

---

# *Negociações para alianças estratégicas: o ingresso de empresas brasileiras no mercado chinês*

---

**Suzana Braga Rodrigues**

Há algum tempo a China vem mostrando ao mundo sua economia efervescente. A economia chinesa tem se desenvolvido tão rapidamente e atraído tantos e diferentes investidores para o país que pequenas mudanças em suas políticas governamentais constituem, agora, objeto de cuidadosa análise de companhias transnacionais e de comentaristas e conselheiros econômicos. Desde que Deng Xiaoping iniciou as reformas econômicas de 1979, à exceção dos dois anos seguintes aos acontecimentos da Praça Tiananmen, países desenvolvidos e empresas transnacionais têm demonstrado interesse constante e sistemático pela China (*Beijing Review*, 1993). Mesmo o Brasil, localizado às margens do Atlântico e que não mantém ligações diretas com a região do Pacífico, começou agora a dar cuidadosa atenção à China e às possibilidades oferecidas por seu mercado. As exportações brasileiras para a China mais do que dobraram entre 1992 e 1995, de US\$ 460,0 milhões para US\$ 1,2 bilhão (Almeida, 1994). No que tange às importações de produtos chineses pelo Brasil, o volume em 1995 foi nove vezes maior do que o de 1992, passando de US\$ 116,8 milhões (1992) para US\$ 1 bilhão (1995) (Fagundes & San Miguel [no prelo]).

O comércio entre Brasil e China tem se restringido, tradicionalmente, ao fornecimento de matérias-primas como aço e ferro, pelo lado brasileiro, e bens de consumo, pelo lado chinês. Um projeto cooperativo de alta tecnologia para a construção de um satélite de controle remoto, em 1988, abriu novas oportunidades de colaboração tecnológica entre os dois países. Mais recentemente, têm-se estimulado novas possibilidades nas áreas de eletrônica, biotecnologia, química e novos materiais, por meio de um acordo complementar assinado por representantes de ambos os países. Como parte dessa política, onze empresas brasileiras foram convidadas para ir à China, em uma missão promovida pelo Ministério de Ciência e Tecnologia do Brasil e pela Comissão de Ciência e Tecnologia da China, com o propósito de iniciarem os contatos para o desenvolvimento de projetos de cooperação com empresas chinesas. A autora deste artigo foi convidada pela Financiadora de Estudos e Projetos (Finep), ligada ao Ministério de Ciência e Tecnologia do Brasil, para desenvolver um estudo sistemático da experiência dessas

Este trabalho foi apresentado na *Academy of International Business Southeast Asia Regional Conference*, realizada em Perth, Western Australia, de 20 a 23 de junho de 1995. A autora agradece a John Child, por suas sugestões e comentários, e à Financiadora de Estudos e Projetos (Finep), pelo apoio a esta pesquisa.

Recebido em fevereiro/96

---

Suzana Braga Rodrigues é Professora Titular do Departamento de Ciências Administrativas da Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais e Consultora em Gerência Internacional.  
Fax: (031) 337-1325  
E-mail: suzanabr@oraculo.lcc.ufmg.br

onze empresas com as empresas chinesas. Esse estudo deveria servir de base para a formulação de estratégias bem-sucedidas de outras empresas que possam desejar investir no mercado chinês ou mesmo colaborar com os chineses.

O estudo aqui reportado baseia-se em entrevistas realizadas com os principais representantes das empresas brasileiras e chinesas e nas negociações entre eles. Alguns fatores pareciam ser particularmente importantes no que se refere ao sucesso em ingressar no mercado chinês, como a estratégia de ingresso do investidor, a experiência de internacionalização dos parceiros, o conhecimento interempresas e interpaises, o entendimento mútuo e a competitividade dos parceiros. Assim, este trabalho tem por base a análise desses aspectos através de estudo realizado no Brasil e na China. Das empresas brasileiras que seguiram na Missão à China, a maioria opera na indústria eletro-eletrônica e de telecomunicações e apenas uma no campo da biotecnologia\*. Quase todas são empresas relativamente novas, pequenas e médias.

### INTERNACIONALIZAÇÃO POR MEIO DO INGRESSO NO MERCADO CHINÊS

Aliança estratégica tem sido definida como colaboração técnica e/ou comercial entre diferentes empresas, com participação acionária ou não dos parceiros (Lorange & Ross, 1992). A formação de uma aliança estratégica não é, na maioria dos casos, processo simples e direto (Child, Markoczy & Cheung, 1992; Hamel, 1991). Também não é atividade isolada. É um processo que ocorre dentro de outro, o de internacionalização ou multinacionalização da empresa (Buckley & Casson, 1985).

Embora na maioria dos estudos econômicos a internacionalização seja vista como atividade racional e planejada, a decisão de tornar-se internacional nem sempre é estrategicamente planejada (Mintzberg, 1993). Pode ser o resultado de várias decisões relativas ao comércio internacional que, em estágio posterior, podem levar à formação de parcerias. Em muitos casos, pode se desenvolver de contatos com empresas estrangeiras que fazem pedidos inesperados (Root, 1987).

O estabelecimento de uma aliança estratégica é apenas uma das várias opções abertas à empresa que deseja investir em outros países. Ela não só evita o custo de aquisição de conhecimentos em determinado país, mas também reflete o envolvimento mais aprofundado do investidor. A internacionalização foi descrita intensivamente

por Buckley & Ghauri (1993) como um processo incremental, por meio do qual a organização percorre diferentes estágios, cada um representando um compromisso a mais para o país ou o parceiro. Segundo essa teoria, a empresa passa de uma situação em que é mera exportadora para a instalação de um escritório de representação e, mais tarde, para a criação de subsidiárias de vendas e de manufatura de bens de produção. Partir para atividades exportadoras é considerado o passo mais simples e básico que ajuda a empresa a reunir o conhecimento necessário para os compromissos posteriores e os estágios mais avançados que poderiam torná-la capaz de adotar muitas modalidades de investimentos em diferentes países. As empresas transnacionais, por exemplo, são conhecidas por sua capacidade de integrar, em um sistema uniforme, estratégias diversificadas de produção internacional (United Nations, 1995) e, paradoxalmente, por sua tendência a desnacionalizar investimentos (Ohmae, 1985).

