorovos*) também será registrado para uso doméstico. No caso de qualquer dos produtos mencionados não ter utilização doméstica, por exemplo, o *Mancozeb* e o *Acephate*, apenas o DDVP, *Chlorpyrifos* e o *Glyphosate* serão registrados para uso doméstico. Adicionalmente, outros dois produtos denominados *Deltamethrin* e *Malathion* provavelmente também serão registrados para o uso doméstico, os quais serão importados da Índia, por meio do “Beta Group”. A Alpha irá reverter de volta no custo e no tempo gasto para o registro de uso doméstico e também irá reverter de volta nos produtos com utilizações não-agrícolas e na saúde pública, que estejam na gama dos produtos mencionados e também o custo e tempo gastos para registrar essas utilizações, no caso dos mesmos serem diferentes do registro agrícola ou o de uso doméstico.

III. MARCAS

Produtos importados por meio do “Beta Group” serão fornecidos à J.V. Beta Américas para serem usados sob os nomes de marca do “Beta Group”. A Beta Américas irá pagar 0,75% (três quartos de 1%) sobre os direitos de exploração da marca, da venda dos produtos vendidos com o nome da marca, sob um acordo separado de licenciamento de marcas, feito entre o “Beta Group” e a J.V. Beta Américas Ltda. Enquanto o “Beta

Group” tiver qualquer participação acionária na Beta Américas, o Acordo de Licenciamento estará em vigor. Todavia, para o *Sulfluramid*, a marca usada, será também a marca da Alpha e pela qual a Alpha irá receber 0,75% das vendas, referente aos direitos de exploração da marca.

IV. FORMULAÇÃO E EMPACOTAMENTO:

Está previsto que os produtos poderão ser formulados e empacotados na própria Índia, no caso de serem mais baratos e mais eficientes do que no Brasil. No caso de qualquer vantagem na formulação e empacotamento no Brasil, devido às taxas e impostos, a viabilidade de se fazerem essas atividades no Brasil, tanto investindo nas instalações e maquinarias pela Beta Américas Ltda. quanto subcontratando a formulação e o empacotamento para outros vendedores locais no Brasil, poderá ser avaliada numa época apropriada.

V. OPORTUNIDADES DE NEGÓCIOS RÁPIDOS:

Para que os negócios possam ser iniciados o mais breve possível, foi discutido que as seguintes atividades poderão ser exploradas.

a. Tentar obter aprovação rápida para o uso doméstico dos produtos mencionados, assim como o empacotamento, fornecimento e distribuição dos mesmos antes mesmo de se receber o registro agrícola. Como já foi antecipado, no caso dos custos de registro serem mais baratos e mais rápidos do que o registro agrícola, a empresa Beta Américas Ltda. irá registrar também todos os outros produtos para uso doméstico. Como a Alpha está atualmente distribuindo quatro desses produtos de uso doméstico, denominados DDVP, *Glyphosate*, *Deltamethrin* e *Malathion*, irá, em vez disso, distribuir os mesmos produtos por meio da empresa J.V. Alpha Indústria Química Ltda. em vez de o distribuir pela Alpha – Alpha Distribuidora Ltda., usando o registro doméstico e as marcas da Beta Américas Ltda. Todavia, poderá continuar distribuindo pela Alpha – Alpha Distribuidora Ltda. os outros produtos da sua gama atual, fora daqueles mencionados aqui.

b. Foi decidido que ambas as partes poderão consultar outros produtores de *Glyphosate* no Brasil ou no mercado internacional, desde que porventura já possuam registro válido no Brasil, para ver se é viável solicitar a essas empresas para fornecerem um produto já empacotado, usando um nome selecionado pela Beta Américas Ltda. e que poderá ser distribuído pela Alpha Indústria Química Ltda., até que receba seu próprio registro agrícola. Com isso, será possível entrar mais rapidamente nos negócios, em vez de esperar pelo registro agrícola, que pode demorar até dois anos. No caso de uma das partes suprir o *Glyphosate* em bases competitivas, a Beta Américas Ltda. poderá escolher continuar com esse acordo como um todo ou parcialmente, mesmo após receber o registro do seu próprio produto.

