

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS**

**Kim Reschke**

**Os Impactos dos Marcos Institucionais do Brasil e da China na Estratégia e  
Desempenho de uma Empresa Brasileira de Tecnologia**

**Porto Alegre  
2015**

**Kim Reschke**

**Os Impactos dos Marcos Institucionais do Brasil e da China na Estratégia e Desempenho de uma Empresa Brasileira de Tecnologia**

**Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.**

**Orientadora: Prof. Dra. Marisa Ignez dos Santos Rhoden.**

**PORTO ALEGRE  
2015**

**Kim Reschke**

**Os Impactos dos Marcos Institucionais do Brasil e da China na Estratégia e Desempenho de uma Empresa Brasileira de Tecnologia**

**Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.**

**Orientadora: Prof. Dra. Marisa Ignez dos Santos Rhoden.**

Conceito Final:

Aprovado em.....de.....de.....

BANCA EXAMINADORA

---

Prof. Dra. Aurora Carneiro Zen - UFRGS

---

Orientadora Prof. Dra. Marisa Ignez dos Santos Rhoden - UFRGS

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço aos meus pais e à minha irmã pelo apoio irrestrito, incentivo, conselhos e valorização de cada pequena vitória obtida durante esses cinco anos desta fase da minha vida. E também à minha família pelo apoio e conselhos.

Agradeço aos meus amigos pela amizade e companheirismo nos momentos de felicidade, descontração e preocupação durante todo esse período de faculdade.

Agradeço à professora e orientadora Marisa Rhoden pelo entusiasmo, dedicação, apoio e paciência durante toda a realização deste trabalho de conclusão de curso. Ao Lazaro Sumba que apoiou e auxiliou bastante nesta jornada, especialmente, na elaboração da parte teórica e do roteiro da entrevista. Agradeço à empresa participante da pesquisa por sua disponibilidade. E a todos que tornaram possível este trabalho.

## RESUMO

O presente trabalho tem como seu objetivo de colaborar com os estudos dos impactos dos marcos institucionais do Brasil e da China na estratégia e no desempenho de empresa de tecnologia. Foi utilizado como método de pesquisa um estudo de caso de uma empresa brasileira que presta serviços de calibração de instrumentos de medição e ensaios de conformidade para certificações de produtos para o mercado chinês e brasileiro e o *Balanced Scorecard* para avaliar a sua performance. Os dois países fazem parte do BRIC junto com a Índia e a Rússia, grupo das principais economias emergentes, e seus setores de tecnologia, apesar de estarem em crise, apresentam crescimentos significativos. Os países de economias emergentes têm atraído o interesse de pesquisadores os quais querem compreender como se comportam os atores nesses ambientes. Os estudos sobre a influência dos quadros institucionais no planejamento estratégico e nos resultados ajudam a complementar as visões anteriores sobre as decisões estratégica baseadas na indústria e nos recursos internos especialmente nesses locais. Os dados obtidos na entrevista com o gerente comercial do objeto de pesquisa indicaram que os aspectos culturais chineses, a importância de parceria e da legislação brasileira são os principais fatores que influenciaram a atuação da empresa brasileira; gerando otimização de processos, gerenciamento eficiente de seu cronograma de testes, obtenção de novos clientes e desenvolvimento de relacionamentos de confiança e lealdade. Isso ressalta a relevância das instituições sobre a estratégia e desempenho.

**Palavras-chave:** Estratégia. Desempenho. Marco institucional. Brasil. China.

## ABSTRACT

This study aims to collaborate the researches of the impacts of Brazil and China's institutional frameworks on the strategy and performance of a technology enterprise. It was used as method a case study of a Brazilian company which provides services of calibration of measuring instruments and compliance testing for product certification for the Brazilian and Chinese markets, and the Balanced Scorecard to evaluate its performance. Both countries and India and Russia are part of the BRIC, the group of the main emergent economies; and your technology industries, although their economies are in crisis, exhibit significant growths. The emergent economy's countries have attracted the attention of plenty researchers to understand the behavior of the actors in these environments. The studies about the influence of institutional framework on the strategic management and the performance help to complement the previously industry-based and resource-based views especially in the places. The data obtained in the interview with the Brazilian company's commercial manager have indicated that the Chinese culture aspects, the importance of a partnership and the Brazilian legislation were the main factors that influenced the Brazilian company's activities; generating process optimization, efficient management of its tests' schedule, getting new costumers and development of relationship based on thrust and loyalty. It highlights the relevance of the institutions on the strategy and performance.

**Keywords:** Strategy. Performance. Institutional Framework. Brazil. China.

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>8</b>
1.1. OBJETIVO PRINCIPAL.....	11
1.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	12
<b>2. CONCEITO DE FIRMA.....</b>	<b>13</b>
<b>3. DIFERENTES ABORDAGENS TEÓRICAS PARA A ESTRATÉGIA .....</b>	<b>16</b>
3.1. PORTER: VISÃO BASEADA EM INDÚSTRIA .....	16
3.2. BARNEY: VISÃO BASEADA EM RECURSOS .....	18
3.3. PENG: VISÃO BASEADA EM INSTITUIÇÕES .....	20
<b>4. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....</b>	<b>24</b>
<b>5. INTERAÇÕES ENTRE AMBIENTE, ESTRATÉGIA E DESEMPENHO .....</b>	<b>26</b>
5.1. SITUAÇÃO ECONÔMICA DO BRASIL E DA CHINA .....	27
<b>5.1.1. Setor de tecnologia do Brasil e da China .....</b>	<b>28</b>
5.2. AMBIENTE INSTITUCIONAL FORMAL .....	30
5.3. AMBIENTE INSTITUCIONAL INFORMAL .....	36
<b>6. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS OBTIDOS NA ENTREVISTA .....</b>	<b>40</b>
<b>7. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>47</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>50</b>
<b>APÊNDICE A – Roteiro da Entrevista Realizada .....</b>	<b>55</b>

## INTRODUÇÃO

O BRIC, termo criado em 2001 para identificar as quatro principais economias emergentes que mudariam a dinâmica das relações econômicas do mundo, é formado por Brasil, Rússia, Índia e China (O'NEIL, 2001). Segundo o autor, este grupo de países teria uma crescente influência no cenário mundial junto com os EUA, a União Europeia e o Japão na década de 2000. Os quatro países veem apresentando, na última década, crescimentos consideráveis, atraindo diversos investimentos estrangeiros (ZEN et al., 2007)

O Brasil foi, em 2014, a sétima maior economia do mundo com um PIB (Produto Interno Bruto) estimado em 2,4 trilhões de dólares, segundo Bergmann (2015) do site da CNN Money. Este resultado coloca a economia brasileira como a segunda maior dentre as economias do BRIC - a maior é a da China com um PIB estimado em 10,4 trilhões de dólares. O país, todavia, tem algumas características as quais são empecilhos para o crescimento econômico como a dependência tecnológica e a falta de articulação entre suas políticas públicas (ZEN et al., 2007).

A China será a principal economia do mundo dentro de alguns anos, segundo Kenny (2011) da Bloomberg Business, a diferença entre o tamanho econômico da China e dos EUA vem diminuindo rapidamente. Conforme especialistas citados no artigo, uma característica chinesa é que eles poupam, investem e constroem, uma vez que isso impulsiona muito o seu crescimento. Assim como o Brasil, a estrutura social chinesa precária pode se tornar um limitador para o crescimento econômico (ZEN, et al., 2007).

As economias desenvolvidas, segundo Peng et al. (2009), têm seus quadros institucionais mais fortes do que os das economias emergentes, por exemplo, Brasil e China, os principais emergentes, e isso está despertando curiosidades entre os pesquisadores. O setor de tecnologia ofereceu um campo de pesquisa propício para essas indagações, uma vez que apresenta inúmeras mudanças de produtos e de serviços em um curto período e recebe grandes investimentos de capital (TADDAY, 2012; CARLSON, 2014).

O setor de tecnologia brasileiro, segundo Tadday (2012) do Info Online, está atraindo cada vez mais investimentos de fundos de capital. O Brasil é o maior



mercado consumidor da América Latina, sendo alvo de interesse de diversas empresas, Facebook e Netflix, por exemplo, que têm objetivo de aumentar a presença no mercado brasileiro. Dados da reportagem de Tadday (2012) mostram que foram gastos 13 bilhões de dólares online no país. O setor de tecnologia da informação (TI) possuía em 2013 uma participação de 5% do Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro, analistas do setor projetam que em 2022 a participação da TI no PIB deverá ser de 8% (BOUÇAS, 2013).

A China apresentou grandes crescimentos no seu setor de tecnologia, segundo Carlson (2014) do Business Insider. As recentes Ofertas Públicas Iniciais (IPO) de ações de empresas chinesas de tecnologia no mercado de ações chinês obteve grande sucesso. As principais companhias de internet da China possuem massivos números de usuários e, conseqüentemente, de volume de vendas. Um exemplo, a Alibaba, site de vendas chinês, é duas vezes maior do que a eBay e a Amazon juntas. Além de existirem mais de 600 milhões de usuários de internet e com expansão de 50% desse número em três anos.

Em ordem para analisar Brasil, China e seus setores tecnológicos, precisouse compreender quais são os atores desses ambientes. A Teoria da Firma ajuda a entender como ela facilita as relações das organizações com o ambiente; Ronald Coase (1937) introduz essa teoria, conceituando a firma como um sistema de relações que emerge quando a orientação dos recursos depende do empreendedor; almejando a obtenção dos fatores de produção a um custo mais baixo do que no mercado. Outros autores: Williamson (1999), Jensen e Meckling (1976) e Garrouste e Saussier (2005) corroboraram para o desenvolvimento desse pensamento.

A outra teoria que o presente trabalho usou é as diferentes abordagens sobre a estratégia. A compreensão dos fatores que influenciam a formulação de estratégias das organizações a nível internacional é uma tentativa de diversos pesquisadores ao longo dos últimos quarenta anos; Michael Porter, um dos principais pesquisadores estratégicos desse período, e outros pesquisadores veem apresentando diferentes perspectivas sobre estratégia, auxiliando a construção do conhecimento estratégico. Porter (1980) sugeriu uma visão estratégica baseada no setor e nas suas forças – as cinco forças de Porter: concorrentes, fornecedores, novos entrantes, consumidores e substitutos. Alguns anos depois, Barney (1991) propôs uma visão que se baseia nos recursos que a organização dispõe; esta teoria ajuda a complementar a ideia de Porter. Entretanto as duas abordagens não

conseguem explicar todos os elementos que atuam num determinado ambiente. Uma análise das instituições (tanto formais quanto informais) possibilita, segundo Peng, Wang e Jiang (2008), entender como elas interferem no cenário. A importância da Teoria Institucional se destaca, especialmente, em países de economias emergentes.

Os impactos das instituições dos países emergentes nas organizações seriam mais evidentes do que os impactos nos países desenvolvidos, em decorrência destas já se encontrarem num estágio de consolidação. O risco país influenciaria na construção das estratégias; a estabilidade política, estabilidade econômica, marcos institucionais: legislação, regulações (formais), traços culturais, normas, ética (informais) são exemplos de fatores que influenciam o ambiente de economias em desenvolvimento no qual a organização se situa (PENG et al., 2009).

Em economias desenvolvidas a influência do quadro institucional é praticamente invisível, enquanto em economias emergentes há uma ausência de instituições formais para suportar as relações no mercado (PENG et al., 2009). O Brasil é uma economia emergente que possui um ambiente propício para observar os impactos dos marcos institucionais de acordo com as características citadas anteriormente. Para colaborar na análise da influência das instituições a seleção de outra economia que seja compatível com a brasileira, a fim de que elas sejam comparadas, é vital. A China é também uma economia emergente com fatores econômicos semelhantes aos brasileiros.

A fim de entender essas relações de forma aprofundada, foi utilizado o método de pesquisa de estudo de caso de uma empresa brasileira de tecnologia que atua na China. Utilizando um roteiro de entrevista com a empresa escolhida, buscou-se compreender como as estratégias e o desempenho são impactados pelas diferenças dos quadros institucionais dos dois países.

O trabalho foi desenvolvido com os dados obtidos na entrevista com a empresa brasileira de tecnologia que é um laboratório de calibração de instrumentos de mediação e ensaios de conformidade para certificações de produtos. Ela presta serviços para companhias chinesas e a partir dessas relações foi possível perceber os impactos, principalmente, dos marcos institucionais formais brasileiros e dos informais chineses na estratégia e no desempenho.

O presente trabalho tem como problema de pesquisa: como os marcos institucionais do Brasil e da China impactaram as estratégias e desempenho de uma empresa brasileira de tecnologia?

Por que investigar China e Brasil? Eles são as duas maiores economias, respectivamente, do BRIC. Os países emergentes têm gerado um crescente interesse em estudar como os atores se comportam nesses ambientes de economias em desenvolvimento. Suas economias são consideradas como emergentes e possuem quadros institucionais instáveis, quando estes são comparados aos das economias desenvolvidas (PENG et al., 2009), que permitem observar os fatores em questão de maneira similar e diferente - quando analisadas individualmente.

A decisão de analisar o setor tecnológico nos dois países foi tomada em virtude da contínua transformação dele, uma vez que há desenvolvimento frequente de novas tecnologias aplicadas em produtos e em serviços. Além de atrair grandes investimentos de capital.

O estudo da estratégia focado apenas na visão baseada na indústria (PORTER, 1979) e na visão baseada em recursos (BARNEY, 1991), não é suficiente para explicar a atuação dos atores que são encontrados em economias de países emergentes como os BRIC. Peng et al. (2009) traz, a partir da visão baseada em instituições, uma perspectiva de que o quadro institucional dessas localidades impactam de uma forma significativa as relações entre os atores. Ao contrário do ambiente dos países desenvolvidos o qual goza de uma estabilidade nas suas interações. Isso ajuda a compreender como são planejados e executados os movimentos estratégicos das empresas, mas também as peculiaridades dos ambientes onde estão situadas.

A expectativa é colaborar na expansão do conhecimento sobre os ambientes dos países emergentes e suas peculiaridades dos seus quadros institucionais e como isso afeta a estratégia e o desempenho das empresas inseridas nesse contexto. As próximas duas subseções apresentam o objetivo principal do presente trabalho e seus específicos.