De acordo com a teoria, muitas empresas podem saltar etapas, dependendo de suas experiências prévias em mercados semelhantes (Johanson & Wiedersheim-Paul, 1993) que estejam à pequena distância física de seu país de origem (Johanson & Vahlne, 1993). Alguns estudos sugerem que as empresas podem passar suas experiências provenientes de alianças multidimensionais para outras empresas da rede, como acontece com as empresas japonesas da indústria de semicondutores (Teramoto, Iwasaki & Takai, 1994) e, também, com as atividades de exportação para mercados estrangeiros, para licenciamento (Welch & Luostarinen, 1988). A penetração em mercados estrangeiros requer ajustamentos nos níveis da estrutura da empresa e de alocação de recursos, com a finalidade de preparar seus alicerces, em mercados internos, para atividades de internacionalização mais complexas (Welch, 1993). A distância geográfica é importante, uma vez que as empresas tendem a se mover inicialmente para mercados da vizinhança e depois para os mais distantes. A constituição de mercados multirregionais, como Comunidade Econômica Européia (CEE), *North American Free Trade Agreement* (NAFTA) e Mercado Comum do Cone Sul (Mercosul), reflete a tendência das empresas de investir em países vizinhos ou naqueles com os quais se sintam mais próximas culturalmente (*The Economist*, 1993; Howells & Wood, 1993). Assim, os japoneses tendem a investir na Ásia; os Estados Unidos têm sido, tradicionalmente, o maior investidor na América Latina; e os países europeus têm investido na CEE (Ohmae, 1985; Dicken, 1992). Não surpreende, então, que as pequenas empresas dos países em desenvolvimento sejam as que mais notadamente invistam em países vizinhos, antes de partirem para mercados mais distantes (United Nations, 1995). Outros fatores, como tamanho e indústria, podem ser igualmente importantes para dire-

\* Uma das onze empresas brasileiras recusou-se a participar da pesquisa e uma concordou em conceder entrevistas, mas não forneceu informações sobre a localização do parceiro na China.

cionar as empresas a estágios mais avançados de internacionalização. Contudo, esses fatores não serão discutidos em detalhe neste trabalho.

Vários estudos sugerem que as empresas partem para a internacionalização com a finalidade de economizar custos e, então, escolhem parceiros que possibilitem o controle dos custos de transação (Hagedoorn & Shackenraad, 1990; Oviatt & McDougall, 1994). Buckley & Casson (1985) sugerem que, ao construir redes regionais e globais, os agentes de decisão das empresas multinacionais procuram internalizar as falhas e incertezas de mercado e, assim, reduzir os custos de transação. Outras empresas podem se mostrar mais interessadas em assegurar ou ingressar em mercados atraentes, de rápido crescimento, ou naqueles que abram as portas para outros mercados vizinhos e, conseqüentemente, ofereçam oportunidade para a multinacionalização (Dicken, 1992; Howells & Wood, 1993).

## O PAPEL DOS GOVERNOS

De acordo com a teoria de Johanson & Wiedersheim-Paul (1993), as empresas escolhem determinadas regiões para investir por apresentarem pequenas diferenças culturais e distância geográfica de suas próprias cultura e localização. No Oriente, o mercado chinês não apresenta qualquer dessas vantagens, mas pode preencher outros requisitos do investidor. As oportunidades oferecidas pelo próprio tamanho do mercado podem causar grande impacto na maioria dos investidores (Lu, 1994; Keijzer, 1992). Além do espetacular desenvolvimento econômico e da mão-de-obra barata e razoavelmente qualificada, em última análise a China representa a oportunidade de se ter acesso à região do Pacífico (The World Bank, 1994).

Estudos recentes sobre internacionalização têm reconhecido o papel desempenhado pelos governos no estímulo a investimentos internos e externos. Os governos podem não só regular o investimento externo, por meio de legislação e institucionalização, mas também criar ou limitar as condições que estimulem ou ampliem a competitividade. As políticas brasileiras e chinesas de investimento externo têm causado impactos bastante visíveis em suas respectivas economias.

O governo chinês, por exemplo, tem legislado com a finalidade de atrair capital externo para o país e fazer com que as empresas chinesas se engajem na colaboração administrativa com empresas estrangeiras. Embora ainda existam dificuldades com relação à proteção legal, no que se refere a investimento externo as políticas chinesas oferecem privilégios e vantagens atraentes a empresas estrangeiras. As *joint ventures* internacionais, por exemplo, além de poderem tirar vantagens de privilégios fiscais, têm o di-

reito, elas próprias, de se envolver em vendas, privilégios aos quais empresas locais não têm acesso.

O desenvolvimento econômico da China baseia-se na promoção de exportações e, também, em políticas de substituição de importações que estimulam a localização de empreendimentos em seu território (The World Bank, 1994; Arthur Andersen, 1993). Deste modo, enquanto privilégios fiscais estão assegurados às exportações feitas a partir da China, a localização ali, por outro lado, impõe restrições à importação de equipamentos, limitando as alternativas para investidores estrangeiros quanto às práticas de transferência de preços e restringindo as opções abertas aos interessados em ingressar no mercado daquele país (por exemplo, exportação para a China ou estabelecimento de *joint ventures*).

Embora a China tenha permanecido fechada para o resto do mundo por muito tempo, políticas recentes têm levado a crescimento constante dos investimentos externos. A China aprovou, desde a implementação de sua política de "Portas Abertas", 134 mil projetos de investimento externo no valor de US\$ 170 bilhões (*China Britain Trade Review*, 1994). Em 1992, foi responsável por quase três quartos do crescimento total de investimento externo direto nos países em desenvolvimento, acarretando importantes conseqüências para o desempenho do comércio e das exportações do país. A participação da Ásia-Pacífico no volume de investimentos diretos estrangeiros corresponde à mais importante entre os países em desenvolvimento com a entrada de US\$ 61 bilhões para a região em 1994 (United Nations, 1995). Embora esta questão não seja abordada diretamente neste trabalho, é razoável supor que esse aumento substancial das atividades de exportação e comércio tenha ampliado a capacidade dos chineses para negociar e administrar alianças estratégicas.