c. O Grupo Alpha avaliará a viabilidade do projeto *Sulfluramid* em termos dos custos de se adquirir um registro já existente, identificando a fonte técnica e sua confiabilidade em fornecer a molécula e se o projeto é potencialmente lucrativo, providenciando um relatório sobre o mesmo para o “Beta Group”. Se ele for considerado interessante pelo “Beta Group”, então deverá ser também incluído na gama de produtos da Beta Américas Ltda. e distribuído pela Alpha Indústria Química Ltda.; isto se esse produto já tiver um registro atualizado e a empresa que a possui desejar vendê-lo, o que facilitará e permitirá uma entrada mais rápida no mercado.

d. O “Beta Group” solicitou ao Grupo Alpha que entrasse em contato com a M/s. BASF, para rever a viabilidade de se adquirir parte de suas instalações para o *Monocrotophos*, desde que tenha pertinência com o processo de converter o MMACL para *Monocrotophos*, tenha o registro de *Monocrotophos* já existente da BASF e o nome da marca, sendo que a BASF será paga a partir de algum tipo de pagamento baseado no direito de exploração, mas apenas sobre as vendas alcançadas. Como o produto *Monocrotophos* tem potencial para ser descontinuado pelas agências reguladoras, em um estágio relativamente inicial, parece prudente não investir imediatamente em um registro agrícola total, começando um novo processo, devido ao tempo necessário para obter-se novo registro para o mesmo. O “Beta Group” ouviu de fontes fidedignas que outras empresas brasileiras já contataram ou estão contatando a M/S. BASF, com ofertas similares. No entanto, como o “Beta Group” é o maior fabricante global do MMACL e tem o *know-how* da produção do *Monocrotophos*, haveria benefícios em termos de matéria-prima, qualidade, disponibilidade e confiabilidade para fazer-se esse projeto por meio do “Beta Group”. De fato, é sabido que um grande fornecedor do intermediário do *Monocrotophos* para a M/s. BASF no Brasil tem sido o “Beta Group” pelos últimos sete anos, até que a BASF descontinuou a fabricação do *Monocrotophos* no Brasil no ano passado.

VI. ACORDO DE CONTRIBUIÇÃO DE CAPITAL PARA O SR. JAYANT RIJHSINGHANI E O SR. CARLOS EDUARDO A. PESSOA FILHO;

Está compreendido que o Sr. Jayant e o Sr. Carlos, no momento, não possuem fundos suficientes para contribuir para as suas partes do capital. Por conseguinte, os dois grupos, *viz.* “Beta Group” e o Grupo Alpha irão providenciar uma forma de, em cinco anos da data do acordo, contribuir igualmente à parte de cada um desses indivíduos. No final dos cinco anos, tanto a Beta quanto a Alpha terão a opção de comprarem de volta as ações desses indivíduos, no valor escritural, menos a proporção de capital contribuído pelas respectivas empresas em nome desses indivíduos, durante esse período de cinco anos. Se, por acaso, as empresas não desejarem exercer essas opções imediatamente após os cinco anos e esses indivíduos desejarem continuar como acionistas da empresa, eles terão que, doravante, contribuir proporcionalmente com sua parte acionária, a qualquer necessidade de capital. Ao mesmo tempo, quando o resgate antecipado for executado ou quando os indivíduos desejarem vender sua parte acionária, a fórmula usada será a mesma mencionada. Ficou claramente compreendida que os indivíduos poderão vender suas ações apenas para os acionistas existentes, a *viz.* “Beta Group” e o Grupo Alpha, na proporção 50 e 50%.

