

# Estratégia & Negócios

---

ISSN 1984-3372

<http://www.portaldeperiodicos.unisul.br/index.php/EeN/>

**DISTÂNCIA CULTURAL E ESCOLHA DO MODO DE ENTRADA DE EMPRESAS ALEMÃS DO SETOR AUTOMOBILÍSTICO NO BRASIL**

**CULTURAL DISTANCE AND ENTRY MODE CHOICES OF GERMAN COMPANIES FROM THE AUTOMOTIVE INDUSTRY IN BRAZIL**

## **Gilberto Sarfati**

Fundação Getulio Vargas – FGV - Escola Administração Empresas São Paulo.

E-mail: [gilberto.sarfati@fgv.br](mailto:gilberto.sarfati@fgv.br)

## **Juliana Domingues da Silva**

Fundação Getulio Vargas – FGV - Escola Administração Empresas São Paulo.

E-mail: [judominguess@hotmail.com](mailto:jdominguess@hotmail.com)

Recebido em 10/06/2012. Aprovado em 12/02/2013. Disponibilizado em 05/05/2013.  
Avaliado pelo Sistema *double blind review*

R. eletr. estrat. neg., Florianópolis, v.6, n.1, p. 134-159, jan./abr. 2013  
<http://portaldeperiodicos.unisul.br/index.php/EeN/index>



©Copyright 2008 UNISUL-PPGA/Estratégia e Negócios. Todos os direitos reservados. Permitida citação parcial, desde que identificada a fonte. Proibida a reprodução total. Em caso de dúvidas, consulte o editor:  
[ademar.unisul@gmail.com](mailto:ademar.unisul@gmail.com); (48) 3229-1932

R. eletr. estrat. neg., Florianópolis, v.6, n.1, p. 134-159, jan./abr. 2013



## RESUMO

Esta pesquisa tem o objetivo de analisar a relação estabelecida pela distância da cultura nacional entre Brasil e Alemanha e o modo de entrada escolhido por empresas alemãs ao penetrarem o mercado brasileiro, tendo como objeto de análise as empresas pertencentes ao setor automobilístico. Para o desenvolvimento deste trabalho, foram utilizadas pesquisas bibliográficas visando a entender as multinacionais e o processo de internacionalização, e, principalmente, a relação entre cultura nacional e a escolha do modo de entrada de empresas em mercados externos a partir de estudos de Kogut e Singh (1988) e Brouthers e Brouthers (2001), que serviram como base principal para o trabalho. A pesquisa de campo ocorreu em duas etapas: o envio de um questionário para as 30 empresas componentes da amostra e a condução de duas entrevistas semiestruturadas com uma empresa representante das montadoras e outra das autopeças, a fim de aprofundar os dados obtidos a partir do questionário aplicado. Os resultados obtidos permitiram identificar uma relação fundamental entre a presença das montadoras no país e atração das empresas de autopeças para o mercado brasileiro, bem como a relação estabelecida pela entrada dessas empresas no país e o ciclo econômico, no qual o Brasil estava inserido na época. E, por fim, confirmar a relação existente entre a distância cultural, a percepção de risco de investimento e os modos de entrada, que presumem 100% de controle da operação pela empresa entrante.

**Palavras-chave:** Distância cultural. Risco de investimento. Modos de entrada. Setor automobilístico.

## 1 INTRODUÇÃO

De acordo com a Câmara de Comércio e Indústria Brasil Alemanha das quase 1200 empresas de origem alemã instaladas no Brasil, cerca de 800 estão concentradas no estado de São Paulo, fazendo com que a região, portanto, seja considerada o maior polo industrial alemão fora da Alemanha.

R. eletr. estrat. neg., Florianópolis, v.6, n.1, p. 134-159, jan./abr. 2013



Entre essas indústrias, o setor automobilístico, que comporta gigantes como Volkswagen e Mercedes-Benz, tem papel importante na história da industrialização do Brasil e merecem um estudo mais detalhado. Foi no período do governo de Juscelino Kubitschek (1956-1960), estimuladas pelo incentivo das políticas governamentais da época do pós-guerra, que tais empresas aqui se instalaram. Até o fim dos anos 60, os automóveis dessas empresas iriam dominar as cidades e as estradas brasileiras. Entre 1956 a 1966, a produção de automóveis provindos dessas empresas de origem alemã no Brasil alcançou o número de mais de 1,4 milhões de automóveis (LOHBAUER, 2000).

Brouthers e Brouthers (2001) sugerem que quanto maior for a distância cultural entre o país entrante e o de entrada, maior será a probabilidade de escolha de *joint ventures*, como forma de penetração no novo mercado. Se o risco do país for definido como alto e a distância cultural for grande, então, gestores irão optar por modelos de entrada baseados no controle total do negócio.

O trabalho tem como objetivo confirmar ou refutar as hipóteses apresentadas por Brouthers e Brouthers (2001), com foco em empresas alemãs atuantes no setor automobilístico brasileiro. Com o objetivo de investigar a questão de pesquisa, o presente trabalho está dividido em 4 grandes partes. A primeira delas comporta a revisão de literatura, na qual estudos já existentes sobre o tema abordado foram apresentados e discutidos como forma de base para a atual pesquisa; a metodologia de pesquisa adequada também é discutida, como forma de obtenção dos dados para análise. A etapa final do trabalho consiste na apresentação e análise dos dados obtidos na pesquisa de campo, seguidos das conclusões e considerações finais, bem como as limitações do trabalho e sugestões para estudos futuros. Desse modo, este estudo busca contribuir com a literatura acadêmica da área de Administração de Empresas ao investigar a relação entre distância cultural e modo de entrada no contexto brasileiro.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 A INTERNACIONALIZAÇÃO DAS EMPRESAS

Com frequência, a importação e a exportação são o primeiro passo para um maior envolvimento com os mercados internacionais. Mariotto (2007) define o processo de internacionalização como sendo o envolvimento crescente da empresa em operações no exterior.

Estudos empíricos do comportamento das empresas, que apresentam transações em mercados internacionais, têm ocorrido como forma de entender como se dá o processo de internacionalização de organizações. Entre esses estudos, é importante mencionar o modelo de internacionalização conhecido como “modelo de Uppsala”, desenvolvido por Johanson e Vahlne (1977) e Bilkey (1978). Tal modelo caracterizou o processo como uma sequência de estágios concentrando-se no desenvolvimento do conhecimento da empresa no mercado em que irá atuar.