De acordo com o *World Investment Report* (United Nations, 1995), o Brasil possui cerca de dez entre as 50 maiores transnacionais originárias dos países em desenvolvimento, em comparação com 32 do Leste asiático. A maior parte dessas empresas brasileiras data dos anos 50 e 60, uma vez que nas décadas anteriores tanto a entrada de capital estrangeiro quanto a saída de capital nacional para o exterior foram pouco significativas em comparação com as do Leste asiático. Isto ocorreu devido ao modelo de desenvolvimento adotado pelo governo brasileiro, baseado em política de substituição de importações, que resultou em uma economia voltada para o mercado interno. Poucas empresas brasileiras partiram para a internacionalização na década de 80, em termos de comprometimento mais forte com um país estrangeiro (*joint ventures*, por exemplo). A maioria das empresas nacionais com operações no mercado internacional tem se concentrado em atividades de exportação (Barros, 1993).

Todavia, raramente as atividades de exportação tiveram origem em uma política de internacionalização da companhia; em vez disso, foram resultado de mudanças de competitividade e do esforço das empresas em manter sua posição relativa como exportador no mercado externo (Dias, 1994). O investimento externo foi, nos últimos anos, desencorajado por controles e política cambial rígidos e por práticas e políticas que discriminavam o capital externo. Apesar de o investimento estrangeiro ter chegado mais cedo ao Brasil do que à China, nosso país mostrou-se incapaz de manter na década passada sua posição privilegiada como um dos maiores destinatários de investimentos externos diretos. Além das políticas discriminatórias relacionadas ao capital externo, a redução do crescimento econômico nos anos 80 teve relação direta com as taxas reprimidas de retorno de investimento das multinacionais (Barros, 1993).

Contudo, a abertura do País para o mercado externo e a estabilidade econômica proporcionada pelo Plano Real têm contribuído para atrair novamente o capital estrangeiro, que recentemente entrou no Brasil sob a forma de investimento no mercado de capitais. Medidas recentes do governo visando agrupar as vantagens oferecidas ao mercado estrangeiro em relação ao nacional e outras impondo limites ao capital volátil têm contribuído para trazer o investimento produtivo de volta ao Brasil.

A política adotada por um país é, portanto, muito importante não só na determinação do local da experiência de internacionalização da empresa, mas também na orientação de suas preferências com relação a uma dada estratégia (Dunning, 1993). A China, por exemplo, prefere *joint venture*, em detrimento de outras formas de investimento direto (Child, 1994; Child & Lu, 1994). Apenas recentemente é que o Brasil tem se utilizado de mecanismos de atração do capital estrangeiro e procurado estimular investidores estrangeiros a optarem por uma política de longo prazo, que já vem sendo empregada pelo governo chinês pelo menos há dez anos. O governo brasileiro, tradicionalmente, estimulava investimentos de curto prazo, além de negligenciar as oportunidades que poderiam ter sido criadas pela internacionalização tanto interna como externa do país.

Embora o comércio entre Brasil e China venha crescendo substancialmente nos dois últimos anos, qualquer outro tipo de colaboração tem se mostrado raro. Os dados coletados junto às empresas brasileiras sugerem que a ausência de colaboração mais próxima e freqüente entre empresas brasileiras e chinesas contribuiu para que as primeiras tentativas de empreendimentos conjuntos fossem transformadas em uma experiência subjetivamente não-codificada (Boisot & Child, 1994), o que ampliou as incertezas para ambos os parceiros em vez de reduzi-las.

## O INGRESSO NO MERCADO CHINÊS

As atividades das dez empresas brasileiras visando ao ingresso no mercado chinês iniciaram-se com a Missão à China, realizada em 1993. Desde então, a comunicação entre os parceiros potenciais procedeu-se por meio de mensagens por *fax* e outras visitas dos chineses aos possíveis parceiros brasileiros monitorados pela pesquisadora. Com a finalidade de verificar o interesse, levantar as oportunidades de negociação com os chineses e verificar os possíveis caminhos para a negociação, em maio de 1994 foi feita uma coleta de dados junto às empresas brasileiras e, em novembro do mesmo ano, uma visita aos possíveis parceiros chineses. Chegou-se à conclusão de que as negociações desenrolaram-se muito lentamente e que poucas empresas avançaram em direção às suas metas iniciais. Várias razões poderiam explicar o lento progresso entre os parceiros potenciais. Algumas estão ligadas às estratégias adotadas pelas empresas brasileiras na aproximação dos parceiros chineses, outras, à ausência de conhecimento entre as empresas e os países e, ainda, razões referentes à falta de competitividade dos produtos brasileiros no mercado chinês.

### A ABORDAGEM PARA O INGRESSO: ASSIMETRIAS DE INTENÇÕES E INTERESSES

A primeira missão de empresas brasileiras à China seguiu, aparentemente, as previsões das teorias gradualistas de internacionalização (Johanson & Wiedersheim-Paul, 1993; Johanson & Vahlne, 1993). A maioria das empresas (oito das dez que concordaram em colaborar com a pesquisa) tinha interesse apenas em exportar ou estabelecer uma aliança para a distribuição de seus produtos na China. Duas tinham interesse em uma colaboração de mais longo prazo com as empresas chinesas, mas tencionavam lançar-se a uma *joint venture* somente após testar a importância do produto no mercado chinês.

Aparentemente, a empresa de biotecnologia foi a única que se juntou à Missão com o claro propósito de encontrar um parceiro para estabelecer uma *joint venture*. Sua intenção era instalar uma nova fábrica de insulina, com tecnologia intermediária. Entre as dez empresas, foi esta a única a progredir substancialmente em direção à sua intenção estratégica. Em comparação com as demais, mostrava várias vantagens competitivas: trata-se de uma das poucas empresas do mundo que controla a tecnologia de produção de insulina por processo genético; já possuía dez anos de experiência de colaboração com empresas estrangeiras; e, também, tinha experiência de três anos de exportação para o mercado chinês, com a intermediação de uma empresa de comercialização de Hong Kong. Essa empresa era a única interessada na redução

dos custos de transação para chegar aos clientes chineses, por intermédio de um agente de Hong Kong. Além do da empresa de biotecnologia, notou-se progresso nas negociações entre um fabricante de equipamento bancário e seu parceiro, uma empresa eletrônica de Shangai. Essa empresa tinha interesse em estabelecer uma *joint venture* para a montagem de *Automated Teller Machines* (ATMS) na China e procurou cultivar boas relações com a municipalidade de Shangai nos níveis intermediários e mais altos.

