

# **AS ALIANÇAS ESTRATÉGICAS TRANSNACIONAIS: FATOR DE COMPETITIVIDADE DAS ECONOMIAS EMERGENTES**

---

Luís Kalb **ROSES**

Doutorando do Programa de Pós-Graduação em Administração  
Universidade Federal do Rio Grande do Sul (PPGA-UFRGS), lkalb@terra.com.br

Norberto **HOPPEN**

Prof. Dr. do Programa de Programa de Pós-Graduação em Administração  
Universidade Federal do Rio Grande do Sul (PPGA-UFRGS), nhoppen@adm.ufrgs.br

Paulo **ZAWISLAK**

Prof. Dr. e Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Administração  
Universidade Federal do Rio Grande do Sul (PPGA-UFRGS), paz@adm.ufrgs.br

Giancarlo **LOVÓN**

Mestrando do Programa de Pós-Graduação em Administração  
Universidade Federal do Rio Grande do Sul (PPGA-UFRGS)

Édson **TALAMINI**

Doutorando do Programa de Pós-Graduação em Agronegócios  
Universidade Federal do Rio Grande do Sul (PPG/Agronegócios-UFRGS), edsontalamini@terra.com.br

## **Resumo**

O presente trabalho consiste em um ensaio teórico sobre como as alianças estratégicas participam da competitividade das economias em desenvolvimento, também identificadas neste estudo como emergentes. O objetivo principal é o de explorar a influência dos investimentos das corporações transnacionais dos países desenvolvidos no incremento de competitividade das empresas das economias emergentes, através de alianças estratégicas. Para o estudo do tema, são adotadas uma perspectiva de mercado e uma perspectiva institucional. Embora as economias emergentes apresentem-se como potencial mercado consumidor para o século XXI, há a necessidade de condições institucionais não só para viabilizar o investimento por empresas de economias desenvolvidas, mas também garantir que os recursos investidos revertam em incremento de competitividade das empresas de nações em desenvolvimento, além de melhoria dos índices sócio-ambientais.

**Palavras-chave:** Alianças Estratégicas Transnacionais – Competitividade – Corporações Transnacionais – Economias Emergentes – Investimento Direto Estrangeiro.

## **Résumé**

Cet essai théorique étudie les formes de contribution des alliances stratégiques pour la compétitivité des économies en développement, identifiées dans cette étude comme économies émergentes. L'objectif principal est celui d'analyser comment les investissements des corporations transnationales des pays développés sont en train d'influencer la compétitivité des entreprises des économies émergentes, par le moyen des alliances stratégiques. Pour cela on utilise une perspective de marché ainsi qu'une perspective institutionnelle. Sachant que les économies émergentes représentent un marché consommateur potentiel pour le siècle XXI, il existe le besoin de conditions institutionnelles non seulement pour viabiliser les investissements des entreprises d'économies développées, mais, aussi, pour assurer que les ressources investies se transforment en une croissance de la compétitivité des entreprises des nations en développement et améliorent, aussi, les indices sociaux et environnementaux.

**Mots-Clés:** Alliances Stratégiques Transnationales – Compétitivité – Corporations Transnationales – Économies Émergentes – Investissement Direct Étranger.

## Introdução

Apesar dos inúmeros esforços de promoção do crescimento econômico em escala global, a diferença contrastante entre países desenvolvidos e subdesenvolvidos torna-se mais acentuada. O advento da globalização, ao acenar com oportunidades e desafios, traz conseqüências desiguais aos países. Alguns desfrutaram das oportunidades, enquanto outros mantiveram-se à margem e ainda apresentam baixo nível de desenvolvimento (UNCTAD, 2004a).

O principal fator direcionador do processo de globalização tem sido a busca de novas fontes de lucros. As empresas buscam estratégias que lhes permitam ampliar as fronteiras dos ganhos de competitividade, seja em termos de custos de mão-de-obra, capital, matéria-prima, energia, ou então no que tange às vantagens de localização, firmas parceiras, novas tecnologias. A competição internacional tornou-se uma corrida em busca de maior eficiência produtiva e de alocação de recursos, além de viabilizar uma forma de incremento ao desenvolvimento (UNCTAD, 1997).

O contexto de oportunidades de mercado acaba servindo de pano de fundo à formação de alianças estratégicas transnacionais. Empresas de países desenvolvidos, vislumbrando a expansão de seus negócios, e empresas de países menos desenvolvidos, buscando novas tecnologias e capacitação, esperam poder, a partir de relações de complementariedade e de sinergia daí decorrentes, melhor explorar seus mercados e ampliar sua participação no mercado global.

A formação de alianças estratégicas por parte das grandes empresas é uma realidade. O número de alianças estratégicas em nível mundial aumentou em mais de seis vezes na última década, quando passou da quantidade de 1000, posição em 1989, para cerca de 7000, posição em 1999 (UNCTAD, 2001). Schiffrin (2001a, 2001b) cita que o número de alianças estratégicas superou 10 200 em 2000,

além das empresas americanas com faturamento superior a US\$2 bilhões terem firmado, em média, cada uma, 138 alianças no período de 1996 a 1999. As alianças estratégicas são vistas por 80% dos executivos dessas empresas como responsáveis por 25% do valor de mercado delas por volta de 2005 (SCHIFFRIN, 2001a).

Nas economias emergentes, as alianças estratégicas respondem por uma média em torno de 33% das alternativas de investimento das grandes empresas de países desenvolvidos, atingindo 40% nas economias da Ásia, região do Pacífico, América Latina e região do Caribe (UNCTAD, 2004b). A formação de alianças estratégicas entre empresas de países desenvolvidos e países em desenvolvimento – alianças estratégicas transnacionais -, oportunizam a redução dos níveis de desigualdade econômica e social nos países menos desenvolvidos. Mas, para isso, há necessidade desses países terem uma perspectiva institucional que possa tanto atrair o investimento estrangeiro direto (IED) das corporações transnacionais (CTNs), como, também, garantir a reversão desse investimento em crescimento, desenvolvimento e competitividade de suas empresas.

Se a globalização e a liberalização são os direcionadores da competitividade e do desenvolvimento, elas devem ser acompanhadas de políticas e leis de competição que evitem situações nas quais a eliminação de tarifas e restrições não tarifárias ao comércio sejam danosas, diante das deficiências enfrentadas pelas empresas e governos das economias emergentes (UNCTAD, 1997).

A partir dos enfoques de mercado e institucional, o presente ensaio teórico explora a influência das alianças estratégicas transnacionais na competitividade das economias emergentes. Para isso, são abordados tópicos relativos à globalização e à competitividade, investimentos das corporações transnacionais nas economias emergentes e alianças estratégicas transnacionais.

## 1 Globalização e competitividade

Castro, Possas e Proença (1996, p. 95) manifestam que o processo de globalização se inicia no final dos anos 70 e se consolida na última década com a difusão, em nível mundial, de tecnologias e processos produtivos, padrões de consumo e correspondentes fluxos de capitais financeiros e de empresas transnacionais. A principal característica desse processo seria o reforço dos vínculos de interdependência econômica entre empresas e, por extensão, entre regiões e países no âmbito produtivo, mediante realização de alianças estratégicas e várias outras formas de *networking*.