VII. SIGILO E CONFIDENCIABILIDADE;

Para tal, considerando-se as promessas mútuas, representações, e os acordos aqui contidos, as partes concordam em entrar em um relacionamento de confiança, no que se refere ao que é exposto pela parte reveladora para o receptor de informações confidenciais.

1. Definições:

Para os propósitos desse Acordo, “Informações Confidenciais” deverá incluir toda informação ou material que tem ou poderia ter algum valor comercial ou qualquer outra utilidade em negócios ou algum provável negócio de química agrícola da parte reveladora ou de suas subsidiárias e filiais. A Informação Confidencial inclui também todas as informações das quais a sua divulgação não autorizada poderia ser prejudicial aos interesses da parte reveladora ou de suas subsidiárias e afiliadas, sendo essa

informação identificada ou não como informação confidencial pela mesma. Como exemplo e sem limitações, a Informação Confidencial inclui, mas não é limitada para qualquer e toda informação descrita a seguir ou de natureza similar, podendo ou não ser escritas: lista de clientes, identidade e características dos clientes e fornecedores, acordos, conhecimentos e informações de marketing, cifras de vendas, informações de preços, planos de marketing e de negócios, estratégias, previsões, informações financeiras, orçamentos, estudos de pesquisas, projeções, procedimentos, rotinas, controle de qualidade e processos de produção, patentes, utilizações das patentes, processos, fórmulas, segredos comerciais, inovações, invenções, descobrimentos, melhoramentos, pesquisa ou desenvolvimento ou resultados de testes, especificações, dados, *know-how*, formatos, planos, esboços, especificações, desenhos, modelos e qualquer outra informação ou procedimentos que são tratados, serão designados como segredos ou como confidencial pela parte reveladora por seus fornecedores, clientes ou clientes em potencial. Para o propósito desse acordo, o termo “representante” deverá incluir diretores do receptor, funcionários graduados, funcionários, agentes e assessores financeiros, legais e outros.

2. Exclusões.

A Informação Confidencial não inclui informação que o receptor possa provar que: a) pertencia a ele antes de lhe ser fornecido dentro dos termos desse acordo, desde que a fonte dessa informação não fosse conhecida pelo receptor como sendo ligado a um acordo de confidencialidade com outra obrigação legal contínua ou fiduciária de confidencialidade para com a parte reveladora; b) irá agora, ou irá após, por nenhum ato ou falha se fazer representar por parte do receptor, de conhecimento público; c) é de direito obter pelo receptor de uma terceira parte, sem com isso violar qualquer obrigação com a parte reveladora; d) é desenvolvido independentemente pelo receptor, sem o uso de referência à Informação Confidencial.

3. Confidencialidade.

O receptor e seus representantes não revelarão as Informações Confidenciais de maneira alguma, exceto as previstas no parágrafo 4 desse acordo, e irão guardar e manter as Informações Confidenciais na mais rígida confiança e não as usarão em detrimento da parte reveladora. O receptor, por meio desta, concorda em indenizar a parte reveladora, em caso de qualquer e todas as perdas, danos, direitos, despesas e honorários com advogados, incorrido ou oferecido pela parte reveladora como resultado de uma violação desse acordo pelo receptor ou de seus representantes. O receptor não irá reverter a execução, analisar ou transferir amostras para terceiros, desmontar ou desprogramar qualquer fotótipo, *software*, amostras ou outros objetos tangíveis que estejam incluídos nas Informações Confidenciais e que são fornecidas ao receptor sem o consentimento antecipado e por escrito da parte reveladora.

4. O Uso.

O receptor e seus representantes deverão usar a Informação Confidencial somente para o propósito desse acordo e para nenhuma outra razão e não irá, de forma alguma, usá-la de forma a prejudicar ou em detrimento aos interesses dos negócios da parte reveladora. Nada nesse acordo deverá ser feito no sentido de dar direitos na Informação Confidencial a um receptor, seja por licença, cessão, transferência, venda, arrendamento ou de outra maneira. Nada nesse acordo deverá ser feito para criar qualquer idéia expressa ou implícita de um *joint venture*, *franchising* ou o estabelecimento de um relacionamento de negócios em relação à Informação Confidencial.