## 1.1.OBJETIVO PRINCIPAL

Colaborar com os estudos da relevância dos impactos dos marcos institucionais do Brasil e da China nas estratégias e desempenho de empresas de tecnologia.

## 1.2.OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Apresentar informações sobre os marcos institucionais do Brasil e da China.
- Identificar os fatores institucionais que mais impactam as estratégias e os desempenhos das empresas brasileiras de tecnologia as quais atuam na China.
- Apresentar caso de empresa de tecnologia brasileira.
- Descrever o desdobramento de suas estratégias para superar os obstáculos do quadro institucional chinês e desempenho nos dois países sob a influência do quadro institucional.

## 2. CONCEITO DE FIRMA

Esta seção e a próxima estão dedicadas às teorias que suportam o presente trabalho. Nesta é apresentada a Teoria da Firma, introduzida por Coase em 1937; na seguinte discorre sobre as diferentes abordagens teóricas sobre estratégia - Visão Baseada em Indústria, Visão Baseada em Recursos, Visão Baseada em Instituições -, fazendo referência a autores como Porter, Barney e Peng.

A definição da firma permite identificar e compreender as características dos atores que atuam nos ambientes que são estudados no presente trabalho. Ronald Coase é um dos principais teóricos sobre esse conceito; a partir dele e de outros autores, Williamson, por exemplo, pode-se desvendar a teoria sobre a firma.

Antes de definir a firma, Ronald Coase (1937) descreveu o sistema econômico, em que ela está inserida, como independente, agindo por si só, sem um controle central e sem pela necessidade de um; sendo ele equilibrado pela demanda e pela oferta, a partir de um processo automático, elástico e responsável. Entretanto Coase (1937) faz uma ressalva que a teoria econômica de que a alocação dos fatores de produção entre as diferentes utilizações é determinada pelo preço (instrumento de coordenação) nem sempre se aplica para todas as questões econômicas.

Esse espaço é preenchido pela firma que elimina os custos de transação, introduzindo o empreendedor que facilita o processo de negociação, retirando a estrutura de mercado (o mecanismo de determinação de preço) e coordena o processo de produção. Ele tem a função de obter os fatores de produção a custos mais baixos do que os de mercado, por exemplo, quando os contratos de curto prazo não são favoráveis, a figura da firma age para, em contratos de longo prazo, eliminar os custos de transações (COASE, 1937). Isto é, os recursos internos da firma não precisam do mercado para ajustar suas relações com a empresa. Williamson (1999) acredita que as firmas existem pelo fato de que coordenam de forma mais eficiente os processos de aprendizado do que o mercado é capaz.

A introdução da firma deve-se a existência de custos de transações, sendo ela é um sistema de relações que emerge quando a orientação dos recursos depende do empreendedor (COASE, 1937). Williamson (1999), por sua vez, complementando a visão do autor anterior, descreve a firma como conjuntos de

recursos, de rotinas e de transações e contratos; e também defende que ela armazena e protege os conhecimentos produtivos da organização. Jensen e Meckling (1976) afirmam que as relações contratuais (empregados, fornecedores, clientes, credores, por exemplo) são a essência da firma, uma vez que ela é uma figura que possibilita, a partir de contratos, o equilíbrio entre os interesses individuais conflitantes das partes.

Coase (1937) também conceitua a firma sendo ela o resultado da crescente complexidade da divisão de trabalho; segundo ele, o aumento da diferenciação econômica cria a necessidade de uma força integradora a qual já existe (determinação de preço), a fim de que o sistema não entre em colapso. A firma e o mercado são duas formas alternativas de governança e são avaliados por seus diferentes custos de transações (WILLIAMSON, 1999). E estes, de acordo com Williamson (1999), levam a firma a dois movimentos: a replicação – quando as práticas utilizadas geram resultados positivo, indicando a repetição dessas – e a intervenção seletiva – quando as práticas utilizadas estão desalinhadas com os objetivos.

Apesar dos seus benefícios, a firma não pode ser a única responsável por toda a produção. Isso se deve a dois fatores: com o seu crescimento pode haver uma queda nos ganhos com a função do empreendedor e o empreendedor pode não alocar os fatores de produção de modo a não explorar toda a sua potencialidade (COASE, 1937). Portanto, segundo Coase (1937), a firma tende a se expandir até os seus custos da organização se tornarem iguais aos de transações do mercado ou aos de organização de outra firma. Essa afirmação, todavia, se refere à produção de apenas um produto. O tamanho da firma será determinado – considerando a existência da produção de mais de um produto -, quando forem considerados os custos de mercados e os custos de organização dos diversos empreendedores envolvidos na empresa (COASE, 1937). A firma promove normas que melhoram a coordenação, a comunicação e o aprendizado dentro das empresas (GARROUSTE; SAUSSIER, 2005).

Garrouste e Saussier (2005) trazem uma perspectiva diferente sobre a firma, afirmando que ela seria um método defeituoso para a redução de custos e questionando-se quais os valores que a firma possui que a torne valiosa. Eles argumentam que ela é um mecanismo de coordenação de baixo incentivo com extensos controles administrativos. E segundo eles é necessário considerar à teoria

os custos da burocracia e a impossibilidade da firma agir de modo seletivo; e ainda criticam a premissa de que os custos de transações são originados de fontes iguais aos de mercado.

A próxima seção discorre sobre as diferentes abordagens teóricas sobre estratégia. Utiliza-se textos de autores como Porter, Barney e Peng os quais defendem suas visões estratégicas para as formulações de novas, almejando cada vez mais a redução das incertezas do processo.

### **3. DIFERENTES ABORDAGENS TEÓRICAS PARA A ESTRATÉGIA**

A seção anterior apresentou uma parte dos atores que atuam nos ambientes estudados por este trabalho. Esta introduz a estratégia e suas diferentes abordagens teóricas, explicando a influência da indústria, dos recursos e das instituições na decisão estratégica.

A estratégia como objeto de estudo no meio acadêmico não é tão recente quanto se imagina, entretanto nos últimos quarenta anos novas perspectivas foram desenvolvidas. Um dos inovadores nos estudos da visão estratégica foi Porter com a introdução da Industry-Based View (Visão Baseada em Indústria). Compreende a análise de fatores que influenciavam o comportamento estratégico das organizações. Com o crescimento do interesse sobre esse tema novas perspectivas foram sugeridas; a Resources-Based View (Visão Baseada em Recursos) de Barney foi uma proposta de entender como os recursos disponíveis poderiam interferir no processo estratégico. Outro autor, Peng, indagou sobre o papel das instituições na formulação das estratégias, Institution-Based View, (Visão Baseada em Instituições), para ele a não observação deste fator pode ter um grande impacto na estratégia e desempenho das organizações.

Esta seção dedica-se a apresentar essas três teorias: a de Porter - a Visão Baseada em Indústria -, a de Barney - a Visão Baseada em Recursos – e a de Peng - a Visão Baseada em Instituições.

#### **3.1. PORTER: VISÃO BASEADA EM INDÚSTRIA**

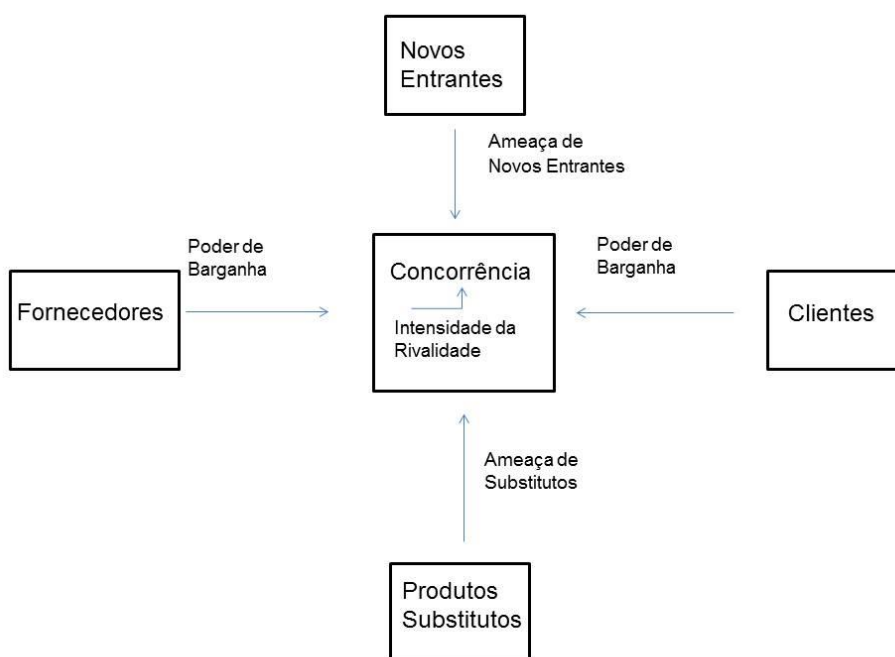
Segundo Porter a essência da formulação da estratégia é saber como lidar com a concorrência (PORTER, 1979), isso evidencia o fato de que para ele é necessário conhecer os atores que estão no mesmo ambiente em que a organização se encontra, ou seja, a estratégia do negócio deve-se ser fundamentada a partir da estrutura do mercado. O objetivo da estratégia corporativa é encontrar uma posição no setor onde a companhia possa melhor defender-se contra as forças ou possa influenciá-las ao seu favor (PORTER, 1979). Estas forças



são conhecidas como as Cinco Forças de Porter: Fornecedores, Novos Entrantes, Clientes, Produtos Substitutos e Concorrência.

As cinco forças atuam de formas diferentes em cada setor da economia, sendo que em alguns setores certas forças serão mais relevantes e em outros serão menos proeminentes (PORTER, 1979). Quando se fala na força dos fornecedores está se referindo principalmente ao poder de barganha destes, isto é, o quanto esse fator impacta a tomada de decisão da organização. A força dos clientes também está relacionada ao poder de barganha destes, um exemplo seria o quanto os clientes podem influenciar ou não a determinação dos preços. Os Produtos Substitutos são considerados como força no que diz respeito à ameaça do produto ou serviço da empresa em ser trocado por outro similar. Os Novos Entrantes são a ameaça de novos adversários, entretanto para que eles compitam no mercado é necessário que ultrapassem as barreiras à entrada, por exemplo, economia de escala; barreiras baixas tendem a ter um grupo de produtores altamente competitivo. E a força Concorrência é a convergência de todas as outras forças, a rivalidade entre os produtores do setor (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010). A figura 1 representa a atuação das cinco forças de Porter e seus resultados, a concentração dos novos entrantes, fornecedores, clientes e produtos substitutos na concorrência.

**Figura 1 - As Cinco Forças de Porter**



As forças competitivas mais fortes determinam a rentabilidade (lucratividade) do setor e deste modo são importantes na formulação da estratégia (PORTER, 1979). Esse argumento de Porter evidencia que para ele é importantíssimo conhecer o setor em que se situa.

A próxima subseção trata da visão baseada em recursos defendida, principalmente, por Barney. Ela argumenta que os recursos da empresa estão diretamente relacionados com a criação de vantagens competitivas sustentáveis, ampliando a análise para a formulação de estratégias.

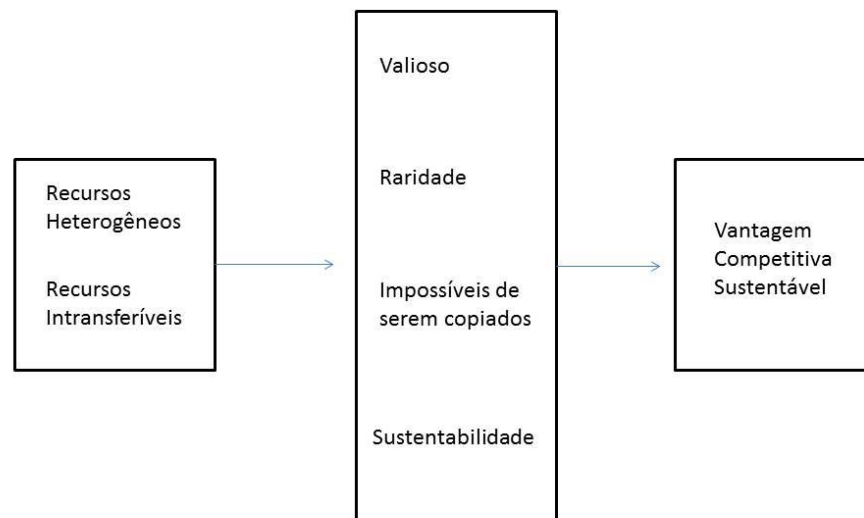
### 3.2. BARNEY: VISÃO BASEADA EM RECURSOS

Na década de 90, Barney sugere uma nova perspectiva na gestão estratégica a de uma Visão Baseada em Recursos. Para ele as pesquisas realizadas até 1991 sobre estratégia tinham apenas focado e isolado as oportunidades e ameaças da organização, descrito suas forças e fraquezas ou analisando qual a estratégia seria mais compatível (BARNEY, 1991). Ele define que os recursos da empresa são as capacidades, os processos organizacionais, os atributos da empresa, as informações, conhecimento sobre sua área de atuação e entre outros que ela tem a sua disposição (BARNEY, 1991). A partir disso o estudo tenta explicar a relação entre as características internas e seu desempenho.

A importância dos recursos está diretamente relacionada com o uso destes como vantagens competitivas sustentáveis para a organização, auxiliando a implementar estratégias que melhorem a sua eficiência e sua efetividade (BARNEY, 1991). Para um recurso ser considerado como potencial deve gerar uma vantagem e precisa possuir quatro atributos: (1) ele precisa ser valiosa, no sentido de que possa explorar as oportunidades e/ou neutralizar as ameaças que pairam no ambiente em que está inserido; (2) ele precisa ser raro entre os a concorrência atual e potenciais concorrentes; (3) ele precisa ser impossível de ser copiado; e (4) não pode haver substitutos estratégicos equivalentes para este recurso o qual é valioso, mas também raro ou impossível de ser copiado (BARNEY, 1991). A figura 2 ilustra a

avaliação dos recursos da empresa, analisando se estes possuem características únicas às quais possibilitem a criação de vantagens competitivas sustentáveis.

