UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE DE
RIBEIRÃO PRETO
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO DE ORGANIZAÇÕES

ALINE CRISTINA VANIN RIBEIRO BALABAN

**Ciclo de vida de uma *joint venture* internacional entre indústrias de alimentos no
mercado emergente brasileiro**

ORIENTADOR: PROF. DR. LUCIANO THOMÉ E CASTRO

RIBEIRÃO PRETO

2019

Prof. Dr. Vahan Agopyan
Reitor da Universidade de São Paulo

Prof. Dr. André Lucirton Costa
Diretor da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto

Prof. Dr. Jorge Henrique Caldeira de Oliveira
Chefe do Departamento de Administração

ALINE CRISTINA VANIN RIBEIRO BALABAN

**Ciclo de vida de uma *joint venture* internacional entre indústrias de alimentos no
mercado emergente brasileiro**

Versão Corrigida.

A original encontra-se disponível no Serviço de Pós-Graduação da FEA-RP/USP.

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração de Organizações da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo, para obtenção do título de Mestra em Ciências.

Área de Concentração: Planejamento, Inteligência de Mercado e Relações Contratuais

ORIENTADOR: PROF. DR. LUCIANO THOMÉ E
CASTRO

RIBEIRÃO PRETO

2019

Autorizo a reprodução e divulgação total ou parcial deste trabalho, por qualquer meio convencional ou eletrônico, para fins de estudo e pesquisa, desde que citada a fonte.

FICHA CATALOGRÁFICA

Balaban, Aline Cristina Vanin Ribeiro

Ciclo de vida de uma *joint venture* internacional entre indústria de alimentos no mercado emergente brasileiro. Ribeirão Preto, 2019.

109 p. : il. ; 30 cm

Dissertação de Mestrado, apresentada à Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto/USP. Área de concentração: Administração de Organizações.

Orientador: Castro, Luciano Thomé e.

1. Ciclo de vida de *joint venture*. 2. *Joint venture* internacional.
3. Mercados emergentes. 4. Brasil.

FOLHA DE APROVAÇÃO

Nome: BALABAN, Aline Cristina Vanin Ribeiro.

Título: **Ciclo de vida de uma *joint venture* internacional entre indústrias de alimentos no mercado emergente brasileiro. 2019.**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração de Organizações da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo, para obtenção do título de Mestre em Ciências.

Área de concentração: Administração de Organizações

Aprovado em: ____/____/____

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. _____

Instituição: _____

Julgamento: _____

Prof. Dr. _____

Instituição: _____

Julgamento: _____

Prof. Dr. _____

Instituição: _____

Julgamento: _____

“Todas as vitórias ocultam uma abdicação”.

(Simone De Beauvoir)

AGRADECIMENTOS

Em 2016 iniciou o desejo de abrir novas possibilidades para minha carreira profissional e o que no começo, como aluna especial no Programa de Pós-Graduação de Administração de Organizações, era uma oportunidade de novos aprendizados, se tornou em 2017 um grande desafio de iniciar a jornada no âmbito acadêmico, com o apoio do orientador professor Luciano Thomé e Castro, a quem agradeço à confiança e suporte na condução deste trabalho acadêmico.

Nada disso seria possível sem o apoio do meu maior incentivador, meu esposo Fabio Balaban, que me inspirou a buscar novas possibilidades no âmbito acadêmico. Gratidão pela amizade e companheirismo nesses anos de convivência.

Obrigada à minhas irmãs Cristiane, Cintia e Ana Carolina Ribeiro, que me auxiliaram cuidando da minha preciosidade, que é minha filha Luiza, que me acompanhou nesse desafio, desde o início, sendo minha inspiração para seguir aprendendo e evoluindo.

Aos meus pais que não estão mais presentes, meu muito obrigada, por sempre me motivarem a fazer o meu melhor e a acreditar que sempre podemos mais.

Muito obrigada aos professores e servidores administrativos da Pós-Graduação da FEA-RP, sempre disponíveis e atenciosos, dando suporte e esclarecendo nossas dúvidas, na busca pelo melhor do programa e dos alunos.

Às empresas e aos entrevistados que dedicaram seu tempo e total confiança nas informações cedidas, imprescindíveis para a realização deste trabalho de pesquisa, meu muito obrigada. Em especial ao amigo Neandro Cardoso Furtado, que apoiou a realização prática deste trabalho, proporcionando a abertura e disponibilidade dos entrevistados.

O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – Brasil (CAPES) – Código de Financiamento 001.

Obrigada meu Deus, por me proteger e me encorajar nessa caminhada de alegrias, conquistas e desafios a serem superados.

RESUMO

BALABAN, A. C. V. R. **Ciclo de vida de uma *joint venture* internacional entre indústrias de alimentos no mercado emergente brasileiro.** 109 f. 2019. Dissertação (Mestrado em Administração de Organizações) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, 2019.

As empresas formam alianças quando as mesmas se encontram em posições estratégicas vulneráveis ou ainda quando buscam otimizar recursos, sendo que essas alianças servem como sinais de continuidade do negócio e oportunidades para adquirir novas competências. Essas parcerias podem trazer agilidade no conhecimento e penetração em nichos de mercado com características peculiares e anteriormente desconhecidas. As particularidades de um mercado emergente e seu regionalismo podem ser fatores de grande influência tanto positiva como negativa no desenvolvimento e crescimento de uma empresa em ambientes desconhecidos. A pesquisa tem como objetivo analisar o ciclo de vida de uma *joint venture* internacional. Um estudo de caso de uma aliança entre uma empresa estrangeira de país desenvolvido com uma empresa de alimentos de país em desenvolvimento, ambas líderes de mercado no segmento que atuam, nos países de origem. Com o intuito de identificar quais as características marcantes nos estágios de formação, manutenção e dissolução dessa aliança. Os resultados deste trabalho podem contribuir academicamente com uma análise criteriosa das informações disponíveis atualmente na literatura sobre *joint-venture* internacional em mercados emergentes, abordando especificamente o mercado brasileiro. E gerencialmente, o presente estudo enriquece o conjunto de boas práticas de *joint venture* considerando uma visão internacional abordando o ciclo de vida desse tipo de aliança.

Palavras-Chave: Ciclo de vida de *joint venture*. *Joint venture* internacional. Mercados emergentes. Brasil.

ABSTRACT

BALABAN, A. C. V. R. International joint venture life cycle between food companies in Brazilian emerging market. 109 f. 2019. Dissertation (Master Thesis) – School of Economics, Business Administration and Accounting at Ribeirão Preto, University of São Paulo, Ribeirão Preto, 2019.

Companies form alliances when they are in vulnerable strategic position or when they want to optimize resources. These alliances are a sign of business continuity and a good opportunity to acquire new skills. These partnerships can streamline knowledge to enter a specific market with peculiarities. The particularities of emerging markets and its regionalism can influence both positively and negatively in the development and growth in unfamiliar environments. The research aims to analyse an international joint venture life cycle. A case study of an alliance between a foreign company, from a developed country with a national food company from developing country, both market leaders in the segment that operate, in the countries of origin. In order to identify what are the remarkable characteristics in the stages of formation, maintenance and dissolution of this alliance. The results of this work can contribute academically with a careful analysis of the information currently available in the literature on international joint venture in emerging markets, specifically addressing the Brazilian market. And managerially, the present study enriches the set of good practices of JV considering an international vision approaching the life cycle of this type of alliance.

Keywords: Joint venture life-cycle. International joint venture. Emerging economies. Brazil.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Principais apontamentos sobre ciclo de vida de JVI e seus respectivos autores ...	33
Quadro 2 – Lista de pontos para discutir e confirmar o relacionamento entre as empresas	35
Quadro 3 – Principais apontamentos sobre a fase de formação de JVI e seus respectivos autores	37
Quadro 4 – Mecanismos primários da governança de alianças.....	41
Quadro 5 – Principais abordagens sobre a fase de manutenção da JVI e seus autores	44
Quadro 6 – Principais apontamentos sobre JVI em mercado emergentes e Teoria Institucional	55
Quadro 7 – Principais abordagens sobre dissolução de JVI e seus autores.....	59
Quadro 8 – Questões da primeira parte do roteiro de entrevista e respectivos aportes bibliográficos	68
Quadro 9 – Questões da segunda parte do roteiro de entrevista e respectivos aportes bibliográficos	70
Quadro 10 – Questões da terceira parte do roteiro de entrevista e respectivos aportes bibliográficos	73
Quadro 11 – Questões da terceira parte do roteiro de entrevista e respectivos aportes bibliográficos	74
Quadro 12 – Caracterização das empresas parceiras na JVI	79

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Contexto geral do desenvolvimento da pesquisa.....	25
Figura 2 – Tipos dos modos de entrada, organizados em três dimensões	29
Figura 3 – Visão geral das principais fases do ciclo de vida de uma JVI e os impulsionadores críticos para o sucesso da mesma	32
Figura 4 – Seis etapas do Modelo para estabelecer JVs	34
Figura 5 – Contextualização da pesquisa com o aporte teórico	60
Figura 6 – Características ao longo das diferentes fases do ciclo de vida da JVI estudada	94

LISTA DE ABREVIATURAS

ABIA – Associação Brasileira de Indústrias de Alimentos

BNDES – Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social

BRIC – Brasil, Rússia, Índia e China

JV – *Joint venture*

JVI – *Joint venture* internacional

OMC – Organização Mundial do Comércio

PIB – Produto Interno Bruto

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	20
1.1	Pergunta de Pesquisa	22
1.2	Objetivo Geral.....	23
1.3	Justificativa e Contextualização da pesquisa	23
1.4	Organização do trabalho	25
2	REFERENCIAL TEÓRICO.....	27
2.1	Modos de entrada.....	27
2.2	Ciclo de vida de uma JVI.....	31
2.2.1	Formação de JV	33
2.2.2	Alianças do tipo JVI e sua manutenção.....	38
2.2.2.1	JVIs em mercados emergentes e Teoria institucional	45
2.2.3	Dissolução da JVI.....	57
3	MÉTODO	61
3.1	Tipo e caracterização da pesquisa.....	61
3.2	Pesquisa de campo	63
3.3	Visão geral do protocolo de estudo de caso.....	64
3.3.1	Procedimentos de coleta de dados	66
3.3.2	Questões e procedimentos para a entrevista	67
	Proposta de Roteiro Semiestruturado para entrevista:	67
3.3.3	Guia apresentação dos resultados do estudo de caso.....	76
4	ESTUDO DE CASO	78
4.1	Contexto e caracterização das empresas	78
4.2	Apresentação dos Dados	79
4.2.1	Interesses; análise parceiros e histórico do relacionamento na Formação da JVI	80
4.2.2	Desafios e dificuldades; governança; cláusulas contratuais e visão compartilhada na manutenção da JVI.....	81
4.2.3	Resolução de conflitos; divergência de objetivos e planejamento para dissolução da JVI.....	85
5	ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	88
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS	95
	REFERÊNCIAS.....	100

1 INTRODUÇÃO

Em seu estudo, Parmigiani e Rivera-Santos (2011), avaliaram que as relações interorganizacionais existem de diferentes formas, como alianças, *joint ventures* (JVs), contratos de fornecimento, licenciamento, *co-branding*, franquias, redes, dentre outras.

As empresas, muitas vezes, formam alianças estratégicas para capturar janelas de oportunidades em mercados em crescimento ou investem em ativos específicos para atender à demanda crescente (HARRIGAN, 1988; KOGUT, 1988; PARK; CHEN; GALLAGHER, 2002). Em muitos casos, as alianças estratégicas envolvem o intercâmbio e o desenvolvimento de recursos e capacidades chave (HOENH-WEISS; BARDEN, 2014). Vale ressaltar que na ausência de recursos internos ou no crescimento da demanda de mercado, muitas empresas dependem da formação de alianças como uma forma de aproveitar essas oportunidades. Hoenh-Weiss e Barden (2014) afirmam que a dependência de recursos não é muitas vezes uma explicação suficiente para formação de alianças. Há outras explicações que parecem ser mais diretamente influentes do que simplesmente a necessidade de prover mais recursos. Mas-Ruiz, Nicolau-Gonzalbez e Ruiz-Moreno (2002) afirmam que expandir para mercados internacionais é uma estratégia que pode ter sido ocasionada pela saturação de mercados nacionais, por haver oportunidades potenciais em novos mercados ou pela necessidade de ações mais competitivas por parte da empresa.

Gulati (1998) avaliou que as alianças podem ser ferramentas valiosas para formação de novos empreendimentos e que essencialmente as alianças são acordos interorganizacionais voluntários e cooperativos envolvendo intercâmbio, compartilhamento ou co-desenvolvimento de produtos, tecnologias ou serviços.

Uma JV é formada pela combinação de ativos de duas ou mais empresas, criando uma nova empresa independente, na qual as organizações parceiras compartilham a governança. Neves (2006) relata que a JV é uma alternativa para empresas no ambiente dinâmico de negócios. Sendo que as empresas envolvidas na formação da JV podem se concentrar nas suas principais competências e também podem agregar esforços para explorarem novos mercados. A JV pode ser doméstica, formada entre empresas de um mesmo país, ou internacional, quando é formada pela parceria entre empresas de países distintos. A expressão *joint-venture* (JV), neste trabalho, se refere à uma forma específica de fazer negócio, através do qual duas ou mais

empresas se unem para explorar oportunidades de negócio. Sendo o foco deste estudo a *joint venture* internacional (JVI). Essa união é legalmente estabelecida e sob contrato negociado entre as partes (JEANNET; HENNESSEY, 2001).