5. Confidencialidade de Negociações.

Todas a partes e seus representantes não farão qualquer declaração, anúncios públicos, distribuir qualquer informação para publicação de negócios ou jornais, quaisquer detalhes de discussão ou de negociação que tenha qualquer possibilidade de um relacionamento de negócios, detalhado por este Memorando, a não ser que em acordo mútuo entre a Beta e a Alpha.

MOHIT H
VICE-PRESIDENTE E M.D.
PELA BETA ORGANICS GUJARAT LIMITED

CARLOS FILHO
GERENTE DE DESENVOLVIMENTO DE NEGÓCIOS – NOVOS PRODUTOS
PELA ALPHA–ALPHA DISTRIB LTDA

Data: 19 de Junho de 2004
Local: Mumbai, Índia.

Anexo B - Acordo de Comércio Preferencial Mercosul – Índia

Linhas Gerais: O Acordo de Comércio Preferencial entre Mercosul e Índia estabelece disciplinas de comércio e preferências tarifárias fixas entre as partes. Os dispositivos contidos no referido instrumento deverão facilitar as negociações subseqüentes para o estabelecimento de uma Área de Livre Comércio Mercosul - Índia.

Acordo de Comércio Preferencial: o Acordo é composto de um texto-base com cinco anexos. O texto-base dispõe sobre direitos e obrigações comerciais gerais das partes. Cabe mencionar as disciplinas sobre regras de origem, valoração aduaneira, medidas de salvaguarda, medidas *antidumping* e medidas compensatórias, barreiras técnicas ao comércio e medidas sanitárias e fitossanitárias. O Anexo I contém a lista de produtos ofertados pelo Mercosul à Índia, com as respectivas margens de preferência. O Anexo II relaciona os produtos, com as margens de preferências tarifárias correspondentes, concedidas pela Índia ao Mercosul. As margens de preferências previstas no acordo estão concentradas na faixa de 10 e 20% (para algumas linhas tarifárias, prevê-se margem de 100%). O Anexo III do acordo estabelece as disciplinas específicas de regras de origem, inclusive o regime geral do acordo. O Anexo IV dispõe sobre medidas de salvaguarda e o Anexo V apresenta as regras para mecanismo de solução de controvérsias.

Importância das negociações para o Brasil: As listas de produtos que fazem parte do Acordo de Comércio Preferencial contêm aproximadamente 450 itens de parte a parte, totalizando cerca de 900 linhas tarifárias. Dentre os setores incluídos pela Índia em sua oferta, registrem-se carnes, calçados e máquinas, aparelhos e materiais elétricos. Do lado do Mercosul, mencionem-se produtos químicos, máquinas, produtos farmacêuticos, plásticos e borrachas. O comércio bilateral entre Brasil e Índia, em 2003, somou 1,5 bilhão de dólares aproximadamente, com saldo positivo para o Brasil com 55% desse valor. O acordo entre Mercosul e Índia contribuirá para incrementar esse intercâmbio comercial e diversificar a pauta de exportação de ambos os lados, gerando dinâmica de comércio positiva entre as partes.

DUEX, 27 de abril de 2005

Relações Políticas entre a Índia e o Brasil

Os laços da Índia com o Brasil datam de cinco séculos. O português Pedro Álvares Cabral é oficialmente reconhecido como o primeiro europeu a “descobrir” o Brasil em 1500. Cabral foi enviado à Índia pelo rei de Portugal logo após o retorno de Vasco da Gama de sua viagem pioneira. Cabral reportou que teve o seu curso desviado no seu caminho para a Índia. O Brasil tornou-se uma importante colônia portuguesa e uma escala na longa jornada para Goa. Essa conexão portuguesa levou à troca de vários bens agrícolas entre a Índia e o Brasil em seus dias de colônia. O gado indiano também foi exportado para o Brasil. A maior parte do gado no Brasil é de origem indiana.