Mariotto (2007) afirma que tal modelo foi desenvolvido a partir de Estudos de Caso em empresas suecas, e evidenciavam que tais empresas desenvolviam suas operações internacionais em pequenos estágios, ao invés de investirem de uma vez todos os esforços para a produção em outro país. O processo se iniciaria, portanto, por meio da exportação, por intermédio de um agente no país alvo, continuaria com a instalação de uma subsidiária de vendas e, só depois, se fosse o caso, começaria a produzir nesse determinado país.

Tal processo é gradativo e representa o conhecimento do novo mercado a ser atuado por essas empresas, e também o aumento do comprometimento assumido para com esse mercado estrangeiro. A percepção que a empresa tem dos riscos e oportunidades é afetada na medida em que o conhecimento e comprometimento vão progredindo em ciclos que se repetem a cada sequência de estágios, a qual passa o processo de internacionalização.

Foi observado que a empresa em expansão preferia se instalar em países, cuja “distância psíquica” entre seu país de origem e o país para qual o processo de internacionalização ocorreria, fosse menor. Como distância psíquica, entende-se “a soma

dos fatores que impedem o fluxo de informação entre dois países. São exemplos as diferenças de linguagem, educação, práticas de negócio, cultura e desenvolvimento econômico” (MARIOTTO, 2007, p. 53).

Um importante fenômeno atual traz limitações às pesquisas, como as de Valhne e Bilkey, e é apontado por Mariotto (2009) como sendo as empresas chamadas *born globals*, que não passam gradualmente de empresas nacionais para internacionais, mas apresentam, desde o início de suas atividades estratégias internacionais, e passam a ter representação em outros países logo após a sua criação. Como modo de penetração nesses novos mercados, tais empresas se utilizam de alianças estratégicas, com a finalidade de obter fácil acesso aos recursos estrangeiros, como, por exemplo, capacidade de produção e comercialização.

Cuervo-Cazurra, Maloney e Manrakhan (2007) utilizaram a teoria baseada em recursos (RBV) que descreve empresas como sendo o conjunto de recursos que são usados para gerar produtos e serviços capazes de transmitir valor para o cliente, quando comparados com ofertas de outros competidores (PENROSE, 1959), a fim de argumentar que as dificuldades da internacionalização podem ser separadas em três diferentes grupos, atrelados ao relacionamento entre recursos e vantagem. São eles: a perda da vantagem, que ocorre quando os recursos de uma organização perdem sua natureza vantajosa ao serem transferidas para outro país; a criação de desvantagem, que ocorre quando recursos geram uma desvantagem ao serem transferidos para outro país; e a falta de recursos complementares, que ocorre quando há falta de recursos complementares requeridos para operar no novo país de entrada.

É importante mencionar que a vantagem provinda de um recurso está relacionada com o ambiente competitivo em que a empresa opera (TALLMAN, 1992; AMIT; SCHOEMAKER, 1993; BRUSH; ARTZ, 1999). O ambiente em um novo país é diferente do país em que a matriz está instalada na medida em que há variações de clima e geografia, ou características de suas pessoas e instituições, como governo, religião, cultura, língua (BARLETT; GHOSHAL, 1989; TALLMAN, 1992; PRAHALAD; LIBERTHAL, 1998; GHEMAWAT, 2001). Quando consumidores e competidores diferem ao longo dos países em que a

organização está presente, um recurso que apoiava e alavancava uma vantagem em um país pode perder a habilidade de suportar essa vantagem em outro (TALLMAN, 1992; HU, 1995).

Além disso, estudos prévios indicaram outros fatores que causam dificuldades na internacionalização e geram aumento de custos, como, por exemplo, a falta de familiaridade com o mercado estrangeiro (HYMER, 1976), a discriminação provinda do governo do novo país (BUCKLEY; CASSON, 1976; HYMER, 1976), a coordenação e a comunicação adicional, necessárias para gerir a distância espacial entre países (VERNON, 1977) e a falta de legitimidade (KOSTOVA; ZAHEER, 1999), ou, então, o fato de não fazer parte de redes de informações importantes para o negócio (ZAHEER, 2002).

## 2.2 CULTURA E MODO DE ENTRADA

No que tange à relação entre a cultura e a escolha do modo de entrada das empresas, Konut e Singh (1988) apresentaram um estudo estatístico, no qual analisam 228 entradas no mercado americano por meio de aquisição, *greenfield*, e *joint venture*.

Por aquisição, entende-se a compra de ações de uma empresa já existente em uma quantia que garanta à empresa adquirente o controle da empresa adquirida, limitando o restante das ações a outros diversos investidores. Uma *joint venture* consiste em duas companhias distintas dividindo o controle de uma única empresa e usufruindo, em comum, dos seus ativos. E, por fim, o investimento nomeado *greenfield* consiste em um investimento de *start-up*, ou seja, a empresa que entra no país desejado, a partir da construção de uma nova planta operacional, diretamente no novo mercado em que deseja atuar.

O estudo enfatiza a influência de características e padrões observados nos países de forma geral, no modo de entrada escolhido pelas empresas de um determinado país e aponta que outros estudos, como o desenvolvido na Universidade de Uppsala, já mencionado anteriormente, e o de Puxty (1979), que especula a relação entre diferenças culturais e políticas de propriedade em subsidiárias. No entanto, nenhum dos dois estudos aponta evidências estatísticas de como a cultura influencia o modo de entrada de cada empresa.

Konut e Singh (1988) pretendem explicar como a cultura de cada país impacta na escolha da estratégia de entrada, partindo do pressuposto de que as diferenças culturais de cada país têm um papel importante e na maneira como os gestores enxergam os custos e incertezas de cada uma das alternativas de entrada.

Os administradores tendem a escolher a alternativa que apresente o menor custo de entrada e, posteriormente, de gestão da subsidiária. Como as diferenças na cultura nacional têm evidenciado impactos nas diversas práticas organizacionais e maneiras de gerir o negócio, bem como nas expectativas lançadas sob o desempenho dos funcionários, é esperado que quanto maior a distância cultural entre dois países, maior também serão as suas distâncias no modo de gestão em média (BENDIX, 1956; LINCOLN; HANADA; OLSON, 1981). Logo, se a cultura influencia o modo como os gestores percebem os custos e incertezas, atrelados a cada um dos modos de entrada, deverá haver padrões observados na preferência de cada país por uma determinada maneira de entrada.

Devido à dificuldade de integração entre uma empresa já existente, diferenças culturais devem ser especialmente importantes no caso de aquisição. Jemison e Sitkin (1986) apontam que os custos observados de uma aquisição são substanciais e influenciados pelo grau de adequação entre as empresas envolvidas no negócio. Tal adequação é definida pela correspondência entre práticas administrativas, culturais, e características pessoais entre a empresa alvo e suas subsidiárias (JEMISON; SITKIN, 1986).