Considerando a abordagem de Kogut (1988) que relata que muitas organizações, assim como uma JV, passam pelo ciclo que envolvem as etapas de criação, institucionalização e com grande frequência pela etapa de dissolução, caracteriza-se assim o ciclo de vida de uma JV. E que, segundo o autor, os motivos competitivos que levam à criação da JV são, muitas vezes, os mesmos que levam à dissolução dessa aliança. O presente estudo busca analisar o ciclo de vida de uma JVI formada entre uma empresa de país desenvolvido e outra de país emergente, ambas do setor de alimentos. Tendo como foco analisar os estágios de formação, manutenção e dissolução desta empresa estabelecida no mercado brasileiro.

Mercado esse que apresenta condições político-econômicas instáveis. E de acordo com Meschi, Norheim-Hansen e Riccio (2017), dentre os países do BRIC (Brasil, Rússia, Índia e China), o Brasil é caracterizado por um nível equilibrado dentre as economias emergentes. Por apresentar desenvolvimento do seu mercado interno, mesmo considerando as oscilações econômicas e turbulências políticas. Condições essas, que são características de países em desenvolvimento.

O setor de alimentos, no Brasil, segundo a ABIA (Associação Brasileira das Indústrias de Alimentos), cresceu em 2017 mais que as estimativas de aumento para o PIB. Para 2018, o setor se manteve em crescimento, apresentando um aumento da ordem de 2,08% no faturamento da indústria brasileira de alimentos. Somadas as exportações e as vendas para o mercado interno, alcançou-se 656 bilhões, o que representou 9,6% do PIB. Esses relatos corroboram para o desenvolvimento desta pesquisa que foca avaliar um caso de JVI entre indústrias de alimentos no mercado brasileiro (ABIA, 2019).

O estudo de Meyer et al. (2009), apontou que em casos onde os aspectos institucionais do mercado alvo são fracos, as JVs são mais utilizadas por poderem proporcionar maior acesso aos recursos do país. De acordo com a verificação desses autores, investidores preferem não adquirir uma empresa por se tratar de expor a grandes desafios de gestão na aquisição de negócios. E dessa forma, estabelecer uma JVI em países emergentes é preferível pois esses mercados podem ser especialmente problemáticos para aquisições, pelo ambiente institucional turbulento.

Xu e Meyer (2013) relataram que as economias emergentes criam oportunidades para empresas e também para os estudiosos de administração. Em seus estudos, os autores realizaram a revisão dos principais periódicos internacionais entre 2001 e 2010, abordando que os contextos das economias emergentes desafiam algumas das hipóteses das teorias de administração estabelecidas originalmente para mercados mais estáveis e eficientes, como é o caso, dos países desenvolvidos. Os autores relataram ainda, que países emergentes fornecem um laboratório para investigarmos a interação entre as estratégias da empresa e os contextos locais. E, em função de serem caracterizados como mercados ineficientes e com alta incerteza, desafiam assim a eficácia de modelos de negócios e as teorias da administração.

Dessa forma, estudos para reavaliar e entender as teorias relacionadas aos desafios enfrentados pelas empresas em contextos das economias emergentes continuam sendo realizados e contribuem para o desenvolvimento desta pesquisa que busca analisar o ciclo de vida de uma JVI formada no mercado brasileiro e assim identificar as particularidades nos estágios de formação, manutenção e dissolução de um caso de aliança formada entre empresas do setor de alimentos.

1.1 Pergunta de Pesquisa

No contexto de mercado de economias emergentes, considerando o estudo de caso de uma aliança realizada entre duas empresas do setor de alimentos, líderes no mercado em que atuam, sendo uma de país desenvolvido e outra de país em desenvolvimento, é proposto o questionamento central desta pesquisa.

Quais as características marcantes no ciclo de vida de uma JVI formada por empresas do setor de alimentos, ao estabelecerem essa aliança no mercado emergente brasileiro?

1.2 Objetivo Geral

Essa pesquisa tem como objetivo principal analisar o ciclo de vida de uma JVI entre uma empresa estrangeira norte-americana líder no segmento de chocolates, com uma empresa nacional líder na produção de biscoitos e produtos forneados no mercado brasileiro. E com o intuito de identificar quais as **características marcantes** nos estágios de formação, manutenção e dissolução dessa aliança, é feito o desdobramento nos objetivos específicos abaixo:

- a) Identificar quais os **interesses** de ambas empresas em formar uma JVI no mercado brasileiro.
- b) Identificar quais **desafios e dificuldades**, dadas as particularidades de um mercado emergente, no estabelecimento e manutenção de uma aliança do tipo JVI.
- c) Avaliar **como a dissolução** de uma JVI pode ser planejada e se ocorreu de forma harmoniosa.

1.3 Justificativa e Contextualização da pesquisa

Mesmo considerando as pesquisas já realizadas abordando a formação de alianças realizadas entre empresas de países desenvolvidos com empresas de economias emergentes, esta pesquisa se justifica, por abordar essa temática analisando o ciclo de vida de uma JVI em economias emergentes. Porém, em função da heterogeneidade que há dentre os diversos países emergentes, este estudo abordará um caso no cenário brasileiro, que apresenta condições políticas-econômicas instáveis. Em seu trabalho especial, Aharoni e Brock (2010), fizeram uma revisão dos 50 anos de pesquisa acadêmica sobre o tema negócios internacionais. E apontaram a necessidade da realização de estudos mais regionais, focando em especial outras regiões que não a Europa Ocidental.

Outra justificativa importante, é a questão da oportunidade de análise em profundidade do **como** se deu a formação, manutenção e dissolução da JVI olhando numa perspectiva ao longo do tempo, abordando a parceria, no contexto internacional, situação de uma empresa de um país desenvolvido, já estabelecido adentrando em um mercado emergente, instável e com isso a empresa estrangeira ter que aprender sobre as particularidades de negócios de um mercado emergente, como o Brasil.

De acordo com uma pesquisa realizada em 2014, no âmbito empresarial pela empresa McKinsey, dentre 1.263 executivos de diferentes países entrevistados, nas mais diversas regiões do mundo, sendo que 982 possuem experiência em JV, 68% desses entrevistados tinham expectativa que as atividades de JV das empresas que trabalhavam, aumentassem nos próximos 5 anos. Ainda nessa pesquisa, cerca de 90% dos entrevistados que trabalhavam em empresas que possuíam ao menos 6 JVs em operação, relataram que esse tipo de aliança são frequentemente consideradas como forte alternativa em processos de fusões ou aquisições (MCKINSEY & COMPANY, 2014).

Perkins, Morck e Yeung (2014), em seu estudo que examinou JVIs no setor de telecomunicações no mercado brasileiro, relataram sobre as diferenças de governança corporativa que podem levar a falhas nesse tipo de parceria. E apontaram a oportunidade de entender como JVIs de sucesso estabelecem incentivos de longo prazo para obterem melhor desempenho na governança corporativa na gestão dessas alianças e também a oportunidade de explorar como são estabelecidos contratos legais e cláusulas contratuais estratégicas usadas pelas empresas parceiras, para melhor compreenderem e codificarem esses incentivos de governança.

O presente estudo, busca analisar o mercado brasileiro, com foco no setor de alimentos. A indústria de alimentos e bebidas, em 2017 apresentou 9,8% de faturamento em relação ao PIB brasileiro e 9,6% em 2018, segundo a ABIA, 2019. Esse setor representa 24,8% da indústria de transformação brasileira. Sendo que, segundo a associação, há indicadores de que para 2019 o setor de alimentos se manterá em crescimento.

A Figura 1 apresenta o contexto geral em que a pesquisa se desenvolveu, mostrando que considerando o mercado global, há empresas de países desenvolvidos que querem adentrar em mercados emergentes. E, formar alianças com empresas dos mercados locais é uma maneira de facilitar e agilizar o processo de conhecimento deste mercado. Espera-se que os resultados

deste trabalho possam contribuir academicamente, agregando mais informações à base de conhecimentos já existente sobre o tema central de ciclo de vida de uma JVI em mercados emergentes. E o entendimento sobre quais são os interesses, desafios e dificuldades e a decisão ao liderarem ou participarem de ações de fusões e aquisições nas empresas em que atuam.

Figura 1 - Contexto geral do desenvolvimento da pesquisa

Fonte: Elaborado pela autora.

1.4 Organização do trabalho

Com o intuito de responder à pergunta de pesquisa proposta, este estudo está estruturado em seis capítulos, sendo esse primeiro a introdução; o capítulo 2 aborda o referencial teórico, considerando as bibliografias revisadas sobre modos de entrada, ciclo de vida de JVI e todas as suas fases, como formação de JV, manutenção desse tipo de aliança, em mercados emergentes e sob a ótica da Teoria Institucional e, por fim, a fase de dissolução. O capítulo 3 demonstra o método utilizado neste trabalho, bem como o protocolo de estudo de caso para guiar o pesquisador na realização da pesquisa de campo e assim investigar o fenômeno ocorrido, em profundidade. O capítulo 4 aborda o contexto e caracterização das empresas estudadas. O capítulo 5 contempla a análise e discussão dos resultados. E por fim, o capítulo 6 apresenta as

considerações finais sobre o tema desenvolvido neste estudo, seguido das referências bibliográficas utilizadas para dar embasamento teórico ao trabalho realizado.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo, são abordadas as linhas gerais dos temas que contribuíram para o desenvolvimento desta pesquisa e serviram como aporte teórico para elaboração do roteiro para entrevista em um estudo de caso.

2.1 Modos de entrada

A decisão de uma empresa em se internacionalizar, de acordo com Dunning (1988), é resultado da avaliação dos fatores motivadores e das barreiras esperadas nesse processo. Essa decisão não depende exclusivamente das oportunidades de expansão do negócio, segundo o autor, depende também dos riscos e fatores que possam dificultar esse processo. Sendo, extremamente importante que os gestores analisem cuidadosamente as barreiras esperadas em determinados mercados e quais as possibilidades de adequar a empresa a essas situações ou até mesmo em optarem por não avançarem no processo de internacionalização.

Segundo Brouthers e Hennart (2007), para os executivos das empresas, a decisão de escolha entre as opções de expansão no mercado externo é uma tarefa difícil. À medida que as forças de globalização direcionam as empresas à expandirem fora do seu mercado doméstico, uma das preocupações é definir qual a melhor forma de operação para entrar em um mercado estrangeiro. E assim define-se um dos tipos de linha de pesquisa da academia, que está relacionado ao modo de entrada das empresas no mercado internacional. Sharma e Erramilli (2004), apresentaram a definição de modo de entrada como sendo um acordo estrutural que permite uma empresa implementar sua estratégia de mercado do produto, num outro país, realizando operações de marketing, através de exportações, por exemplo, ou através de parcerias com outras empresas, estabelecendo relações contratuais, JVIs ou até mesmo operações próprias. E dessa forma, o modo de entrada determinará se uma empresa estabelecerá um controle total sobre uma unidade estrangeira ou se irá compartilhar o controle dessa unidade com outra empresa parceira.

Brouthers, K. D. e Brouthers, L. E. (2002), apontaram em sua pesquisa que muitos estudos sobre modos de entrada internacionais se concentraram apenas nas explicações dos custos de transação relacionados à seleção do modo de entrada. Outros estudos examinaram as diferenças de desempenho entre esses modos de entrada, como por exemplo, modos próprios como aquisições ou JVIs. No entanto, segundo o autor, muitos desses estudos apoiam-se exclusivamente em medidas de desempenho financeiro; outros examinam apenas modos de propriedade total ou JVIs e ignoram outros fatores que podem afetar o desempenho, como custos de transação, contexto institucional e também contexto cultural do mercado alvo.

O tipo do modo de entrada se mostrou menos importante na determinação do desempenho das empresas subsidiárias estrangeiras, do que o nível dos custos de transação, o contexto cultural e o contexto institucional do mercado-alvo. Esse estudo apontou também que, as empresas obtiveram maior desempenho financeiro e não financeiro, quando se instalaram em mercados caracterizados por baixos custos de transação, altas restrições legais e alto risco de investimento. E como explicação para essa descoberta o autor ressalta que, países com altas restrições legais e altos riscos de investimento podem propiciar maiores retornos potenciais para as empresas que buscam investir nesses mercados (BROUTHERS, 2002).

De acordo com Cavusgil, Knight e Riesenberger, (2008), os tipos dos modos de entrada, podem ser organizados em quatro dimensões que envolvem controle, comprometimento de recursos, risco e flexibilidade. Sendo que essas dimensões estão relacionadas entre si. Para o desenvolvimento desta pesquisa, foram consideradas três dessas dimensões. Conforme apresentado na Figura 2, quando a empresa estrangeira aumenta o comprometimento de recursos envolvidos na parceria, maior será o grau de controle que ela terá sobre a operação realizada no mercado externo. Porém, ao comprometer mais recursos, a empresa estrangeira estará exposta a maiores riscos.