**Figura 2 – Recursos e Vantagens Competitivas Sustentáveis**



Fonte: Barney (1991, p. 112).

Barney (1991) também afirma que os recursos das organizações são heterogêneos e difíceis de serem reproduzidos em outras, isto é, são atributos específicos e singulares. A elaboração e a implementação da estratégia são fortemente impactadas pelo desempenho da organização que por sua vez é influenciado pelos recursos disponíveis os quais podem se tornar fontes de vantagens competitivas sustentáveis.

As críticas feitas por Barney (1991) à visão baseada na indústria é que esta se limita a analisar o setor, sendo assim ineficiente, pois poderia com o auxílio da visão de recursos a qual prega a utilização dos recursos que possam criar vantagens competitivas sustentáveis a maximizar o resultado e o desempenho.

A subseção seguinte aborda a visão baseada em instituições que defende uma nova abordagem estratégica para complementar as duas anteriores, as quais não consideram o quadro institucional no desenvolvimento de estratégias, visto que foram concebidas a partir de análise de economias desenvolvidas.

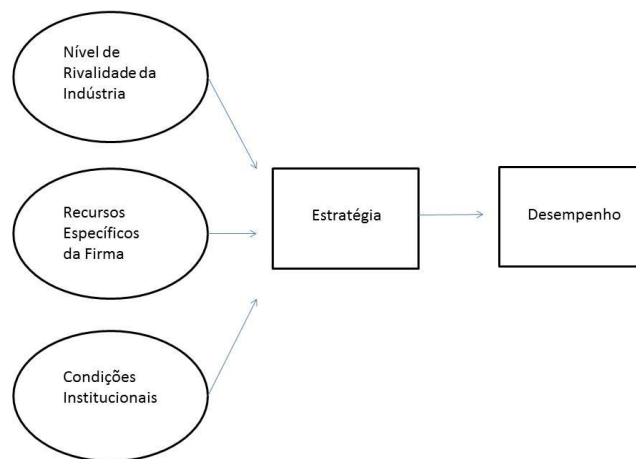
### 3.3. PENG: VISÃO BASEADA EM INSTITUIÇÕES

Peng et al. (2009) postula que a estratégia deve ser vista a partir de um tripé, este é composto por três visões: Visão Baseada em Indústria, Visão Baseada em Recursos e Visão Baseada em Instituições – a qual ele propõe. Estudos mais recentes apontam que o ambiente institucional afeta o comportamento estratégico, assim como o desempenho das organizações. Por essa razão Peng et al. (2009) constrói uma perspectiva que tenta explicar as lacunas deixadas pelas anteriores. A crítica realizada a estas é de que analisaram o contexto específico em que as empresas operam, isto é, as instituições foram tratadas como plano de fundo, sendo ignorado o seu papel na formulação de estratégias e no desempenho. Para Peng, Wang e Jiang (2008) isso não é surpreendente, uma vez que as visões baseadas em indústria e em recursos foram concebidas por meio de pesquisa sobre a competição no mercado dos Estados Unidos, o qual a prerrogativa de que o seu quadro institucional é relativamente estável. Quando se estuda diferentes países, percebe-se as diferenças dos papéis das instituições principalmente entre os países de economias desenvolvidas e os de economias emergentes (PENG; WANG; JIANG, 2008). A Visão Institucional foca na dinâmica da interação entre as instituições e as organizações e considera as escolhas estratégicas como o resultado dessas interações (PENG; WANG; JIANG, 2008). A figura 3 ilustra a visão estratégica defendida por Peng et al. (2009), o qual argumenta que a estratégia deve se constituída não somente pela análise da indústria e dos recursos internos, mas também pela avaliação do quadro institucional do ambiente, reduzindo as incertezas para a formulação de uma estratégia a qual pode gerar um desempenho superior.

As estratégias são escolhas, as quais devem reconhecer as influências do quadro institucional no comportamento das organizações (PENG, 2002). Os países de economias emergentes têm uma profunda diferença nos seus quadros institucionais, quando comparados aos dos países de economias desenvolvidas, o que instiga os acadêmicos a compreender essa oposição somada aos fatores da visão de indústria e de recursos (PENG; WANG; JIANG, 2008). Peng, Wang e Jiang (2008) também afirmam que as economias emergentes apresentam um grandioso desafio para a tradicional estratégia global e considera que as visões anteriores estavam discutindo a estratégia em contextos de estabilidade institucional. A

diferença parece ser um grau maior de incerteza, quando esta está associada às mudanças institucionais e ambientais as quais permeiam muitas economias emergentes (PENG; WANG; JIANG, 2008).

**Figura 3 – Visão Institucional como uma perna do tripé**



Fonte: Peng, Wang e Jiang (2008, p. 4).

A definição de instituições de North (1990) que elas são as regras do jogo em uma sociedade e, em termos mais formais, são as restrições feitas por ela que modelam as interações humanas; Scott (1995) utiliza uma linha de pensamento similar de que elas são estruturas cognitivas, normativas e regulatórias e atividades que promovem a estabilidade e uma direção para o comportamento social. A partir disso pode conceituar que o quadro institucional é um conjunto de normas políticas sociais, jurídicas fundamentais que estabelecem uma base para a produção, comercialização e distribuição dentro de uma sociedade (DAVIS; NORTH, 1971).

North (1990) classificou as instituições em dois tipos: informais e formais, podendo isso ser alinhado com os pilares de suportes: cognitivo, normativo e regulatório defendidos por Scott (1995). As instituições formais compreendem legislação do país, os regulamentos e as regras e classificadas dentro do pilar regulatório; e as instituições informais são as normas, a cultura e a ética, duas últimas são enquadradas no pilar cognitivo e a primeira no pilar normativo. Peng et al. (2009) acredita que tratar as instituições como plano de fundo não é suficiente para obter uma profunda compreensão do comportamento estratégico em economias desenvolvidas; ambientes em que as definições formais são dúbias ou

fracas, as restrições informais assumem um papel de maior importância para reduzir a incerteza, a fim de que possa dar suporte e legitimidade para as organizações.

A função das instituições é estabelecer uma estrutura básica para a realização das interações da sociedade, para que se reduzam as incertezas destas; impactando o desempenho da economia por meio da alteração nos custos de transação e produção (NORTH, 1990). Os quadros institucionais interagem com as organizações, sinalizando-as quais de suas escolhas estratégicas podem ser aceitas ou suportadas dentro daquele contexto (PENG, 2002). Quando as restrições formais são incapazes de regular algumas situações, segundo North (1990) as restrições informais agem para prover estabilidade às organizações. A tabela 1 estrutura os conceitos desenvolvidos por North (1990) e Scott (1995), defendidos por Peng (2002), sobre a formalidade das instituições e seus respectivos pilares de suporte, além de classificar alguns exemplos por meio desses parâmetros.

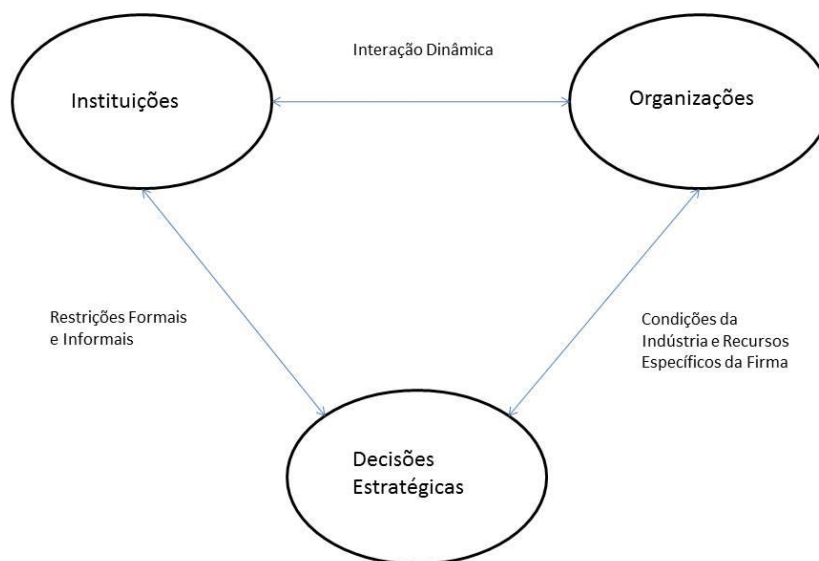
**Tabela 1 – Dimensões das Instituições**

<b>Formalidade</b>	<b>Exemplos</b>	<b>Pilares de Suporte</b>
<i>Instituições Formais</i>	Legislação	<i>Regulatório</i>
	Regulamentos	
	Regras	
<i>Instituições Informais</i>	Normas	<i>Normativo</i>
	Cultura	<i>Cognitivo</i>
	Ética	

Fonte: Peng et al. (2009, p. 64).

Peng, Wang e Jiang (2008) dizem que as instituições são importantes para a formulação da estratégia, especialmente em economias emergentes, assim como em economias desenvolvidas as quais não devem se basear apenas nas visões de indústria e recursos. Eles defendem a Visão Baseada em Instituições combinada com as Visões Baseadas em Indústria e em Recursos, proporciona colocar o tripé em terreno firme. A figura 4 permite visualizar as relações entre as instituições, as organizações e as decisões estratégicas; a interação dinâmica existente entre as instituições e a organização que influencia na análise das condições da indústria e dos recursos interno específicos para a tomada de decisão; e esta também é impactada pelas restrições informais e formais imposta pelo quadro institucional.

**Figura 4 – Instituições, organizações e decisões estratégicas**



Fonte: Peng et al. (2009, p. 67).

A seção seguinte discorre sobre o método de pesquisa utilizado neste trabalho. Além das fontes de dados e do referencial bibliográfico.

#### 4. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente estudo teve como etapa inicial a realização de uma pesquisa bibliográfica a qual busca “recolher informações e conhecimentos prévios acerca de um problema para o qual se procura resposta” (RAUPP; BEUREN , 2006, p. 86), ou seja, materiais que fazem referência ao assunto abordado como forma de adquirir subsídio teórico necessário para o desenvolvimento da análise do tema. Manteve-se a revisão da literatura do início ao fim do processo, o que orientou algumas inferências.

Neste sentido, para atender ao objetivo de apresentar os marcos institucionais do Brasil e da China, a intenção foi abordar temas como culturas, normas, legislações dos países em questão e entender como aspectos políticos, sociais e legais influenciam as práticas de negócio, especialmente, no contexto de organizações do setor de tecnologia. No levantamento bibliográfico, utilizou-se materiais já publicados: livros, revistas, notícias, teses e artigos.

Além da revisão bibliográfica, foi necessário buscar, paralelamente, informações para a complementação do estudo; deste modo opta-se por utilizar pesquisa documental – “baseia-se em materiais que ainda não receberam um tratamento analítico ou que podem ser reelaborados de acordo com os objetivos da pesquisa” (RAUPP; BEUREN, 2006, p. 89) - como base da investigação de pesquisa, importante para atender o objetivo de descrever o ambiente econômico de cada país no qual as empresas de tecnologia se situam. A partir de fontes secundárias: consulta de dados e informações relevantes em notícias e reportagens de jornais especializados; relatórios de organizações mundiais.

A intenção do presente estudo foi descrever os impactos dos marcos institucionais do Brasil e da China nas estratégias e desempenho da empresa de tecnologia brasileira nos últimos anos. Para tanto uma abordagem qualitativa é recomendada, visto que permite “descrever a complexidade de determinado problema, analisar a interação de determinadas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais” (RICHARDSON, 1999, p. 80).

Para atingir o objetivo de apresentar caso de uma empresa brasileira de tecnologia que atua no mercado chinês descrevendo e analisando os desempenhos e as estratégias dela nos dois países, as informações foram adquiridas –



principalmente sobre as condições encontradas no Brasil - mediante a realização de uma entrevista realizada com um colaborador da empresa em questão o qual tem acesso ao processo de tomada de decisão e informações sobre as relações da empresa com a China. A fim de concretizar essa tarefa foi criado um roteiro de entrevista. Este foi dividido em três partes: a primeira questionou quais foram os motivos que levaram a empresa a atuar na China; a segunda buscou-se investigar quais foram os requerimentos das instituições – formais e informais (conforme explanado na seção de Diferentes Abordagens Teóricas para Estratégia) – que impuseram mais dificuldades para a implantação da estratégia pretendida, considerando aspectos dos recursos financeiros, dos recursos humanos, dos recursos tecnológicos, dos recursos oriundos do mercado local, da indústria local e da rede (fatores formais); além de questões culturais, normas de comportamento da população, valores e ética (fatores informais); e a terceira parte procurou compreender quais foram as medidas tomadas para suplantar os obstáculos encontrados, obtendo informações sobre mudanças internas – recursos financeiro, recursos humanos, recursos tecnológicos, capital e gestão – e sobre mudanças externas – clientes, fornecedores, concorrentes, parceiros e redes.

A entrevista realizada foi do tipo exploratório - como forma de se obter mais informações sobre o assunto investigado – nas realidades brasileira e chinesa, uma vez que a maioria dos estudos sobre estratégias e as influências das instituições foram realizados em economias desenvolvidas (PENG et al. 2009). O presente estudo também é do tipo descritivo, em que se fez o uso da observação, registro, análise, classificação e interpretação dos fatos (PRESTES, 2008).

Para avaliar o desempenho da empresa, a partir das respostas obtidas durante a entrevista, foi utilizado o método do *Balanced Scorecard* (BSC), o qual foi desenvolvido por Kaplan e Norton (1996). Ele permite analisar o desempenho dos objetivos estratégicos da organização, relacionando com o desempenho financeiro que está ligado à satisfação dos clientes e esta, por sua vez, depende da execução dos processos internos, os quais são a capacidade de mudança e melhorias. A seção seguinte apresenta as relações entre o ambiente, estratégia e desempenho das empresas que atuam no Brasil e na China.