Quase todas as demais empresas consideraram muito lenta a evolução de suas negociações com os chineses. Aparentemente, a abordagem inicial dessas empresas não se mostrava inteiramente adequada. Embora os chineses entrevistados não tenham feito referência direta a isso, definiram o que consideravam uma abordagem bem-sucedida, utilizada pelas companhias transnacionais: além do prestígio e da competitividade de uma grande empresa, investimento em escritório de representação de vendas, estabelecimento de uma rede de *guanxi* etc. A influência direta de representantes do governo do país investidor era considerada uma questão crucial para aqueles que se interessavam em ingressar no mercado chinês.

As entrevistas na China sugeriram que o enfoque de algumas das empresas brasileiras evidenciou um estilo um tanto paroquial, isto é, uma estratégia de vendedor. Em outras palavras, aparentemente as empresas brasileiras abordaram as companhias chinesas como se estivessem apenas vendendo um produto de consumo. Do ponto de vista chinês, os brasileiros não mostraram interesse em entender seu sistema ou o modo chinês de fazer as coisas. Para eles, seria mais interessante estabelecer *joint ventures* com empresas brasileiras, em vista dos benefícios que a parceria internacional poderia trazer quanto a privilégios tributários e direitos comerciais. Deste modo, seu enfoque com relação às empresas brasileiras pareceu um tanto cauteloso e lento, o que em muitos casos deu a impressão de falta de interesse.

As empresas brasileiras estavam principalmente interessadas em estabelecer a colaboração com seus correspondentes chineses, tendo-os como agentes ou distribuidores de produtos brasileiros. Para elas, investir na China representava um passo muito grande, tanto pela complexidade de estabelecer uma aliança com os chineses como por sua falta de experiência com *joint ventures* internacionais. Além disso, as empresas brasileiras são, tradicionalmente, orientadas para o curto prazo. A experiência com inflação alta por muitos anos reforçou uma cultura empresarial de “não deixar para o futuro o que pode ser feito hoje” (Rodrigues & Guimarães, 1994). Estimulados pelos lucros fáceis do mercado financeiro e pela instabilidade das medidas econômicas governamentais da década de 80, os agentes econômicos brasileiros cultivaram o

comportamento de “agir rapidamente, já que não se pode saber o que acontecerá amanhã” e pararam de investir no sistema de produção e na melhoria de qualidade do produto durante essa década. Alguns juntaram-se à Missão à China na expectativa de lucros fáceis e imediatos, por meio da intervenção do governo que prometia generosos empréstimos às empresas que apresentassem resultados concretos em suas tentativas de ingresso no mercado chinês. Foi com essa expectativa que algumas das empresas brasileiras participaram da Missão à China em 1993. As negociações que se seguiram foram, por conseguinte, determinadas por interesses inconciliáveis, com os chineses pressionando por investimentos de capital e os brasileiros mostrando-se vagos em seus compromissos.

### EXPERIÊNCIA DE INTERNACIONALIZAÇÃO

Para algumas das empresas que tencionavam apenas exportar seus produtos, sua estratégia de entrada mostrava-se ainda como um passo além, devido à falta de experiência com o mercado e a sociedade chineses. A estratégia das outras empresas brasileiras que tinham interesse na formação de *joint ventures* desde o início parece contradizer a principal tendência da teoria da internacionalização, uma vez que representava um salto muito além da experiência inicial dos primeiros passos. No entanto, todas elas já haviam tido experiência com exportação para outros países. Duas das empresas brasileiras tinham experiência de *joint venture* com empresas norte-americanas e todas tinham acordo de licenciamento com empresas estrangeiras, desejosas de vender seus produtos ou sua tecnologia no Brasil. As empresas chinesas, por sua vez, com exceção de duas — um instituto de pesquisas e uma nova fábrica de equipamentos eletrônicos e de telecomunicações —, haviam tido alguma experiência de *joint venture* com um parceiro estrangeiro, em geral de Hong Kong, dos Estados Unidos ou do Japão. A maioria das empresas chinesas (oito das nove) nunca havia tido experiência de investimento externo direto em outros países fora da Ásia, mas todas declararam que já tinham sido contactadas por outros competidores estrangeiros e que já haviam estado em negociações com eles.

A falta de experiência internacional foi apontada por ambos os lados. Embora tivessem, em alguns casos, reconhecido a competitividade do produto brasileiro, os chineses fizeram menção à dificuldade de entender a especificação do produto, já que as brochuras das empresas estavam impressas em português. Assim, enquanto seus competidores na indústria eletrônica e de telecomunicações já haviam se estabelecido no mercado chinês há alguns anos, a maioria das empresas brasileiras parecia

estar no estágio **experimental**, segundo Cavusgil (1993). Em vários casos, ocorreu à autora que os brasileiros se utilizavam de racionalidades locais para ter acesso a um mercado bastante desconhecido e muito diferente. Superestimaram, de algum modo, sua própria competitividade em um mercado já tomado por grandes transnacionais e caracterizado por uma cultura de baixo custo de produção. A ausência de informação nas empresas brasileiras sobre o mercado de eletrônica e de telecomunicações da China poderia explicar, em parte, esse tipo de atitude. Conseqüentemente, a ausência de informação introduziu maior grau de incerteza nas negociações. Cada uma das partes mostrava-se insegura sobre as intenções da outra. Mesmo nos casos em que as partes demonstravam forte interesse em um projeto de cooperação, não sabiam como estabelecê-lo. Pelo menos duas firmas chinesas referiram-se a essa questão e todas as empresas brasileiras mencionaram-na. As dificuldades de prosseguir com as negociações podem ser atribuídas, em parte, à ausência de conhecimento e entendimento mútuos.