Castells (1999, p. 148) explica que a evolução do comércio internacional, nos últimos 40 anos do século XX, caracterizou-se por quatro tendências principais: a) transformação setorial; b) diversificação relativa, principalmente nos países em desenvolvimento; c) interação entre a liberalização do comércio global e a regionalização da economia mundial; e d) a formação de uma rede relações comerciais entre firmas, atravessando regiões e países. Juntas, as tendências configurariam a dimensão comercial da nova economia global, que se reflete numa clara mudança do desenvolvimento das economias emergentes, tornando-o, de certa forma, mais complexo.

Cabe ressaltar que o principal fator direcionador das estratégias competitivas das empresas é a busca de lucros, adotando ações que visem à exploração das diversas fontes de competitividade - custos de mão-de-obra, capital, matéria-prima, energia, localização etc. - para buscar uma maior eficiência produtiva. Adicionalmente procuram, também, viabilizar uma forma de incrementar o desenvolvimento das nações (UNCTAD, 1997). No cenário de comércio global, a competitividade de uma nação é o grau em que ela pode (sob condições de mercado livre e justo) produzir bens e serviços que atendam às exigências dos mercados internacionais e, ao mesmo tempo, aumentem a renda real dos seus cidadãos (CASTELLS, 1999, p. 13).

### 1.1 Competitividade Empresarial

O elemento central da competitividade de uma nação é a empresa, considerada como um espaço de planejamento e decisão estruturado em torno de diversas áreas de competência. Em cada área de competência, as empresas apresentam uma capacitação específica e um estoque de recursos acumulados que variam quantitativa e qualitativamente ao longo do tempo em função dos esforços realizados pelas empresas visando ampliá-los (KUPFER, 1996, p. 8). A empresa – micro, pequena, média ou grande – reage com flexibilidade e rapidamente ao ambiente dinâmico caracterizado por novas tecnologias, demandas de mercado em mudança e a incessante entrada de novos competidores. A exposição às pressões competitivas do comércio internacional e a entrada do IED são vistos como meio de incremento da competitividade dessas economias (UNCTAD, 1997).

A competitividade empresarial é definida como a capacidade da empresa em formular e implementar estratégias concorrenciais, que lhe permitam ampliar ou conservar, de forma duradoura, uma posição sustentável no mercado. As estratégias competitivas adotadas pelas empresas irão refletir escolhas individuais feitas de acordo com suas prioridades em cada momento. A rigor, como manifesta Lall (2001), o conceito de competitividade origina-se da literatura utilizada nas escolas de administração, servindo de base para análises sobre estratégias empresariais num mundo globalizado: “firmas competem por mercados e recursos, medem competitividade através de participações relativas nos mercados e/ou lucratividade, e usam estratégias competitivas para melhorar seu desempenho” (p. 1503).

As CTNs são consideradas um componente essencial no processo de globalização (PARKER, 2003). Bartlett e Ghoshal (1989, apud PARKER, 2003, p. 237) definem as CTNs como “uma rede integrada que equilibra eficiência contra responsividade local para encorajar tanto a competitividade como a flexibilidade global”. São empresas multinacionais, conforme Daniels e Radebaugh (1992, apud PARKER, 2003, p. 237),

e possuem o poder de “coordenar e controlar operações em mais de um país, mesmo que este não seja o seu de origem”, de acordo com Dicken (1998, apud PARKER, 2003, p. 237).

As atividades das CTNs têm crescido de forma espetacular, sendo que, durante os anos 90, o investimento estrangeiro direto (IED) destas empresas, ou seja, o investimento que realizam em países diferentes de sua sede de origem, quase quadruplicou, saindo de US\$1,7 trilhões em 1990 para US\$6,6 trilhões em 2001. Estima-se que haja 64 mil CTNs, envolvendo cerca de 840 mil empresas afiliadas estrangeiras. As empresas afiliadas detêm cerca de 54 milhões de empregados, mas sua importância econômica é mais significativa se forem consideradas as relações inter-organizacionais com outras empresas nos diversos países (UNCTAD, 2002).

Dessa forma, de acordo com Koenig-Archibugi (2004), as ações das CTNs acabam afetando grande parte da população mundial. A influência adquire formas como: a) a disseminação de novas tecnologias e práticas gerenciais modificam métodos de produção e performance de indústrias domésticas; b) as atividades extrativas mudam as

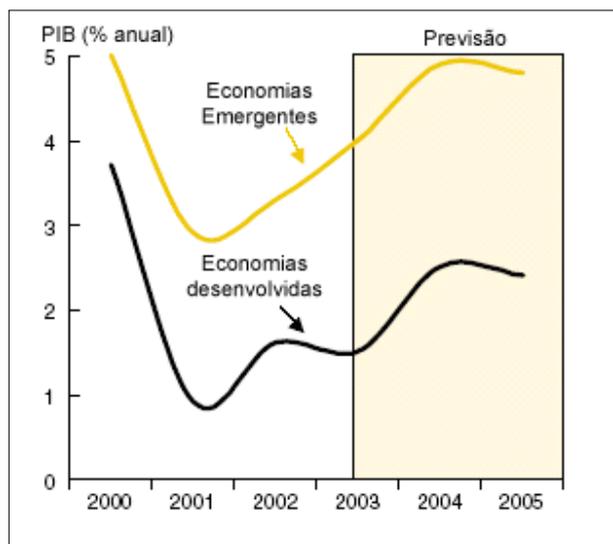
vidas de comunidade locais; e c) as suas afiliadas podem ser agentes de mudança cultural nas sociedades hospedeiras.

As economias emergentes buscam beneficiar-se do IED das CTNs, considerado elemento-chave ao ligar diferentes economias nacionais e permitindo um sistema de produção internacional integrado.

## 1.2 Competitividade das Economias Emergentes

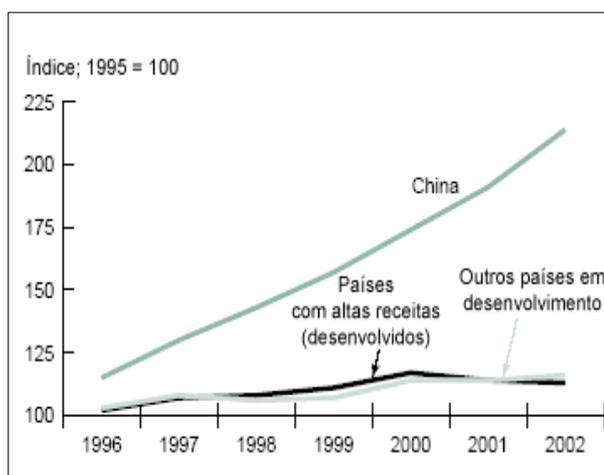
Apesar de um cenário desigual de estágios de desenvolvimento entre economias desenvolvidas e economias emergentes, a expectativa de expansão de mercados reside exatamente nestas últimas, representando um potencial em torno de 80% de consumidores e devendo responder por quase todo o crescimento do mercado com base na distribuição da população mundial no século XXI (CHILD; FAULKNER, 1998). As economias emergentes já respondem por um crescimento econômico e por uma produção industrial que superam os das economias desenvolvidas, conforme pode ser observado nos gráficos 1 e 2, respectivamente, neste último destacando-se o crescimento industrial chinês.