## 5. INTERAÇÕES ENTRE AMBIENTE, ESTRATÉGIA E DESEMPENHO

As interações entre o ambiente onde a empresa atua, a sua estratégia e o seu desempenho são relevantes de serem analisadas, a fim de que se possa corroborar a evidência da influência dos quadros institucionais na estratégia e no desempenho. O objetivo do quadro 1 é mostrar, utilizando as teorias de Porter (1979), Barney (1991) e Peng et al. (2009), a influência do marco institucional de cada país pesquisado nos recursos internos da firma (ambiente interno) e com os atores da indústria (ambiente externo). E, posteriormente, os efeitos desta interação no desempenho da firma.

**Quadro 1: Impacto do Marco Institucional nas Estratégias e Desempenho da Firma**

		Estratégias e mudanças da firma		
Marco Institucional do Brasil	Internas	Externas	Marco Institucional da China	Efeitos no desempenho da firma
Fatores formais (Leis e regulações);				
Fatores informais (Normas, cultura e ética).				
	Recursos Humanos; Tecnologia/conhecimento; Capital; Gestão.	Clientes; Fornecedores; Concorrentes; Parceiros/Rede.		

Fonte: Elaborado pelo autor.

O setor de tecnologia do Brasil e da China, conforme citado previamente, oferece um campo de pesquisa o qual permite a comparação entre os dois países, visto que há frequentes mudanças de produtos e de serviços em um curto período e recebe grandes investimentos de capital (TADDAY, 2012; CARLSON, 2014). A próxima subseção do presente trabalho discorre sobre a situação atual das economias do Brasil e da China.

## 5.1. SITUAÇÃO ECONÔMICA DO BRASIL E DA CHINA

Segundo Bergmann (2015) do site CNN Money, a China e o Brasil são a segunda e a sétima, respectivamente, maiores economias do mundo em 2014, utilizando o PIB como indicador. A projeção para 2015 é de que o PIB chinês cresça em 6,8%, mantendo a segunda posição; enquanto sobre a economia brasileira espera-se uma queda do PIB de 2,4 trilhões de dólares em 2014 para 1,9 trilhão de dólares em 2015, acarretando a perda de uma posição para a Índia (oitava posição). Uma síntese feita por Schatzmann (2010) é de que o país sul-americano é reconhecido no exterior por seus produtos agrícolas e o asiático por suas manufaturas.

O momento da economia chinesa em 2015 é de desaceleração, após obter taxas de crescimento de até 14% por ano na última década (BERGMANN, 2015), a taxa de 6,8% de crescimento do PIB – a menor desde 1999 (R., 2015). Isso evidencia a contração da economia, influenciada pela queda do setor da construção civil e da indústria de manufaturas, um dos principais pilares da economia chinesa, e a diminuição das importações de *commodities* (INMAN, 2015). O governo chinês, conforme S.R. (2015) do The Economist, reduziu as taxas de juros pela sexta vez em 2015. Economistas esperam mais políticas de intervenção estatal para estimular o crescimento econômico (INMAN, 2015). E o *yuan*, moeda chinesa, está sendo desvalorizada artificialmente para incentivar as exportações do país asiático as quais estão em queda (CALEIRO, 2015).

Outro fator que está prejudicando o desempenho da economia da China é a queda da taxa de inflação, indicando o medo da rápida desaceleração. O Estado chinês, desde 2014, adota medidas econômicas para evitar esse processo, entretanto isso está se tornando cada vez menos efetivo. E os preços mais baixos estão destruindo as margens de lucro das empresas chinesas (CHINESE..., 2015).

O Brasil, por sua vez, está atravessando por dificuldades também; é projetado uma queda de 3% no PIB brasileiro em relação a 2014, sendo que, em julho, a taxa era de 1,5%; e em 2016 espera-se uma contração de 1% da economia (CORRÊA, 2015). Os principais motivos da recessão brasileira são o ambiente político nacional conturbado, aumento da inflação – a qual deverá ser de 8,9% em 2015 -, a situação mundial – com a desaceleração da China, o país sofre a diminuição das exportações

de *commodities*, uma vez que os chineses são um dos principais parceiros comerciais -, e o desequilíbrio fiscal do governo brasileiro, que demonstra um descontrole das contas do governo e transmite insegurança para os investidores (CHINESE..., 2015; CORRÊA, 2015; CAMARGO, 2015).

A desvalorização do real perante o dólar entre setembro de 2014 e setembro de 2015 foi de 71,57%. Esperar-se que com isso haja um impulso para as exportações, já que os produtos brasileiros estariam mais competitivos no mercado internacional, e benefícios para as empresas nacionais as quais não sofrem demasiadamente com a competição dos produtos importados (CAMARGO, 2015; PAPP; GERBELLI; OLIVEIRA, 2015). Outros setores da economia são afetados positivamente pela alta do dólar, por exemplo, o turismo doméstico, em virtude dos desestímulos a viagens ao exterior; e os prejudicados são o consumidor final, o qual perde poder de compra e padece com a elevação da inflação, pessoas jurídicas e físicas que têm dívidas em dólar. Especialistas advertem que a manutenção do câmbio atual no médio e longo prazo trará perdas para todos, uma vez que isso demonstrará uma economia brasileira fragilizada (CAMARGO, 2015).

Brasil e China mais Rússia, Índia e África do Sul fundaram em 2014 o New Development Bank (NDB), o banco de desenvolvimento dos BRICS. Este é sediado em Xangai, tendo a China como principal acionária (41%), 51% está dividido igualmente entre os Estado brasileiro, russo e indiano e os 5% restantes ficaram com o país africano. Este movimento, somado com o Asian Infrastructure Investment Bank (AIIB), o qual tem o objetivo de financiar projetos de infraestrutura na Ásia-Pacífico, é um sinal de alerta para a forma de atuação do Fundo Monetário Internacional (FMI) e o Banco Mundial (ALENCASTRO, 2015). A seção terciária seguinte aborda as características do setor de tecnologia brasileiro e chinês.

### **5.1.1. Setor de tecnologia do Brasil e da China**

A China é um dos países que mais investem pesquisa e desenvolvimento (P&D) no mundo, cerca de 2% do seu PIB em 2012, equivalente a 164 bilhões de dólares; no mesmo ano os Estados Unidos gastaram 2,8% do seu PIB (447 bilhões de dólares); o planejamento chinês é de, em 2022, ultrapassar os norte-americanos

em investimentos em P&D (WU, 2015). O governo chinês também quer mudar a imagem seus produtos, transformando de produzido na China (*made in China*) para inovado na China (*innovated in China*); a fim de que reduzir a dependência de alta tecnologia chinesa do ocidente, exemplos dessa nova política são as empresas: Alibaba e Xiaomi como umas das mais inovadoras do mundo (SEGAL, 2013).

A expansão tecnológica chinesa também pode ser observada por meio de informações de investimentos acadêmicos de nível superior: o número de cidadãos chineses os quais se formam em universidades e em 2001 foram 1,1 milhão, enquanto, em 2014, aproximadamente, 7 milhões –; houve um grande crescimento do número de publicações acadêmicas nas áreas de ciência e engenharia, ficando somente atrás dos EUA (WU, 2015). O setor de tecnologia chinês está atraindo empresas chinesas de atividades primárias, que estão abandonando suas origens e transformando-se em companhias de tecnologia; com isso os preços de suas ações estão em subindo vertiginosamente, por exemplo, o índice composto da Bolsa de Xangai teve alta de 115% em 2014; aproximadamente 140 empresas mudaram de nome, em virtude da mudança estratégia realizada (NA CHINA..., 2015).

A China está tentando modificar a sua dependência de indústrias pesadas e poluentes para o setor de serviços (NA CHINA..., 2015); e está prometendo auxílio financeiro para empresas que fabricam produtos de alta tecnologia para as áreas de energia, agricultura e ferrovias, como também incentivam aquisições de empresas estrangeiras, para que o processo seja acelerado (GOH, 2015).

O setor de tecnologia brasileiro está na contramão da economia brasileira, visto que se espera um crescimento de 5% no ano de 2015, inferior aos 8% em 2014, sendo impulsionado principalmente pela área de telecomunicações a qual deve arrecadar 104 bilhões de dólares e o setor 165,6 bilhões de dólares (BRIGATTO, 2015). Apesar dessa projeção, há um número preocupante, em 2008, o Brasil exportou US\$ 11 bilhões em produtos de alta tecnologia e importou US\$ 33 bilhões destes, todavia, em 2013, as exportações caíram para US\$ 9 bilhões e as importações subiram para US\$ 43 bilhões, a causa dessa situação é a fragilidade dos setores de máquina e equipamentos elétricos, automóveis, aviação e medicamentos (PASSARINHO, 2015).

O otimismo do setor de tecnologia, o sétimo maior do mundo, deve-se aos grandes investimentos em *startups* – 150 milhões de dólares somente no segundo semestre de 2015 – e também ao tamanho do mercado brasileiro o qual é o quinto

maior do mundo em internet e telefonia celular e um dos cinco principais mercados do Google, Twitter e Facebook, além de possuir uma população de mais 100 milhões de pessoas com *smartphones* (BRASIL, 2015; APESAR..., 2015). O setor de Tecnologia da Informação (TI) projeta, em 2022, ser responsável por 8% do PIB brasileiro; a área de *software* é sua principal competência, exportando de quatro a cinco vezes mais do que a de *hardware* (TADDAY, 2012; BRASIL, 2015).

O Brasil investiu em P&D, no ano de 2012, 1,3% de seu PIB, abaixo da média mundial de 2%; o setor privado é responsável por 44% desse investimento (FORTES, 2015). Na China, o setor privado representa mais de 75% dos recursos em P&D, mostrando uma maior preocupação das empresas em inovar; número de pedidos de patentes solicitadas no Brasil foi de 587, 0,3% dos 194.400 pedidos no mundo em 2012; a China teve 18.627 pedidos (9,6% do total), e os outros países do BRIC – Índia e Rússia – tiveram, respectivamente, 1.208 e 958 (MOREIRA, 2013). Em termos de solicitações, o Brasil é o décimo maior escritório de patentes, entretanto o número de registros faz o país cair fora dos vinte primeiros; há 8,6 milhões de patentes em vigor no mundo, 2,2 milhões são detidas pelos EUA, 1,7 milhão pelo Japão e 900 mil pela China, conforme dados de 2012 (CHADE, 2013). A próxima subseção apresenta informações sobre o ambiente institucional formal da China e do Brasil.

## 5.2. AMBIENTE INSTITUCIONAL FORMAL

DiMaggio e Powell (1983) afirma que o conjunto das condições do ambiente, recursos jurídicos e técnicos do Estado compartilhado pelas organizações, as moldam de modos semelhantes. As quais atuam em economias emergentes, os quadros institucionais agem de maneira mais intensa do que os de economias desenvolvidas (PENG et al., 2009).

A partir de dados do relatório do Banco Mundial (2015), *Doing Business 2015*, o qual apresenta uma série de indicadores para definir em qual país é mais fácil começar um novo negócio. Um dos critérios de avaliação é o processo de abertura de uma nova empresa. O registro formal a beneficia, capacitando-a a operar no sistema formal, por exemplo, todavia para obtê-lo há barreiras burocráticas e custos,

oriundos desses procedimentos das instituições, os quais atrapalham o início das operações (BANCO MUNDIAL, 2015).

Tanto Brasil quanto a China exigem um número elevado de procedimentos (11) para a abertura de novos negócios, a diferença entre os dois é que em território chinês o tempo médio para começar os trabalhos da nova empresa é menos da metade do que no Brasil. O Estado chinês, a partir de 2013, fez duas reformas em sua legislação para facilitar a criação de novos negócios; a primeira foi a eliminação do requerimento de um capital mínimo – que exigia a abertura de uma conta bancária e um certificado do depósito bancário -, como também a necessidade de uma verificação por uma auditoria externa; e a segunda foi a redução de uma taxa de contribuição seguridade social aos funcionários e melhorias no sistema eletrônico de pagamento de tributos (BANCO MUNDIAL, 2015). De acordo com o ranking do Banco Mundial (2015), a China está na frente do Brasil nesse critério de facilidade de abertura de novos negócios 128º e 167º colocado respectivamente.

**Quadro 2: Comparação entre Brasil e China em relação à abertura de uma empresa**

Começando um Negócio	Brasil	China
Posição no ranking	167	128
Tempo (dias)	83,6	31,4
Número de procedimentos	11,6	11
Custo (% da renda per capita)	4.3	0.9

Fonte: Elaborado a partir de dados do Relatório *Doing Business* 2015, do Banco Mundial (2015).

Para o Banco Mundial (2015), a obtenção de energia elétrica é um indicador relevante para analisar a infraestrutura do país, visto que a eletricidade é de suma importância para as atividades econômicas no mundo moderno. O Brasil é um dos vinte melhores países onde mais fácil se obtém de energia elétrica (19º colocado); quando comparado com a China, o processo brasileiro tem tempo de duração quase três vezes menor do que o chinês. Além do custo da energia elétrica no Brasil que equivale a 6% do custo na China. O quadro 3 compara os dois países e seus resultados.

**Quadro 3 – Comparação entre Brasil e China em relação à obtenção de energia elétrica**

Obtenção de Eletricidade	Brasil	China
Posição no ranking	19	124
Número de procedimentos	4	5,5
Tempo (dias)	53,3	143,2

Custo (% da renda per capita)	31,6	459,4
-------------------------------	------	-------

Fonte: Elaborado a partir de dados do Relatório *Doing Business* 2015, do Banco Mundial (2015).

Desdobrando o conceito, previamente apresentado, de DiMaggio e Powell (1983), eles dizem que as formas das organizações são moldadas pela distribuição dos recursos no ambiente e pelas condições desses disponíveis; portanto, quanto mais limitações houver no suporte de recursos vitais no mercado, mais semelhantes serão os comportamentos das empresas, visto que estão em situações similares de fornecimento. Para o presente trabalho são recursos vitais: financeiros, humanos, tecnológicos e provenientes do mercado, indústria e rede.