Morschett, Schramm-Klein e Swoboda (2010), alegaram que a escolha do modo de entrada num mercado, é um componente crítico da estratégia de internacionalização. Os autores, em seu estudo de meta-análise sobre o impacto dos antecedentes externos na escolha do modo de entrada, verificaram que há uma associação negativa entre o risco país, restrições legais, crescimento e tamanho do mercado e a preferência por subsidiárias integrais. Verificaram que quando a incerteza do mercado de um país é alta, consequentemente o risco-país é alto, a preferência é maior por modos de entrada cooperativos ao invés de subsidiárias integrais. Ainda, em seus estudos de revisão, os autores verificaram também que quanto

maiores as restrições legais de um país, mais favorável também é a escolha por esses modos de entrada cooperativos.

Figura 2 – Tipos dos modos de entrada, organizados em três dimensões

Fonte: Adaptado de Cavusgil, Knight e Riesenberger, (2008).

Puck et al. (2017), apontam que estudos anteriores que buscaram uma melhor compreensão das opções do modo de entrada disponíveis para a empresa, possuem uma série de deficiências por focarem demasiadamente em critérios de eficiência e minimização de custos, e assim acabaram negligenciando o potencial de criação de valor. Apesar dos critérios de eficiência serem cruciais para a escolha do modo de entrada, também é importante entender como a alocação dos recursos pretendidos pode afetar a estruturação de operações estrangeiras. Pois de acordo com os autores, em função da maioria desses estudos serem baseados nos custos de transação, pesquisas anteriores focaram na relação contratual entre a empresa matriz e a subsidiária local, explicando os modos de entrada como resultado de falhas dos mercados externos. E consequentemente, esses estudos não levaram suficientemente em conta os recursos da empresa que se destinam a serem transferidos para o mercado hospedeiro e sua influência na escolha do modo de entrada.

As desvantagens relacionadas à estratégia de modo de entrada cooperativo do tipo JVI podem estar relacionado à dificuldade de cooperação entre os parceiros, quando os objetivos e

as capacidades desses, são diferentes. Pode também apresentar dificuldade em atingir o investimento efetivo e controle operacional, em função de tudo ter que ser partilhado e negociado. Além dessas situações, o relacionamento entre as empresas parceiras pode apresentar dificuldades relevantes, em função de conflitos e falhas na comunicação entre os dirigentes de ambas empresas, muitas vezes por apresentarem culturas empresariais diferentes. (PENG, 2003). Dentre outras situações que podem gerar conflitos de interesses, como por exemplo, as diferentes velocidades que os parceiros abordam o mercado; descontentamento com os dividendos dos lucros e ainda, conflitos internos à própria organização estabelecida, fruto do modo cooperativo entre os parceiros.

Outra verificação importante realizada por Puck et al. (2017), foi sobre a relação entre as transferências de recursos pretendidas pelas empresas e a escolha do modo de entrada, ser impactada por diferenças institucionais. Os autores sugeriram em seus estudos, que empresas que buscam transferir maior nível de recursos tangíveis para a empresa local do país hospedeiro, mais provavelmente escolham um modo de entrada do tipo JVI. Os estudos dos autores indicaram ainda que a escolha do modo de entrada não depende somente de fatores de eficiência e da minimização de custos, mas também está relacionado aos interesses dos recursos a serem transferidos para o mercado alvo.

De acordo com Mowery, Oxley e Silverman (1996), alianças estratégicas não são fenômenos novos, elas têm sido destaque nos negócios internacionais desde a virada do século. Onde JVs foram formadas com intuito de exploração de recursos naturais (HARRIGAN, 1986). E a taxa de formação dessas alianças, aumentou significativamente, porém os motivos para o estabelecimento dessas parcerias mudaram. Os autores destacam que as atividades envolvidas nessas alianças passaram a envolver maiores níveis de transferência de conhecimento e tecnologia. Há uma busca pela rápida penetração nos mercados estrangeiro e a facilidade na coordenação estratégica entre concorrentes para aumentar o poder de mercado (PORTER; FULLER, 1986; HAGEDOORN, 1993). Além do interesse nesse tipo de aliança, estar relacionado à aquisição de novas habilidades complexas, considerando o contexto do mercado em que possam estar inseridas e/ou capacidades tecnológicas desses parceiros.

Dessa forma, uma importante contribuição desta pesquisa, é realizar a análise em profundidade de um caso de um modo de entrada cooperativo, que tem como um dos objetivos, identificar quais os interesses de ambas as empresas envolvidas na formação de uma JVI no mercado brasileiro. E assim, poder avaliar criticamente se a escolha pelo modo de entrada

cooperativo, do tipo JVI, foi a opção mais adequada por parte da empresa estrangeira de acordo com os interesses na formação da JVI que serão discutidos a seguir.

2.2 Ciclo de vida de uma JVI

Parmigiani e Rivera-Santos (2011), ao realizarem um estudo de revisão sobre as diferentes formas das relações interorganizacionais e suas respectivas teorias, verificaram que as empresas buscam realizar alianças quando essas demonstram ser uma estratégia mais eficiente do que a internalização e suas transações de mercado. Os autores ressaltam ainda que essas alianças são, além de melhorar a eficiência, uma maneira para acessar recursos valiosos quando o mercado atual não oferece uma alternativa melhor e mais econômica.

Chowdhury, I. R. e Chowdhury, P. R. (2001a), apontaram que há estudos que examinam a formação de JVs, no entanto o tema da quebra da aliança, possui um número menor de pesquisas realizadas. Verificaram que em grande parte, os estudos abordam a formação e a dissolução de JV como dois fenômenos separados. A maior parte da literatura não desenvolveu a teoria do ciclo de vida desse tipo de aliança, considerando uma abordagem completa das fases. Os autores relataram que ignorar o como foi formada uma JV pode simplificar a análise, porém consideram que alguns pontos interessantes podem ser desconsiderados ao avaliar o tema.

Kale e Singh (2009), em seu estudo que está dentre os mais citados relacionados ao tema de ciclo de vida de JVs, afirmaram que as alianças apresentam um paradoxo para as empresas, pois muitas organizações se envolvem em alianças para garantir e ampliar seu crescimento e vantagem competitiva, porém, essas alianças apresentam baixas taxas de sucesso. Os autores, apontaram como as empresas podem lidar com essas falhas, identificando alguns dos principais impulsionadores de sucesso das alianças, considerando fatores críticos em cada fase do ciclo de vida da JV. Na fase de formação, selecionar o parceiro apropriado é um dos fatores-chave para a evolução da aliança. Outro fator importante é estabelecer a forma de governança apropriada para supervisionar a nova empresa. E por fim, na fase pós-formação, gerenciar a aliança de forma contínua para gerar valor ao longo da existência. Os autores apresentaram também como as empresas podem aumentar seu sucesso nesse tipo de parceria, desenvolvendo e institucionalizando capacidades com nível empresarial para gerenciar essas alianças. A figura

3, mostra uma visão geral das principais fases do ciclo de vida de uma aliança, exceto a fase de dissolução, e os fatores que são críticos para o sucesso da mesma.

Figura 3 – Visão geral das principais fases do ciclo de vida de uma JVI e os impulsionadores críticos para o sucesso da mesma

Fonte: Adaptado de Kale e Singh (2009).

Na pesquisa atual, pretende-se analisar os estágios de formação, manutenção e dissolução de um caso de uma JVI realizada entre uma empresa de país desenvolvido com uma empresa brasileira. E utilizar como referência esses impulsionadores de sucesso para a aliança, apresentados na Figura 3, auxiliarão na identificação das características marcantes nas fases ao longo do ciclo de vida da JVI, dadas às particularidades de um mercado emergente.

Em seu trabalho, Chowdhury, I. R. e Chowdhury, P. R. (2001b), estabeleceram a teoria do ciclo de vida de uma JVI com base no tripé sinergia, aprendizado organizacional e risco moral. Os autores consideraram que a sinergia ocorre em função das competências complementares que as duas empresas apresentam no momento da formação. A aprendizagem organizacional, aborda a capacidade dos parceiros em adquirirem as competências um do outro. E por fim, o risco moral, está relacionado ao fato de que ao formarem a aliança, as empresas não conseguem muitas vezes estabelecerem de forma contratual todos os pontos de controle e assim ambas possuem incentivos para permearem na aliança e coordenarem os custos da JVI.

Beamish (1987) aborda que a formação de alianças e o sucesso das mesmas, não é explicado somente pela complementariedade das empresas parceiras. Gundlach, Achrol e Mentzer (1995), verificaram que o comprometimento das empresas parceiras na aliança, bem como a compatibilidade entre elas, como por exemplo, o estilo de trabalho, as culturas dessas

empresas e a disposição de ambas em fazerem contribuições no curto prazo para obterem os benefícios desejados no longo prazo, estão relacionadas também ao sucesso da aliança.

O Quadro 1, apresenta os principais apontamentos sobre o ciclo de vida de uma JVI e seus respectivos autores.

Quadro 1 – Principais apontamentos sobre ciclo de vida de JVI e seus respectivos autores

Tema	Principais apontamentos	Autores
Ciclo de vida de JVI	Estudos abordam a formação e a dissolução de JV como fenômenos separados. A maior parte da literatura não desenvolveu a teoria do ciclo de vida da aliança	Chowdhury, I. R. e Chowdhury, P. R., 2001a
	Alianças apresentam paradoxo, pois são formadas para ampliar crescimento, porém tem baixa taxa de sucesso	Kale e Singh, 2009
	Impulsionadores de sucesso da aliança	
	Teoria do ciclo de vida de uma JVI com base no tripé sinergia, aprendizado organizacional e risco moral	Chowdhury, I. R. e Chowdhury, P. R., 2001b
	Sucesso não é explicado só pela complementariedade das empresas na JVI. Comprometimento, compatibilidade e disposição em contribuir à curto prazo com foco longo prazo	Beamish, 1987; Gundlach, Achrol e Mentzer, 1995

Fonte: Elaborado pela autora.

Com intuito de investigar no detalhe as fases do ciclo de vida de um caso de uma JVI, este estudo será conduzido para avaliar as etapas de formação dessa parceria, seguido da análise da etapa de manutenção dessa JVI e por fim, avaliar como a dissolução dessa aliança ocorreu. Dessa forma, verificar as abordagens da literatura disponível sobre cada etapa do ciclo de uma JVI, proporcionará maior robustez ao desenvolvimento desta pesquisa.

2.2.1 Formação de JV

Chowdhury, I. R. e Chowdhury, P. R. (2001a), apontaram que por trás do surgimento das JVs podem ser considerados os fatores estratégicos e as políticas governamentais. No primeiro grupo, a formação da JV se dá com o foco em reduzir a concorrência, sendo classificadas como JVs defensivas ou com foco em aumentar o poder de mercado, definindo-se assim as JVs ofensivas. Em relação às políticas governamentais, o autor verificou que em

alguns países, os governos explicitamente exigem a aliança com um parceiro local. Ou ainda, os governos podem exigir que pelo menos um dos componentes de um produto, precisa ser produzido domesticamente. E dessa forma, se dá uma JVI, que poderá proporcionar um maior controle sobre a tecnologia de produção, por exemplo.

De acordo com Neves (2006), há uma preocupação geral sobre como as alianças são formadas. Na busca por vantagens competitivas, empresas formam JVs para melhor explorarem suas competências, unirem esforços com intuito de expandir seus negócios e aproveitarem as sinergias entre elas. O autor, desenvolveu um modelo com seis etapas com intuito de contribuir com os executivos, propondo um guia para auxiliá-los no processo de tomada de decisão na formação de uma JV, conforme apresentado na Figura 4. A utilização do modelo de Neves (2006), para analisar a etapa de formação da JVI neste estudo de caso, tem como objetivo auxiliar na elaboração da pesquisa para verificar em detalhe, quais os interesses de ambas empresas na formação da parceria no mercado brasileiro. O primeiro passo, na Figura 4, refere-se a uma avaliação detalhada sobre a história do relacionamento entre as empresas. Para tal, utilizaremos a sugestão elaborada pelo autor, que aborda 18 questionamentos, conforme apresentado no Quadro 2, a serem analisados entre os potenciais parceiros para facilitar identificar a relação entre as empresas e assim poder evitar falhas na aliança a ser estabelecida.

Figura 4 – Seis etapas do Modelo para estabelecer JVs

Fonte: Neves (2006)

Os questionamentos apresentados no quadro 2, servirão como base para essa pesquisa, para avaliarmos também, como é possível identificar os interesses que podem haver pelas empresas ao formarem uma JVI.

Quadro 2 – Lista de pontos para discutir e confirmar o relacionamento entre as empresas

Nº	Questionamento a ser verificado sobre as empresas a serem parceiras
1	Eles querem fazer negócios por um longo tempo
2	Eles estão dispostos a crescer o relacionamento com a cultura cooperativa
3	Eles serão pacientes com os erros uns dos outros
4	Eles têm um forte senso de lealdade
5	Eles têm objetivos semelhantes, métodos de operações, culturas corporativas e processos de tomada de decisão.
6	A alta gerência está comprometida
7	Não há uma ameaça de aquisição hostil
8	É bom compartilhar riscos financeiros nessa iniciativa
9	Eles querem fazer investimentos de longo prazo
10	Eles vão dedicar pessoas e esforços para a aliança
11	Acontecem mudanças rápidas no mercado
12	Eles não estarão procurando por outra organização como parceiro de negócios
13	Se outra organização aparecer, eles tentarão usar sua oferta como referência e não substituirão A ou B
14	Há algo muito valioso para ser transferido de um para outro
15	A possui recursos insuficientes para crescer por conta própria e para alcançar os canais B
16	Entrando por conta própria em um mercado não é a melhor solução para B
17	Ambas as empresas desejam liderança no mercado
18	A urgência relativa dessa relação é a mesma para A e B

Fonte: Neves (2006).