No caso da *joint venture*, muitas vezes, a atribuição das tarefas gerenciais é dada para os gestores locais, visto que estão em melhores condições de gerenciar a força de trabalho local, bem como o relacionamento com fornecedores, compradores e governo (FRANKO, 1976; STOPFORD; WELLS, 1972). Se por um lado uma *joint venture* resolve os problemas encontrados devido às diferenças culturais, os custos envolvidos estão associados à divisão do controle da empresa entre os dois *players*. Já a escolha de um investimento *greenfield* evita os custos de integração, atrelados à aquisição, e o conflito de dividir a propriedade por meio da imposição do modo de gerenciamento organizacional da empresa no negócio *start-up*, sem abrir mão do controle total da nova empresa.

As duas hipóteses testadas por Konut e Singh (1988) são:

1. Quanto maior a distância cultural entre o país da empresa querendo investir e o país de entrada, maior será a chance de a empresa escolher o modelo *joint venture* ou *greenfield*, ao invés de aquisição.
2. Quanto mais a cultura da empresa entrante for caracterizada pela aversão à incerteza, considerando práticas organizacionais, maior será a chance de a empresa escolher o modelo *joint venture* ou *greenfield*, ao invés de aquisição.

A hipótese 1 deriva da premissa de que empresas advindas de culturas distantes irão incorrer a custos maiores no gerenciamento de aquisições, se comparado com *joint venture* ou *greenfield*, do que empresas de países com culturas semelhantes. A hipótese 2 parte do princípio de que a escolha da aquisição como modelo de entrada confronta empresas com maior aversão a incertezas na gestão de operações no exterior. É por essa razão que empresas caracterizadas por apresentar relativo alto grau de aversão à incerteza na maneira como gerem seus negócios tendem a dar preferência para investimentos por meio de *joint ventures* e *greenfield* (KOGUT; SINGH, 1988).

Outros estudos prévios foram feitos com o objetivo de provar que modos de entrada são influenciados pelas incertezas das empresas no que tange ao mercado alvo dos países selecionados. Por exemplo, Stopford e Wells (1972) ratificaram que *joint ventures*, quando comparadas com aquisição, apresentam menos chances de serem escolhidas, quanto mais central for o produto da atividade principal da empresa e quanto maior for a experiência da mesma no país de entrada. Outro importante resultado da pesquisa foi o fato de que a intensidade das forças de *marketing* e propaganda, assim como pesquisa e desenvolvimento, desencorajam a formação de *joint ventures* como modelo de entrada em países estrangeiros.

No que diz respeito às aquisições, Dubin (1975) se propôs a pesquisar quais eram os fatores determinantes desse processo em empresas americanas, entre 1948 e 1967. Suas descobertas sugerem que uma maior ocorrência de aquisições é percebida quanto menor forem as barreiras culturais e físicas entre o país entrante e o de entrada e quanto maior for a experiência da empresa no mercado internacional .

Davidson (1980) utilizou a mesma fonte de dados anteriormente consultada por Dubin (1975), porém atualizada para os anos 1967, até 1975, e estabeleceu 3 padrões no surgimento de subsidiárias. O primeiro indica que empresas irão investir em mercados, que já foram explorados anteriormente por seus competidores. O segundo, evidencia, como já foi apontado por estudos mencionados anteriormente, que países com culturas semelhantes são um alvo preferencial para o investimento. E, por fim, que o grau de experiência de uma empresa em um determinado país leva ao aumento da probabilidade de investimentos que predeterminam controle total dos negócios.

Konut e Singh (1988) esclarecem que o estabelecimento dos padrões de cada país é derivado de duas relações espúrias, sendo a primeira o relacionamento entre o envolvimento histórico de países internacionalmente e a influência da experiência de uma determinada empresa no modo de entrada escolhido. A segunda, é caracterizada por ser a relação entre as diferenças na composição industrial entre os países, as diferenças nas intensidades de despesas com forças de *marketing* e pesquisa nas indústrias e a influência do desejo de empresas de controlar a extensão do *marketing* internacional.

Em estudo de Caves e Mehra (1986), os resultados não confirmam a hipótese de que investimentos anteriores em um país estão correlacionados com a decisão de uma empresa de entrar em um novo mercado por meio de estratégias de *greenfield*, ao invés de aquisição no mercado americano. A preferência pela aquisição é positivamente correlacionada com o tamanho da empresa no exterior, a diversidade de sua gama de produtos e o grau de multinacionalidade.

Além disso, empresas inseridas nas indústrias de bens duráveis são caracterizadas por penetrarem outros mercados por meio da aquisição, visto que, de acordo com Caves e Mehra (1986), a adaptação de bens duráveis às condições locais requer habilidades mais facilmente capturadas por meio da aquisição, ao invés de investimentos em *greenfield*. No que concerne às *joint ventures*, o estudo suporta, também, a premissa mencionada por Kogut e Singh (1988), de que são negativamente correlacionadas com a escolha de aquisições, sendo, assim, modos substitutos de entrada.

Em suma, é possível dizer que a literatura prova alguns fatos a respeito de características de investimentos por organizações fora de seu país de origem. São fatos como: a incerteza sobre como o mercado internacional influencia as decisões estratégicas empresariais, com investimentos no exterior, a existência clara de padrões de cada país na escolha do modo de entrada, e que variáveis, tanto no nível da empresa como no nível da indústria, estão relacionadas com a escolha do modo de entrada.

A conclusão do estudo proposto por Kogut e Singh (1988), que remete a uma análise de regressão múltipla, considerando variáveis em termos da empresa, da indústria e do país, aponta para a confirmação de que a seleção do modo de entrada das empresas em um novo mercado no exterior é influenciada por fatores culturais e que quanto maior a distância cultural entre países, maior será a tendência de que o modelo de entrada escolhido seja o *joint venture*.

No entanto, é importante dizer que a literatura apresenta resultados conflitantes no tratamento do tema da relação entre distância cultural e modo de entrada. Alguns estudos empíricos evidenciam que quanto maior a distância cultural entre os países relacionados, maior será a probabilidade de se optar por uma *joint venture*, como, por exemplo, o ministrado por Kogut e Singh (1988), descrito acima, que relata a preferência da cooperação em situações como essa com a finalidade de agilizar o processo de aprendizado organizacional, aumentar o conhecimento do mercado local e reduzir as incertezas.