A obtenção de crédito no Brasil e na China foi avaliada pelo Banco Mundial (2015). Os critérios utilizados foram o índice de informação de crédito, de eficiência dos direitos legais e a soma de obtenção de crédito (a soma dos dois primeiros índices); o quadro 4 estrutura esses elementos. Ambos os países apresentam índices semelhantes no nível de informação (7 e 6), entretanto eles possuem problemas em garantir que os direitos de crédito sejam respeitados principalmente o Brasil (2 e 4). O relatório os classificou como 89ª posição para o sistema financeiro brasileiro e 71ª para o chinês.

**Quadro 5 – Comparação entre Brasil e China em relação à obtenção de crédito**

Obtenção de Crédito	Brasil	China
Posição no ranking	89	71
Índice de informação de crédito	7	6
Índice de eficiência dos direitos legais	2	4
Soma de obtenção de crédito	9	10

Fonte: Elaborado a partir de dados do Relatório *Doing Business* 2015, do Banco Mundial (2015).

O relatório *Doing Business* 2015 do Banco Mundial (2015) avalia a tributação – número total de tributo a pagar, a forma do pagamento, as frequências destes e o número de instituições envolvidas - sobre empresa de médio porte nos países investigados. As alíquotas a serem pagas sobre o lucro são elevadas nos dois países (69% no Brasil e 64,8% na China), todavia o sistema tributário brasileiro demanda mais tempo (2.600 contra 261 horas por ano), assim como existem mais números de pagamentos (9 a 7) do que o chinês (BANCO MUNDIAL, 2015). O país sul-americano ocupa a 177ª posição neste indicador no total de 189 países, o país



asiático, por sua vez, está na 120ª. O quadro 5 apresenta essas informações de forma estruturada.

**Quadro 5 – Comparação entre Brasil e China em relação ao pagamento de tributos**

Pagamento de Tributos	Brasil	China
Posição no ranking	177	120
Número de pagamentos por ano	9	7
Tempo (horas)	2.600	261
Taxa de imposto total (% do lucro)	69,0	64,8

Fonte: Elaborado a partir de dados do Relatório *Doing Business* 2015, do Banco Mundial (2015).

A contratação e o acesso a mão de obra local qualificada são fatores que podem atrapalhar as atividades das empresas. Nos países do BRIC, existem grandes riscos de empregar trabalhadores, segundo Foong e Lim (2011), uma vez que não há clareza nas regulamentações trabalhistas, como também estas apresentam inconsistências em seus textos. A profissionalização é um fator que exerce influência nas mudanças organizacionais, definindo as condições e os métodos de trabalho de cada indivíduo e legitimando sua autonomia (DIMAGGIO; POWELL, 1983).

O Banco Mundial (2015) também analisa alguns aspectos das legislações trabalhistas. O quadro 6 apresenta informações sobre a jornada máxima (dias e horas) semanal por trabalhador, remuneração mínima, adicionais a serem remuneradas por situações não ordinárias e restrições.

**Quadro 6 – Comparação entre Brasil e China em relação a aspectos da legislação trabalhista**

	Brasil	China
Máximo de dias de trabalho por semana	6	6
50 horas de trabalho semanal permitidas	Sim	Sim
Salário mínimo mensal (em dólares) para trabalhador em tempo integral	437,80 (São Paulo) 484,24 (Rio de Janeiro)	286,29 (Xangai) 245,39 (Pequim)
Restrições ao trabalho noturno	Sim	Não
Restrições ao trabalho em feriado	Não	Não
Adicional por trabalho noturno (% do salário-hora)	20%	39%
Adicional por trabalho em dia de repouso semanal	100%	100%

Fonte: Elaborado a partir de dados do Relatório *Doing Business* 2015, do Banco Mundial (2015).

O texto dos direitos trabalhista do Brasil é considerado ultrapassado e inflexível, visto que a sua principal carta foi elaborada na década de 1940, gerando consequências como a incerteza e desestímulo a novos investimentos (HAFFNER; MONTEIRO, 2011). Uma característica da legislação do trabalho brasileira é a sujeição a acordos advindos de negociações coletivas, as quais necessitam da participação da associação dos empregados e dos empregadores da categoria de trabalho; expondo a força dos sindicatos no Brasil (FOONG; LIM, 2011).

Os recursos tecnológicos, conforme anteriormente citado, são recursos vitais para as empresa, influenciando-a em seu modo de atuação. A tecnologia: conhecimentos científicos e empíricos, habilidades e experiência– *know-how*, métodos e procedimentos produtivos, gerenciais e organizacionais -, as quais são necessárias para a produção, distribuição, comercialização e utilização de bens e serviços, segundo Sánchez e Paula (2001). Esta definição usa como base a interpretação de que ela é um processo de aprendizagem e de transferência do seu resultado para outros atores (SÁNCHEZ; PAULA, 2001). As economias emergentes tendem a possuir recursos tecnológicos ineficientes, aumentando os custos de produção, dificultando a competitividade de seus produtos em âmbito internacional (ROSA, 2008).

A abordagem *Triple Helix*, a qual prega que a universidade deve fazer o papel de introduzir as relações entre as empresas e o governo, almejando a produção de novos conhecimentos, a inovação tecnológica e o desenvolvimento econômico, é interessante para as economias emergentes, pois haveria uma convergência de esforços para obter avanços nos sistemas produtivos e na estruturação de sistemas de inovação por meio da geração, acumulação e aplicação de conhecimentos. As três hélices: universidade, empresa e governo interagem para confrontar as mudanças econômicas, institucionais, e intelectuais, oriundas da sociedade do conhecimento. (TRIPLE HELIX RESEARCH GROUP BRAZIL, 2013).

As empresas podem enfrentar limitações ao serem inseridas em mercados, redes e indústrias. O primeiro está relacionado com a sensibilidade da oferta e demanda, à medida que a concorrência de mercado seja encorajada, trabalhada e utópica maior será a necessidade do estabelecimento de normas para coordenar as transações econômicas e assegurar, por meio de garantias legais, a livre concorrência; a segunda é a conglomeração de diferentes interesses e obrigações sociais de atores independentes e iguais (podendo existir um desequilíbrio de poder

e de iniciativa), e quando ela encontra-se em desenvolvida nos distritos industriais, tendem a criação de cartéis e monopólios. A fim de que possibilitar uma segurança para essas atividades econômicas, faz-se necessário a aplicação de leis de controle e regulamentos para respeitar a força legal dos contratos (HOLLINGSWORTH, 2000).

As agências regulatórias, por meio de suas normas, influenciam a forma de operação das empresas que estão sujeitas a sua jurisdição. Os padrões da indústria elaborados pela esfera federal podem ser alterados pela estadual – a atuação do Estado é unitária ou fragmentada em diversos órgãos públicos -, impactando em certos aspectos da organização (DIMAGGIO; POWELL, 1983).

O Estado pode exercer o seu controle por meio de ações altamente burocráticas, assim as decisões são menos flexíveis e adaptativas. A burocratização é o resultado dos processos que transformam as organizações mais semelhantes sem obrigatoriamente as tornarem mais eficientes (DIMAGGIO; POWELL, 1983). O relatório do Banco Mundial (2015), *Doing Business 2015*, apresenta um indicador sobre as importações e as exportações e a determinações de cada país. Brasil e China têm comportamentos opostos, a burocracia brasileira é mais simples – menos dias para importar e exportar - do que a chinesa, em compensação os custos são menos dispendiosos para aqueles que fazem negócios na China. O quadro 7 expõe a posição no ranking desse critério (123ª para o Brasil e 98ª para a China), os prazo, em dias, e os custos financeiros para exportação e importação.

**Quadro 6 – Comparação entre Brasil e China em relação ao comércio exterior**

Comércio Exterior	Brasil	China
Posição no ranking	123	98
Tempo para exportar (dias)	13,4	21
Custo para exportar (US\$ por container)	2.323	822
Tempo para importar (dias)	17	24
Custo para importar (US\$ por container de 6 metros)	2.323	799

Fonte: Elaborado a partir de dados do Relatório *Doing Business 2015*, do Banco Mundial (2015).

Outro indicador interessante apresentado pelo Banco Mundial (2015) o respeito contratual nos países avaliados. O relatório analisa a eficiência judicial para a resolução de conflitos comerciais, a partir do número de procedimentos, o tempo de duração do processo e o custo deste. O quadro 8 abaixo estrutura os dados divulgados sobre o Brasil e a China. As disputas judiciais entre duas empresas são

mais facilmente resolvidas na justiça chinesa (menos tempo e número de processos), mas o custo desse impasse é praticamente o mesmo do transcorrido no sistema judiciário brasileiro.

**Quadro 7 – Comparação entre Brasil e China em relação ao cumprimento de contratos**

Cumprimento de Contratos	Brasil	China
Posição no ranking	118	35
Número de procedimentos	43,6	37
Tempo (dias)	731	452,8
Custo (% do reivindicado)	16,5	16,2

Fonte: Elaborado a partir de dados do Relatório *Doing Business* 2015, do Banco Mundial (2015).

A próxima subseção aborda o ambiente institucional da China e do Brasil. Destacando suas peculiaridades de seus comportamentos.

### 5.3.AMBIENTE INSTITUCIONAL INFORMAL

Em situações as quais as instituições formais são fracas, as informais exercem um grande papel nas estratégias e desempenho das organizações (PENG; WANG; JIANG, 2008). Essa função desempenhada reduz o grau de incerteza, fornecendo assim orientações e garantindo legitimidade para as ações das empresas (PENG et al., 2009). Conforme citado anteriormente, as instituições informais são as normas, a cultura e a ética, sendo as duas últimas enquadradas no pilar cognitivo e a primeira no pilar normativo (NORTH, 1990; SCOTT, 1995; PENG et al., 2009).

Os círculos sociais e políticos dos negócios e as cadeias produtivas são fundamentadas nas relações pessoais e na construção de uma confiança entre os atores envolvidos fora do âmbito econômico, a fim de promover o crescimento das empresas – uma estratégia que depende do relacionamento dos gestores (HOLLINGSWORTH, 2000; PENG et al., 2009). Essas alianças e redes compartilham regras, valores e estruturas por meio de uma imposição do ambiente onde estão situadas, tornando os métodos, estruturas e filosofias organizacionais semelhantes entre os seus membros (DIMAGGIO; POWELL, 1983).

A cultura é um conjunto de crenças internalizado compartilhado consistentemente por grupos e situações (SCOTT, 1995). A civilização chinesa desenvolveu-se por meio da agricultura que era favorecida pela terra amarela das grandes planícies do norte da China; sua interação com outros povos – da Mongólia, do Turquestão, da planície caspiana, do Mar Negro, Japão, da península coreana – era realizada por via terrestre principalmente. A espiritualidade de sua cultura influenciada pelo budismo – que prega o desprendimento das coisas deste mundo -, confucionismo – o qual defende a adaptação (as possibilidades de transformação) – e o taoísmo – que é uma maneira de meditar sobre a ordem da natureza, submetendo-se a essência do mundo (PINTO, 2007).

A tríade sagrada: confucionismo, taoísmo e budismo explicam muito sobre os chineses e suas relações com o mundo. A primeira, por meio de conceito como benevolência e humanismo, preconiza o altruísmo universal, o respeito às normas da sociedade – hierarquia e etiqueta, por exemplo -; um protocolo que destaca esses valores é a troca de cartões comerciais, as reverências devem ser realizadas durante este momento, a displicência no ato pode atrapalhar as interações (BOTELHO, 2008).

O taoísmo busca o equilíbrio entre tudo que existe – a harmonização do ser humano com o cosmo -, o *yin* e o *yang*. Essa doutrina é responsável pelas diversas superstições e crenças existentes na China; o animismo, o pensamento de que coisas: pedras, plantas possuem poder e espírito, também está presente nessa vertente. E o budismo é a salvação da alma (as anteriores são, respectivamente, uma filosofia ética e a busca à harmonia entre as energias da natureza), buscando a elevação espiritual do indivíduo, a fim do desaparecimento das preocupações, e a reencarnação (BOTELHO, 2008).

Em suas negociações comerciais, os chineses buscam o benefício mútuo entre eles e seus parceiros, além de desenvolver uma relação de confiança com estes; valorizando muito mais o relacionamento do que os contratos estabelecidos (RENAND, 2006). Um conceito cultivado pela comunidade da China, o *guanxi*, o qual é uma rede de contatos de gerentes que permite a eles obter vantagens interpessoais e nas transações comerciais, pode ser utilizado como uma instituição informal que substitui o suporte da formal (RENAND, 2006; PENG et al., 2009).

Renand (2006) discorre sobre o *renqing*: uma comunicação fácil e positiva entre os gerentes chineses e ocidentais, para que haja uma cooperação operacional

mais construtiva; ele é praticado por meio de visitas, preocupação com o bem-estar do outro e presentes - os chineses apreciam bastante as marcas e ícones ocidentais, por exemplo, Mickey Mouse (RENAND, 2006; SPITZNAGEL, 2012). E Renand (2006) também afirma que esse modo de agir ajuda a formar o *guanxi*.

Na China o mecanismo, o *fapiao*, é uma fatura da transação econômica que comprova o pagamento de tributos; no entanto usa-se ele para evitar o fisco. Há diversas práticas (desculpas) para não emitir o *fapiao*: a máquina de emissão está quebrada, esquece-se de entregar para o cliente o recibo e subornos – em restaurantes, por exemplo, são oferecidos refrigerantes para os frequentadores. O objetivo dos empresários chineses é de não serem tributados sobre o valor real de suas receitas. A maior dificuldade da sonegação é de que todos também estão tentando fazer o mesmo. (DING, 2015).

A corrupção é uma praga para a maioria das empresas que operam na China e querem que este mal seja combatido, todavia há aqueles que não esperam mudanças sobre isso. O pagamento de subornos ou o ato de dar presentes são feitos para as organizações poderem operar e existe uma pressão competitiva a qual motiva a concretização dessas transações; funcionários do governo local, cobradores de tributos, funcionários do governo nacional, funcionários aduaneiros e policiais rodoviários são os que mais cobram, respectivamente, essas propinas. Estas são mais requeridas em regiões as quais mais concentram riqueza e poder como Pequim. As percepções internacionais sobre as atividades corruptas em solo chinês melhoraram, mas as críticas sobre essa situação persistem (LEVICK, 2015).