As empresas ao formarem alianças precisam avaliar cuidadosamente os parceiros com os quais pretendem realizar suas parcerias, pois de acordo com Wassmer (2010), identificar parceiros com boa reputação em outros países e principalmente em mercados emergentes é um grande desafio.

Há pesquisas que tem estudado o papel das redes entre as empresas de um setor durante a fase da formação de alianças. Meschi e Wassmer (2012), verificaram também que a participação dessas empresas em redes é antecedente fundamental para formação de parcerias pois possibilitam o intercâmbio de informações sobre potenciais oportunidades de alianças e também obtenção de registros comportamentais de empresas e maior conhecimento do novo mercado que pretendem se estabelecer.

Em seu estudo sobre congruências entre as teorias das estratégias de internacionalização e redes organizacionais, Stocker e Santos-Jhunior (2017), apontaram que empresas que buscam se internacionalizarem, podem através das redes de relacionamentos sociais ou burocráticas, se beneficiarem dessas relações.

Dentre os diferentes tipos de formação de alianças estratégicas que há entre as empresas, muitas vezes é de responsabilidade dos executivos da alta diretoria avaliar qual tipo de aliança será a mais adequada quando se trata de realizar parcerias. Podem ser realizados contratos para trabalhos e demandas específicas, como por exemplo parceria para realização de pesquisa e desenvolvimento para um determinado serviço ou produto. Liboni (2005) relata que alianças estratégicas são meios utilizados por empresas que se unem frente a objetivos comuns, e que juntas podem ter recursos que isoladamente poderiam não dispor. Outra opção, é a realização de acordos de distribuição que podem ser estabelecidos entre empresas de diferentes países. Isso ocorre quando uma empresa estrangeira pretende penetrar em um novo país e não tem estrutura estabelecida ou conhecimento suficiente do mercado alvo, ela pode, por exemplo, realizar um acordo de distribuição de produtos com uma empresa nacional, como uma opção de obter maior conhecimento do mercado que pretende investir e assim garantir que seus produtos ou serviços alcancem o cliente ou consumidor.

Avaliar se as empresas que buscam formar alianças fazem parte de uma rede onde é possível obter informações e entender a dinâmica dessas organizações, pode ser um facilitador para formação de parcerias e estabelecimento de contratos entre empresas. No entanto, quando se trata de formar parcerias entre empresas de outros países, mesmo sendo de um mesmo ramo

industrial, porém exercerem atividades diferentes, pode não ser uma tarefa simples, conhecer no detalhe a dinâmica e a real situação econômico-financeira dessas empresas. Rocha e Almeida (2006), relataram que em comparação aos tipos de alianças estabelecidas que apresentam menor comprometimento de recursos, as JVs oferecem mais vantagens de retorno, como por exemplo participação nos lucros e maior controle sobre as operações da nova empresa estabelecida.

Para as empresas estrangeiras, no caso de países desenvolvidos, de acordo com Chowdhury, I. R. e Chowdhury, P. R. (2001a), as empresas do país em desenvolvimento podem fornecer conhecimentos específicos como mercado local, sistemas jurídicos locais, costumes e reputação de outras empresas e questões políticas, além de contribuir com a dinâmica de marketing e canais de distribuição. Já para as empresas dos países emergentes, formar uma JVI pode proporcionar reputação internacional, acesso a conhecimentos diferenciados de gestão, finanças. Assim, o estudo desse autor aborda que os ganhos são provenientes da sinergia entre as empresas parceiras.

O quadro 3 resume os autores e suas abordagens sobre a formação de uma JVI.

Quadro 3 – Principais apontamentos sobre a fase de formação de JVI e seus respectivos autores

Tema	Principais apontamentos	Autores
Formação da JVI	Fatores estratégicos e políticas governamentais por trás do surgimento das JVs; JVs defensivas ou ofensivas	Chowdhury, I. R. e Chowdhury, P. R., 2001a
	Preocupação de como as alianças são formadas Modelo para estabelecimento de JVs	Neves, 2006
	É um grande desafio identificar parceiros com boa reputação em países emergentes	Wassmer, 2010
	Ao buscar se internacionalizar, empresas podem através das redes de relacionamentos sociais ou burocráticas, se beneficiarem dessas relações	Stocker e Santos-Jhunior, 2017
	Empresas que se unem frente a objetivos comuns. Contratos com demandas específicas, como realização de pesquisa e desenvolvimento para determinado serviço ou produto	Liboni, 2005
	Importante conhecer a dinâmica e a real situação econômico-financeira da empresa parceira. JVs oferecem mais vantagens de retorno e menor comprometimento de recursos	Rocha e Almeida, 2006
	Empresas de PED – fornecem conhecimentos específicos do mercado local, sistemas jurídicos locais, costumes e reputação de outras empresas, questões políticas e contribui com a dinâmica de marketing e canais de distribuição. Empresas de PD - proporcionam reputação internacional, acesso a conhecimentos diferenciados de gestão e finanças	Chowdhury, I. R. e Chowdhury, P. R., 2001a

Fonte: Elaborado pela autora.

2.2.2 Alianças do tipo JVI e sua manutenção

Em alianças desse tipo, há maior envolvimento de capital entre duas ou mais empresas que formam uma terceira empresa independente e que quando estabelecida por empresas de diferentes países, caracterizam-se como JVI.

As JVIs enfrentam níveis consideráveis e variados de volatilidade no ambiente dos países da empresa local (CUYPERS et al., 2017). Assim, realizar trocas de informações e/ou recursos complementares de menor impacto entre as empresas, pode ser uma primeira opção com menor riscos envolvidos e assim num segundo momento, após construída uma relação de maior confiança entre elas, surgir a oportunidade para formação de grandes parcerias e formação de alianças com maior impacto financeiro e envolvimento organizacional. Podendo ser esse, um caminho conveniente para ambas empresas. Os autores, abordam também, que empresas que estabelecem uma JVI enfrentam desafios dos mais diversos tipos, e que a capacidade de obter valor nesse tipo de aliança depende da forma como as empresas parceiras lidam com isso.

Rocha e Almeida (2006), abordam que a escolha do parceiro local pode trazer contribuições sinérgicas, em função do mesmo possuir experiência do ambiente local, possuir acesso à rede de distribuição, contatos pessoais com fornecedores, órgãos governamentais que combinados às habilidades e recursos da empresa estrangeira, podem agregar valor para ambas empresas participantes da JVI. No entanto, os autores relataram que JVIs possuem altas taxas de mortalidade, estimadas em um a dois terços de fracasso.

Koljatic e Silva (2008) abordaram que há um amplo acordo sobre a importância de reduzir a incerteza no processo de encontrar parceiros apropriados para o desenvolvimento de uma aliança bem-sucedida. Estudos empíricos têm documentado o crescimento de alianças comerciais em diversos setores industriais e abordam o papel-chave da confiança, tendo como base importante a redução da incerteza de que o parceiro poderá atuar de forma oportunista (GULATI, 1995). Principalmente levando em consideração o cenário econômico atual, onde alguns países passam por crise. Ao considerar o Brasil, este cenário é ainda mais preocupante pois há também, no momento, uma crise política que gera desconfiças ainda maiores para as empresas estrangeiras que possuem interesse em investir no país. Pois se veem frente a uma

série de incertezas que podem influenciar negativamente a tomada de decisão dos investidores, na hora de escolher entre um país ou outro.

No entanto, mesmo com vários riscos que as empresas multinacionais podem correr investindo em outros mercados, as pesquisas mostram que há um aumento significativo na formação de alianças entre as organizações, sejam elas com ou sem fins lucrativos. Allen e Link (2013) relataram que o número de alianças estratégicas do tipo JV, por exemplo, vem aumentando desde 2009. Sendo que em 2012 ocorreram mais de 4.000 parcerias desse tipo em todo o mundo. O interesse por formar alianças pode ser resultado da busca de necessidade de crescimento num mercado específico no caso de uma empresa multinacional estrangeira e, por parte da empresa local na capacidade de obter vantagens competitivas no mercado interno.

A formação de uma JVI envolve o estabelecimento de uma organização separada, porém de propriedade conjunta das empresas parceiras, que são responsáveis pelos riscos e recompensas dessa nova instituição. Alguns autores sugerem que a formação específica de JVIs muitas vezes são estabelecidas para troca de recursos entre as empresas parceiras, isso em países desenvolvidos ou muitas vezes em resposta a legislações locais, principalmente em países emergentes. AS JVIs são especialmente complexas, pois muitas vezes envolvem uma vasta gama de atividades como pesquisa e desenvolvimento, produção, marketing e distribuição. Segundo Taylor, Zou e Osland (2000), de acordo com a percepção de empresas norte-americanas, quando não é crucial a proteção da tecnologia, é mais provável que as JVIs sejam utilizadas.

É importante ressaltar, conforme aborda Buckley e Casson (1996), que o gerenciamento de uma JVI deve ser visto como responsabilidade mútua das empresas parceiras. Para tal, o estabelecimento de uma empresa independente envolve a cooperação entre as partes, a confiança, bem como o envolvimento dos sócios e executivos da alta diretoria.

Estabelecer uma aliança com uma empresa nacional pode reduzir riscos associados a questões políticas, econômicas e financeiras. Uma empresa multinacional, por exemplo, pode formar um relacionamento com uma empresa nacional que também sofreria em caso de expropriação dos ativos da JVI. Assim, esses parceiros locais oferecem um serviço valioso. Eles podem obter uma maior porcentagem de insumos do país local da JVI, com um custo menor por causa de sua informação privilegiada sobre a disponibilidade de bens no mercado interno, prover mão-de-obra com custo competitivo, produtos intermediários e parceiros

comerciais. Além de serem grandes conhecedoras dos canais de distribuição e das exigências dos consumidores do mercado em que atuam, muitas vezes.

Vargas-Hernández, Ioannis e González-Armenta (2017), relataram que a JVI é a entrada mais viável num mercado quando se verifica questões de diferença cultural, tipo de distribuição do mercado local e questões de forma geral, em relação ao conhecimento específico da empresa sobre o mercado local. Afinal é mais difícil para uma empresa que está fora do ambiente econômico e cultural de seu país, entrar num mercado externo sem a ajuda de um parceiro local. Pois esse parceiro tende a ser uma empresa que já tem experiência, contatos e conhecimento das características institucionais, econômicas, regulatórias e culturais desse mercado.

Segundo a empresa McKinsey & Company (2019), parcerias nunca saem de moda. As empresas procuram frequentemente outras empresas que possuam recursos complementares para obterem acesso a novos mercados e canais, para poderem compartilhar propriedade intelectual ou infraestrutura, e assim reduzirem riscos. O estudo aponta ainda que quanto mais complexo se torna o ambiente de negócios, mais essas parcerias fazem sentido. E inerentemente, os problemas associados ao gerenciamento de alianças estão presentes, e as empresas estão cada vez mais estabelecendo parcerias em diferentes setores e regiões do mundo.

Foi realizada uma pesquisa com executivos sobre os riscos percebidos para parcerias estratégicas, e os principais pontos levantados foram: desentendimentos de parceiros sobre os objetivos centrais da aliança; más práticas de comunicação entre parceiros; processos de governança inadequados e, quando o mercado ou outras circunstâncias mudam, incapacidade dos parceiros para identificar e realizarem as mudanças necessárias, rapidamente para a aliança ter sucesso. (MCKINSEY & COMPANY, 2019).

Realmente, ao estabelecerem uma JVI, as empresas envolvidas na aliança estão expostas a riscos de transação ou coordenação que podem afetar negativamente a própria empresa ou até mesmo a empresa parceira (KALE; SINGH, 2009). Os autores apontaram que o como as empresas definem a governança de uma aliança, é um fator crucial para o sucesso da mesma. Eles destacaram três principais mecanismos que abordam essa questão de governança de uma aliança, conforme resumido no Quadro 4.