Outros autores, como Anand e Delios (1997) e Padmanabhan e Cho (1996), relatam que níveis altos de diferenças culturais de um país para o outro levam à escolha de uma alternativa que possibilite o controle total do negócio pelo país entrante. Para tanto, os custos de transação são utilizados de forma a auxiliar na explicação de tal teoria. Grandes diferenças culturais podem aumentar o custo do controle direto, e custos associados com a cooperação podem ser ainda mais expressivos.

Primeiramente, a volatilidade do ambiente encontrado no país de entrada não permite a antecipação de todas as casualidades e dificulta a habilidade das empresas de promover contratos de cooperação, fato que alavanca os custos de transação (SUTCLIFFE; ZAHEER, 1998; KLEIN; FRAZIER; ROTH, 1990; HENNART, 1989). Além disso, um ambiente

interno tomado por incertezas dificulta o acesso às empresas parceiras, o que impacta negativamente no monitoramento dos colaboradores, forçando empresas a utilizarem-se de modelos centralizados de tomada de decisão, que permitem um acompanhamento mais preciso de cada atividade e seu responsável (ERRAMILLI, 1991; HENNART, 1989; ANDERSON; COUGHLAN, 1987; BOWEN; JONES; 1986).

Com o objetivo de encontrar uma explicação para tal paradoxo, Brouthers e Brouthers (2001) publicaram um estudo que leva em consideração que a possibilidade de o nível do risco de investimento no mercado alvo possa moderar o impacto da distância cultural na escolha do modo de entrada. Partem do princípio de que gestores selecionam modelos mais cooperativos em mercados, cujo risco de investimento é baixo, mas selecionam modelos que presumem controle total do negócio em mercados considerados de alto risco de investimento.

Agarwal (1994) investigou o potencial impacto moderador do risco na distância cultural e, conseqüentemente, no relacionamento com o modo de entrada selecionado, porém não encontrou resultados significantes, o que, na opinião de Brouthers e Brouthers (2001), deveu-se ao fato de que a amostra utilizada apresentou sinais de obliquidade. Estudos mais recentes sugerem que os atributos individuais culturais de Hofstede (1980), como distância de poder, masculinidade, individualismo e aversão às incertezas, podem independentemente influenciar na escolha do modo de entrada, e, por isso, devem ser examinados separadamente (BARKEMA *et al.*, 1977; TSE; PAN; AU, 1997; SHANE, 1994; HOFSTEDE, 1989).

Sendo assim, as hipóteses feitas no estudo de Brouthers e Brouthers (2001) são:

1. Quanto maior for a distância cultural entre o país entrante e o de entrada, maior será a probabilidade de escolha de *joint ventures*, como forma de penetração no novo mercado.
2. Se o risco do país for definido como alto e a distância cultural for grande, então gestores irão optar por modelos de entrada baseados no controle total do negócio.

Em análise de regressão conduzida pelos autores, os resultados suportam as hipóteses apontadas, comprovando, então, que empresas entrando em mercados culturalmente distantes e com riscos de investimento baixos optam por modelos de entrada cooperativos. Já as empresas com penetração em mercados culturalmente distantes, porém caracterizados por apresentarem alto risco de investimento, tendem a selecionar modelos que presumem o controle do total da atividade.

Brouthers e Brouthers (2001) descobriram que a percepção do risco de investimento de cada país modera o impacto da escolha do modo de entrada, juntamente com as distâncias culturais existentes, apontando, assim, uma explicação para o paradoxo mencionado no início da discussão.

### 3 METODOLOGIA

O trabalho tem como objetivo confirmar ou refutar as hipóteses apresentadas por Brouthers e Brouthers (2001), com foco em empresas alemãs atuantes no setor automobilístico brasileiro. A investigação de como a distância cultural entre Alemanha e Brasil, e o risco de investimento percebido pela empresa, impactam na escolha do modo de entrada de empresas alemãs no setor automobilístico brasileiro.

É importante evidenciar que as hipóteses a serem testadas são as apresentadas por Brouthers e Brouthers (2001), sugerindo que se o risco do país for definido como alto e a distância cultural for grande, então gestores irão optar por modelos de entrada baseados no controle total do negócio e, também, para cada um dos quatro atributos culturais – individualismo, masculinidade, distância de poder e aversão às incertezas –, se o risco do país for alto e a diferença cultural aumentar, gestores irão selecionar modelos de entrada baseados no controle total do negócio, construídas a partir de um estudo posterior feito por Konut e Singh (1988), que aponta que quanto maior a distância cultural entre o país da empresa querendo investir e o país de entrada, maior será a chance de a empresa escolher o modelo *joint venture* ou *greenfield* (controle total), em vez da aquisição.

O quadro abaixo resume as hipóteses apresentadas pelos autores dos diferentes estudos que serviram como base para o presente trabalho.

#### Quadro 1 – Resumo das Hipóteses

##### Hipóteses Levantadas por Konut e Singh (1988)

Quanto maior a distância cultural entre o país da empresa querendo investir e o país de entrada, maior será a chance de a empresa escolher o modelo *joint venture* ou *greenfield* ao invés de aquisição

Quanto mais a cultura da empresa entrante for caracterizada pela aversão à incerteza considerando práticas organizacionais, maior a chance de a empresa escolher o modelo *joint venture* ou *greenfield* ao invés de aquisição.

##### Hipóteses Levantadas por Brouthers e Brouthers (2001) baseadas no estudo de Konut e Singh (1988) e base para o presente estudo.

Quanto maior for a distância cultural entre país entrante e o de entrada, maior será a probabilidade de escolha de *joint ventures*, como forma de penetração no novo mercado

Se o risco do país for definido como alto e a distância cultural for grande, então gestores irão optar por modelos de entrada baseados no controle total do negócio

Para cada um dos 4 atributos culturais – individualismo, masculinidade, distância de poder e aversão à incertezas -, se o risco do país for alto e a diferença cultural aumenta, gestores irão selecionar modelos de entrada baseados no controle total do negócio.

Fonte: Elaborado pelos autores, baseado em Kogut e Singh (1988) e Brouthers e Brouthers (2001).

A fim de abranger as questões acima, o método escolhido foi pesquisa qualitativa. Para Creswell (2007), a pesquisa qualitativa é aquela em que o investigador faz alegações de conhecimento com base em perspectivas construtivistas ou em perspectivas reivindicatórias. Godoy (1995) complementa, afirmando que a pesquisa qualitativa se dá a partir da obtenção de dados descritivos sobre pessoas, lugares e processos interativos por meio do contato direto do pesquisador com a situação estudada, a fim de entender os fenômenos estudados segundo a perspectiva dos participantes da situação em questão.