**Gráfico 1** – Produto Interno Bruto (PIB) nas economias emergentes e desenvolvidas



Fonte: World Bank (2003b).

**Gráfico 2** – Produção industrial da China, de outros países em desenvolvimento e dos países desenvolvidos



Fonte: World Bank (2003a).

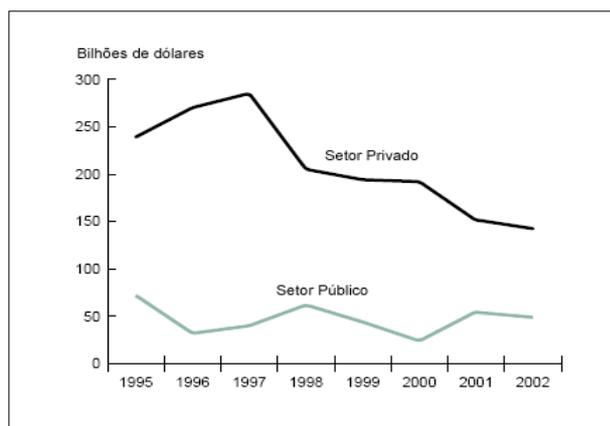
Ao longo da última década, as trocas comerciais entre países em desenvolvimento cresceram cerca de 176% entre 1990 e 2001, saltando de um total de US\$ 278 bilhões, em 1990, para perto de US\$ 767 bilhões, em 2001. Ainda nesse mesmo período, o comércio mundial cresceu 74%, passando de um montante de US\$ 3,4 trilhões, em 1990, para US\$ 5,9 trilhões, em 2001 (GOUVÊA; SANTOS, 2004).

Por outro lado, as economias emergentes ainda são deficientes em termos de tecnologia, equipamentos, infra-estrutura e serviços de suporte. Além disso, apresentam baixa qualidade em seus indicadores sociais (expectativa de vida, mortalidade infantil, médicos por habitantes, taxas de analfabetismo, média de tempo de escola e número de telefones por habitantes). Nesse sentido, as economias emergentes se apresentam como fortes candidatas ao investimento por parte das CTNs.

## 2 Investimento das CTNs nas Economias Emergentes

O fluxo de capital de débito (empréstimo) privado às economias emergentes, embora tenha crescido no início

**Gráfico 3** – Fluxo de capitais de débito privados e Públicos nas economias emergentes

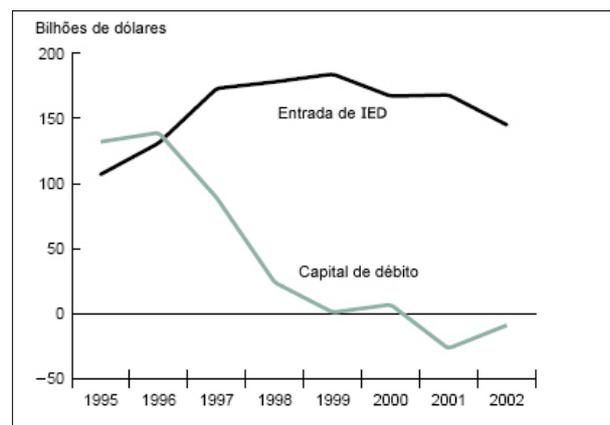


Fonte: World Bank (2003a).

dos anos 90, acabou se reduzindo, inicialmente, face à crise da Ásia Leste de 1997 a 1998, reduzindo-se mais ainda devido aos problemas nos mercados mundiais de alto poder aquisitivo, em consequência dos resultados negativos da economia em 2001. Mesmo a partir de uma recuperação do mercado de capital de débito em 2002, dificilmente ele chegará aos patamares registrados nos anos 90. Embora a emissão de certificados de débito (*bonds*) e financiamento bancário externos continuem a ser uma importante estratégia de financiamento a governos e setores privados de economias em desenvolvimento, reações do mercado a eventuais pressões decorrentes do comprometimento com o serviço da dívida adquirida acaba sendo fator de volatilidade dos recursos externos (WORLD BANK, 2003a).

O gráfico 3 ilustra a redução do fluxo do capital privado nas economias emergentes, embora o do setor público (FMI, p.ex.) tenha se mantido relativamente uniforme. O decréscimo do volume do capital do setor privado decorre do decréscimo do capital de débito, observado no gráfico 4, em que se verifica o crescimento do volume de capital privado decorrente da entrada de IED (SUTTLE, 2003).

**Gráfico 4** – Fluxo de capitais privados de débito e de IED nas economias emergentes



Fonte: World Bank (2003a).

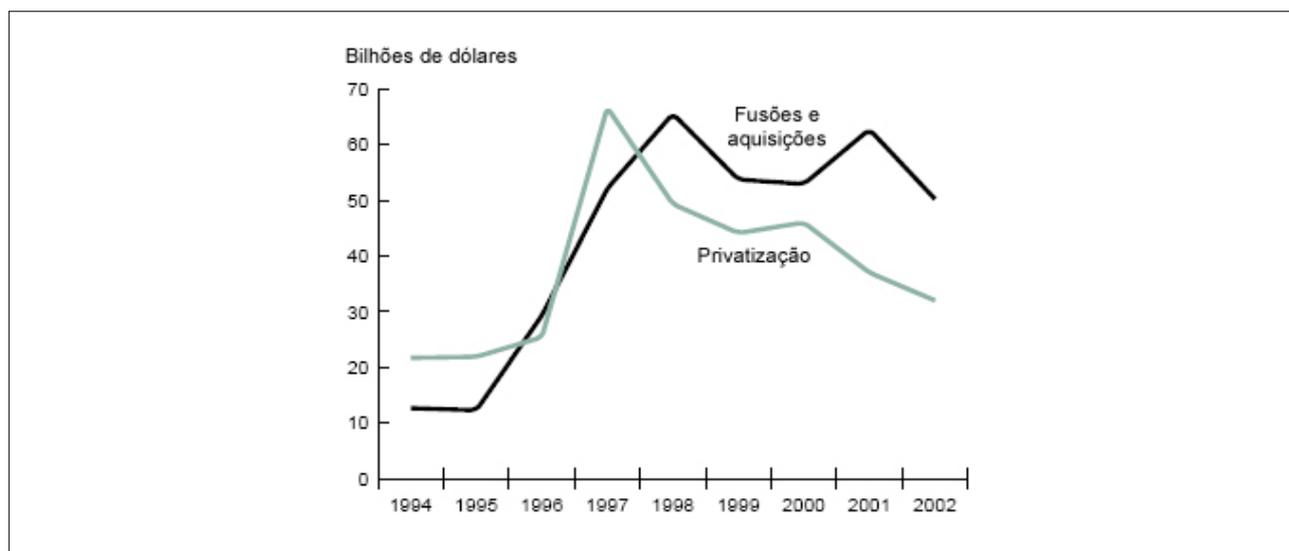
A mudança de cenário, através do aumento do fluxo do capital de investimento na participação no capital de empresas (*equity*), por meio do IED, proporciona mudanças na política de competição. O IED é menos volátil que o capital de débito externo, visto que tem como característica retornos no longo prazo, proporcionando vantagens tanto em termos de aquisição de tecnologia como na gestão operacional e financeira (WORLD BANK, 2003a).