Uma das principais características dos brasileiros é a sua habilidade de sair de situações sem saída - o jeitinho. O modo criativo de lidar com os problemas cotidianos pode ser visto como algo que tenta burlar as regras, no entanto ele surgiu em camadas mais pobres da população as quais procuravam por meio dessa prática sobreviver (ARIAS, 2013).

No Brasil, as atitudes antiéticas praticadas no ambiente de trabalho, quando percebidas por outros funcionários, não são denunciadas por medo de possíveis retaliações. Quase metade dos empregados já viram suas empresas pagarem subornos para agentes do governo; eles também afirmam que há discriminações sexual, racial nos locais de trabalho, manipulações dos dados e informações financeiros e mentiras contadas para clientes, fornecedores e público em geral por parte da organização (GASPARINI, 2015).

A seção seguinte discorre sobre os dados obtidos durante a entrevista com o gerente comercial, colaborador da Empresa objeto de estudo. A análise sobre os impactos dos marcos institucionais formais e informais na estratégia e desempenho é apresentada.

## 6. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS OBTIDOS NA ENTREVISTA

A entrevista foi realizada com um colaborador, gerente comercial, de uma empresa brasileira que é um laboratório de calibração de instrumentos de mediação e ensaios de conformidade para certificações de produtos. Ela é vinculada a uma universidade no estado do Rio Grande do Sul, foi fundada em 1966 e há vinte e quatro anos está acreditando equipamentos aos organismos nacionais e internacionais, conta com 147 funcionários em seu quadro.

A Empresa submete as amostras dos lotes os quais serão importados a ensaios, a fim de emitir relatórios que confirmem o cumprimento das especificações das barreiras técnicas brasileiras; assim uma agência de certificações consegue registrar os produtos para poderem ser comercializados no país alvo. Todos os testes são realizados no Brasil, devido às imposições da legislação brasileira – Programa de Avaliação de Conformidades (PAC) - que obriga que sejam feitos no país. Presta serviços também para o mercado nacional, por exemplo, fazendo, por exemplo, avaliações de segurança elétrica, eficiência energética das vitrines expositoras de uma grande empresa de distribuição de bebidas do Brasil.

Seu faturamento é entre 20 a 30 milhões de reais por ano; serviços para emissão de relatórios para produtos importados para o Brasil constituem sua demanda. As relações com empresas chinesas geram de retorno, aproximadamente, 230 mil reais por ano. Essas são feitas, principalmente, com empresas pequenas as quais vendem produtos para empresas brasileiras que, após a adequação às normas de exigidas no Brasil, colocam suas marcas nesses produtos. Ela também presta serviços para empresas brasileiras que queiram comercializar seus produtos em mercados estrangeiros.

A Ásia – China, Índia e Coréia do Sul principalmente - é vista como um mercado potencial e concentra as grandes equipes de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D), sendo interessante tanto no aspecto de prestação de serviços quanto no intercâmbio de tecnologia. A inserção da Empresa no mercado asiático aconteceu de forma reativa, ela foi procurada pela Agência de Certificações a qual presta consultoria para diversas organizações na China, Índia e Coréia do Sul. O objetivo inicial da agência era auxiliar seus clientes os quais gostariam de exportar seus produtos para outros mercados, neste caso o Brasil onde a Empresa é uma



referência no seu segmento. Um seminário, na China, foi organizado para apresentar a empresa e disseminar informações sobre os requisitos técnicos brasileiros, criando uma parceria entre duas, obtendo novos clientes para a brasileira e para a asiática e fortalecendo os relacionamentos antigos desta.

O governo chinês só permite a atuação de empresas estrangeiras após a obtenção de um visto emitido pelo Consulado Chinês do Brasil, para requerê-lo é preciso apresentar uma carta-convite carimbada. A parceria com a Agência de Certificações eliminou essa barreira, visto que foi ela que convidou a empresa brasileira para ir à China. Uma das dificuldades com serviços prestados às empresas chinesas é o prazo que normalmente é curto. Isso ocorre pelas diferentes culturais e legais entre os dois países: os chineses trabalham todo o tempo (sábados e domingos inclusive) necessário para executar a atividade dentro do prazo; ao contrário do que acontece no Brasil onde há limitações nas jornadas diárias e na quantidade de dias trabalhados na semana, sendo assim menos flexível do que a da China.

Com a evolução de seus relacionamentos com China, foi demandada pelas empresas chinesas a instalação de um *setup* de tecnologia complexa, neste momento foi necessário obter novas tecnologias desenvolvidas no país asiático. A Empresa teve um grande crescimento entre 2010 e 2011, incentivado pelas demandas do mercado externo, mas, especialmente, pela compulsoriedade de novos programas, os quais impuseram novas normas regulatórias a produtos já comercializados no país, requerendo a estes certificações, e às novas importações.

A Empresa não tem uma estratégia própria, ela orienta-se pelas estratégias da Universidade onde se insere, valendo-se da grandiosidade dela, seu *know-how*, seu campus, seu número de alunos. O planejamento estratégico da Universidade tinha até 2015 como premissas o empreendedorismo e a internacionalização. Conforme já citado anteriormente, não houve uma estratégia específica para entrar no mercado chinês, uma vez que a empresa foi procurada por uma agência de certificações.

Não existiram entraves em relação ao registro da empresa e aos recursos humanos na China, pois não há operações naquele país e todas as suas atividades são realizadas no Brasil. O pagamento dos serviços prestados pela Empresa acontece por meio de uma emissão de uma *invoice* em dólar com um prazo curto para a sua liquidação de forma integral. E possui também benefícios tributários por

estar vinculada a Universidade. Os contratos que são celebrados foram elaborados pela reitoria jurídica da Universidade e são redigidos em português e em inglês para a análise do cliente e necessitando da assinatura e carimbam, para que os serviços sejam autorizados. O fuso horário traz implicações para o alinhamento de expectativas, visto que o intervalo de tempo em que ambos estão em horário de trabalho é pequeno; a saída encontrada foi de identificar a solução que o cliente precisa antes da elaboração do contrato.

A questão logística para a entrega de amostra dos lotes que serão comercializados no Brasil é uma das principais dificuldades com as relações entre os países. Atrasos relacionados a problemas no navio ou com o despacho são entraves os quais atrapalham o cronograma das atividades do laboratório. Este precisa obter acreditação do Inmetro para seu funcionamento por meio de apresentação de documentos e auditorias. Por ser um processo rigoroso e específico existem poucas empresas com essa autorização; uma das vantagens da Empresa é que ela é a única no Brasil a ser acreditada para realizar testes de segurança e de eficiência, porque no país as concorrentes dela só podem fazer um dos tipos de experimentos.

A parceria com a Agência de Certificações possibilitou a Empresa ter acesso à tecnologia produzida na China, a agência é a intermediadora entre os seus clientes e a empresa brasileira. Em visitas ao país asiático, o colaborador pode ter uma impressão de que a área que mais tinha recursos financeiros a sua disposição era a de P&D. A última percepção corrobora as informações de pesados investimentos em tecnologia do governo chinês (WU, 2015; SEGAL, 2013).

As percepções do colaborador da Empresa sobre os fatores informais ocorreram em situações de negociações comerciais, almoços e jantas. Ao que diz respeito sobre a igualdade de gêneros na China, houve diversas reuniões com gestoras e líderes mulheres; religião não impacta nas interações. Como já foi comentado, os chineses são focados e dedicados aos seus trabalhos, para eles não existem problemas para ter jornadas acima de quinze horas ou em sábados e domingo; ainda sobre essa questão as férias são tiradas após o empregado ter 55 anos de idade. Isso gerou conflito para a empresa brasileira, tendo em vista que o serviço prestado por ela tem que obedecer a legislação trabalhista brasileira, a qual limita, por exemplo, o número de horas trabalhadas por dia.

A palavra dada é muito valorizada pelos chineses, o contrato escrito e assinado é apenas uma formalidade; segundo o colaborador há uma confiança pessoal (termo utilizado foi *personal trust*) e um respeito pelos acordos verbais. Ao contrário do que acontece no Brasil onde existe a necessidade de se defender das pequenas minúcias dos contratos celebrados.

A Universidade, a qual a Empresa está vinculada, financia os projetos dela, uma vez que uma das diretrizes do planejamento estratégico é a internacionalização. A contrapartida da empresa é tanto quantitativa – receitas dos contratos fechados na Ásia – quanto qualitativa – a divulgação da imagem e marca da Universidade. Isso não reflete uma mudança interna organizacional para contornar as dificuldades encontradas com as relações com os chineses.

Além da demanda por prazos curtos das empresas da China, o preço é outro fator que influenciou a atuação da Empresa. Tanto o prazo quanto o preço modificaram o processo de realizar os ensaios, foi necessária otimização do processo para reduzir custos, a fim de que o preço final baixasse e a margem de lucro fosse mantida. E organizar seu cronograma de forma mais eficiente, alocando melhor os recursos do laboratório. Há um projeto para divulgar a marca da Empresa A e conhecer novos clientes durante a feira de eletroeletrônicos de Cantão (Guangzhou), maior do mundo deste segmento, na China.

No mercado chinês, as principais concorrentes da Empresa são as grandes empresas globais do segmento, as quais possuem uma vantagem de poder oferecer uma solução integralizada, devido ao seu tamanho de organização. Entretanto, no Brasil, por determinação do Inmetro por meio do PAC os ensaios devem ser feitos em território brasileiro, favorecendo a empresa brasileira. Os asiáticos têm a lealdade e a confiança como valores compartilhados; os relacionamentos entre os gestores são um fator que influencia a escolha com quais parceiros trabalhar; os chineses, todavia, são bastante suscetíveis ao preço do serviço contratado, colocando em dúvida essa questão, segundo o colaborador.

Os dados coletados na entrevista com o gerente comercial da Empresa permitem afirmar que os marcos institucionais formais da China não interferiram negativamente (de modo significativo) na estratégia nem no desempenho dela, pois além de todas as suas atividades são realizadas no Brasil; a formação da parceria com a Agência de Certificações eliminou a barreira de entrada ao mercado chinês – o visto de atuação foi concedido em virtude da carta-convite da parceira.

O impacto dos marcos institucionais formais brasileiros é positivo para a empresa, visto que ela ocupa um nicho de mercado que utiliza a legislação em seu favor; o aumento de especificações para a entrada de produtos no país gera mais demanda de serviços para os seus laboratórios executarem testes; e as barreiras de entrada são altas, necessitando da acreditação de instituições (entrega de documentos e auditorias). A vinculação à Universidade traz benefícios quanto a tributação, já que as instituições de ensino são isentas de alguns tributos.

Os marcos institucionais informais do Brasil e da China influenciam as relações entre a Empresa e seus clientes chineses, tendo em vista a diferença cultural entre os seus países de origem. Questões relacionadas às características do comportamento perante o trabalho dos brasileiros e dos chineses e à ética na celebração de contratos são as principais divergências enfrentadas pelo colaborador e sua empresa com as interações com o país asiático. As exigências dos chineses em relação a um prazo curto e um preço baixo motivaram a Empresa a otimizar os seus processos e organizar de forma mais eficiente a sequência de realização dos testes. O resultado obtido com tais mudanças foi a redução dos custos e prazos menores para a entrega dos relatórios.

Utiliza-se o método desenvolvido por Kaplan e Norton (1996), o BSC, para avaliar o desempenho da Empresa, a partir de suas interações com o mercado chinês. O seu processo de aprendizagem e crescimento com essas relações promoveram o seu acesso a novas tecnologias que estão sendo desenvolvidas na China por meio de seus clientes e conhecer, mais profundamente, as características do mercado chinês – o modo das negociações e os princípios que são valorizados, por exemplo.

Após o aprendizado e o crescimento da Empresa com os seus primeiros contatos com os chineses, foi demandado a montagem de um novo *setup* para atender as necessidades de seus clientes. Utilizando o acesso a novas tecnologias desenvolvidas no país asiático foi possível a importação de conhecimento e equipamentos; isso trouxe a empresa brasileira uma melhoria de seus processos internos. Estes também sofreram alterações com as exigências de empresas da China as quais querem que os serviços prestados sejam concluídos em prazos menores e a um preço baixo. A otimização dos processos dos laboratórios – a fim de que sejam reduzidos os custos para não afetar a margem de lucro - e o

gerenciamento mais eficiente do cronograma dos testes foram as soluções encontradas para a adequação aos pedidos do mercado.

Na perspectiva dos clientes, a Empresa pode oferecer mais e novos serviços, depois da montagem do *setup* de tecnologia adquirida mediante o seu acesso ao mercado tecnológico asiático; com as outras melhorias de seus processos internos – otimização dos processos do laboratório e o gerenciamento eficiente do cronograma dos testes – permitem por meio de preços mais baratos e prazos mais curtos uma maior satisfação dos clientes. E a criação de relacionamentos com estes, valorizando a lealdade e a confiança, e de uma boa reputação auxilia a obtenção de negócios futuros; os alicerces dessas interações foram construídos no objetivo de conhecer as características do mercado no China (perspectiva aprendizado e crescimento).

A perspectiva financeira de conseguir o aumento de seu faturamento com a expansão de seus serviços para o mercado chinês é resultando da união de três fatores: maior oferta de serviços, estes são prestado a um preço mais baixo e concluído em um prazo menor e o relacionamento e reputação criada durante os anos de atuação na China. Atingindo, desta forma, os objetivos estratégicos da Universidade (que são compartilhados) de empreendedorismo e de internacionalização; o primeiro é alcançado pelo desenvolvimento de serviços de alto valor agregado percebido por seus clientes – utilização de novas tecnologias e crescimento de suas atividades, por exemplo; e o segundo pela a divulgação da imagem da Empresa e da Universidade.

O Quadro 8 está preenchido com informações relacionadas à estratégia e desempenho da Empresa e ele foi apresentado na seção anterior (Interações entre Ambiente, Estratégia e Desempenho) para estruturar a influência dos marcos institucionais com a estratégia e, posteriormente, com o desempenho. Na primeira linha do quadro são apresentados os fatores institucionais formais que impactaram a atuação da empresa e quais foram as mudanças e as estratégias utilizadas para superar esses obstáculos. Na segunda são os informais e o modo de que eles foram contornados. A última coluna mostra quais foram os efeitos no desempenho, gerados por essas relações ocorridas.