As relações diplomáticas entre a Índia e o Brasil foram estabelecidas em 1948. A Embaixada da Índia foi aberta no Rio de Janeiro em três de maio de 1948. Mudou-se para Brasília em primeiro de agosto de 1971 (a capital do Brasil mudou-se para Brasília em 1960).

Brasil e Índia são países de dimensões continentais, com diversidade social, forma democrática de governo, população multi-étnica e uma variada base populacional. Ambos os países possuem avançadas tecnologias. Os dois dividem pontos de vista

similares em assuntos de interesse de países em desenvolvimento e têm cooperado nos mais variados fóruns multilaterais em questões como comércio internacional e desenvolvimento, meio ambiente, reforma das Nações Unidas e expansão de seu Conselho de Segurança. Ambos são membros do G-15. O Brasil tem *status* de observador no Movimento dos Não Alinhados (NAM).

O escopo de trabalho intergovernamental para a cooperação entre Índia e Brasil cobre as seguintes áreas – comércio e economia, ciência e tecnologia, agricultura, saúde e meio ambiente. Há também um Memorando de Entendimento (MOU) assinado para consultas anuais bilaterais entre seus Ministérios de Relações Exteriores, assinado em 1992.

Existe grande interesse no Brasil pela cultura indiana, religião, artes e filosofia. Um festival sobre a Índia foi realizado com muito sucesso durante a visita do Presidente K. R. Narayanan ao Brasil em maio de 1998. Existem numerosas organizações ensinando *yoga*, que convidam professores vindos da Índia para novos ensinamentos e aprendizado. ISKCON, Satya Sai Baba, Maharshi Mahesh Yogi, Bhakti Vedanta Foundation e outros gurus espirituais e organizações têm suas atuações no Brasil. A Universidade de Londrina tem um bom curso de especialização sobre a Índia em seu departamento de estudos afro-asiáticos. Mahatma Gandhi é altamente respeitado no país, e o governo tem se esforçado em ensinar a sua filosofia de não-violência à polícia, de modo a melhorar o seu desempenho. Uma estátua de Mahatma Gandhi está posicionada em uma grande praça do Rio de Janeiro, que leva o seu nome. Um grupo chamado Filhos de Gandhi participa regularmente das celebrações de carnaval em Salvador. Organizações particulares brasileiras ocasionalmente convidam grupos culturais indianos.

Nos anos recentes, as relações entre o Brasil e a Índia cresceram consideravelmente e a cooperação entre as duas nações se estendeu às diversas áreas como Ciência & Tecnologia, espaço e farmacêuticos. O comércio bilateral entre a Índia e o Brasil durante 2005 alcançou a marca de US\$ 2,34 bilhões. Espera-se um valor mais alto para os próximos anos.

Esse crescimento memorável nas relações Índia-Brasil começou após a visita de S. E. o Excelentíssimo Senhor Fernando Henrique Cardoso à Índia, então Presidente da República Federativa do Brasil, como convidado de honra para as celebrações do Dia da República da Índia. O então Presidente da Índia, S. E. o Sr. K. R. Narayanan retribuiu a visita ao Brasil em maio de 1998. Como resultado dessas duas visitas, os países assinaram uma série de acordos de cooperação bilateral, criando uma infra-estrutura básica de cooperação entre ambos.

É uma questão de grande satisfação que o Brasil tenha identificado a Índia, juntamente com os Estados Unidos, França, Alemanha, China e Japão, como um de seus seis maiores parceiros comerciais.