Godoy (1995) aponta que, apesar de haver muita diversidade entre os trabalhos que têm como base a pesquisa qualitativa, algumas características são comuns a todos eles. Entre elas, está a preocupação com a análise do mundo empírico em seu ambiente natural; a descrição ocupa importante papel no estudo, rejeitando dados numéricos e estatísticos, os dados coletados aparecem sob a forma de transcrição de entrevistas e anotações de campo e há grande preocupação em entender a situação estudada sob o ponto de vista dos participantes.

A escolha das empresas analisadas foi feita por meio da compreensão do universo de empresas alemãs presentes no Brasil no setor automobilístico. Para tanto, o contato com a Câmara de Comércio e Indústria Brasil Alemanha se fez necessário, de modo a auxiliar tanto no acesso aos dados quanto na compreensão de tal universo, e, assim, entender quais critérios deverão ser priorizados para a seleção das empresas componentes de Estudos de Casos múltiplos.

Após efetuado o contato com a Câmara de Comércio e Indústria Brasil Alemanha, foi possível chegar ao universo de trinta empresas com capital alemão, que fazem parte do mercado automobilístico brasileiro, entre montadoras e autopeças, cobrindo, assim, a cadeia automotiva como um todo. Essas trinta empresas serviram como base de estudo para a pesquisa proposta.

A coleta de dados foi feita de duas maneiras distintas, ambas buscando avaliar as variáveis de modo de entrada e risco de investimento, por meio do cruzamento entre o ano de fundação dessas empresas e o contexto histórico em que estavam inseridas na época. A primeira foi a construção e encaminhamento de um questionário para cada uma das 30 empresas componentes do universo, como forma de avaliar qual foi o modo de entrada escolhido, baseado nas hipóteses de Brouthers e Brouthers (2001). A escolha da *survey* como método de pesquisa teve por objetivo procurar entender, de cada uma das empresas do universo escolhido, quais são as suas percepções e opiniões sobre cada um dos tópicos levantados acima.

A *survey* (anexo 1) foi enviada eletronicamente dia 05/09/2011 para as 30 empresas, por meio de contatos fornecidos pela Câmara de Comércio Brasil Alemanha e

pelos endereços eletrônicos fornecidos na página das empresas na internet. O questionário apresenta 14 questões divididas em 3 partes. A primeira, apura o ano de fundação da organização no Brasil e qual o modo de entrada escolhido pela empresa. A segunda, contempla 9 questões adaptadas do trabalho de Brouthers e Brouthers (2001), visando a captar a percepção da empresa sobre o ambiente de negócios no Brasil, verificar se o país apresentava condições econômicas, políticas e sociais que incentivassem a entrada de empresas no mercado, na época de sua fundação, e se houve barreiras culturais para o bom andamento do negócio. As últimas três questões investigam a relação entre a presença de montadoras alemãs e a entrada das autopeças.

#### 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

As 30 empresas pesquisadas, bem como os anos de suas fundações no país e o modo de entrada escolhido por cada uma delas, podem ser resumidas pela tabela abaixo:

Tabela 1 – Empresas *versus* Ano de Fundação *versus* Modo de Entrada

Empresas	Ano de Fundação	Ano de Entrada no Brasil	Modo de Entrada
Mahle	1920	1950	<i>Greenfield</i>
Volkswagen do Brasil Indústria de Veículos Automotores Ltda.	1937	1953	<i>Greenfield</i>
MANN+HUMMEL Brasil Ltda.	1940	1954	Início do trabalho conjunto com fabricantes de filtros na Argentina e no Brasil (as atuais FILTROS MANN S.A., Buenos Aires / Argentina e FILTROS MANN Ltda., Indaiatuba / Brasil).
Robert Bosch Limitada	1886	1954	<i>Greenfield</i>
Mercedes-Benz do Brasil Ltda.	1891	1956	<i>Greenfield</i>
Schaeffler Brasil Ltda.	1883	1958	<i>Greenfield</i>
ZF do Brasil Ltda.	1915	1958	<i>Greenfield</i>
Bollhoff Service Center Ltda.	1877	1964	3. <i>Greenfield</i>

**DISTÂNCIA CULTURAL E ESCOLHA DO MODO DE ENTRADA DE EMPRESAS ALEMÃS DO SETOR AUTOMOBILÍSTICO NO BRASIL**

Gilberto Sarfati - Juliana Domingues da Sillva

149

Dürr Brasil Ltda.	1895	1964	<i>Greenfield</i>
Voith Turbo Ltda.	1825	1966	4. <i>Greenfield</i>
ThyssenKrupp Bilstein Brasil Molas e Comp. de Suspensão Ltda	1871	1967	Aquisição de 100% de empresa já instalada no país.
KSPG Automotive Brazil Ltda.	1910	1968	<i>Greenfield</i>
Rehau Indústria Ltda.	1948	1976	<i>Greenfield</i>
Seeber Fastplas Ltda.	1956	1977	<i>Joint venture</i>
Kostal Eletromecânica Ltda.	1927	1978	<i>Greenfield</i>
SCHEUERMANN + HEILIG do Brasil	1957	1979	<i>Greenfield</i>
Knorr-Bremse Sistemas para Veículos Comerciais Brasil Ltda.	1905	1979	Aquisição
Keiper Tecnologia de Assentos Automotivos Ltda	1920	1979	<i>Greenfield</i>
EDAG do Brasil Ltda.	1969	1992	Contato com a empresa não foi possível.
Voss Automotive Ltda.	1931	1996	<i>Greenfield</i>
ElringKlinger do Brasil Ltda.	1879	1997	<i>Greenfield</i>
Brose do Brasil Ltda.	1908	1997	<i>Greenfield</i>
Brandl do Brasil Ltda.	1970	1998	<i>Greenfield</i>
SAS Automotive do Brasil Ltda.	1871	1998	<i>Joint Venture</i>
FTE Indústria e Comércio Ltda.	1960	1999	<i>Greenfield</i>
Joos Molas Técnicas do Brasil Ltda.	1972	1999	<i>Greenfield</i>
PRO-Q Serviços Automotivos Ltda.	2002	2006	Aquisição
Utsch Brasil	1961	2007	Contato com a empresa não foi possível.
OKE do Brasil Materiais Sintéticos Ltda.	1961	2008	5. <i>Greenfield</i>
Dr. Franz Schneider do Brasil Ltda.	Não foi possível obter os dados junto a empresa.		

Fonte: Elaborado pelos autores com base nos dados da *survey*, (2013).