Diferentemente dos investidores de capital de débito, as CTNs desejam aumentar sua exposição nas economias emergentes, considerando que o investimento é relativamente pequeno em proporção aos seus capitais totais e porque esperam crescimento de suas receitas e redução de custos tendo origem nestas economias (WORLD BANK, 2003a). O IED traz consigo benefícios estratégicos, como o acesso a novos mercados aos seus investidores e a transferência de tecnologia e habilidades nas economias onde ocorre o investimento. Isso implica em atenção por parte dos formuladores de políticas e participantes do mercado no foco do IED sustentável.

A entrada líquida de IED nas economias emergentes sofreu decréscimo em seu volume em 2002, quando o estimado foi de US\$142 bilhões de dólares, contra o estimado de US\$172 bilhões de dólares de 2001, devido à redução das privatizações de empresas estatais e das aquisições e fusões de empresas privadas naquelas economias, conforme gráfico 5. Por outro lado, a forma dos investimentos, a partir de 2002, deixou de ser sob a forma de privatizações e passou a ser sob a forma alianças estratégicas (licenciamentos, pesquisa e desenvolvimento, *joint ventures*) (AYKUT, KALSI; RATHA, 2003).

De acordo com a UNCTAD (2004c), nos períodos de 2004 a 2005 e 2006 a 2007, as grandes CTNs prevêem um acréscimo do IED em torno de 77% e 75%, correspondentes àqueles períodos. Os investimentos estarão sendo concentrados, principalmente, nas economias da Europa Oriental e Central, Ásia e região do Pacífico, bem como na América Latina e região do Caribe. Além disso, cerca de 19% e 15% daquelas CTNs prevêem a permanência do nível do IED.

**Gráfico 5** – IED em fusões/aquisições e privatização nas economias emergentes

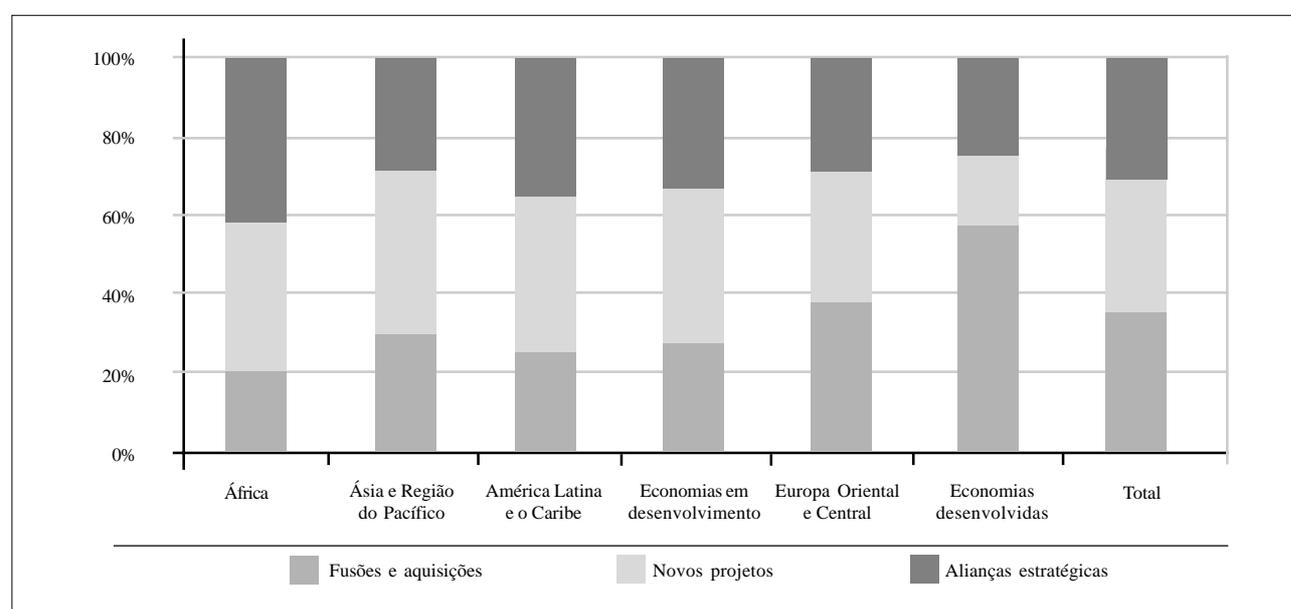


Fonte: World Bank (2003a).

As previsões são aderentes às estimativas do relatório do *World Bank* de 2003, que prevê que o IED continue sendo a principal forma de fluxo de capital às economias emergentes. Após um declínio nos anos 2001 e 2002, o fluxo de IED deverá ser da ordem de US\$159 bilhões e US\$172 bilhões nos anos 2004 e 2005, respectivamente, aí incluídos os IED tanto de CTNs como de pequenas e médias empresas (AYKUT, KALSI; RATHA, 2003).

As grandes CTNs pretendem realizar IED basicamente de três formas, no período de 2004 a 2005 (UNCTAD, 2004b): a) fusões e aquisições; b) novos projetos; e c) alianças estratégicas. Observa-se, através do gráfico 6, o balanceamento nas perspectivas de investimento nessas formas, cabendo destaque, visto o interesse do presente estudo, ao investimento relacionado às alianças estratégicas, considerada na mesma proporção como alternativa de investimento às fusões e aquisições, bem como a novos projetos, em quase todas as regiões.

**Gráfico 6** – Estratégias de investimento das grandes corporações transnacionais



Fonte: UNCTAD (2004c), adaptado pelos autores.

As alianças estratégicas respondem por uma média em torno de 33% das alternativas de IED em todas as regiões, apresentando níveis próximos a 40% nas economias da Ásia, região do Pacífico, América Latina e região do Caribe, bem como nas economias em desenvolvimento, aí incluídos países da Europa Oriental (República Tcheca, Hungria, Polônia), Ásia Oriental (China, Coreia do Sul, Malásia, Filipinas, Tailândia) e América Latina (Argentina, Brasil, Chile, México e Peru) (UNCTAD, 2004b).