Anexo C – Valores do Comércio Bilateral – Brasil x Índia e Os Dez Principais Produtos comercializados

| BILATERAL TRADE FIGURES | | | |
|-------------------------------------|--------------------------------------|----------------------------------|--------------------------------|
| All Figures in US\$ million | | | |
| | 2004 | 2005 | 2006 |
| Brazilian imports from India | 555.96 | 1,202.91 | 1473.94 |
| Brazilian exports to India | 651.51 | 1,136.81 | 936.59 |
| Total Trade | 1,207.47 | 2,339.72 | 2410.52 |
| Trade Balance | 95.55 (in favour of Brazil) | 66.10 (in favour of India) | 537.35 (in favour of India) |

TOP TEN INDIAN EXPORTS TO BRAZIL(US\$ FOB)

| HSCode | ITEM | 2005 | 2006 | (variation)% |
|--------|---|----------------------|----------------------|--------------|
| 27 | Mineral Fuels, mineral oils and products of their distillation | 632,934,245 | 757,687,925 | 19.7 |
| 29 | Organic Chemicals | 220,312,645 | 229,931,461 | 4.4 |
| 30 | Pharmaceutical Products | 56,696,786 | 80,905,830 | 42.7 |
| 84 | Nuclear reactors, boilers, machinery and mechanical appliances | 35,616,622 | 45,842,816 | 28.7 |
| 54 | Man-made Filaments | 39,271,625 | 44,506,023 | 13.3 |
| 72 | Iron and Steel | 15,778,945 | 35,982,947 | 128.0 |
| 39 | Plastics and articles thereof | 39,906,198 | 35,386,659 | -11.3 |
| 55 | Man-made staple fibres | 10,998,240 | 28,388,980 | 158.1 |
| 85 | Electrical Machinery and Equipment and parts thereof | 19,950,210 | 27,203,698 | 36.4 |
| 32 | Tanning or Dyeing Extracts; Tannins and their colouring matters | 20,983,424 | 24,959,895 | 19.0 |
| | Others | 110,465,260 | 163,142,266 | |
| | TOTAL-ALL PRODUCTS | 1,202,914,200 | 1,473,938,500 | 22.5 |

Source: Secretariat of External Commerce (SECEX), Ministry of Development, Industry & External Commerce, Brazil

Note: Comparison based on the main products in 2006

Prepared by the Indian Embassy in Brazil/ Commercial Section

TOP TEN INDIAN IMPORTS FROM BRAZIL (US\$ FOB)

| HSCode | ITEM | 2005 | 2006 | (variation)% |
|--------|--|----------------------|--------------------|--------------|
| 27 | Mineral Fuels, mineral oils and products of their distillation | 56,582,557 | 200,220,259 | 253.9 |
| 26 | Ores, Slag and Ash | 53,508,401 | 146,403,231 | 173.6 |
| 15 | Animal or vegetable fats and oils and their cleavage products | 202,461,935 | 107,783,696 | -46.8 |
| 72 | Iron and Steel | 26,436,206 | 86,680,666 | 227.9 |
| 88 | Aircraft, spacecraft, and parts thereof | 157,030,177 | 82,925,193 | -47.2 |
| 84 | Nuclear reactors, boilers, machinery and mechanical appliances | 79,782,520 | 79,787,655 | 0.0 |
| 29 | Organic Chemicals | 62,806,852 | 45,629,564 | -27.3 |
| 85 | Electrical Machinery and Equipment and parts thereof | 22,415,779 | 30,578,649 | 36.4 |
| 40 | Rubber and articles thereof | 13,683,909 | 22,986,445 | 68.0 |
| 41 | Raw Hides and Skins (other than furskins) | 7,875,753 | 17,047,972 | 116.5 |
| | Others | 454,228,524 | 116,542,252 | |
| | TOTAL-ALL PRODUCTS | 1.136.812.613 | 936.585.582 | -17,6 |

Source: Secretariat of External Commerce (SECEX), Ministry of Development, Industry & External Commerce, Brazil

Note: Comparison based on the main products in 2006

Prepared by the Indian Embassy in Brazil/ Commercial Section

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](#)