**Quadro 8 - Impacto do Marco Institucional nas Estratégias e Desempenho da Empresa**

Estratégias e mudanças da firma				
Marco Institucional do Brasil	Internas	Externas	Marco Institucional da China	Efeitos no desempenho da firma
Acreditação do Inmetro para a realização de testes; aumento das barreiras técnicas a produtos importados; legislação trabalhista	Adaptação aos prazos curtos e aos preços baixos exigidos pelos chineses;	Parceria com Agência de Certificações;	Emissão de autorização para atuar;	Otimização de processos; gerenciamento eficiente do cronograma; obtenção de novos clientes e relacionamentos de confiança e lealdade;
		Adaptação aos prazos curtos e aos preços baixos exigidos pelos chineses;	Cultura do trabalhador focado e dedicado;	Otimização de processos; gerenciamento eficiente do cronograma;
	Recursos Humanos; Tecnologia/conhecimento; Capital; Gestão.	Clientes; Fornecedores; Concorrentes; Parceiros/Rede.		

Fonte: Elaborado pelo autor.

A próxima seção apresenta as considerações finais do presente trabalho. Fazendo uma reflexão de seus objetivos, resultados obtidos e suas contribuições.

## 7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho cumpre os seus objetivos de contribuir com a análise dos impactos dos marcos institucionais na estratégia e desempenho de empresas de tecnologia. Apresentou o caso de uma empresa de tecnologia brasileira que tem relações com a China e quais foram os fatores institucionais brasileiros e chineses – os quais foram previamente introduzidos - que mais influenciaram a atuação dela.

Os conceitos de firma foram desenvolvidos com o intuito de explicar as atuações dos diferentes atores no ambiente organizacional e no mercado. E as três abordagens sobre estratégia mostram a evolução do pensamento teórico sobre esse tema, sendo focada a importância das instituições para o planejamento estratégico.

As economias emergentes do Brasil e da China, duas entre as dez maiores do mundo, estão passando por momentos complicados, a do país sul-americano está em recessão e a do país asiático sofre com a desaceleração de seu crescimento. Os grandes investimentos feitos pelos chineses em tecnologia favoreceram a atuação da Empresa brasileira naquele mercado e o intercâmbio desses conhecimentos. O setor tecnológico brasileiro está prosperando num cenário de crise, apesar do aumento de importação de produtos alta tecnologia e queda de exportação desses, as *startups* e o tamanho do mercado nacional são elementos positivos da atual conjuntura econômica.

Pelo fato de que as atividades primárias da Empresa são realizadas exclusivamente no Brasil, não foi possível identificar quais marcos institucionais da China mais impactam estratégia e desempenho; a exceção foi a necessidade de uma autorização (visto) do governo chinês para a sua atuação, que foi facilitada pela parceria com a Agência de Certificações, devido à carta-convite desta. Entretanto a determinação de que os testes de conformidades são executados somente em solo brasileiro é uma evidência dos fatores institucionais formais influenciando aqueles. Nesse caso, a empresa se beneficia das imposições legais brasileira, gerando mais demanda para ela.

O choque cultural entre os dois países resultou em modificações de seus processos e organização para atender as exigências dos chineses por prazo curto e preço baixo – estes pautados nos valores de foco e dedicação ao trabalho (fatores informais) – sem desrespeitar a legislação trabalhista brasileira – a qual limita

jornada diária e a quantidade de dias trabalhados por semana. Essas são evidências dos impactos dos marcos institucionais formais e informais na estratégia e desempenho da empresa brasileira.

A parceria com a Agência de Certificações teve papel fundamental para o sucesso da Empresa no mercado chinês. Essa relação propiciou a brasileira obtenção de novos clientes, desenvolvimento de relacionamentos com empresas chinesas e acesso às novas tecnologias, trazendo ganhos financeiros, de conhecimento e divulgação da imagem da empresa e da Universidade.

A interação com os chineses e com os outros países asiáticos – conhecer as características dessas culturas e o intercâmbio de tecnologia - possibilitou a Empresa a evoluir os seus processos internos, desenvolver relacionamentos com os seus clientes, expandir e melhorar os seus serviços prestados, aumentar seu faturamento e alcançar os objetivos estratégicos: empreendedorismo e internacionalização. Os marcos institucionais formais brasileiros e os informais chineses foram os que mais impactaram na estratégia e no desempenho da empresa brasileira.

Chama-se a atenção dos legisladores sobre a relevância da influência dos marcos institucionais formais na atuação dos agentes econômicos. Assim como para os valores compartilhados pela sociedade os quais moldam as relações daqueles.

O presente trabalho não foi capaz de analisar de modo aprofundado quais são os impactos dos marcos institucionais formais da China na estratégia e no desempenho, visto que a empresa que foi o objeto de pesquisa não realiza suas atividades em território chinês. Questões relacionadas à corrupção em ambos os países não foram passivas de serem observadas no caso da empresa brasileira. Quais são as principais barreiras de entrada e as dificuldades de atuar sem participar de uma rede no mercado chinês, uma vez que a parceria com a Agência de Certificações proporcionou grandes vantagens. E a Empresa não possui uma estratégia própria, orientando-se pela da Universidade, impossibilitando avaliar que fatores influenciam o planejamento estratégico.

Propõe-se para futuras pesquisas acadêmicas a análise dos impactos dos marcos institucionais na estratégia e no desempenho empresas de tecnologia que tenham operações no Brasil e na China; propiciando uma comparação aprofundada de quais os fatores institucionais são mais importantes num país e em outro. A relevância da corrupção para as relações entre organizações brasileiras e de chinesas é um tema interessante também para ser investigado. Os dois países, as



duas maiores economias emergentes, são campos de pesquisa férteis para compreender seus ambientes e suas interações.

## REFERÊNCIAS

ALENCASTRO, LUIZ FELIPE. Relação entre China e Brasil põe Europa e EUA em alerta. **UOL Notícias**, [São Paulo], 20 maio 2015. Disponível em: <<http://noticias.uol.com.br/blogs-e-colunas/coluna/luiz-felipe-alencastro/2015/05/20/relacao-entre-china-e-brasil-poe-europa-e-eua-em-alerta.htm>>. Acesso em: 19 nov. 2015.

APESAR da crise, setor de tecnologia no Brasil cresce dois dígitos. **Forbes Brasil**, [S.I.] 29 set. 2015. Disponível em: <<http://www.forbes.com.br/negocios/2015/09/apesar-da-crise-setor-de-tecnologia-no-brasil-cresce-dois-digitos/>>. Acesso em: 18 nov. 2015.

ARIAS, JUAN. O polêmico “jeitinho” brasileiro. **El País Brasil**, [S.I.], 30 dez. 2013. Disponível em: <[http://brasil.elpais.com/brasil/2013/12/30/opinion/1388424661\\_871576.html](http://brasil.elpais.com/brasil/2013/12/30/opinion/1388424661_871576.html)>. Acesso em: 23 nov. 2015.

BANCO MUNDIAL. **Doing Business: Going Beyond Efficiency**, 2015.

BARNEY, J. B. Firm Resources and Sustainable Competitive Advantage. **Journal of Management**, v.17, n.1, p. 99-120, 1991.

BERGMANN, ANDREW. World's largest economies. **CNN Money**, [S.I.], 2015. Disponível em: <[http://money.cnn.com/news/economy/world\\_economies\\_gdp/](http://money.cnn.com/news/economy/world_economies_gdp/)>. Acesso em: 9 nov. 2015.

BOTELHO, JOSÉ FRANCISCO. A fé que move a China. **Superinteressante**, São Paulo, 254a ed. jul. 2008. Disponível em: <<http://super.abril.com.br/historia/a-fe-que-move-a-china>>. Acesso em: 22 nov. 2015.

BOUÇAS, CIBELLE. Setor de tecnologia da informação crescerá 7,3% neste ano. **Valor Econômico**, São Paulo, 26 jun. 2013. Disponível em: <<http://www.valor.com.br/empresas/3176064/setor-de-tecnologia-da-informacao-crescera-73-neste-ano>>. Acesso em: 29 mar. 2015.

BRASIL tem presença fraca no setor internacional de TI. **Terra**, [S.I.], 15 set. 2015. Disponível em: <<http://economia.terra.com.br/setimo-maior-mercado-do-mundo-brasil-e-fraco-no-setor-de-ti,56cc26c14f4c57796a4ed8d60767225697wjn3ep.html>>. Acesso em: 18 nov. 2015.

BRIGATTO, GUSTAVO. Mercado de tecnologia no Brasil vai crescer 5% em 2015, diz IDC. **Valor Econômico**, São Paulo, 22 jan. 2015. Disponível em: <<http://www.valor.com.br/empresas/3873434/mercado-de-tecnologia-no-brasil-vai-crescer-5-em-2015-diz-idc>>. Acesso em: 18 nov. 2015.

CALEIRO, JOÃO PEDRO. Por que a desvalorização do yuan é má notícia para o Brasil. **Exame.com**, São Paulo, 11 ago. 2015. Disponível em:

<<http://exame.abril.com.br/economia/noticias/por-que-a-desvalorizacao-do-yuan-e-ma-noticia-para-o-brasil>>. Acesso em: 19 nov. 2015.

CAMARGO, SOPHIA. Dólar mais alto deixa brasileiro mais pobre; veja quem ganha e quem perde. **UOL Economia**, São Paulo, 23 set. 2015. Disponível em: <<http://economia.uol.com.br/noticias/redacao/2015/09/23/dolar-mais-alto-deixa-o-brasileiro-mais-pobre-veja-quem-ganha-e-quem-perde.htm>>. Acesso em: 16 nov. 2015.

CARLSON, NICHOLAS. This famous Google Exec quit his job to work in China – and he’s been totally blown away by what he found. **Business Insider**, [S.I.], 11 jan. 2014. Disponível em: <<http://www.businessinsider.com/what-the-chinese-tech-industry-is-like-2014-1>>. Acesso em: 29 mar. 2015.

CHADE, JAMIL. China foi o país que mais registrou patentes em 2012. **O Estado de São Paulo**, Genebra, 10 dez. 2013. Disponível em: <<http://economia.estadao.com.br/noticias/geral,china-foi-pais-que-mais-registrou-patentes-em-2012-imp-,1106546>>. Acesso em: 19 nov. 2015.

CHINESE inflation eases by more than expected. **BBC News**, 14 out. 2015. Disponível em: <<http://www.bbc.com/news/business-34525432>>. Acesso em: 16 nov. 2015.

COASE, R. H. The nature of the firm. **Economica**, v. 4, n. 16, p. 386-405, nov. 1937.

CORRÊA, ALESSANDRA. Por que o FMI piorou suas expectativas para a economia brasileira. **BBC Brasil**, Winston-Salem, 6 out. 2015. Disponível em: <[http://www.bbc.com/portuguese/noticias/2015/10/151006\\_fmi\\_projecao\\_economia\\_brasil\\_ac\\_rb](http://www.bbc.com/portuguese/noticias/2015/10/151006_fmi_projecao_economia_brasil_ac_rb)>. Acesso em: 16 nov. 2015.

DAVIS, L.; NORTH, D. Institutional Change and American Economic Growth. **Cambridge University Press**, Cambridge, UK, 1970.

DIMAGGIO, P. J.; POWELL, W. W. The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. **American Sociological Review**, v. 48, p. 147-160, abr. 1983.

DING, GEORGE. How to cheat on taxes in China. **The New York Times**, Pequim, 11 set. 2015. Disponível em: <[http://www.nytimes.com/2015/09/11/opinion/how-to-cheat-on-taxes-in-china.html?\\_r=1](http://www.nytimes.com/2015/09/11/opinion/how-to-cheat-on-taxes-in-china.html?_r=1)>. Acesso em: 19 nov. 2015.

FOONG, A. LIM, T. Comparative Employment Risks in the BRIC Countries. **HR Connect Asia Pacific**, Aon Hewitt Global Research Center, 2011. Disponível em: <<http://www.aon.com/thought-leadership/asia-connect/2011-mar/understanding-people-risks-in-bric-part2.jsp>>. Acesso em 19 nov. 2015.

FORTES, GITÂNIO. Ásia dispara, e Brasil perde corrida pela inovação. **Folha de São Paulo**, [São Paulo], 11 jun. 2015. Disponível em: <<http://m.folha.uol.com.br/mercado/2015/06/1640370-asia-dispara-e-brasil-perde-corrida-pela-inovacao.shtml?mobile>>. Acesso em: 19 nov. 2015.

GARROUSTE, P.; SAUSSIÉ, S. Looking for a theory of the firm: future challenges. **Journal of Economic Behavior & Organization**, v. 58, n. 2, p. 178-199, 2005.

GASPARINI, CLAUDIA. 15 dados da relação do profissional brasileiro com a ética. **Exame.com**, São Paulo, 19 abr. 2015. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/carreira/noticias/15-dados-da-relacao-do-profissional-brasileiro-com-a-etica#1>>. Acesso em: 23 nov. 2015.

GOH, BRENDA. China is launching plan to boost high-tech manufacturers. **Business Insider**, Xangai, 4 aug. 2015. Disponível em: <<http://www.businessinsider.com/r-china-launches-plan-to-support-high-end-manufacturers-2015-8>>. Acesso em: 18 nov. 2015.

INMAN, PHILLIP. Slowing growth in China raises red flag for global economy. **The Guardian**, [S.I.], 19 out. 2015. Disponível em: <<http://www.theguardian.com/world/2015/oct/19/slowing-growth-china-commodities-global-economy>>. Acesso em: 16 nov. 2015.

JENSEN, M. C.; MECKLING, W. H. Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. **Journal of financial economics**, v. 3, n. 4, p. 305-360, 1976.

KENNY, CHARLES. China vs. the U.S.: The case for second place. **Bloomberg Business**, [S.I.], 13 out. 2011. Disponível em: <<http://www.bloomberg.com/bw/magazine/china-vs-the-us-the-case-for-second-place-10132011.html>>. Acesso em: 12 nov. 2015.