Por meio de alianças estratégicas, o IED decorre do contexto atual de competitividade, especialização e incertezas. As organizações busquem estratégias inter-organizacionais como

forma de reduzir os custos de suas transações, dando maior foco às suas competências essenciais (LANGLOIS, 2003). Nesse sentido, as alianças estratégicas servem a um ou a vários intentos estratégicos, que não seriam possíveis de serem obtidos pela firma individualmente. Se o intento for o mercado global, a busca pela formação de uma aliança permitirá a uma firma: a) construir massa crítica globalmente ou em um novo mercado específico; b) aprender rapidamente sobre mercados não familiares e transformar-se num entrante; e, c) acessar habilidades e competências concentradas em outra localização geográfica (DOZ; HAMMEL, 1998, p. 35).

### 3 Alianças estratégicas transacionais

As alianças estratégicas decorrem do mesmo arcabouço teórico que justifica a existência das firmas, vistas como formas mais lucrativas do que usar o sistema de preços do mercado, quando seriam enfrentados custos mais elevados na organização da produção, quer pela identificação da relevância dos custos, quer pela negociação e conclusão de contratos em separado para cada transação de troca (COASE, 1993). Dessa forma, uma firma se torna maior conforme “transações adicionais (as quais poderiam ser transações de troca coordenadas através do mecanismo de preços) são organizadas pelo empreendedor e torna-se menor quando ele abandona a organização de tais transações” (p. 23), considerando o acréscimo de custos relacionados em comparação ao mercado.

Zawislak (2002) destaca a cooperação no conceito das alianças estratégicas, através de uma relação de troca de ativos tangíveis e intangíveis, viabilizando complementariedade e, conseqüentemente, a geração de novas competências. A partir disso, Zawislak (2002) fornece o seguinte conceito de alianças estratégicas:

Um acordo estabelecido entre diferentes empresas que são obrigadas a dividir custos e benefícios de alguma atividade comum. Tal divisão de custos e benefícios se concretiza na união de recursos e competências para gerar um novo conjunto que atenda um objetivo comum. Este objetivo deve ser robusto o suficiente para alterar o ambiente no qual as organizações estão inseridas, ou seja, para conferir-lhes reais vantagens competitivas via agregação de mais valor.

A aliança estratégica transnacional adota a conceituação ora apresentada para aliança estratégica, sendo complementada pela existência de parceria entre empresas de diferentes países. No caso do presente estudo, há interesse no estudo da parceria de corporações transnacionais (CTNs) de países desenvolvidos com empresas de países de economias emergentes, sendo relevante o conhecimento da tipologia das alianças estratégicas a partir do enfoque da teoria econômica dos custos de transação.

### 3.1 Tipologia

A teoria econômica dos custos de transação proporciona um quadro referencial a partir do qual um ou outro tipo de aliança estratégica seja mais adequado em função do ambiente de incertezas, especificidade de ativos e frequência das transações, visando à redução dos custos de transação. Haverá alianças que estarão mais próximas de uma coordenação pelo mercado, enquanto que outras mais próximas da coordenação pela hierarquia da organização.

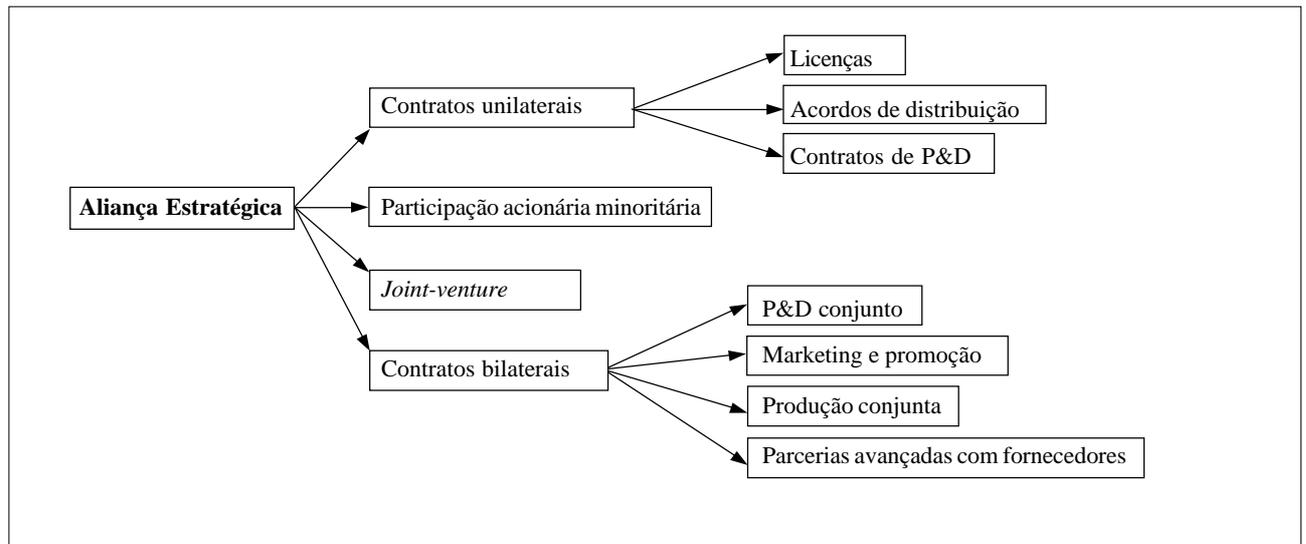
De acordo com Gulati (1995), a teoria econômica dos custos de transação tradicionalmente tem classificado as estruturas de governança das alianças estratégicas, conforme a propriedade de capital envolvida na parceria, destacando a aliança do tipo *joint venture* e a de participação minoritária no capital de uma organização por outra. Esse cenário de composição de capital se justifica pela necessidade de redução das possibilidades de comportamento oportunista entre as organizações parceiras, considerando que essas estruturas viabilizam maior acesso à informação. A forma de governança, que está mais próxima de um mecanismo de governança hierárquico, envolve a consideração dos custos de transação altos decorrentes do período longo à negociação do contrato, da estrutura administrativa hierárquica necessária e de eventual término da aliança.

Alternativamente à aliança com base em participação de capital, Gulati e Singh (1998) identificam as alianças contratuais como arranjos de governança inovadores sem a necessidade de investimento no capital de uma das organizações parceiras, quando estes mecanismos estão mais próximos de uma coordenação pelo mercado. Nessa situação, estão os contratos unilaterais, como acordos de licenciamento, distribuição, P&D e subcontratação (terceirização); e os contratos bilaterais, caracterizados pelas trocas bidirecionais, como acordos conjuntos de P&D, marketing e promoção, produção e trocas de tecnologia (GULATI, 1995; GULATI; SINGH, 1998).

Nas alianças contratuais, os membros das organizações parceiras trabalham juntos, a partir da própria estrutura de suas respectivas organizações, havendo reduzida ênfase a estruturas de comando, sistemas de autoridade, sistemas de incentivos, sistemas operacionais padronizados, procedimentos para a solução de disputas ou mesmo sistemas de

preços que não sejam com base no mercado (GULATI; SINGH, 1998). O desenvolvimento das atividades relacionadas à aliança é coordenado conjuntamente e novas decisões são negociadas pelos parceiros. A figura 1 consolida as alianças estratégicas com base na participação de capital e as alianças contratuais.