Quadro 4 – Mecanismos primários da governança de alianças

Mecanismos primários de governança	Abordagens dos mecanismos primários de governança para alianças	Autor
Propriedade de capital (Teoria dos custos de transação)	Estabelecer aliança baseada em ações, onde ambos parceiros criam um novo empreendimento independente e ambos participam. Propriedade de reféns mútuos onde a igualdade compartilhada alinha os interesses mútuos e possuindo capital próprio, os parceiros não são apenas obrigados a assumir compromissos na formação da aliança, mas também ao longo da parceria, reduzindo a possibilidade de futuro comportamento oportunista.	Williamson, 1985 Hennart, 1988
	Equidade na supervisão hierárquica para monitorar o funcionamento cotidiano da aliança e tratar das contingências à medida que elas surgem.	Kogut, 1988
	Equidade de propriedade para criar um incentivo para os parceiros cooperarem uns com os outros, com base na participação acionária, onde cada parceiro possa receber uma parte dos retornos da aliança em proporção ao seu nível de propriedade.	David e Han, 2004
Disposições contratuais	O estabelecimento de contratos em alianças, ajudam a gerenciar riscos cambiais de várias maneiras. Definir claramente os direitos e obrigações dos parceiros, especificando as entradas das empresas para a aliança; os processos pelos quais ocorrerão trocas de informações e concorrências a serem resolvidas e os resultados esperados da parceria.	Mayer e Argyres, 2004 Poppo e Zenger, 2002
	Limitar as divulgações de informações; estabelecer como cada empresa irá interagir com terceiros e delinear maneiras a qual a aliança poderá terminar.	Reuer e Arino, 2007
	Disposições sobre especificação de violações que podem exigir rescisão e disposições informativas que facilitem a coordenação entre os parceiros da aliança.	
Auto – Governança ou Governança relacional	Aumentar a probabilidade de sucesso da aliança reduzindo os custos de transação de algumas maneiras: as empresas podem confiar em seus parceiros para se comportarem de forma justa, os custos são mais baixos porque a terceirização externa monitoramento não é necessário, e os custos de adaptação são reduzidos porque os parceiros são dispostos a serem flexíveis em resposta a imprevistos.	Granovetter, 1985; Gulati, 1995; Uzzi, 1997
	Permitir que os parceiros trabalhem juntos na implementação de iniciativas para criação de valor e assim compartilhem conhecimento tácito entre eles, trocando recursos que são difíceis de precificar e oferecendo respostas que não são explicitamente exigidas no contrato.	Zajac e Olsen, 1993
	Baseia-se em alguma dependência de recursos entre os parceiros, e atua como um dos meios para monitorar e controlar o comportamento do parceiro.	Filatotchev, Stephan, e Jindra, 2008

Fonte: Elaborado pela autora.

Reuer e Arino (2007), apontaram que a complexidade contratual independe da equidade de capital, mostrando que essa, sozinha não garante o sucesso da aliança e que esses mecanismos de governança apontados acima podem se complementarem.

Luo (2007a), verificou que as JVs podem envolver uma maior incerteza interna devido a um aumento probabilidade de atos oportunistas por partes individuais buscando ganhos particulares. Todas JVI envolvem inevitavelmente algum grau de riscos fiduciários de interdependência entre as partes que a gerenciam, pois, uma vez que dado o investimento das empresas parceiras, essas possuem o direito de manipularem a gestão, dando sua própria contribuição, seja compartilhando recursos existentes ou desenvolvendo em conjunto novos recursos (HILL, 1990; PARKHE, 1993).

Uma estrutura de governança única, composta por diferenças interpartidárias no objetivo estratégico, na cultura corporativa, no estilo gerencial, ainda apresentando assimetrias interpartidárias no poder de barganha, na posse de capital e controle das empresas originais, ajudam a explicar por que o oportunismo ocorre nesse tipo de aliança. Além disso, muitas vezes é impossível especificar totalmente um contrato de JVI lidando com ações de contingências para imprevistos em função de mudanças no ambiente (ARINO; REUER, 2004).

A falta de entendimento dos parceiros na estrutura de capital e governança corporativa, expõe a aliança a riscos e desempenho insatisfatório, ao menos que os incentivos de governança estejam alinhados e seus direitos protegidos. (PERKINS, MORCK e YEUNG, 2014). Os autores apontaram ainda que empresas envolvidas numa aliança, que entendem a governança de cada parceiro e os incentivos relacionados a isso, se envolvem mutuamente em arranjos de JVI que normalmente alcançam sucesso.

Reuer et al. (2013) verificaram que gerentes, estrategicamente, buscam minimizar riscos inerentes às diferentes formas de governança corporativa, por exemplo aquisição ou JV. No entanto, na prática, é preciso um entendimento aprofundado da variação das normas de governança corporativa e o ambiente institucional do país, como regulamentações, leis, direitos de propriedade, bem como comportamento dominante do acionista na apropriação. (PERKINS, 2014). Perkins, Morgan e Yeung (2014), ressaltam que sem um bom entendimento do contexto dessas instituições do país hospedeiro, os parceiros de uma JVI podem ter uma má interpretação do comportamento um do outro e se exporem sem necessidade a riscos de expropriação.

O estabelecimento de cláusulas contratuais com intuito de desencorajar comportamentos oportunistas, incentivam a cooperação entre as empresas parceiras e contribuem para melhor desempenho de uma JVI (LUO, 2007a). Dessa forma, um comprometimento mútuo mais forte, proporcionará incentivos para lidar com potenciais

situações de conflitos entre os parceiros. E JVIIs que apresentam maiores níveis de comprometimento mútuo, possuem maior probabilidade de sucesso do que alianças que não utilizam estratégias de reciprocidade entre as empresas (PERKINS, MORCK E YEUNG, 2014). Os autores reforçam ainda que, alianças em que as empresas parceiras possuem mais pontos de contato e realinhamento dos incentivos relacionados à governança corporativa, possuem maiores chances de sobreviverem.

Perkins, Morck e Yeung (2014), relataram que há mais de uma maneira de controlar uma JVI, e em seu estudo, verificaram que em muitos casos a participação acionária majoritária não é uma opção em função das regulamentações locais de propriedade. Apontamento feito pelo estudo dos autores, trouxe que a nomeação de presidente, diretores no conselho administrativo da JVI, ocorre independente das participações de capital das empresas parceiras. Estabelecendo assim uma forma de controle gerencial sobre a JVI. Sendo que os autores ressaltam que parceiros estrangeiros não devem confiar cegamente em um parceiro local, para poder maximizar o valor da JVI.

Pesch e Boucken (2018), em seu estudo para elucidar como as empresas podem lidar com conflitos e melhorarem o desempenho em alianças internacionais, através do estabelecimento de relações de confiança e alavancando complementaridades entre parceiros, apontam que práticas de socialização podem prevenir tensões na relação entre ambas. Porém essas práticas dependem da inteligência cultural do nível gerencial das empresas parceiras. Parkhe (1993) conclui que a rápida internacionalização e cooperação entre empresas, demandam gestores e executivos culturalmente sofisticados e experientes internacionalmente, ou que estejam dispostos a contribuir com o desenvolvimento das alianças.

Xu e Meyer (2013) verificaram que estudos realizados entre 2006 e 2010 mostram que multinacionais que operam em economias emergentes se concentram no resultado e performance de alianças como por exemplo JVIIs. Observaram que em mercados que apresentam incertezas há normalmente a formação de alianças como JVI.

No quadro 5, é possível verificar os principais pontos relacionados à fase de manutenção de uma JVI e seus respectivos autores.

Quadro 5 – Principais abordagens sobre a fase de manutenção da JVI e seus autores

Tema	Principais apontamentos	Autores
Manutenção de alianças do tipo JVI	Empresas na JVI enfrentam desafios diversos e a capacidade de obter valor na aliança depende de como lidam entre si	Cuyppers et al., 2017
	A escolha do parceiro local traz contribuições sinérgicas, por ele possuir experiência do ambiente local, acesso à rede de distribuição, contatos pessoais com fornecedores, órgãos governamentais que combinados às habilidades e recursos da empresa estrangeira, agregam valor para ambas empresas	Rocha e Almeida, 2006
	Confiança - papel-chave na redução da incerteza da empresa parceira atuar de forma oportunista	Koljatic e Silva, 2008 Gulati, 1995
	Aumento de alianças do tipo JV desde 2009. Em 2012 formaram mais de 4.000 alianças. Busca de crescimento em mercado específico pela empresa estrangeira e pela local busca de capacidade de obter vantagens competitivas	Allen e Link, 2013
	Para empresas norte-americanas, quando não é crucial a proteção da tecnologia, é mais provável que formem JVIs	Taylor, Zou e Osland, 2000
	O gerenciamento da JVI deve ser visto como responsabilidade mútua das empresas parceiras	Buckley e Casson, 1996
	JVI é mais viável se há diferença cultural e particularidades na distribuição local. Entrar num mercado sem ajuda de um parceiro local é mais difícil quando se está fora do ambiente econômico e cultural de seu país	Vargas-Hernández, Ioannis e González-Armenta, 2017
	Como as empresas definem a governança de uma aliança, é um fator crucial para o sucesso da mesma	Kale e Singh, 2009
	Complexidade contratual independe da equidade de capital e mecanismos de governança podem se complementarem.	Reuer e Arino, 2007
	JVs envolvem uma maior incerteza devido ao aumento da probabilidade de atos oportunistas Todas envolvem algum grau de riscos fiduciários de interdependência entre as empresas que as gerenciam	Luo, 2007a Hill, 1990; Parkhe, 1993
	Impossível especificar tudo em um contrato de JVI, considerando ações de contingências para imprevistos	Arino e Reuer, 2004
	Não entendimento dos parceiros na estrutura de capital e governança corporativa, expõe a JVI a riscos	Perkins, Morck and Yeung, 2014
	Gerentes buscam minimizar riscos inerentes às diferentes formas de governança corporativa Importante entender a variação das normas de governança corporativa e o ambiente institucional do país local	Reuer et al., 2013 Perkins, 2014
	Cláusulas contratuais para evitar oportunismos JVIs com maior comprometimento mútuo, possuem maior probabilidade de sucesso. Importante estabelecer controle gerencial sobre a JVI, por parte de ambos parceiros	Luo, 2007a Perkins, Morck and Yeung, 2014
	Práticas de socialização podem prevenir tensões na JVI, porém dependem da inteligência cultural dos gerentes A rápida internacionalização e crescentes alianças, demandam executivos culturalmente sofisticados e experientes	Pesch e Boucken, 2018 Parkhe, 1991
	Multinacionais em economias emergentes, se concentram no resultado e performance de alianças do tipo JVI	Xu e Meyer, 2013

Fonte: Elaborado pela autora.

Entender as particularidades de alianças do tipo JVI em mercados emergentes, considerando especificamente o mercado brasileiro, sob a ótica da Teoria Institucional, contribuirá para análise do estudo de caso, para entender quais os desafios e dificuldades

enfrentadas por empresas de países desenvolvidos que adentram em países em desenvolvimento, e se deparam com características peculiares dessas economias, e também por apresentarem instabilidades políticas e turbulências econômicas.

2.2.2.1 JVI's em mercados emergentes e Teoria institucional

Segundo Meschi e Riccio (2008), as JVI's, contribuíram em grande parte para a expansão internacional de muitas empresas norte-americanas, europeias e japonesas. Os autores abordaram também que após a abertura de novos mercados geográficos, criação da OMC (Organização Mundial do Comércio), e o estabelecimento de regulamentos locais que favoreceram o investimento estrangeiro direto em muitos países em desenvolvimento, as multinacionais passaram a substituir a escolha por JVI por outros modos de entrada, como subsidiárias integrais e aquisições e que acabaram promovendo um declínio natural da JVI como modo de entrada. Porém no final dos anos 90, as JVI's voltaram a ocorrer com maior frequência. Segundo os autores, os países do BRIC (Brasil, Rússia, Índia e China), ou seja, os mercados emergentes, deram um novo impulso à formação das JVI's. A incerteza política e econômica, bem como as características culturais específicas desses países tornaram a opção de formação de JVI's populares novamente, entre as empresas estrangeiras.

Em seu estudo, Hennart, Sheng e Pimenta (2015), verificaram que os Estados Unidos são um importante investidor no mercado brasileiro. E uma das hipóteses estabelecidas pelos autores é de que empresas de mercados desenvolvidos procuram se estabelecer em mercados emergentes na busca por insumos complementares. E, por exemplo, quando o número de fornecedores potencial é baixo, a chance do modo de entrada da empresa através da JV é maior.

De acordo com Hoskisson, et al. (2000), economias emergentes são países que apresentam baixa renda e crescimento rápido que é impulsionado pela liberalização econômica, sendo este o principal motor deste crescimento. Chang, Bai e Li (2015), apontaram que o crescimento dos mercados emergentes apresentou um impacto significativo nas práticas e estratégias de marketing das empresas multinacionais e que além das forças institucionais influenciarem na formação das JVI's nas economias emergentes, elas moldam o comportamento das empresas parceiras e suas estratégias de marketing.

Hoskisson et al. (2000), afirmaram que, as economias emergentes são divididas em dois grupos: países em desenvolvimento na Ásia, América Latina, África e Oriente Médio e as economias em transição na antiga União Soviética e China. Para o propósito deste trabalho, avaliaremos os desafios na formação de JVI com foco nesse primeiro grupo, considerando especificamente o Brasil.

Vassolo et al. (2011), verificou que economicamente a América Latina é a segunda região emergente mais importante do mundo. Ficando atrás apenas do Sudeste Asiático. Sendo o Brasil a maior economia dessa região. E o autor aborda ainda, que o poder de compra nessa região, desde a década 50, aumentou mais rapidamente que nas economias mais desenvolvidas. No entanto, apesar destas condições favoráveis, o ambiente de negócios apresenta desafios tanto para empresas que tentam penetrar no mercado dessa região, como para empresas originárias desse ambiente que buscam se internacionalizar. E conhecer os desafios e as particularidades do microambiente de cada país, é apontado em estudos como uma oportunidade de pesquisa, por se tratar de características peculiares, mesmo em países de uma mesma região.

Fang e Zou (2010) observaram que para empresas de economias emergentes, estabelecer uma JVI com um parceiro de economia desenvolvida pode ser um caminho importante para absorver do parceiro estrangeiro experiência com áreas como pesquisa e desenvolvimento, gerenciamento da tecnologia, por exemplo. E por sua vez, os autores apontam que o parceiro local pode transferir conhecimento que possui sobre o mercado nacional, como distribuição, características do cliente ou consumidor e relações governamentais.