### CONHECIMENTO MÚTUO ENTRE EMPRESAS E PAÍSES

O desconhecimento mútuo entre as empresas e os países pareceu ser o mais importante obstáculo ao progresso das negociações, na medida em que contribuiu para exacerbar as diferenças de interesse e cultura, introduzindo mais ambigüidades e incertezas. Em resumo, tendeu a aumentar o que alguns autores chamam de distância psicológica (Hallén & Wiedersheim-Paul, 1993). A ausência de conhecimento mútuo entre colaboradores em potencial revelava sua falta de experiência no estabelecimento de alianças estratégicas. Por outro lado, o interesse pela China poderia ser interpretado como apenas a atenção a um convite feito por representantes governamentais dos dois países, pois a maioria das empresas não havia tomado, por si própria, a iniciativa de conhecer melhor as oportunidades do mercado chinês. Em geral, as empresas brasileiras evidenciaram pouco conhecimento sobre o mercado e o ambiente institucional chineses, desconhecendo as informações-chave que poderiam causar efeito positivo sobre suas iniciativas posteriores. Nenhuma delas tinha muita informação sobre seus possíveis parceiros: especificamente, sobre sua capacidade tecnológica, participação no mercado chinês, competitividade da empresa, atividades internacionais e saúde financeira. Do mesmo modo, os chineses estavam muito pouco informados sobre a capacidade das empresas brasileiras e sua posição no mercado. Com poucas exceções, pareciam estar melhor informados sobre os jogos e jogadores de futebol do Brasil do que sobre o desempenho econômico do país e dos parceiros.

A ausência de conhecimento mútuo poderia ser explicada, em parte, pela ausência de experiência internacional dos negociadores — poucas empresas brasileiras já haviam negociado ou tido sucesso no mercado chinês e vice-versa. As experiências internacionais de cada uma das partes reduziam-se a parcerias com empresas da mesma região. Os estudos sobre as estratégias de internacionalização das empresas brasileiras mostram que a maioria delas possui escritórios de vendas ou subsidiárias nos Estados Unidos e depois na Europa (Dias, 1994). Por outro lado, os parceiros nessa negociação foram escolhidos por terceiros. Foram selecionados com a intermediação de comissões de alto nível, pertencentes aos governos de ambos os países. Nenhum dos lados tinha muita informação sobre as empresas estrangeiras envolvidas. Quase todos os investidores brasileiros tiveram de se apoiar unicamente no julgamento dessas comissões para a escolha do parceiro, devido à ausência de quaisquer outros contatos na China. Embora missões comerciais possam ser um meio útil de fazer reunir colaboradores em potencial, podem colocar sérias limitações à escolha de parceiros por parte dos interessados em ingressar em algum mercado. Podem ser benéficas para reunir parceiros em potencial quando não se dispõe de outros meios e quando eles estão muito distantes cultural e geograficamente. Assim, quando não é possível reunir os parceiros de modo apropriado, essas missões podem se transformar em interessantes viagens turísticas, mas ineficientes do ponto de vista dos negócios.

### ENTENDIMENTO MÚTUO

Entendimento mútuo pode ser definido como a capacidade dos parceiros de entenderem atitudes, interesses e comportamentos um do outro. Para os brasileiros, a China representa um mercado distante e exótico, não só por sua cultura milenar, mas também por outros aspectos culturais que permaneceram incompreensíveis aos seus olhos capitalistas, como as complexidades dos sistemas institucional e burocrático e as dimensões coletivas, embutidas em seu sistema de decisão complicado e disperso (Lu & Child, 1994; Harris & Yau, 1994; Wu, 1994). A formação de uma rede *guanxi* tem sido considerada por muitos como um dos aspectos-chave para o estabelecimento de alianças estratégicas na China. As redes *guanxi* são descritas como o estabelecimento de ligações com indivíduos ou instituições-chave que se sustentam por meio de favores e reciprocidade, pelos quais uma parte se sente obrigada à outra para não minar a confiança mútua (Wu, 1994). A formação de redes *guanxi* parece ser uma das poucas estratégias capazes de juntar a complexa burocracia e ligar agentes de decisão dispersos em torno de uma questão comum (Child & Lu, 1994). Embora a maioria

dos brasileiros tenha registrado a importância das *guanxi* para fins de negócio, seu *modus operandi* ainda permanece um mistério. As duas empresas brasileiras bem-sucedidas na China encontravam-se, ainda, no processo de construção de suas redes-chave. A empresa de biotecnologia havia contratado uma pessoa com boas ligações sino-brasileiras para tratar de seus interesses na China e a de equipamentos bancários havia começado a instalar uma dessas redes, envolvendo funcionários de alto nível da municipalidade de Shanghai.

Apesar de o administrador da empresa brasileira mais bem-sucedida ter dito que procurava se comportar na China como se lá vivesse, indo onde iam os chineses, comendo como os chineses, a comunicação entre os brasileiros e os chineses não produziu resultados palpáveis. A comunicação entre as duas partes foi considerada sofrível desde o começo do processo. Um dos maiores problemas relatados pelos brasileiros refere-se à ausência de equilíbrio de poder entre os interlocutores. A maioria dos brasileiros que foram à China em 1993 era constituída por acionistas majoritários das companhias ou administradores de alto nível. Tinham, portanto, condições de chegar a decisões no local. Os brasileiros sentiram, contudo, que os chineses não tinham poder para tomar decisões. Mais exatamente, não estavam certos de como os negociadores chineses posicionavam-se na hierarquia. Mencionaram, também, que a maior parte das negociações foi realizada com pessoas que não tinham muita influência nas decisões relativas à cooperação. Estes parecem ser problemas comumente observados nas negociações com os chineses (Child, 1994).

Para pequenas firmas de indústrias altamente competitivas, como a eletrônica e a de telecomunicações, as complexidades e incertezas do estabelecimento de uma cooperação na China são consideradas substanciais e os tipos de tarefas e de custos envolvidos, inviáveis. As dificuldades de entendimento do ambiente institucional chinês, a distância dos mercados orientais, a ausência de informações formais e escritas sobre o tamanho do mercado para determinados produtos e a ausência de uma legislação clara de apoio ao investimento estrangeiro deram origem à proliferação de vários tipos de instâncias intermediárias que solicitam comissões e oferecem todos os tipos de serviços que podem reduzir as incertezas do investimento estrangeiro (Engholm, 1994). Não há muitos estudos publicados a respeito dos intermediários na China, sobre seu papel na economia, sobre a eficiência de seus serviços. No entanto, o emprego de indivíduos ou de empresas de consultoria para a mediação de negócios ou para reunir parceiros potenciais é muito comum na China. Para as empresas estrangeiras é fundamental a contratação de uma empresa de comercialização de Hong Kong capaz de proceder a contatos-chave. Em sua visão,

apenas os agentes de Hong Kong têm a capacidade de entender os modos capitalistas ocidentais e, ao mesmo tempo, lidar com as sutilezas do estabelecimento das redes *guanxi* (Engholm, 1994). Para as empresas brasileiras, o custo de manutenção de um escritório de representação na China era proibitivo. As empresas mais interessadas em fazer avançar a intenção de estabelecer uma aliança com os chineses passaram a experimentar diferentes intermediários, o que entendiam ser bastante arriscado, uma vez que não dispunham de muitas informações sobre sua eficácia ou seu grau de profissionalismo. A primeira questão para algumas empresas brasileiras era, portanto, onde encontrar um intermediário chinês adequado.