Com relação à tabela acima, alguns pontos são importantes e devem ser ressaltados. Primeiramente, 22 empresas, ou seja, 73,3%, escolheram modos de entrada que lhes fornecia controle total e de 100% dos negócios no Brasil. O segundo ponto importante é o ano de entrada dessas empresas no mercado brasileiro. Nota-se que as 2 montadoras e 10 autopeças foram fundadas no período entre os anos 1950 e 1968, que engloba o início da industrialização do Brasil, impulsionada, principalmente, pelo governo de Juscelino Kubitschek (1956-1960) e está dentro da primeira fase descrita por Lohbauer (2000) como o período em que houve o nascimento da parceria entre Brasil e a República Federal da R. eletr. estrat. neg., Florianópolis, v.6, n.1, p. 134-159, jan./abr. 2013



Alemanha, marcada pela entrada de investimentos alemães no país e o bom desempenho das duas montadoras alemãs aqui instaladas, Volkswagen e Mercedes-Benz.

A segunda leva de empresas, composta por 6 autopeças, que chega ao Brasil no período de 1976-1979, coincide com o estreitamento das relações bilaterais entre os países em questão e com a entrada da Alemanha como integrante da “opção europeia”, com o objetivo de depender menos das relações com os Estados Unidos, como explica Lohbauer (2000). Além disso, esse período coincide, também, com a época do “milagre econômico” brasileiro, em que a economia dava sinais de crescimento e avanço.

É importante evidenciar que, no período de distanciamento das relações entre os dois países, devido à intensa crise pela qual o Brasil passou na década de 1980, época da chamada “década perdida”, marcada por um ambiente de incertezas, alta inflação e montantes enormes de dívidas, nenhuma empresa analisada entrou no mercado brasileiro. A terceira onda chega com a entrada de 11 autopeças no período de 1992-2008, com a reaproximação das relações bilaterais, depois de superada a crise econômica no Brasil e com uma Alemanha unificada. O panorama internacional do período é marcado pela globalização e pelas empresas como importantes agentes importantes no cenário mundial.

Depois de exemplificado que a entrada das empresas alemãs no mercado brasileiro do setor automobilístico pode ser relacionada com a aproximação ou distanciamento das relações entre Brasil e Alemanha estudada por Lohbauer (2000) é possível passar para a demonstração e análise dos resultados da segunda parte da *survey* que está baseada nas hipóteses de Brouthers e Brouthers (2001) sobre a relação do risco de investimento e distância cultural percebida pela empresa com a escolha do modo de entrada.

Apenas duas empresas optaram pelo modo de entrada *joint venture*. É interessante perceber que as respostas, e, conseqüentemente, a percepção dessa empresa sobre o mercado brasileiro, destoam das outras que optaram por modos de entrada que presumem o controle total do negócio, como o *greenfield*.

Vale ressaltar que nenhuma das empresas analisadas entrou no mercado brasileiro na década de 1980, marcada por uma forte crise, por um período de incerteza e de

distanciamento entre os dois países. Todas elas entraram no Brasil em épocas distintas, sim, mas de relativa estabilidade econômica e aproximação entre Brasil e Alemanha, o que indica que a percepção de risco de investimento das empresas, inclusive aquela que optou pela entrada como uma *joint venture*, não foram influenciadas pela crise da “década perdida”.

No que tange à percepção das empresas sobre distância cultural entre os dois países, é possível inferir que há evidências de culturas nacionais distantes, visto que todas as empresas, independentemente do modo de entrada escolhido, concordaram com a afirmação proposta pela *survey* “a promoção de parcerias entre a subsidiária alemã e organizações brasileiras é uma forma de diminuir barreiras culturais, que podem dificultar o bom andamento do negócio”.

Com base nessa afirmação, é possível notar que as empresas não só percebem barreiras culturais entre os países, como estão de acordo com o fato de elas poderem dificultar o bom andamento do negócio. No entanto, tais barreiras culturais não foram tão significativas a ponto de dificultar a formação de parcerias entre as empresas alemãs e as brasileiras, dado que todas as empresas discordaram ou discordaram totalmente da afirmação “houve dificuldade no estabelecimento de parcerias com entidades brasileiras devido às barreiras culturais e instabilidade econômica, social, e política” e “fatores culturais dificultam o bom gerenciamento do negócio no Brasil”, o que indica que, apesar de haver uma distância cultural que pode até ser considerável entre os dois países, na percepção das empresas, isso não impediu o estabelecimento de parcerias entre organizações alemãs e brasileiras e, atualmente, não atrapalham o bom gerenciamento do negócio no Brasil. Na análise das entrevistas semiestruturadas, a questão será novamente aprofundada.

Para concluir os resultados da *survey*, é necessário entrar na terceira e última parte do questionário, direcionada somente para as empresas de autopeças que tiveram como objetivo principal avaliar se a entrada de tais empresas no mercado brasileiro teve alguma relação com a instalação das duas montadoras alemãs de grande porte e importância no mercado.

Em relação à questão “a presença das montadoras alemãs no Brasil influenciou a entrada da subsidiária no mercado brasileiro?”, todas responderam de forma afirmativa. E a

maioria delas ainda afirmou que as montadoras alemãs eram e continuam a ser os principais clientes no Brasil.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho apresentou como objeto de pesquisa entender como a distância cultural entre Alemanha e Brasil impacta na escolha do modo de entrada de empresas alemãs no setor automobilístico brasileiro. Para tanto, as hipóteses apresentadas no estudo de Brouthers e Brouthers (2001) foram novamente testadas em empresas alemãs presentes no setor automobilístico brasileiro.

Após a análise do questionário aplicado, foi possível identificar alguns pontos importantes. O primeiro deles é a relação existente entre as montadoras e as empresas de autopeças. Tal relação cliente/fornecedor, que visa a uma maior aproximação entre as empresas dentro da cadeia produtiva, apresentou grande impacto na decisão de entrada dessas empresas no Brasil, uma vez que as autopeças foram atraídas pelas montadoras alemãs já aqui instaladas. Com exceção de uma empresa de autopeças, todas as outras abordadas nesse estudo entraram no país depois da chegada das duas montadoras no mercado brasileiro, alegando que vieram a pedido dos clientes.

O segundo ponto importante a ser ressaltado é a relação da chegada dessas empresas no país com os ciclos econômicos do Brasil e o distanciamento e aproximação das relações entre Brasil e Alemanha, apresentadas por Lohbauer (2000). É interessante notar que nenhuma empresa analisada entrou no país durante 1980, década em que o país apresentou grande instabilidade econômica e incertezas que culminaram com o afastamento das relações entre Alemanha e Brasil, o que indica que a entrada dessas empresas alemãs no setor automobilístico está atrelada ao ambiente político e econômico pelo qual o país está passando no momento da decisão das empresas de penetrar o mercado brasileiro.