Meschi e Wassmer (2013) avaliaram que ter acesso a informações confiáveis sobre potenciais parceiros em uma negociação internacional em mercados emergentes, é um fator crítico para obtenção de sucesso e estabilidade na formação de JVI. Burgers e Padgett (2009) verificaram ainda que JVI em economias emergentes são ainda mais desafiadoras em função de apresentarem condições políticas e econômicas turbulentas. Um exemplo é o caso do Brasil que recentemente apresentou instabilidades econômicas em função de turbulências políticas causadas por denúncias de corrupção por parte da equipe governamental. Os autores afirmam que essas turbulências institucionais e econômicas aumentam a probabilidade de riscos na formação de alianças.

Meschi (2005) relatou que muitas empresas de países desenvolvidos buscam expandir seus negócios para países emergentes em função do potencial associado a essas economias, como por exemplo aumento nas vendas, oportunidade de economia de escala, acesso a recursos produtivos menos dispendiosos e consequentemente, de forma geral, mais lucros. No entanto, expandir os negócios em mercados emergentes, é uma decisão difícil para as empresas no processo de internacionalização, pois apesar dos países emergentes apresentarem oportunidades para as empresas aumentarem os lucros, há também muitos riscos envolvidos. Muitos desses riscos estão relacionados à incerteza política e econômica, causada por instabilidade do governo, taxas de câmbio flutuantes, sistemas tributários discriminatórios e corrupção. Em contrapartida, a oportunidade de obter lucros adicionais nesse tipo de economia, é um forte atrativo para empresas estrangeiras adentrarem nesses mercados. Atraídas pela possibilidade de encontrarem um ambiente menos competitivo quando comparado com economias de países mais estáveis. E o fato das economias emergentes apresentarem os riscos citados anteriormente, é que muitas empresas estrangeiras optam por investir nestes países através das JVs, envolvendo um ou mais parceiros locais, com intuito de minimizar os riscos envolvidos ao adentrar nesses países.

Uma economia emergente é definida como uma economia que cresce rapidamente com indústrias estruturalmente mutáveis, promissoras, porém em mercados voláteis, com sistemas com fraca proteção legal e um marco regulatório que sofre transformações drásticas (HOSKISSON et al., 2000). Hare e Davis (1997) relataram que nas economias emergentes em que indústrias estão frequentemente passando por transformações estruturais, a instabilidade estrutural é alta e difícil de gerenciar. Ao contrário da instabilidade estrutural em economias desenvolvidas, que muitas vezes surgem devido às flutuações de forças do mercado, a instabilidade estrutural em mercados emergentes é atribuída a diferentes graus de descentralização. Políticas industriais do governo como imposto sobre valor agregado, controle de fornecimento e tratamentos financeiros também variam em todos os setores. O que resulta em maior incerteza nas vendas e produção, por exemplo. Diferenças nas fases do ciclo de vida, a intensidade da competição e a consciência do consumidor em todos os setores também acentuam a instabilidade estrutural da indústria (LUO, 2007b). A instabilidade estrutural diz respeito a até que ponto os principais atributos estruturais de uma indústria, como crescimento das vendas, crescimento do lucro e crescimento da produção, são instáveis ou flutuam. Essa incerteza implica falta de informação suficiente sobre a estrutura da indústria e incapacidade

dos executivos para preverem estas mudanças e seus impactos em decisões organizacionais (DESS; BEARD, 1984).

Beamish e Banks (1987), Contractor e Lorange (1988), sugerem que em um cenário internacional, as JVs são frequentemente escolhidas, com intuito de reduzirem os riscos ambientais nos países em desenvolvimento. Brouthers (2002), Delios e Henisz (2000) e Meyer (2001) apontaram que, em setores desregulamentados nos mercados emergentes estrangeiros, a probabilidade de usar JVs, ao contrário de optarem por subsidiárias integrais, está positivamente relacionado à incerteza ou complexidade do ambiente.

JVIs são frequentemente formadas para compartilhar riscos e custos, incluindo aqueles associados com as leis e políticas, em um mercado emergente (CONTRACTOR; LORANGE, 1988). Lou (2007b) confirmaram em seu estudo que em um mercado emergente estrangeiro, empresas que formam esse tipo de aliança tendem a se comportarem de forma mais oportunista se não for possível aplicar a legislação vigente para a aliança. E verificaram também que, o oportunismo prejudica o desempenho dessa parceria. Os autores apontaram ainda que a volatilidade ambiental em uma economia emergente é causada principalmente por transformação, reformas institucionais e mudanças frequentes.

Hilmeresson, Sandberg e Hilmeresson (2015), apontaram que pesquisas tem mostrado que nos países emergentes as empresas estão expostas a maior incerteza política, em relação à instabilidade e mudanças no ambiente institucional formal e informal, quando comparado aos países desenvolvidos.

Santangelo e Meyer (2011), argumentaram que o grau de turbulência institucional é um dos principais fatores que afetam o processo de internacionalização das empresas. Países com turbulência política, são caracterizados por apresentar cenários confusos e mudanças inesperadas na economia. E dessa forma, fica difícil para as empresas preverem situações futuras que impactem nos negócios e, assim conseguirem se adequar na velocidade necessária para lidar com essas mudanças institucionais ocasionadas por esse cenário turbulento. Em função disso, muitas empresas optam pelo modo cooperativo de entrada em países emergentes, sendo a JVI uma opção estratégica para as empresas multinacionais. Essas organizações conjuntas, podem solucionar problemas inacessíveis aos competidores ou a subsidiárias integrais, por exemplo.

Roy e Oliver (2009), apontam que em função dessa situação e de outros pontos favoráveis, não é surpreendente que o crescimento do número de formação de JVI e a dispersão geográfica desse tipo de parceria, cresceu exponencialmente desde a década de 1970. Vargas-Hernández, Ioannis e González-Armenta (2017), abordaram que em tempos de mudanças econômicas, trazidas por uma economia globalizada, os riscos por subestimar a oportunidade criada por um ambiente econômico ou perder a oportunidade de entrar num mercado, especialmente o mercado emergente, parece compensar os riscos e os custos associados por formar uma aliança ou uma JVI. É importante ressaltar que os desafios relacionados ao processo de internacionalização são muitos, no entanto as motivações e estímulos inerentes a este processo, quando maiores, levam a empresa a considerar a entrada em mercados internacionais, mesmo que turbulentos, do que se manter dependente apenas do mercado doméstico.

Hilmersson (2014), verificou que o conhecimento específico de um mercado estrangeiro consiste em duas partes, sendo um, o conhecimento da rede de negócios e o outro, o conhecimento institucional do país. A primeira parte consiste no conhecimento da rede de fornecedores, de clientes, concorrentes, por exemplo, bem como certas condições da rede de negócios desse mercado. A segunda parte, aborda o macro-ambiente das instituições do mercado local, em relação às questões governamentais, leis e cultura. Dessa forma, os autores apontam que empresas com limitado conhecimento institucional do mercado local, tendem a ter mais dificuldades de negócios, por não ter acesso a informações importantes sobre o mercado que estão ou pretendem adentrar. Estabelecer parcerias com empresas locais, é um fator importante para facilitar e impulsionar o desenvolvimento dos negócios num país estrangeiro em desenvolvimento. Muitos estudos apontam que há dificuldades na formação e manutenção em uma JVI. O presente estudo, busca identificar essas dificuldades e desafios, em uma situação real.

A aplicação do modelo institucional para as estratégias das multinacionais tem atraído atenção e apontaram que o poder do ambiente institucional do país anfitrião impacta e molda o comportamento dessas empresas. Sendo que, a seleção de parceiros é uma importante decisão estratégica para as empresas que entram em mercados estrangeiros (ROY; OLIVER, 2009). Os estudiosos argumentaram que as percepções dos executivos responsáveis por estabelecer uma JVI são determinantes críticos para seleção de parceiros. E apontaram ainda que o ambiente institucional do país anfitrião, considerando os aspectos legais, não devem ser ignorados ao estudar um parceiro potencial que possa ser escolhido. Os autores, acreditam ainda que, dentre as várias instituições que existem dentro do ambiente institucional do país anfitrião, as questões

legais e o controle da corrupção, são elementos importantes que influenciam nas decisões e comportamentos das multinacionais que se estabelecem nesses países.

Silvestre (2015), relata que apesar das instituições serem formadas para reduzirem a incerteza no cenário econômico, em função da ocorrência de troca de pessoas num ambiente político turbulento, instituições fracas ou ausentes, geram vazios institucionais que podem aumentar significativamente o grau de incerteza num ambiente de negócios. Dentre os países apontados pelo autor, o Brasil é caracterizado por ambientes institucionais fracos, o que favorece a formação de parcerias por parte de empresas que querem se estabelecer no mercado brasileiro. E a formação de JVI aparece como uma opção considerada por empresas multinacionais, dentre as diferentes relações interorganizacionais existentes.

Xu e Meyer (2013), em seu trabalho de revisão das pesquisas realizadas em revistas de alto impacto acadêmico, sobre o tema do que havia sido estudado nos mercados emergentes entre os anos de 2001 a 2010 e sobre quais as oportunidades futuras de pesquisa para esse tema, abordaram que devido às deficiências em instituições formais nesses mercados, as pessoas e empresas são mais propensas a seguirem regras tácitas e ficam sujeitas às restrições informais mais complexas sobre esses comportamentos. Essas ocorrências implicam que algumas das hipóteses das teorias administrativas existentes podem ser menos apropriadas para as economias emergentes. Assim, essas eventualidades fornecem desafios para a realização de pesquisas em países em desenvolvimento.

Wright et al. (2005), defendem a teoria institucional como uma das principais bases para analisar esses desafios, e Xu e Meyer (2013) apontam que essa é a base teórica mais popular entre os artigos revisados sobre desafios em economias emergentes. Além da teoria institucional, outras teorias delineadas por Wright et al. (2005), como por exemplo, teoria da agência, teoria do custo de transação e teoria baseada em recursos, foram frequentemente contextualizadas em economias emergentes e combinadas com outras perspectivas teóricas. Para o desenvolvimento desta pesquisa, tem-se como base a teoria institucional para identificar os desafios e dificuldades que as empresas estrangeiras enfrentam ao se estabelecerem em mercados caracterizados pelas eventualidades descritas anteriormente.

Castro, Neves e Akridge (2017), verificaram em seu estudo sobre uma análise comparativa de programas de incentivo de canais de distribuição entre Brasil e Estados Unidos, que preocupações especiais devem ser consideradas ao gerenciar esse tipo de atividade num

mercado emergente. Pois é importante, primeiramente, identificar as limitações de recursos, como por exemplo, financeiros, de conhecimento e de infraestrutura, presente nas relações entre fornecedores, distribuidores e até mesmo com o cliente ou consumidor final, nesses mercados. E também, em função das instituições trabalharem de forma ineficiente, mecanismos de coordenação adicionais, muitas vezes se fazem necessários para desenvolver maior controle social e bilateral entre as empresas. E por fim, os autores reforçam que uma empresa deve estar atenta que a dinâmica de um mercado emergente pode mudar rapidamente e essa precisará se adaptar à nova condição de mercado.

Wang et al. (2017), em seu estudo baseado na teoria institucional, que examinou como as características do governo local pode afetar o oportunismo em JVI, os autores verificaram que a dependência de recursos do governo local e a incerteza política, aumentam o oportunismo dos parceiros. Apontaram também, que os impactos desse oportunismo podem ser limitados formalmente, estabelecendo contratos específicos, ou informalmente, através de visão compartilhada, como por exemplo mecanismos de governança. Sendo que evidenciaram que a especificidade do contrato possui efetividade, reduzindo o efeito de dependência de recursos dado o oportunismo de parceiros estrangeiros. E a visão compartilhada enfraquece o efeito da incerteza política, nesse contexto.

Ambientes institucionais além de moldarem a disponibilidade recursos, afetam também os custos de transação e o monitoramento das operações do negócio. Os fatores institucionais podem causar implicações críticas para a tomada de decisões estratégicas do parceiro estrangeiro, como por exemplo, se envolver ou não em comportamentos oportunistas para maximizar os benefícios na aliança (PENG; WANG; JIANG, 2008). É importante que os parceiros da JVI desenvolvam mecanismos eficazes de governança para proteger as transações financeiras e a coordenação de intercâmbios realizados entre eles, em função da possibilidade de oportunismo nas relações entre as empresas (GULATI; SINGH, 1998). Outra questão que deve ser considerada, é que os custos de transação relacionados às trocas econômicas são influenciados não somente pelos atributos de troca, mas também pelos macro-ambientes institucionais, especialmente nas economias emergentes onde os quadros institucionais são subdesenvolvidos. Dessa forma, é necessário avaliar com cautela, e não desconsiderar o como as interações entre escolhas de governança e ambientes institucionais podem influenciar o oportunismo.

Outro ponto importante que o estudo de Wang et al. (2017), aborda sobre a literatura de governança da JVI, é quanto ao alinhamento entre as escolhas de governança e o ambiente institucional do país local. Os autores defenderam que em um ambiente institucional subdesenvolvido, é fundamental que os parceiros da JVI utilizem mecanismos de governança para limitar o oportunismo, promover a cooperação entre as empresas parceiras e assim buscar alcançar desempenho favorável para o desenvolvimento e gestão desse tipo de aliança.

Alguns estudos abordaram esse problema, verificando como a governança contratual deve estar alinhada com fatores institucionais com intuito de reduzir os custos de transação e estimular a evolução da JVI em um ambiente complexo e volátil, como é característico das economias emergentes Luo (2007b).