**Figura 1** - Tipos de Alianças Estratégicas



Fonte: Klotzle (2002).

Segundo Child e Faulkner (1998), a aliança do tipo *joint venture* (participação acionária) tem sido a mais adotada nas alianças estratégicas transnacionais, caracterizada pela formação de uma terceira empresa, a partir do capital das empresas parceiras. Child e Yan (2003), em estudo realizado sobre esse tipo de aliança na China, ressaltam que a qualidade dos recursos proporcionados pelo investidor estrangeiro aos parceiros domésticos é essencial na qualidade da aliança. Recursos de qualidade repercutem em menor esforço de controle por parte do investidor e maior participação e contribuição por parte dos parceiros domésticos. As alianças estratégicas transnacionais representam, às CTNs, o acesso a novos mercados, enquanto que às empresas das economias emergentes o acesso a novos recursos e capacidades, aí incluídas novas tecnologias.

### 3.2 Impacto na Competitividade

Byin e Kim (2000) relatam a situação da Coreia do Sul, onde após a abertura da economia foram adotadas políticas para melhorar a competitividade das empresas no mercado mundial. Sem condições para promover o desenvolvimento tecnológico interno através de investimentos em P&D, a estratégia foi compartilhar tecnologias externas através da formação de alianças estratégicas entre empresas sul-coreanas e empresas de países desenvolvidos. Os resultados mostram que a associação das tecnologias, adquiridas através das alianças estratégicas com a capacitação dos recursos humanos locais e o apoio governamental tiveram como resultado um significativo crescimento industrial.

Situação semelhante aconteceu na Índia, a partir de 1991, quando o país iniciou uma série de reformas internas. Apesar do governo indiano ter adotado uma política de desenvolvimento e capacitação tecnológica interna, muitos avanços nessa área foram obtidos através da formação de alianças estratégicas com empresas de países desenvolvidos. Os resultados, a exemplo da Coreia do Sul, mostram um crescimento na capacidade industrial e na competitividade das empresas indianas (BOWONDER; RICHARDSON, 2000).

Considerando as alianças estratégicas como uma das formas de IED das grandes CTNs para o período 2004 a 2005, conforme UNCTAD (2004c), e sua média apresentar-se em torno de 33% em todas as regiões econômicas, comparadas às outras formas de

IED (fusões e aquisições, novos projetos), conforme já apresentado neste estudo, o impacto positivo na competitividade das economias emergentes se justifica.

### 3.3 Fatores Motivacionais

Kotabe *et al.* (2000) buscaram identificar, sob o enfoque econômico, quais foram os fatores motivacionais para as empresas brasileiras, chilenas e mexicanas realizarem alianças estratégicas com parceiros de países desenvolvidos. Com base nas respostas obtidas de uma amostra de 242 empresas desses países, chegaram aos resultados apresentados no quadro 1. Os resultados comprovam a necessidade de acesso a recursos e capacidades por empresas de economias emergentes.

**Quadro 1** – Seis maiores motivos para as empresas latino-americanas formarem alianças

Fatores Motivacionais	Vantagens
Acesso à Capacidade Técnica do Parceiro Estrangeiro	Aquisição de tecnologia, conhecimento do mercado do produto, materiais, fornecedores, produtos e serviços.
Acesso à Capacidade de Comercialização do Parceiro Estrangeiro	Mercados geográficos, mercado de produtos, conhecimento de mercado geográfico, infra-estrutura de comercialização, marca reconhecida e clientes importantes.
Acesso a Recursos Financeiros	Capital e crédito de longo-prazo.
Acesso Direto ao Mercado Externo	Superação de barreiras e restrições comerciais, obtenção de permissões regulamentares e atividades de acesso.
Redução de Custo e Risco	Redução de riscos e custos.
Mudança de Posição Competitiva	Bloqueio de competidores, escolha do competidor e formação da aliança.

Fonte: Kotabe *et al.* (2000), adaptado pelos autores.

Por outro lado, a cooperação inter-organizacional também depende de um ambiente institucional favorável às interações humanas, sejam sociais, políticas, econômicas ou educacionais. O ambiente é formado por um conjunto complexo de regras, valores, códigos de conduta e convenções, que regulam os comportamentos cooperativos e competitivos, prevendo o que é permitido ou não, tanto formal como informalmente. O conjunto complexo são as instituições humanas, as “regras do jogo”

(NORTH, 1996, p. 3), permitindo previsibilidade em decorrência da estabilidade que proporciona às relações.

Lamech e Saeed (2003), sob esse enfoque institucional, citam os aspectos motivacionais observados pelas CTNs à realização do IED em economias emergentes, conforme quadro 2. Os aspectos dão relevância à necessidade de um clima de justiça, confiança e eficiência nas economias emergentes.

**Quadro 2** - Aspectos motivadores ao investimento de CTNs em países emergentes em ordem de importância

Nº	Aspectos Motivadores às CTNs
1	Estrutura legal que defina os direitos e as obrigações do investidor privado
2	Disciplina de pagamento do consumidor e execução
3	Disponibilidade de crédito suplementar ou garantias do governo e/ou agência multilateral
4	Independência das instituições reguladoras e processos de interferência arbitrária governamental
5	Eficiência administrativa – tempo necessário para obter licenças e aprovações necessárias
6	Independência judicial – grau de independência das influências do governo
7	Posse e estabilidade de funcionários aprovados em processo público
8	Regulamentações que definam claramente e permitam a saída de investidores em infra-estrutura
9	Nível da taxa de investimento em relação a dívida externa de longo-prazo
10	Percepção negativa e resistência ao investimento privado entre membros da sociedade civil
11	Setor em transição para uma estrutura de mercado competitiva
12	Classificação do país em relação ao índice internacional de transparência e corrupção
13	Custo e disponibilidade de financiamento no sistema bancário local
14	Confiança em processos de licitação competitivos para a seleção de projetos de investidor comprador
15	Habilidade em integrar-se verticalmente com outros membros da cadeia

Fonte: Lamech e Saeed (2003), adaptado pelos autores.

Observa-se, de acordo com os aspectos motivacionais ao IED das CTNs em economias emergentes, uma necessidade de movimentos institucionais não somente para criar um ambiente econômico favorável às CTNs, mas também, ao desenvolvimento de empresas locais e à satisfação de responsabilidades sociais. Vincular o nível de competitividade das CTNs à performance econômica das economias emergentes hospedeiras do IED destas corporações impõe desafio aos formuladores de políticas destas economias (UNCTAD, 1995).