Por fim, foi possível confirmar uma relação existente entre distância cultural e a escolha de modos de entrada, que permitem 100% de controle da operação pelas empresas

entrantes, bem como uma ligação com a percepção do risco de investimento dessas empresas sobre o mercado brasileiro, como aponta Brouthers e Brouthers (2001).

Foi possível identificar que as empresas percebem o risco de investimento no Brasil como alto e enfatizam a questão da burocracia como fator limitante ao crescimento do negócio no mercado brasileiro.

Sendo assim, as três principais conclusões identificadas pelo presente trabalho são:

- A relação fundamental entre as montadoras e autopeças que contribuíram para a atração das mesmas para o mercado brasileiro.
- A relação entre a entrada das empresas estudadas e o ciclo econômico do Brasil.
- A confirmação da relação entre distância cultural e percepção de risco de investimento e a escolha de modos de entrada, com 100% de controle da operação para a empresa entrante.

As limitações do estudo são dadas pelo número limitado de empresas do universo analisado, o qual é limitado às empresas associadas à Câmara de Comércio e Indústria Brasil Alemanha. Sendo assim, as sugestões estudos futuros são uma análise quantitativa que abranja todas as empresas alemãs no Brasil, bem como empresas de outros países, a fim de que se possa aprofundar os resultados apontados aqui.

## **CULTURAL DISTANCE AND ENTRY MODE CHOICES OF GERMAN COMPANIES FROM THE AUTOMOTIVE INDUSTRY IN BRAZIL**

### **ABSTRACT**

This study has as objective to analyze the relation between the national culture distance between Brazil and Germany and the market entry mode chosen by this companies when penetrating the Brazilian automotive market. In order to develop the study, literature and academic articles have been consulted as a way to understand the multinationals and

R. eletr. estrat. neg., Florianópolis, v.6, n.1, p. 134-159, jan./abr. 2013



internationalization process, but mainly the relation between national culture distance and the choice of the market entry mode of companies willing to penetrate foreign markets, based on the research of Kogut and Singh (1988) and Brouthers and Brouthers (2001). The field study was developed in two main steps: the first one was an online survey designated to the 30 companies of the analyzed universe and two semi-structured interviews administered to one German automaker and one auto parts company, aiming to go deeper into the information extracted from the questionnaire sent. The obtained results enabled the acknowledgment of a fundamental relation between the automakers presence in Brazil and the attraction of the auto parts companies to the Brazilian market, as well as the relation between the entrance of these companies and the economic cycle, in which Brazil was inserted at that moment. And finally confirm the relation between national culture distance, investment risk perception, and wholly-owned market entry mode choices.

**Keywords:** Culture distance. Investment Risk. Entry mode. Automotive industry.

## REFERÊNCIAS

AGARWAL, S. Socio-cultural Distance and the Choice of Joint Ventures: A Contingency Perspective, **Journal of International Marketing**, 2, (2): 63–80, 1994

AMIT, R.; SCHOEMAKER, P. J. H. Strategic Assets and Organizational Rent. **Strategic Management Journal** 14(1): 33-46, 1993.

ANAND, J.; DELIOS, A. Location Specificity and the Transferability of Downstream Assets to Foreign Subsidiaries. **Journal of International Business Studies**, 28(3): 579-603, 1997.

ANDERSON, E.; COUGHLAN, T. International Market Entry and Expansion via Independent or Integrated Channels of Distribution. **Journal of Marketing**, 51(1): 71-82, 1987.

BARKEMA, H. G. *et al.* Working Abroad, Working with Others: How Firms Learn to Operate International Joint Ventures. **Academy of Management Journal**, 40(2) : 426-442, 1997.

BARLETT, C. A.; GHOSHAL, S. **Managing Across Borders: The Transnational Solution..** Boston, MA: Harvard Business School Press, 1989.

BENDIX, R. **Work and authority in industry: Ideologies of management in the course of industrialization.** Berkeley: University of California, 1956

BILKEY, W. J. An attempted integration of the literature on the export behavior of firms. **Journal of International Business Studies**, 9(1): 33-46, 1978.

BOWEN, D. E.; JONES, G. R. Transaction Cost Analysis of Service Organization-Customer Exchange. **Academy of Management Review**, 11(2): 428-441, 1986.

BROUTHERS, D. K.; BROUTHERS, L. E. Explaining the National Culture Distance Paradox. **Journal of International Business Studies**, 32(1): 177-189, 2001

BRUSH, T.; ARTZ, K. Toward a Contingent Resource-based Theory : The Impact of Information Assymetry on the Value of Capabilities in Veterinary Medicine. **Strategic Management Journal**, 20(3): 223-250, 1999.

BUCKLEY, J.; CASSON, M. **The Future of Multinational Enterprise.** London: Macmillan, 1976.

CAVES, R. E. ; MEHRA, S. Entry of foreign multinationals into U.S. manufacturing industries. In: PORTER, M. (Org.). **Competition in global industries.** Boston: Harvard Business School, 1986.

CALHOUN, M. A. Unpacking Liability of Foreignness: Identifying Culturally Driven External and Internal Sources of Liability for the Foreign Subsidiary. **Journal of International Management**, 8(3): 301-321, 2002.

CRESWELL, J. W. **Projeto de Pesquisa: Métodos Qualitativo, Quantitativo e Misto.** 2. ed. Porto Alegre : Artmed, 2007.

CUERVO-CAZURRA, A.; MALONEY, M.; MANRAKHAN, S. Causes of the Difficulties in Internationalization. **Journal of International Business Studies**, 38: 709-725, 2007.

DAVIDSON, W. H. The location of foreign investment activity: Country characteristics and experience effects. **Journal of International Business Studies**, 12 Fall: 9-22, 1980.

DUBIN, M. **Foreign acquisitions and the spread of the multinational firm.** D.B.A. Thesis (Graduate School of Business Administration). Harvard University, 1975.

ERRAMILLI, M. K. The Experience Factor in Foreign Market Entry Behavior of Service Firms. **Journal of International Business Studies**, 22(3): 735-757, 1991.

FRANKO, L. G. **The European multinationals.** Stanford, CT: Greylock Publishers, 1976.

GHEMAWAT, P. Distance Still Matters. **Harvard Business Review**, 79(8): 137-145, 2001.

GODOY, A. S. Introdução à Pesquisa Qualitativa e suas Possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63, mar./abr., 1995.

HENNART, J. F. Can the “New Forms of Investment” Substitute do the “Old Forms?” A Transaction Cost Perspective. **Journal of International Business Studies**, (summer): 211-234, 1989.

HOFSTEDE, G. **Culture’s Consequences**. New York: Sage Publications, 1980.