Yang, Su e Fam (2012) avaliaram como as empresas podem customizar o contrato da aliança e a governança relacional entre os parceiros, para lidar com a distância institucional entre as empresas e garantir o desempenho da JVI no mercado. E como resultado, apresentaram que contratos mais específicos entre os parceiros, se mostraram eficazes em mitigar o oportunismo nessas alianças, que podem ser causados pela dependência de recursos do governo da economia local. E outra consideração, é que a visão compartilhada entre as empresas, se mostrou eficaz em minimizar o efeito da incerteza política no oportunismo na parceria.

Quando as operações de negócios dependem em grande parte de recursos controlados pelo governo local, negociar e desenvolver um contrato mais específico no início da parceria, é importante para reduzir o oportunismo entre os parceiros. Quando o governo ou políticas mudam com frequência, é importante desenvolver a visão compartilhada entre as empresas, através da troca de informações, troca de conhecimentos, e a busca de objetivos comuns para reduzir ou até mesmo eliminar o oportunismo.

Um ponto importante, é que governos de mercados emergentes têm se esforçado para atrair investimentos estrangeiros, através de empresas totalmente estrangeiras e também na formação JVIs. Os formuladores de políticas devem estar cientes de que a macro-ambiente tem um impacto significativo nas micro-operações dessas alianças. O estudo de Gallagher (2003), mostrou que a dependência de recursos do governo e as mudanças políticas constantes em países em desenvolvimento, podem inibir o desenvolvimento da confiança entre parceiros da JVI e podem induzir ao oportunismo.

Este estudo oferece conhecimentos importantes para os gerentes e executivos de JVIIs em mercados emergentes. Pois, o oportunismo é uma grande barreira de relacionamento nessas alianças, por poder impedir que os parceiros busquem por ganhos mútuos (Luo, 2007a, 2007b). Os gestores da JVI devem ser cautelosos quanto aos comportamentos oportunistas dos parceiros, podendo ser abordado através de mecanismos formais ou informais de governança, ou escolhendo uma abordagem mais eficaz alinhada com o ambiente institucional da economia local.

A JVI com uma empresa nacional, propicia à empresa estrangeira não ter a necessidade de lidar diretamente com o mercado local, bem como o conhecimento dos canais de distribuição, regulamentos e atores políticos do mercado emergente, fica à cargo da empresa local. Já o parceiro estrangeiro, fornece à JVI recursos como marcas, investimentos e tecnologia. Estabelecendo dessa forma, uma relação que proporciona a ambas empresas benefícios que justifiquem esse modo de entrada como uma boa opção. Apesar da JVI ser uma empresa distinta das empresas responsáveis pela sua formação, porém gerenciada pelos parceiros local e estrangeiro, pela sua própria natureza é uma relação rodeada de tensões. Isso se dá, pelo fato da oscilação do comportamento de seus parceiros e mudanças ao longo do tempo, inerente à convergência e divergência de objetivos, assim como pela circulação e retenção de informação e conhecimento entre as empresas.

Os diferentes ambientes culturais e institucionais das empresas envolvidas em alianças internacionais podem criar complementaridades benéficas. Porém, se há grande diversidade entre os parceiros, isso pode gerar conflitos (PESCH; BOUNCKEN, 2018).

De acordo com Xu e Meyer (2013), os principais desafios relacionados ao contexto das economias emergentes quando comparadas às economias desenvolvidas, são que variam em algumas dimensões, dentre elas de que os mercados são menos eficientes devido menor transparência e maiores custos de monitoramento e também os riscos e incertezas são altos devido à alta volatilidade de variáveis econômicas, políticas e institucionais. Promovendo assim maiores dificuldades às empresas, de preverem parâmetros para decisões estratégicas.

Um fator importante relacionado à influência do país de origem no comportamento das empresas em mercados emergentes, é que os gerentes e executivos, aprendem a lidar com situações com menores recursos nessas economias e como alcançar vantagens por saberem gerenciar em situações com instituições fracas, características desses países, e também a lidar

com corrupção, por parte de funcionários do governo local, por exemplo e gerenciar risco político (CUERVO-CAZURRA; UN, 2016). Assim, empresas parceiras locais, tratam essas situações peculiares de economias emergentes, por já saberem lidar sob essas condições do ambiente.

Wright et al. (2005), em seu trabalho especial, abordando as estratégias de pesquisa para economias emergentes, verificaram que apesar de haver estudos sobre a entrada de empresas de países desenvolvidos em economias emergentes, há dificuldade em avaliar as abordagens teóricas e metodológicas, em função da heterogeneidade dentre os emergentes. Essas teorias não são igualmente eficazes no direcionamento estratégico dentre os diferentes países em desenvolvimento. Verificou-se na literatura que há oportunidade de avaliar casos de formação de JVI entre empresas de países desenvolvidos com empresas de países emergentes.

Meschi, Norheim-Hansen e Riccio (2017), estudaram JVI formadas no Brasil entre os anos de 1997 e 2011, com intuito de avaliarem como a assimetria financeira entre os parceiros influencia no desempenho da aliança e sua dissolução. Os autores confirmaram que a assimetria financeira entre os parceiros aumenta a probabilidade de rescisão. Principalmente quando o parceiro local possui menor força financeira, pois nesse caso, o parceiro estrangeiro tende a impor e controlar a aliança, em função do seu domínio sobre um parceiro local mais fraco, aumentando assim o risco de conflitos entre as empresas e possibilidade de dissolução antecipada da JVI. Dessa forma, uma equidade de capital entre as empresas parceiras na JVI se mostrou favorável ao desenvolvimento e continuidade da aliança. Associado a menor ocorrência de conflitos e complexidade na tomada de decisões para a JVI.

Avaliar esses antecedentes relacionados aos desafios e dificuldades, apresentados nessa seção sobre a literatura de JVI em mercados emergentes, considerando a teoria institucional, estudando um caso de uma aliança formada entre uma empresa de país desenvolvido com uma empresa nacional, no mercado brasileiro, é uma oportunidade de contrastar os pontos abordados pela literatura, investigando se ocorreram ao longo do estabelecimento e manutenção de uma JVI real. No quadro 6, é possível verificar os principais pontos relacionados à JVI em mercados emergentes e seus respectivos autores.

Quadro 6 – Principais apontamentos sobre JVI em mercado emergentes e Teoria Institucional

Tema	Principais apontamentos	Autores
JVI em mercados emergentes e Teoria Institucional	Incerteza política, econômica e as características culturais de países emergentes, resgataram a busca por JVIs	Meschi e Riccio, 2008
	EUA são importante investidor no mercado brasileiro. Empresas de mercados desenvolvidos buscam por insumos complementares em mercados emergentes	Hennart et al. 2015
	Definição e características das economias emergentes e seus impactos nas multinacionais. As forças institucionais influenciam na formação das JVIs nas economias emergentes, e moldam o comportamento dos parceiros	Hoskisson et al., 2000 Vassolo et al., 2011 Chang, Bai e Li, 2015
	Para empresas de PED, JVI para absorver do parceiro estrangeiro experiência em pesquisa e desenvolvimento, gerenciamento da tecnologia. Para emresas de PD, o parceiro local pode transferir conhecimento sobre o mercado nacional, como distribuição, características do cliente ou consumidor e relações governamentais.	Fang & Zou, 2010
	Ter acesso à informações confiáveis sobre potenciais parceiros em mercados emergentes, é fator crítico para JVIs. Alianças nesses mercados são muito desafiadoras devido Às condições políticas e econômicas turbulentas	Meschi e Wassmer, 2013 Burgers e Padgett, 2009
	Empresas de PD expandem negócios para PED, devido ao potencial dessas economias. Porém há risco, devido à instabilidade do governo, taxas de câmbio flutuantes, sistemas tributários discriminatórios e corrupção.	Meschi, 2005
	Países emergentes apresentam indústrias estruturalmente mutáveis, promissoras, porém em mercados voláteis, com fraca proteção legal e que frequentemente passam por transformações estruturais, que são difíceis de gerenciar	Hoskisson et al., 2000 Hare e Davis, 1997 Luo, 2007a Dess e Beard, 1984
	JVIS são frequentemente escolhidas, para reduzir os riscos ambientais nos países em desenvolvimento. Em setores desregulamentados a probabilidade de usar JVIs, está positivamente relacionado à incerteza ou complexidade do ambiente do mercado emergente	Beamish e Banks, 1987 Contractor e Lorange, 1988; Brouthers, 2002; Delios e Henisz, 2000; Meyer, 2001
	JVIs compartilham riscos e custos, incluindo os associados às leis e políticas, em países emergentes. Nesses países, empresas tendem a se comportarem de forma mais oportunista se não for possível aplicar a legislação vigente para a aliança. E o oportunismo prejudica a parceria	Contractor e Lorange, 1988 Lou, 2007
	PED apresentam maior incerteza política, instabilidade e mudanças no ambiente institucional, esse é um dos fatores que afetam o processo de internacionalização	Hilmersson et al., 2015 Santangelo e Meyer, 2011
	O crescimento de JVIs e a dispersão geográfica desse tipo de parceria, cresceu exponencialmente desde a década de 1970. Os riscos por subestimar oportunidade criada num ambiente econômico ou perder oportunidade de entrar num PED, parece compensar os riscos e os custos ao formar uma JVI	Roy e Oliver, 2009 Vargas-Hernández et al., 2017
	Conhecimento de um mercado estrangeiro, conhecimento da rede de negócios e conhecimento institucional do país	M. Hilmersson, 2014
	Percepções dos executivos que formam uma JVI são determinantes críticos para seleção de parceiros. O ambiente institucional do país local, considerando os aspectos legais, não devem ser ignorados ao estudar um parceiro potencial. Instituições fracas ou ausentes, geram vazios institucionais	Roy e Oliver, 2009 Silvestre, 2015
	Deficiências em instituições formais levam as pessoas e empresas a serem mais propensas a seguirem regras tácitas	Xu and Meyer, 2013

Continua

Continuação

Tema	Principais apontamentos	Autores
JVI em mercados emergentes e Teoria Institucional	Teoria institucional, uma das principais e mais popular base teórica para analisar os desafios em economias emergentes	Wright et al., 2005 Xu e Meyer, 2013
	Identificar limitações de recursos nas relações entre fornecedores, distribuidores e avaliar necessidade de ações adicionais em alianças em mercados emergentes	Castro, Neves and Akridge, 2017
	As características do governo local podem afetar o oportunismo em JVI. A dependência de recursos do governo local e a incerteza política, aumentam o oportunismo. Esses impactos podem ser limitados com contratos ou visão compartilhada, através de mecanismos de governança	Wang et al., 2017
	Os fatores institucionais podem causar implicações críticas para a tomada de decisões estratégicas Parceiros na JVI devem desenvolver mecanismos eficazes de governança para proteger as transações financeiras e a coordenação de intercâmbios realizados entre eles Custos de transação relacionados às trocas econômicas são influenciados pelos atributos de troca, e também pelos macro-ambientes institucionais	Peng, Wang, e Jiang, 2008 Gulati e Singh, 1998
	É importante alinhar as escolhas de governança e o ambiente institucional do país local. Estudos recentes dão ênfase na avaliação comparativa de abordagens econômicas e relacionais; e a defendem o alinhamento entre os riscos cambiais e os mecanismos de governança. Em um ambiente institucional subdesenvolvido, é fundamental que os parceiros da JVI utilizem mecanismos de governança para limitar o oportunismo, promover a cooperação entre as empresas parceiras e buscar desempenho favorável para esse tipo de aliança.	Wang et al., 2017;
	A governança contratual deve estar alinhada com fatores institucionais para reduzir custos de transação e estimular a evolução da JVI em um ambiente complexo e volátil, Empresas podem customizar o contrato da JVI e a governança relacional entre os parceiros, lidando com a distância institucional e garantindo o desempenho da JVI Estudos, apontaram a importância de alinhar as causas institucionais do oportunismo e mecanismos de governança	Luo, 2007b Yang, Su e Fam, 2012
	Dependência de recursos do governo e mudanças políticas constantes em PED, inibem o desenvolvimento da confiança entre parceiros da JVI e podem induzir ao oportunismo	Gallagher, 2003
	Oportunismo é barreira para alianças, pois podem impedir que os parceiros busquem por ganhos mútuos Gestores da JVI devem ser cautelosos aos comportamentos oportunistas	Luo, 2007a, 2007b
	Diferentes ambientes culturais e institucionais dos parceiros podem criar complementaridades benéficas. No entanto, quando há uma grande diversidade entre eles, isso pode trazer ambiguidade e ocorrência de conflitos	Pesch e Bouncken, 2018
	Os desafios em PED são mercados menos eficientes devido a menor transparência, maiores custos de monitoramento, os riscos e incertezas altos devido à volatilidade das variáveis econômicas, políticas e institucionais	Xu e Meyer, 2013
	Há estudos sobre entrada em PED, porém dificuldade em avaliar as abordagens teóricas e metodológicas, devido à heterogeneidade dentre as diversas economias emergentes	Wright et al., 2005
	Estudo de formação de JVs no Brasil de 1997 e 2011	Meschi et al., 2017

Fonte: Elaborado pela autora.