LEVICK, RICHARD. New Data: bribery is often “an unspoken rule” in China. **Forbes**, [S.I.], 21 jan. 2015. Disponível em: <<http://www.forbes.com/sites/richardlevick/2015/01/21/new-data-bribery-is-often-an-unspoken-rule-in-china/>>. Acesso em: 23 nov. 2015.

MINTZBERG, HENRY. AHLSTRAND, BRUCE. LAMPEL, JOSEPH. **Safári de Estratégias: Um Roteiro pela Selva do Planejamento Estratégico**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman. 2010.

MOREIRA, ASSIS. Pedidos de patentes de empresas brasileira crescem menos que a média. **Valor Econômico**, Genebra, 19 mar. 2013. Disponível em: <<http://www.valor.com.br/brasil/3051210/pedidos-de-patentes-de-empresas-brasileiras-crescem-menos-que-media>>. Acesso em: 19 nov. 2015.

NA CHINA, empresas tradicionais migram para setor de tecnologia. **Folha de São Paulo**, [São Paulo], 28 mai. 2015. Disponível em: <<http://m.folha.uol.com.br/mercado/2015/05/1634654-na-china-empresas-tradicionais-migram-para-setor-de-tecnologia.shtml?mobile>>. Acesso em: 12 nov. 2015.

NORTH, D. C. Institutions, Institutional Change, and Economic Performance. **Harvard University Press**, Cambridge, MA, 1990.

O'NEIL, JIM. Building better global economic BRICs. **Goldman Sachs Group**. Goldman Sachs Global Economics Paper, n 66. 2001.

PAPP, ANNA CAROLINA. GERBELLI, LUIZ GUILHERME. OLIVEIRA, GISELE. Valorização do dólar frente ao real já passa de 70% em um ano. **O Estado de São Paulo**, São Paulo, 5 set. 2015. Disponível em: <<http://economia.estadao.com.br/noticias/geral,desvalorizacao-do-real-passa-de-70,1757175>>. Acesso em: 16 nov. 2015.

PASSARINHO, SANDRA. Brasil enfrenta atrasos na disputa por alta tecnologia no mercado externo. **G1**, Rio de Janeiro, 18 abr. 2015. Disponível em: <<http://g1.globo.com/jornal-da-globo/noticia/2015/04/brasil-enfrenta-atrasos-na-disputa-por-alta-tecnologia-no-mercado-externo.html>>. Acesso em: 18 nov. 2015.

PENG, M. W. Towards an institution-based view of business strategy. **Asia Pacific Journal of Management**, v.19, n.2, p. 251–267, 2002.

PENG, M. W.; WANG, D. Y.; JIANG, Y. An institution-based View of International Business Strategy: A Focus on Emerging Economies. **Journal of International Business Studies**, v.39, n.5, p. 920-936, 2008.

PENG, M. W. et al. The Institution- Based View as a Third Leg For a Strategy Tripod. **The Academy of Management Perspectives**, v.23, n.3, p. 63-81, 2009.

PINTO, PAULO ANTÔNIO PEREIRA. China e Índia – emergência e impacto cultural. **Revista Brasileira de Política Internacional**, n. 50, p. 86-101. 2007.

PORTER, M. E. How competitive forces shape strategy. **Harvard Business Review**, Cambridge, MA, p. 21-38, 1979.

PORTER, M. E. Competitive Strategy. **Free Press**, New York, 1980.

PRESTES, M. L. M. **A pesquisa e a construção do conhecimento científico**: do planejamento aos textos, da escola à academia 3. ed. São Paulo: Rêspel, 2008.

R., S. Rate cut shows that even China's government doesn't believe its own data. **The Economist**, Xangai, 23 out. 2015. Disponível em: <<http://www.economist.com/blogs/freeexchange/2015/10/chinas-economy>>. Acesso em: 16 nov. 2015.

RAUPP, FABIANO MAURY. BEUREN, ILSE MARIA. Metodologia da pesquisa aplicável às ciências sociais. In. BEUREN, Ilse Maria. **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade**. 3. ed. São Paulo: Atlas. 2006.

RENAND, FRANCK. Cultura gerencial chinesa versus cultura ocidental. **CAD – Departamento de Ciências da Administração**. 2006. Disponível em: <<http://www.cad.cse.ufsc.br/revista/17/06.pdf>>. Acesso em: 21 nov. 2015.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROSA, L.P. Índia: Aspectos Econômicos e Tecnológicos - Comparativamente ao Brasil. In: III CONFERÊNCIA NACIONAL DE POLÍTICA EXTERNA E POLÍTICA INTERNACIONAL, 2008, Rio de Janeiro. **Conferência Índia**. Brasília: FUNAG, 2008. pg. 69-82. Disponível em: <[http://funag.gov.br/loja/download/471-Conferencia\\_India.pdf](http://funag.gov.br/loja/download/471-Conferencia_India.pdf)>. Acesso em: 19 nov. 2015.

SANCHÉZ, T. W. S.; PAULA, M. C. S. Desafios institucionais para o setor de ciência e tecnologia: o sistema nacional de ciência e inovação tecnológica. **Parcerias Estratégicas**, n. 13, p.42-63, dez. 2001.

SCHATZMANN, S. **Inserção Internacional e Desenvolvimento Econômico em Países Emergentes: O Caso da Índia**. Porto Alegre: UFRGS, 2010.

SCOTT, W.R. *Institutions and Organizations*. **Sage**, Thousand Oaks, CA, 1995.

SEGAL, ADAM. The challenge of China as a science and technology superpower. **The Guardian**, [S.I.], 11 out. 2013. Disponível em: <<http://www.theguardian.com/science/political-science/2013/oct/11/china-science-superpower>>. Acesso em: 12 nov. 2015.

SPITZNAGEL, ERIC. Impress your chinese boss: a guide to sino-american business relations. **Bloomberg Business**, [S.I.], 5 jan. 2012. Disponível em: <<http://www.bloomberg.com/bw/magazine/how-to-impress-your-chinese-boss-01052012.html>>. Acesso em: 21 nov. 2015.

TADDAY, GILBERTO. Setor de tecnologia do Brasil quer mais depois do Instagram. **Info Online**, [S.I.], 23 abr. 2012. Disponível em: <<http://info.abril.com.br/noticias/mercado/setor-tecnologico-do-brasil-quer-crescer-23042012-36.shl>>. Acesso em: 29 mar. 2015.

TRIPLE HELIX RESEARCH GROUP BRAZIL. **Sobre a Triple Helix: Universidade, Empresa e Governo**. 2013. Disponível em: <<http://www.triple-helix.uff.br/sobre.html>>. Acesso em 27 out. 2015.

WILLIAMSON, O. E. Strategy research: governance and competence perspectives. *Strategic Management Journal*, v. 20, n. 12, p. 1087-1108, dez. 1999.

WU, NAN. China's rise as a major contributor to science and technology. **Journalist's Resource**, [S.I.], 5 jan. 2015. Disponível em: <<http://journalistsresource.org/studies/international/china/china-rising-science-technology-research-contributions>>. Acesso em: 12 nov. 2015.

ZEN, AURORA CARNEIRO. et al. A indústria eletrônica no Brasil e na China: um estudo comparativo e a análise das políticas de estímulo a capacidade tecnológica do setor. **Journal of Technology Management & Innovation**, v. 2, n. 3, p. 85-96. 2007.

## **APÊNDICE A – Roteiro da Entrevista Realizada**

### **1. MOTIVAÇÕES**

- Que motivos o levaram a atuar no mercado chinês?
- Possíveis motivos:
  - Escoar excedente da produção;
  - Menores custos (mão de obra, tecnologia, logística);
  - Redução do risco de perda de receita através de novos mercados;
  - Acesso a novas tecnologias;
  - Perspectivas de mercado potencial.

### **2. REQUERIMENTOS INSTITUCIONAIS**

- Quais os fatores se mostram como os mais críticos ao implementar as estratégias pretendidas na China, comparando-os ao Brasil?

#### **2.1.FATORES FORMAIS**

##### **2.1.1. Registro da organização**

- Quais as dificuldades que tiveram que contornar para abrir/registrar uma empresa?
- Que dificuldades tiveram para encontrar um lugar apropriado?
  - Em termos de aluguel, acesso e serviços básicos (água, energia, etc.);

## **2.1.2. Recursos**

### 2.1.2.1. Financeiros

- Qual a complexidade da regulamentação tributária / contabilidade?
- Qual a dificuldade com a estabilidade do sistema financeiro e as taxas de juros?
- Quais as dificuldades de acesso a linhas de crédito (fundos públicos ou privados)?
- Qual a dificuldade com as variações da cotação da moeda estrangeira (dólar, euro, yuan, rúpia)?

### 2.1.2.2. Humanos

- Qual a dificuldade encontrada na contratação de mão de obra local?
- Qual a dificuldade de acesso à mão de obra qualificada?
- Qual o poder do sindicato?

### 2.1.2.3. Tecnológicos

- Qual a dificuldade de acesso à tecnologia (por meio de universidades, parques tecnológicos, centros de pesquisas, governo)?
- Quais os incentivos para as atividades de P&D?
- Qual o risco de perda dos direitos de novas descobertas (patentes, fórmulas, marcas, etc.)?



- Qual a dificuldade de transferência tecnológica (empresa-empresa, universidade-empresa, governo-empresa, empresa-universidade-governo)?

#### 2.1.2.4. Mercado / rede / indústria

- Qual a dificuldade para garantir o cumprimento de contratos com os fornecedores locais?
- Neste mercado, qual a dificuldade de reduzir incertezas por meio da elaboração de contrato mais complexos?
- Qual a complexidade dos requerimentos das agências reguladoras da indústria?
- Qual o papel do Estado como agente regulador (pouco, muito ou nada influente) (ex.: INMETRO, IBAMA, ANVISA, etc.)?
- Quais as dificuldades para contornar as exigências de proteção ao consumidor (ex.: PROCON)?
- Neste mercado, têm-se garantias legais de livre-concorrência (monopólio, leis antitruste, leis de transparência, etc.)?
- Quais as dificuldades para contornar os entraves burocráticos/legais?
- Quais as dificuldades da burocracia na alfândega (importação e exportação)?

## 2.2. FATORES INFORMAIS

### 2.2.1. Normas de comportamento

#### 2.2.1.1. Respeito à autoridade/regras

- Qual a dificuldade de exercer a autoridade e respeito de regras?

#### 2.2.1.2. Respeito à propriedade privada

- Qual a dificuldade de garantir/proteger a propriedade privada (contra utilização de recursos da empresa para uso pessoal)?

#### 2.2.1.3. Respeito / Tolerância às diferenças

- Qual a dificuldade de garantir o respeito/tolerância às diferenças (crenças / religião / orientação sexual / gênero / etnia)?
- Qual a dificuldade de inclusão e integração da empresa no novo mercado (cadeias produtivas locais / círculos sociais e políticos de negócios / lobby)?

#### 2.2.2. Questão cultural (Crenças/ Tradições / Costumes)

- O uso de favores (*jeitinho*) tem se mostrado como um benefício ou prejuízo para o desenvolvimento das atividades produtivas?
- Qual a dificuldade que a língua e dialetos locais apresentaram em relação à produção local, à relação laboral e à atividade comercial?
- Qual a dificuldade na retenção de talentos?
- Qual a influencia da religião na atividade produtiva?
- Qual a dificuldade de contornar as crenças do consumidor local em relação a produto importado (preço/qualidade/marca)?
- O índice de criminalidade afetou a atividade comercial da empresa?

### **2.2.3. Valores e ética**

- Qual a dificuldade para contornar a predisposição à corrupção (suborno/ sonegação de impostos/roubo)?
- O quão relevante é para a empresa/indústria o pagamento de suborno?
- Qual a prática industrial que representou um conflito com os valores da organização?
- Qual a dificuldade para garantir lealdade e comprometimento do funcionário na organização?
- Qual a importância da palavra das pessoas (acordos verbais) na atividade comercial da empresa?

## **3. ESTRATÉGIAS ADOTADAS PARA CONTORNAR AS DIFICULDADES ENCONTRADAS**

### **3.1. MUDANÇAS INTERNAS**

#### **3.1.1. Recursos humanos**

- Que mudanças você teve que fazer para contratar e qualificar a mão de obra local?
- Quais as mudanças que a organização fez para reduzir o impacto dos costumes locais no processo produtivo da empresa?

#### **3.1.2. Tecnologia**

- Quais adaptações ou mudanças tecnológicas a companhia teve que realizar para otimizar o processo produtivo?

### **3.1.1. Capital**

- Quais as fontes de financiamento das novas instalações (escritório, laboratório de teste, fábrica, etc)?

### **3.1.2. Gestão**

- Quais mudanças organizacionais foram necessárias para gerir a empresa dentro das condições locais?
  - Hierarquia;
  - Governança;
  - Níveis sociais / castas;
  - Grupos;
  - Diferenças de gênero.

## **3.2. MUDANÇAS EXTERNAS**

### **3.2.1. Clientes**

- Quais as mudanças a organização teve que fazer para gerir o cliente alvo dada as condições locais?
  - No produto;
  - No preço;
  - Na distribuição;

- Na promoção.

### **3.2.2. Fornecedores**

- Quais as mudanças organizacionais foram necessárias para gerir os fornecedores dentro do novo contexto?
  - Contratos/reputação/relacionamentos;
  - Confiança/Prazo;
  - Qualidade do produto/serviço;
  - Custos;
  - Poder de barganha do fornecedor.

### **3.2.3. Concorrentes**

- Que mudanças organizacionais foram necessárias para contornar as condições de competição dentro do novo mercado?
  - Conluio;
  - Acordos industriais;
  - Leis;
  - Barreira de entrada e outros mecanismos de proteção.

### **3.2.4. Parceiros/redes**

- Qual mecanismo de parceria/redes que a organização teve que adotar para facilitar o ingresso e operação dentro do novo mercado?
  - Parceiros públicos;
  - Parceiros privados;
  - Prática de lobby.