### 3.4 Caso EMBRAER

Um exemplo representativo desse contexto é o caso da Empresa Brasileira de Aeronáutica (EMBRAER). España (2004) destaca três fases críticas pelas quais a empresa aeronáutica brasileira passou desde sua fundação, seu momento de crise até a privatização em 1995. Segundo o autor, apesar das condições criadas para a recuperação da

EMBRAER, a partir de sua privatização, o sucesso atual da empresa só foi possível com a realização de alianças estratégicas com parceiros estrangeiros, principalmente europeus, que viabilizaram o acesso a novas tecnologias e a novos mercados e estruturas de comercialização.

A história da EMBRAER é inteiramente pautada pela busca de complementaridade entre diferentes atores. Seja na sua fundação em 1969, através da base tecnológica advinda de pesquisas integradas entre instituições americanas e europeias com o Centro Técnico Aeroespacial (CTA) e o Instituto Tecnológico de Aeronáutica (ITA), seja no primeiro grande período de sucesso internacional (1974-1988), quando alguns produtos foram desenvolvidos em parceria (e.g. caça “AM-X” produzido com a empresa italiana ALENIA e o treinador militar “Tucano”, com a empresa americana *SHORT BROTHERS*). A busca de tecnologia e mercado passou pela construção de relações cooperativas (ZAWISLAK, 1994).

Mas é, sem sombra de dúvida, no período recente, iniciado quando de sua privatização (1994), que o uso de alianças estratégicas transnacionais torna-se arma estratégica para a conquista de mercados globais. Focada na chamada aviação regional (aviões entre 37 e 108 assentos) e baseada na estratégia de derivação de famílias de aviões (EMB-145; EMB-170; EMB-190) a empresa buscou estabelecer o que chama de “parcerias de risco” para garantir seu sucesso. As “parcerias de risco” envolvem um grupo específico de fornecedores internacionais que participam de todo o processo de desenvolvimento e produção dos diferentes produtos. Desde a realização de desenho conjunto (no Brasil), de projeto e fabricação (no Brasil e nos fornecedores), até serviços *worldwide*, todo o ciclo é feito baseado na busca de sinergia mútua.

O resultado tem se traduzido em um aumento de participação da empresa brasileira no mercado (atualmente, a EMBRAER é a quarta produtora mundial de aviões, com faturamento previsto de US\$ 3 bilhões – contra um faturamento de aproximadamente US\$ 250 milhões em 1994) e de incremento de valor tecnológico de seus produtos (SULL; ESCOBARI, 2004).

Em 1999, a EMBRAER formalizou uma aliança estratégica com grandes empresas francesas do setor aeroespacial (*Aerospatiale-Matra, Dassault Aviation, Snecma Moteurs e Thales Airborne Systems*), as quais, juntas, adquiriram 20% do capital votante da empresa brasileira e passaram a constituir o chamado “Consórcio Mirage 2000BR” para a produção local do caça francês. Com este consórcio, a EMBRAER passaria a focar, também, o mercado de defesa, combinando esforços e recursos para ampliar suas competências tecnológicas, industriais, logísticas e comerciais. Da mesma forma, “os franceses sempre consideraram o Brasil e, principalmente, a participação da EMBRAER, uma preciosa rota de escape para as incertezas do mercado europeu” (REVISTA BIZ, 2004).

Os resultados da estratégia de estabelecimento de alianças estratégicas transnacionais são sentidos na competitividade da empresa. Recentemente, a EMBRAER estabeleceu *joint venture* com empresa

aeroespacial estatal chinesa para a fabricação, na China, do EMB-145 (o primeiro avião foi produzido já em 2004). Trata-se de avanço naquele que é tido com o mais promissor mercado do mundo com nítidos ganhos para a empresa e seus parceiros de risco, bem como aos seus países de origem.

#### 4 Conclusão

As CTNs, através do IED sob a forma de alianças estratégicas, acabam disponibilizando às empresas de economias emergentes um conjunto de ativos tangíveis e intangíveis, envolvendo capital, P&D, tecnologia, práticas gerenciais e organizacionais, além de pontos de relacionamento com o mercado mundial. Disso resulta o incremento de competitividade das empresas das economias emergentes, viabilizando incremento na performance econômica destas economias.

O ambiente institucional das economias emergentes normalmente promove a atividade distributiva, ao invés da produtiva. Diante disso, monopólios são criados, ao invés de condições competitivas, o que acaba restringindo as oportunidades, ao invés de expandi-las. As organizações desse ambiente institucional contribuem para que a sociedade se torne cada vez mais improdutiva, considerando que os custos de transação da política e dos mercados econômicos, aliados aos modelos dos atores, não direcionam a resultados econômicos mais eficientes (NORTH, 1996).

Para evitar essa situação, a política de competição deve estar diretamente relacionada aos elementos principais das reformas econômicas orientadas ao mercado, fato que já é presente em países desenvolvidos e que vem ocorrendo nas economias emergentes nas últimas duas décadas. Reformas domésticas (liberalização do comércio e dos preços, desregulamentação, privatização de empresas estatais e reformas na legislação sobre IED) devem ser seguidas pela implementação de leis e políticas de competição efetiva. Após a privatização de empresas estatais, monopólios de redes (empresas de eletricidade, gás, telecomunicações, estradas de ferro) devem ser guiadas por princípios de competição, visando assegurar que não abusem de

seu poder em relação aos usuários. Na maioria dos países, instituições reguladoras setoriais têm a responsabilidade de supervisionar as operações dessas operadoras de rede (UNCTAD, 2004b).

No cenário de relações internacionais, a globalização tem proporcionado o surgimento de novas formas de cooperação e competição entre as empresas, o que gera novos desafios à política de competição, no contexto institucional das economias emergentes. Alianças estratégicas transnacionais podem criar condições restritivas à competição doméstica às demais empresas nessas economias. Logo, o ambiente institucional dessas economias deve assegurar condições nas quais os novos entrantes possam incrementar sua competitividade, proporcionando superação às desvantagens cumulativas de competitividade (UNCTAD, 1997).

A situação é confirmada por Li e Atuahene-Gima (2001), através de estudo realizado com uma amostra de 300 casos de parcerias realizadas por empresas chinesas para inovação em produtos. Os autores testaram e confirmaram a hipótese de que essas parcerias e o desempenho das mesmas é positivamente afetado pelo suporte institucional. Quanto maior o suporte institucional, tanto melhor será o relacionamento entre parceiros e o desempenho da parceria.