\_\_\_\_\_. Organising for Cultural Diversity. **European Management Journal**, 7(4): 390-397, 1989.

\_\_\_\_\_. **Culture’s Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations across Nations**. Thousand Oaks, CA: Sage 2001.

HU, Y. S. The International Transferability of the Firm’s Advantages. **California Management Review**, 37(4): 73-88, 1995.

HYMER, S. **The International Operations of National Firms: A Study of Direct Investments**. Cambridge, MA: MIT Press, 1976.

JEMISON, D. B., SITKIN, S. B. Corporate Acquisitions: A process perspective. **Academy of Management Review**, 11:145-63, 1986.

JOHANSON J, VAHLNE, JE. **Internationalization process of firm - model of knowledge development and increasing foreign market commitments**. **Journal of International Business Studies**, 8(1): 23-32 1977

KLEIN, S.; FRAZIER, G. L.; ROTH, V. J. A Transaction Cost Analysis Model of Channel Integration in International Markets. **Journal of Marketing Research**, 27 (May): 196-208, 1990.

KOGUT, B.; SINGH, H. The Effect of National Culture on the Choice of Entry Mode. **Journal of Intenational Business Studies**, 19 (Fall): 411-432, 1988.

KOSTOVA, T.; ZAHEER, S. Organizational Legitimacy under Conditions of Complexity: The Case of the Multinational Enterprise. **Academy of Management Review**, 24(1): 64-81, 1999.



LINCOLN, J. R.; HANADA, M.; OLSON, J. Cultural orientations and individual reactions to organizations: A study of employees of Japanese-owned firms. **Administrative Science Quarterly**, 25:93-115, 1981.

LOHBAUER, C. **Brasil Alemanha: fases de uma parceria (1964-1999)**. São Paulo: Edusp, 2000.

MARIOTTO, F. L. **Estratégia internacional da empresa**. São Paulo: Thomson Learning, 2007.  
PADMANABHAN, P.; CHO, K. R. Ownership Strategy for a Foreign Affiliate: An Empirical Investigation of Japanese Firms. **Management International Review**, 36(1): 45-65, 1996

PENROSE, E. **The Theory of the Growth of the Firm**. Oxford: Oxford University Press, 1959.

PRAHALAD, C. K.; LIBERTHAL, K. The End of Corporate Imperialism. **Harvard Business Review**, 76(4): 69-79, 1998.

PUXTY, A. G. Some evidence concerning cultural differentials in ownership policies of overseas subsidiaries. **Management International Review**, 19 (2): 39-52, 1979.

SHANE, S. The Effect of National Culture on the Choice Between Licensing and Direct Foreign Investment. **Strategic Management Journal**, 15: 627-642, 1994.

STOPFORD, J.; WELLS, L. **Ownership and control of foreign operations**. In: GHERTMAN, M.; LEONTIADES, J., (Org.). **European Research in International Business**. Amsterdam: North Holland, 1972. Pág.141-67.

SUTCLIFFE, K. M.; ZAHEER, A. Uncertainty in the Transaction Environment: An Empirical Test. **Strategic Management Journal**, 19(1):1-23, 1998.

TALLMAN, S. B. A Strategic Management Perspective on Host Country Structure of Multinational Enterprises. **Journal of Management**, 18(3): 455-471, 1992.

TSE, D.K.; PAN, Y.; AU, K.Y. How MNCs Choose Entry Modes and Form Alliances: The China Experience. **Journal of International Business Studies**, 28(4):779-805, 1997.

VERNON, R. **Storm over the Multinationals. The Real Issues**. Londres: Macmillan Press, 1977

ZAHEER, S. The Liability of Foreignness, redux: a Commentary. **Journal of International Management**, 8(3): 351-358. 2002.

## ANEXO 1: QUESTIONÁRIO SOBRE DISTÂNCIA CULTURAL E MODO DE ENTRADA

**Qual foi o ano em que a subsidiária foi instalada no Brasil? \***

**Qual foi o modo de entrada escolhido, na época, para o estabelecimento da subsidiária no Brasil? \***

- Aquisição (controle da maioria das ações da subsidiária, estando o restante das ações distribuídas entre diferentes investidores).
- *Joint Venture* (duas ou mais empresas diferentes detendo a posse e o controle conjunto da subsidiária).
- *Greenfield* (Investimento de *Start-up* em novas instalações).

**O mercado brasileiro apresenta maior volatilidade do que o mercado alemão, o que dificulta negociações de acordo de parcerias. \***

12345

Discordo Totalmente          Concordo Totalmente

**No momento da entrada no país, a organização optou por fazer parcerias com as organizações já adaptadas ao mercado brasileiro como uma forma de diminuir barreiras de conhecimento e custos de transação maiores. \***

12345

Discordo Totalmente          Concordo Totalmente

**Houve dificuldade no estabelecimento de parcerias com entidades brasileiras devido às barreiras culturais e instabilidade econômica, social, e política. \***

12345

Discordo Totalmente          Concordo Totalmente

**A promoção de parcerias entre a subsidiária alemã e organizações brasileiras é uma forma de diminuir barreiras culturais, que podem dificultar o bom andamento do negócio. \***

12345

Discordo Totalmente          Concordo Totalmente

**O Brasil apresenta um ambiente favorável à entrada de empresas estrangeiras. \***

12345

Discordo Totalmente          Concordo Totalmente

**No momento da entrada da companhia no Brasil, o país apresentava estabilidade social necessária para garantir o bom andamento das negociações envolvidas no cotidiano da organização? \***

12345

Discordo Totalmente

Concordo Totalmente

**No momento da entrada da companhia no Brasil, o país apresentava estabilidade política necessária para garantir o bom andamento das negociações envolvidas no cotidiano da organização? \***

12345

Discordo Totalmente

Concordo Totalmente

**O fato de o Grupo apresentar outras subsidiárias ao redor do mundo facilitou o processo de entrada da subsidiária no Brasil. \***

12345

Discordo Totalmente

Concordo Totalmente

**Fatores culturais dificultam o bom gerenciamento do negócio no Brasil. \***

12345

Discordo Totalmente

Concordo Totalmente

### ***Perguntas adicionais às empresas de autopeças***

Por favor, responda a essas questões somente se você for colaborador em uma empresa do ramo de autopeças.

**A presença das montadoras alemãs no Brasil influenciou a entrada da subsidiária no mercado brasileiro? \***

- Sim
- Não

**As montadoras alemãs eram os principais clientes no momento da instalação da subsidiária no Brasil? \***

- Sim
- Não

**Os principais clientes e demandas na empresa, atualmente, provêm das montadoras alemãs?**

- Sim
- Não