### COMPETITIVIDADE DO INVESTIDOR ESTRANGEIRO

A competitividade do investidor estrangeiro, em termos de custos e qualidade, é crucial para o êxito do ingresso no mercado chinês. Em razão das políticas de proteção, os preços dos produtos chineses são muito baixos, se comparados aos preços internacionais (The World Bank, 1994). Apesar de as fábricas chinesas não terem muita preocupação com a qualidade e muitos dos bens de consumo não serem competitivos em ambiente econômico mais liberal, o estabelecimento de alianças empresariais com os chineses é, ainda, um projeto estratégico do ponto de vista da internacionalização das empresas em um mercado global. A posição geográfica e o tamanho do mercado da China são atraentes, mas a presença de empresas de prestígio mundial fazem com que esse mercado pareça inacessível a interessados de menor porte. Além disso, os chineses preferem comprar as tecnologias realmente mais avançadas em detrimento das tecnologias intermediárias, mesmo que mais adequadas, reduzindo o poder de atração de empresas de países em desenvolvimento que operam com tecnologias mais tradicionais.

O estabelecimento de alianças estratégicas, quer para exportação, quer para a montagem de equipamento sofisticado de controle de tráfego aéreo ou controle de metrô, por exemplo, é um empreendimento complicado para a pequena e inexperiente empresa de um país em desenvolvimento. Não é suficiente ser capaz de fornecer um produto de boa qualidade. A empresa investidora tem de ser competitiva, em termos de gestão de grandes contratos e na subcontratação de empresas de seu próprio país e de outras nacionalidades. Além disso, seus equipamentos têm de ser compatíveis com os já adquiridos por outras empresas estrangeiras em operação no mercado chinês. Por outro lado, a competição por grandes projetos não se restringe apenas ao valor ligado à empresa ou aos

seus produtos. A influência dos governos nacionais é particularmente relevante, em especial quando determinado governo é um importante prestador à China (Ching, 1994). Segundo um dos entrevistados, a competição em grandes concorrências é amplamente influenciada por empréstimos favorecidos de governos nacionais à China. Como a ajuda à China é, em sua maior parte, fornecida pelos principais líderes na região, Japão e Estados Unidos (Lardy, 1994), esses fatores externos podem ser tão somente acrescentados à experiência e à competitividade das grandes empresas transnacionais em sua capacidade de vencer importantes concorrências.

## CONCLUSÕES

A literatura sobre internacionalização e ingresso em mercados concentra-se nas decisões de investir em novos mercados, tomadas pelas empresas transnacionais. A maior parte desses estudos está relacionada com o modo pelo qual essas grandes empresas ingressam em países da chamada tríade global (Ohmae, 1985) e como, em última análise, investem em economias em desenvolvimento. Embora já existam várias análises sobre o investimento estrangeiro na China, esses estudos oferecem informações esparsas sobre o que as empresas realmente fazem para ingressar no mercado chinês.

Neste trabalho indica-se a necessidade de investigar com maior profundidade os fatores responsáveis pelo ingresso bem-sucedido no mercado chinês. Sugere-se, também, ser a entrada no mercado chinês um processo gradual, no qual investidores procuram reduzir as incertezas ligadas ao ingresso em um mercado desconhecido pela acumulação de conhecimentos e pela experiência com a cultura chinesa. Esse processo envolve ações concretas, como o estabelecimento de escritório de representação ou a contratação de pessoal chinês. Um escritório de representação é tão essencial quanto estender uma significativa rede de **amigos**. Ambos são meios para adquirir informações estratégicas sobre concorrências, projetos, exposições etc. e para conseguir, sobretudo, um contrato assinado. Como o ingresso no mercado chinês é um projeto de longo prazo que tem de ser seguido passo a passo pela empresa estrangeira, com a ajuda dos chineses, uma abordagem de vendas tem poucas possibilidades de êxito. Estar familiarizado com o ambiente é tão essencial

quanto a competitividade. As probabilidades de êxito aumentam quando o país do investidor concede grandes empréstimos à China, como o Japão.

Pequenas empresas de países menos desenvolvidos têm menores possibilidades de obter êxito em seus intentos, especialmente se alimentam grandes expectativas de chegar a resultados concretos em curto prazo. Muitos fatores, entretanto, podem contribuir para aumentar suas chances de êxito, como a abordagem adequada às empresas chinesas, a compreensão do ambiente institucional chinês e a acumulação de conhecimentos sobre as estratégias dos competidores. Estar familiarizado com a situação pode abrir muitas portas, mas implica incorrer em altos custos, que somente as multinacionais podem suportar. A maioria das empresas dos países em desenvolvimento não pode arcar com os custos e riscos envolvidos em uma estratégia temporária e de quase-internacionalização, como é o caso de um escritório de representação de vendas.

A vantagem competitiva é fundamental, assim como o investimento de capital pelos estrangeiros no empreendimento. Os resultados obtidos nesta pesquisa sugerem, entretanto, que um ingresso bem-sucedido não depende apenas de fatores relativos aos parceiros, ou às partes, envolvidos. Há outros fatores externos à esfera de ação dos parceiros, como relações diplomáticas e acordos intergovernamentais, além das políticas dos países envolvidos referentes a investimentos interno e externo, que podem minar ou contribuir para os esforços feitos individualmente pelas empresas. Além disso, o papel desempenhado por intermediários em diferentes níveis, como funcionários de go-

vernos, consultores, empresas de comercialização e comissões, pode se constituir importante condição para o ingresso em determinado mercado. Uma de suas funções mais importantes é desvendar os elos da rede, para que as negociações tenham o resultado esperado.