## Referências

- AYKUT, D.; KALSI, H.; RATHA, D. Sustaining and promoting equity-related finance for developing countries. In: WORLD BANK. **Global Finance Development: striving for stability in development finance**. ISBN 0-8213-5428-0, p. 85-106, 2003.
- BARTLETT, C. A.; GHOSHAL, S. **Managing across borders: the transnational solution**. Boston: Harvard Business School Press, 1989.
- BOWONDER, B.; RICHARDSON, P. K. Liberalization and the growth of business-led R&D: the case of India. **R&D Management**, v. 30, n. 4, p. 279-288, 2000.
- BYIN, H. Y.; KIM, Y. S. Industrial alliances for competitiveness: the case of Korea. **Multinational Business Review**, p. 43-50, 2000.
- CASTELLS, Manuel. **A sociedade em rede**. 6. ed. São Paulo: Paz e Terra, 1999.
- CASTRO, A. B.; POSSAS, M. L.; PROENÇA, A. **Estratégias empresariais na indústria brasileira: discutindo mudanças**. Rio de Janeiro: Forense-Universitária, 1996.
- CHILD, J.; FAULKNER, D. **Strategies of co-operation: managing alliances, networks, and joint ventures**. Oxford: Oxford University Press, 1998.
- \_\_\_\_\_; YAN, Y. Predicting the performance of international joint ventures: an investigation in China. **Journal of Management Studies**, v. 40, n. 2, mar. 2003.
- COASE, R. H. The nature of the firm (1937). In: WILLIAMSON, Oliver E.; WINTER, Sidney G.(eds.). **The nature of the firm: origins, evolution, and development**. New York: Oxford University Press, 1993. p. 18-33.
- DANIELS, John D.; RADEBAUGH, Lee H. **International business**. 6. ed. Reading, MA: Addison-Wesley, 1992.
- DICKEN, P. **Global shift**. 3. ed. New York and London: Guilford, 1998.
- DOZ, Y. L.; HAMEL, G. **Alliance advantage: the art of creating value through partnering**. Boston: Harvard Business School Press, 1998.
- ESPAÑA, J. Explaining Embraer's hi-tech success: Porter's diamond, new trade, or the market at work? **The Journal of American Academy of Business**, p. 489-495, mar. 2004.
- GOUVÊA, R.; SANTOS, T. S. **Uma Nova geografia de comércio: XI UNCTAD**. Disponível em: <<http://www.universiabrasil.net/materia.jsp?materia=4368>>. Acesso em 09 jul.2004.
- GULATI, R. Does familiarity breed trust? The implications of repeated ties for contractual choices in alliances. **Academy of Management Journal**, v. 38, n. 1, p. 85-112, 1995.

\_\_\_\_\_; SINGH, H. The architecture of cooperation: managing coordination costs and appropriation concerns in strategic alliances. **Administrative Science Quarterly**, v. 43, p. 781-814, 1998.

KLOTZLE, M. C. Alianças estratégicas: conceito e teoria. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 6, n. 1, p. 85-104, jan./abr. 2002.

KOENIG-ARCHIBUGI, M. Transnational corporations: public and accountability. **Government and Opposition Ltd.**, p. 234-259, 2004.

KOTABE, M.; AULAKH, P. S.; SANTILLÁN-SANTIAGO, R. J.; TEEGEN H.; ARRUDA, M. C. C.; GREENE, W. Strategic alliances in emerging Latin America: a view from Brazilian, Chilean, and Mexican companies. **Journal of World Business**, v. 35, n. 2, p. 114-132, 2000.

KUPFER, D. Uma abordagem neo-schumpeteriana da competitividade industrial. **Ensaio Fee**, n. 1. 1996.

LALL, S. Competitiveness indices and developing countries: an economic evaluation of the global competitiveness report. **World Development**, v. 29, n. 9, p. 1501-1525, 2001.

LAMECH, R.; SAEED, K. What international investors look for when investing in developing countries: results from a survey of international investors in the power sector. **Energy and Mining Sector Board Discussion Paper**, n. 6, The Energy and Mining Sector Board, The World Bank Group, May 2003.

LANGLOIS, R. N. The vanishing hand: the changing dynamics of industrial capitalism. **Industrial and Corporate Change**, v. 12, n. 2, p. 351-385, 2003.

LI, H.; ATUAHENE-GIMA, K. Product innovation strategy and the performance of new technology ventures in China. **Academy of Management Journal**, v. 44, n. 8, p. 1123-1134, 2001.

NORTH, D. C. **Institutions, institutional change and economic performance**. 8. ed. New York: Cambridge University Press, 1996.

PARKER, B. The disorganizations of inclusion: globalization as process. In: WESTWOOD, R.; CLEGG, S. **Debating organization: Point-Counterpoint in Organization Studies**. Oxford: Blackwell, 2003. p. 234-252.

REVISTA BIZ. **Altos vôos da Embraer irritam sócios franceses Dassault e EADS**. Disponível em: <[http://ultimosegundo.ig.com.br/paginas/revistabiz/materias/202001-202500/202252/202252\\_1.html](http://ultimosegundo.ig.com.br/paginas/revistabiz/materias/202001-202500/202252/202252_1.html)>. Acesso em: 15 nov. 2004.

SCHIFRIN, M. Is your company magnetic? **Forbes**, v. 21, p. 16, 2001a.

\_\_\_\_\_. Partner or perish. **Forbes**, v. 21, p. 26-28, 2001b.

SULL, D. N.; ESCOBARI, M. E. **Sucesso made in Brazil. Os segredos das empresas brasileiras que dão certo**. Rio de Janeiro: Elsevier/Campus, 2004.

SUTTLE, P. Financial flows to developing countries: recent trends and near-term prospects. In: WORLD BANK. **Global Finance Development: Striving for Stability in Development Finance**. ISBN 0-8213-5428-0, 2003. p. 7-14.

UNCTAD (United Nations Conference on Trade and Development). Transnational corporations and competitiveness. **World Investment Report**, New York and Geneva (United Nations), 1995.

\_\_\_\_\_. Globalization, competition, competitiveness and development. **Trade and Development Board**, 44<sup>a</sup> session, Geneva (United Nations), Oct. 1997.

\_\_\_\_\_. **Partnerships and networking in science and technology for development**. Commission on Science and Technology for Development. Geneva, 2001.

\_\_\_\_\_. TNCs and Export Competitiveness. **World Investment Report**, New York and Geneva (United Nations), 2002.

\_\_\_\_\_. **The spirit of São Paulo**. XI UNCTAD, São Paulo, Jun. 2004a.

\_\_\_\_\_. **The role of competition in the promotion of competitiveness and development: experiences from Latin America and the Caribbean and other.** XI UNCTAD, São Paulo, Jun. 2004b.

\_\_\_\_\_. **Prospects for FDI Flows and TNC strategies, 2004-2007: world's largest transnational companies opt for expansionary strategies.** Research note n. 3, 2004c.

\_\_\_\_\_. **Global economic prospects 2004: realizing the development promise of the Doha agenda.** ISBN 0-8213-5582-1, 2003b.

**WORLD BANK. Global Finance Development: striving for stability in development finance.** ISBN 0-8213-5428-0, 2003a.

**ZAWISLAK, P. A. L'Activité de conception: les trajectoires brésiliennes de l'industrie aéronautique et de l'industrie de la chaussure.** Paris, Universidade de Paris VII, Programa "Structures Productives et Système Mondial", 1994 (Tese de Doutorado).

\_\_\_\_\_. **Modelo de gestão para alianças estratégicas em PMEs.** *Anais...* Salvador, Simpósio de Gestão da Inovação. nov. 2002.