Por fim, este estudo mostra a vantagem de analisar-se a formação de alianças estratégicas dentro de perspectiva que leve em conta uma estratégia mais ampla da empresa. Um dos pontos fracos das teorias sobre a internacionalização de empresas refere-se ao fato de focalizarem apenas empresas transnacionais e estratégias adotadas e decisões tomadas pela empresa investidora. Neste trabalho enfatiza-se a necessidade de investigar a internacionalização de uma maneira que leve em conta as estratégias de ambos os lados. ♦

**Pequenas  
empresas de países  
menos desenvolvidos  
têm menores  
possibilidades de  
obter êxito em seus  
intentos,  
especialmente se  
alimentam grandes  
expectativas de  
chegar a resultados  
concretos em curto  
prazo.**

**RESUMO**

Neste artigo são analisadas as negociações realizadas entre empresas brasileiras e chinesas com vistas à formação de alianças estratégicas em indústrias de alta tecnologia. Tem por base os resultados obtidos em projeto de pesquisa desenvolvido em onze empresas brasileiras e seus onze parceiros chineses. A negociação entre os possíveis parceiros iniciou-se em novembro de 1993, com uma missão brasileira à China. Os dados coletados no Brasil e na China indicam que as negociações progrediram muito lentamente e que, ao longo de um ano, poucas empresas conseguiram avançar em seus intentos estratégicos de ingressar no mercado chinês. Várias razões poderiam explicar a falta de progresso nas negociações. Algumas relacionam-se ao enfoque utilizado pelas empresas brasileiras para ingressar no mercado chinês, outras à ausência de conhecimento entre os parceiros potenciais e seus respectivos países, não havendo grande entendimento mútuo que facilitasse as negociações. Constatou-se que a competitividade do investidor estrangeiro é também fator-chave. Sugere-se ser o ingresso no mercado chinês um processo gradual, que pode ser alcançado com a redução de incertezas relativas à falta de conhecimento institucional e do mercado da empresa estrangeira por meio da acumulação de conhecimentos e da experiência com a cultura chinesa. Ações concretas, como a instalação de um escritório de representação ou a contratação de um representante chinês, são encaradas pelos chineses como alternativas relativamente eficientes para a conquista do mercado chinês. Além disso, essas medidas ajudam na criação de relacionamentos-chave, ainda que a aprovação de um projeto dependa das autoridades. Como o ingresso no mercado chinês é um compromisso de longo prazo, que deve ser alcançado passo a passo pela empresa estrangeira com a ajuda de pessoal local, uma abordagem de vendas tem poucas possibilidades de êxito. Nesta perspectiva, ter um escritório local é sinal de compromisso, além de ser tão essencial quanto a competitividade. Melhor ainda se o país do investidor for um importante empregador ao governo chinês. Por fim, assinala-se neste trabalho que uma estratégia de ingresso bem-sucedida não depende apenas de fatores ligados aos parceiros ou às principais partes envolvidas. Há outros fatores mais importantes fora da esfera de influência das partes, como as relações e os acordos diplomáticos entre governos, os quais podem facilitar ou anular qualquer tentativa racional de ingresso no mercado chinês.

**Palavras-chave:** formação de alianças estratégicas, internacionalização, parcerias, empresas transnacionais, *joint venture*, negociação, investimentos externos diretos, investimentos na China.

**ABSTRACT**

In this paper the negotiations between Brazilian and Chinese firms for the strategic alliances formation in the high technology industry are focused. It is based upon results of a research project conducted in 11 Brazilian firms and their 11 Chinese partners. Negotiation activities between the potential partners started in November 1993 with a Brazilian mission to China. The data collected in Brazil and China shows that negotiations progressed very slowly and during the period of one year, few firms had advanced in their strategic intent of entering the Chinese market. Various reasons could explain the lack of progress in the negotiations. Some were related to the approach used by the Brazilian firms to enter the Chinese market, other to the lack of mutual knowledge of each potential partner, concerning the firms involved and their respective countries. The competitiveness of the foreign investor was also found to be a key issue. It is suggested that the entering into the Chinese market is a gradual process to be reached through the reduction of the foreign company's uncertainties, by accumulating institutional knowledge and experiencing the Chinese culture. Concrete actions, such as establishing a representative office or hiring a local Chinese sales person, are seen by the Chinese as relatively efficient alternatives to conquer the Chinese Market. Furthermore, these actions help out establishing key connections to get project approval by the authorities. As entering the Chinese market is a long term engagement that must be built step by step by the foreign company with the help of a local person, a vendor approach is unlikely to succeed. From this perspective, keeping a local representative is a term of engagement which is as essential as being competitive. Even better if the country of the investor is major lender to the Chinese government. Finally, this paper points out that a successful entry strategy is not only dependent on factors that belong to the partners or the main players involved. There are other major factors that lay outside the sphere of partners' influence such as diplomatic relations agreements between governments that can counterbalance any rational efforts to enter the Chinese market.

**Uniterms:** strategic alliances, internationalization, partnerships, transnational enterprises, joint venture, negotiation, direct foreign investments, investments in China.

- ALMEIDA, M. O inimigo é feroz? Junte-se a ele. *Exame*, 23 nov. 1994.
- ARTHUR ANDERSEN. *China: perspectives*. 4a ed. Arthur Andersen, 1993.
- BARROS, O. *Estudo da competitividade da indústria brasileira: oportunidades abertas para o Brasil face aos fluxos globais de investimento de risco e de capitais financeiros nos anos 90*. Campinas, 1993. [Documento sem edição]
- BOISOT, M. & CHILD, J. China's emerging economic order: modernization through "weak" markets and quasi-capitalism? CONFERENCE ON "MANAGEMENT ISSUES FOR CHINA IN THE 1990s". Cambridge, University of Cambridge, 1994. [Paper]
- BUCKLEY, P.J. & CASSON, M. *The economic theory of multinational enterprise*. London, The MacMillan Press, 1985.
- BUCKLEY, P.J. & GHAURI, P. (eds.). *The internalization of the firm: a reader*. London, Academic Press Limited, 1993.
- CAVUSGIL, S.T. Differences among exporting firms based on degree of internationalization. In: BUCKLEY, P.J. & GHAURI, P. (eds.). *The internalization of the firm: a reader*. London, Academic Press Limited, 1993.
- CHILD, J. *Management in China during the age of reform*. Cambridge, Cambridge University Press, 1994.
- CHILD, J. & LU, Y. Bargaining and lobbying in organizational hierarchies: a comparison of British and Chinese investment decisions. BRITISH ACADEMY OF MANAGEMENT ANNUAL CONFERENCE, University of Lancaster, 1994. [Paper]
- CHILD, J.; MARKOCZY, L.; CHEUNG, T. Managerial adaptation in Chinese and Hungarian strategic alliances with culturally distinct foreign partners. BRITISH ACADEMY OF MANAGEMENT ANNUAL CONFERENCE. Bradford, 1995. [Paper]
- CHINA-BRITAIN TRADE REVIEW, 4-20, May 1994.
- CHING, F. *China in transition*. Hong Kong, Far Eastern Economic Review Publication, 1994.
- DIAS, V.V. Algumas reflexões sobre a internacionalização das empresas brasileiras. SEMINÁRIO DA SOCIEDADE BRASILEIRA DE ESTUDOS DE EMPRESAS TRANSNACIONAIS E DA GLOBALIZAÇÃO, 1. Rio de Janeiro, BNDS, 1994. [Paper]
- DICKEN, P. *Global shift: the internalization of economic activity*. London, Paul Chapman Publishing, 1992.
- DUNNING, J.H. *The globalization of business: the challenge of the 1990s*. London, Routledge, 1993.
- ENGHOLM, C. *Doing business in Asia's booming "China Triangle"*. London, Prentice-Hall, 1994.
- FAGUNDES, G. & SAN MIGUEL, P. Oportunidades de negócios na China. In: RODRIGUES, S.B. (coord.). *Internacionalização e alianças estratégicas: o Brasil na era do mercado global*. Rio de Janeiro, Vozes. [No Prelo]
- FOREIGN investors pour into China. *Beijing Review*, v.36, n.30, July 26/Aug. 1 1993.
- HAGEDOORN, J. & SCHAKENRAAD, J. Inter-firm partnership and cooperative strategies in core technologies. In: FREEMAN, C. & SOETE, L. (eds.). *New explorations in the economics of technical change*. London, Pinter Publishers, 1990.
- HALLÉN, L. & WIEDERSHEIM-PAUL, F. Psychic distance and buyer-seller interaction. In: BUCKLEY, P.J. & GHAURI, P. (eds.). *Internalization of the firm: a reader*. London, Academic Press Limited, 1993.
- HAMEL, G. Competition for competence and inter partner learning within international strategic alliances. *Strategic Management Journal*, v.12, p.83-103, 1991.
- HARRIS, P. & YAU, Kwok K. Understanding Chinese buying behavior — a cross cultural interaction model. CONFERENCE ON "MANAGEMENT ISSUES FOR CHINA IN 1990's". Cambridge, University of Cambridge, 1994. [Paper]
- HOWELLS, J. & WOOD, Michelle. *The globalization of production and technology*. London, Belhaven Press, 1993.
- JOHANSON, J. & VAHLNE, J.-E. The internalization process of the firm: a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. In: BUCKLEY, P.J. & GHAURI, P. (eds.). *Internalization of the firm: a reader*. London, Academic Press Limited, 1993.
- JOHANSON, J. & WIEDERSHEIM-PAUL, F. The internalization of the firm: four Swedish cases. In: BUCKLEY, P.J. & GHAURI, P. (eds.). *Internalization of the firm: a reader*. London, Academic Press Limited, 1993.
- KEIJZER, A.J. de. *China: business strategies for the '90s*. Berkeley, Pacific View Press, 1992.
- LARDY, N.R. *China in the world economy*. Washington, DC., Institute for International Economics, 1994.
- LORANGE, P. & ROOS, J. *Strategic alliances: formation, implementation and evolution*. Cambridge, Blackwell Business, 1992.
- LU, Y. International strategic alliances: perspectives, practices and implications for China. CONFERENCE ON "MANAGEMENT SCIENCE FOR DOMESTIC AND OVERSEAS YOUNG SCIENTISTS, 1. 1994. [Paper]
- LU, Y. & CHILD, J. Decentralization of decision making in China's state enterprises. CONFERENCE ON "MANAGEMENT ISSUES FOR CHINA IN THE 1990s". Cambridge, University of Cambridge, 1994. [Paper]
- MINTZBERG, H. *Structure in fives: designing effective organizations*. Englewood Cliffs, Prentice-Hall International, 1983.
- MULTINATIONALS: back in fashion. *The Economist*, Mar. 27th, 1993.
- OHMAE, K. *Triad power: the coming shape of global competition*. New York, The Free Press, 1985.
- OVIATT, B.M. & McDOUGALL, P.P. Toward a theory of international new ventures. *Journal of International Business Studies*, v.25, n.1, p.45-64, 1994.
- RODRIGUES, S.B. & GUIMARÃES, R. Joint-ventures internacionais no contexto global. SIMPÓSIO DE GESTÃO DA INOVAÇÃO TECNOLÓGICA, 18. Anais. São Paulo, out. 1994.
- ROOT, F.R. *Entry strategies for international markets*. Lexington, M.A., Lexington Books, 1987.
- TERAMOTO, Y.; IWASAKI, N.; TAKAI, T. Strategic alliances in semiconductor industry. EAMSA CONFERENCE AT UUM. Malaysia, 1994. [Paper]
- THE WORLD BANK. *China: foreign trade reform*. Washington, D.C., The World Bank, 1994.
- UNITED NATIONS. *World investment report 1995: transnational corporations and competitiveness*. New York, United States Publications, June 1995.
- WELCH, L.S. Outward foreign licensing by Australian companies. In: BUCKLEY, P.J. & GHAURI, P. (eds.). *Internalization of the firm: a reader*. London, Academic Press Limited, 1993.
- WELCH, L.S. & LUOSTARINEN, R. Internationalization: evolution of a concept. *Journal of General Management*, v.14, n.20, p.36-64, 1988.
- WU, W-P. Guanxi and its managerial implications for western firms in China: a case study. CONFERENCE ON "MANAGEMENT ISSUES FOR CHINA IN THE 1990s". Cambridge, University of Cambridge, 1994. [Paper]