2.2.3 Dissolução da JVI

Yan e Zeng (1999) relataram que em função de alianças do tipo JVI operarem em ambientes caracterizados por turbulentas condições políticas, institucionais e econômicas, a probabilidade de falha em economias emergentes é maior do que em relação às JVI formadas em países desenvolvidos. Em seu trabalho, os autores abordaram uma série de estudos que avaliaram o insucesso das JVI em função de instabilidade, onde foram avaliados os fatores que contribuem para tal e as implicações relacionadas ao desempenho da aliança. De acordo com a avaliação desse estudo, ao longo das décadas de 80 e 90, as taxas de encerramento de JVI em alguns anos, chegaram aos 40%.

Chowdhury, I. R. e Chowdhury, P. R. (2001a), verificaram que, nos anos antecedentes à sua pesquisa, foi feito considerável progresso teórico sobre dissolução das JVI. A ideia básica na maioria dos estudos, aponta que inicialmente as JVI são formadas sob determinados parâmetros, e ao longo do tempo, eles mudam, devido às diferenças de demanda, mudanças na política governamental, isso do ponto de vista externo ou em função aos fatores internos às empresas, como, redução da curva de aprendizagem organizacional. Mudanças essas, que podem levar à instabilidade da JVI. Apontam ainda, que há espaço para mais pesquisas nessa área que examinem outras maneiras pelas quais as condições podem mudar.

Chowdhury, I. R. e Chowdhury, P. R. (2001b), ao estudarem o ciclo de vida de uma JVI por completo e não apenas a fase de formação ou de separação da aliança, parafrasearam Marx para elucidar a proposta deles. Onde os autores abordaram que as JVs contêm as sementes da sua própria destruição. E dessa forma, para verificar as motivações que levam a dissolução de uma JVI, os autores consideram importante avaliar as motivações e interesses que levaram à sua formação. Alguns pesquisadores abordam sobre as frequentes ocorrências de dissolução das JVs (PARK; UNGSON, 1997; HENNART; ZENG, 2002; POLIDORO; AHUJA; MITCHELL, 2011; MATA-PORTUGAL, 2015).

Chowdhury, I. R. e Chowdhury, P. R. (2001a), abordam fatores associados às JVI que podem levar à dissolução das alianças, dentre eles, ressaltamos os que seguem abaixo:

- a) Diferentes perspectivas de negócios entre os parceiros;

- b) Política de dividendos e investimentos podem divergir entre as empresas, pois uma delas pode preferir os dividendos ao reinvestimento na JVI;
- c) Mudanças em relação ao contrato inicial podem ser pontos de divergência, em;
- d) A curva de aprendizado entre as empresas pode mudar e com o tempo essa troca de conhecimento pode reduzir.

Marjit e Roy Chowdhury (2004) apontam uma teoria simples de que a dissolução da JVI pode ocorrer em função do acesso assimétrico ao capital. Considere uma situação em que a JVI já existe. A empresa de país desenvolvido tem acesso a capital mais barato enquanto a empresa local não tem essa facilidade, por exemplo. Assim, os autores defendem que um aumento na demanda aumenta instabilidade do risco de separação da JVI.

O estudo de Kabiraj e Chowdhury, P. R.¹, 2000 (2000, p. 19, apud Chowdhury, I. R e Chowdhury, P. R., 2001a), abordou a teoria de quebra de JVI, onde o resultado é impulsionado pelas diferentes preferências dos parceiros em função do momento em que se encontram e da visão de futuro e potenciais ganhos. Essas diferentes preferências temporais, são uma tentativa de capturar um elemento de instabilidade da JVI que é bem aceito na literatura de gestão. Quando um novo projeto se torna disponível para a JVI, e em função das diferentes preferências em relação ao tempo em que as empresas estão, ambas podem valorizarem o projeto de forma diferente. Nessa situação, a empresa de país desenvolvido pode propor a elevação de sua participação na JVI, ou realizar a compra da parcela da empresa local.

Muitas empresas optam por estabelecer JVI's principalmente quando o motivo principal é capturar oportunidades em mercados locais. No entanto, estabelecer esse tipo de aliança em economias emergentes, além de propiciar muitas incertezas nesse tipo de parceria, a performance das JVI's muitas vezes, não atendem às expectativas das empresas envolvidas (FANG; ZOU, 2010). Os autores afirmam também, que apesar desse tipo de aliança ter expandido rapidamente, JVI's em mercados emergentes por serem inerentemente instáveis, frequentemente são dissolvidas de forma não planejada ou prematuramente, devido à falta de confiança entre os parceiros locais e estrangeiros.

Em contrapartida, há estudos como o de Kale e Singh (2009), que avaliaram como o processo de aprendizagem da aliança, pode promover maior sucesso na parceria entre as

¹ KABIRAJ, T.; ROY CHOWDHURY, P. Asymmetric time preferences and joint venture buyouts, mimeo, **Jawaharlal Nehru University**. 2000.

empresas. Os autores verificaram que empresas que estabelecem um forte processo de aprendizagem entre os parceiros, com intuito de desenvolver e acumular conhecimento sobre boas práticas e gerenciamento de uma aliança, apresentam maior sucesso. Os autores apontaram como oportunidade de pesquisa, de analisar casos para entender a natureza desses relacionamentos e como eles evoluem ao longo do tempo nas empresas. Dessa forma, a pesquisa atual, contribui ao analisar as diferentes etapas ao longo do ciclo de vida de uma JVI real, como foi a interação entre as empresas parceiras e como esse conhecimento de ambas pôde ser acessado, compartilhado e aproveitado em um contexto específico como o de um mercado emergente, no caso o Brasil. E se esse processo de aprendizagem beneficiou ou não a aliança.

O presente estudo, visa examinar como ocorreu a dissolução de um caso entre uma empresa de país desenvolvido e uma empresa local, de país emergente. Avaliar como foi o planejamento e se a dissolução ocorreu de forma harmoniosa, podem agregar à literatura disponível, ao apresentar casos específicos desse tipo de situação.

No quadro 7, verifica-se os principais apontamentos sobre dissolução de JVI.

Quadro 7 – Principais abordagens sobre dissolução de JVI e seus autores

Tema	Principais apontamentos	Autores
Dissolução da JVI	Maior probabilidade de falha de JVI em países emergentes. Décadas de 80 e 90, encerramento de JVI chegaram a 40%.	Yan and Zeng, 1999
	JVIs são formadas sob parâmetros que ao longo do tempo podem mudar por diversas razões, levando à instabilidade	Chowdhury, I. R. e Chowdhury, P. R., 2001a
	JVs contém sementes da própria destruição. Os interesses na formação da JVI, podem explicar as razões da dissolução	Chowdhury, I. R. e Chowdhury, P. R., 2001b
	Razões de dissolução de JVI: diferentes perspectivas de negócios entre parceiros; política de dividendos e investimentos podem divergir; mudanças em relação ao contrato inicial podem gerar divergência; curva de aprendizado pode mudar e troca de conhecimento reduzir	Chowdhury, I. R. e Chowdhury, P. R., 2001a
	Aumento na demanda de capital pode gerar aumento da instabilidade do risco de separação da JVI	Marjit e P. R. Chowdhury, 2004
	Teoria de quebra de JVI - diferentes preferências em relação ao momento e visão de futuro das empresas parceiras	Kabiraj e Chowdhury, P. R. ² , 2000 (2000, p. 19, apud Chowdhury, I. R e Chowdhury, P. R., 2001a)
	A performance das JVI muitas vezes, não atendem às expectativas das empresas envolvidas	Fang and Zou (2010)
	Como o processo de aprendizagem da aliança, pode promover maior sucesso na parceria entre as empresas	Kale e Singh (2009)

Fonte: Elaborado pela autora.

² KABIRAJ, T.; ROY CHOWDHURY, P. Asymmetric time preferences and joint venture buyouts, mimeo, Jawaharlal Nehru University. 2000.

Em função das abordagens e conceitos apresentados até o momento, a Figura 5 apresenta o contexto da pesquisa a ser desenvolvida e a base teórica a ser avaliada ao longo do ciclo de vida de uma JVI.

Figura 5 – Contextualização da pesquisa com o aporte teórico

Fonte: elaborado pela autora

Considerando a figura 5, é possível verificar que os temas apontados nesta pesquisa são amplamente abordados na literatura acadêmica. E formações de JVI acontecem com frequência no âmbito de negócios internacionais. No entanto, investigar uma situação real e verificar quais os **interesses, desafios e dificuldades** na **formação e manutenção** de uma JVI no mercado brasileiro, bem como avaliar **como** foi planejada e realizada a sua **dissolução**, é um objeto de estudo importante e que pode agregar gerencialmente e academicamente, ampliando a literatura existente e apresentando as particularidades de um mercado emergente, como o Brasil.

3 MÉTODO

3.1 Tipo e caracterização da pesquisa

A pesquisa na área de Administração pode ser classificada com uma base técnica ou funcional. Dessa maneira, experimentos, levantamentos e estudos de observação são somente algumas das técnicas de pesquisa comuns existentes nas Ciências Sociais. Classificar a pesquisa segundo seu objetivo demonstra como a natureza do problema a ser estudado influencia a escolha dos métodos. Assim, a natureza do problema determinará se a pesquisa será do tipo exploratória, descritiva ou causal (ZIKMUND, 2006).

A pesquisa descritiva é esclarecida por Churchill (apud Vieira, 2002) como tendo como objetivo conhecer e interpretar a realidade investigada, sem interferir nela ou ter o intuito de modificá-la. Ela permite caracterizar algo que já seja de conhecimento prévio do pesquisador, permitindo assim que seja pré-planejada e estruturada. Não há pretensão em fornecer evidências conclusivas para que se determine um curso de ação e, sim, para se ter melhor compreensão das dimensões do objeto a ser estudado. Como dentre os diversos tipos de pesquisa existentes, há limitações e, considerando que o objetivo desse trabalho é compreender as principais características ao longo das fases do ciclo de vida de uma JVI formada entre indústrias de alimentos, no mercado brasileiro, tem-se que a pesquisa descritiva é a mais adequada para o desenvolvimento desse estudo.

Em relação ao método de pesquisa proposto para este trabalho, serão realizadas análises qualitativas, uma vez que, segundo Cooper e Schindler (2016), este tipo de pesquisa é estruturado com intuito de fornecer informações ao pesquisador de **como** (processo) e **por que** (significado) as situações acontecem ou aconteceram de determinada maneira. E além de caracterizar como o fenômeno ocorreu, ainda permite relacioná-lo com outros fatores (MARCONI; LAKATOS, 2009). Caso o intuito fosse saber o que aconteceu somente ou com qual frequência o fato ocorreu, seria mais adequado ao propósito do trabalho, pesquisa quantitativa ao invés de qualitativa.

A pesquisa qualitativa está consolidada no âmbito acadêmico, e esse tipo de abordagem utiliza-se de material empírico, como entrevistas, conversas, apresentações, com intuito de

entender ou interpretar os fenômenos considerando abordagem das pessoas que o vivenciaram (FLICK, 2009). Dessa forma, a pesquisa qualitativa caracteriza-se como um procedimento mais intuitivo e flexível, e que pode ser utilizado em situações não previstas (BARDIN, 2016).

Quanto aos meios para o desenvolvimento dessa pesquisa, será utilizado o método de estudo de caso (YIN, 2015). Uma vez que a proposta é responder à seguinte pergunta de pesquisa: **Quais as características marcantes no ciclo de vida de uma JVI formada por empresas do setor de alimentos, ao estabelecerem essa aliança no mercado emergente brasileiro?**, a técnica de estudo de caso foi adotada pelo fato dessa questão de pesquisa demandar uma explicação mais ampla e com maior profundidade e, de acordo com o Yin (2015), esse método de pesquisa é mais recomendado. O autor reforça ainda que existem muito mais variáveis de interesse do que pontos de dados e considerando diferentes fontes de evidências, é necessário convergir os dados de forma triangular. Para essa pesquisa as fontes de evidências propostas são: entrevista, documentos das empresas e fontes secundárias e, observação direta (YIN, 2015). Ainda, segundo o autor, seja qual for o campo de interesse, a necessidade diferenciada da pesquisa de estudo de caso surge do desejo de entender fenômenos sociais complexos. E assim permite que os investigadores foquem num caso e retenham uma perspectiva holística e do mundo real. O estudo de caso permite ainda descrever de forma sistematizada a experiência entre empresas, cadeias ou redes de empresas, gerando assim valor à pesquisa por acompanhar casos reais. Porém é necessário realizar uma revisão cíclica entre a teoria, dados e teoria, pois sem essa abordagem o estudo de caso acaba tornando-se apenas uma história bem contada (NEVES; CONEJERO, 2012).

Dessa forma, com intuito de fundamentar a base conceitual, investigar o aporte teórico, identificar lacunas e pontos chaves, promover questões potenciais em relação ao tema proposto e assim evidenciar a relevância do mesmo (YIN, 2015), foi realizada revisão bibliográfica para identificar as teorias relacionadas ao ciclo de vida de JV, formação de JVI, considerando a abordagem em mercados emergentes. As bases de dados utilizadas, com o foco para a busca de artigos sobre o tema abordado foram *Web of Science*, *Scopus*, além da utilização de livros e Dissertações de Mestrado, pesquisados em banco de dados de instituições renomadas na área. As palavras-chave utilizadas foram: *joint venture life-cycle*, *international joint ventures*, *institutional theory*, *entry mode choice*, refinando a busca considerando *emerging economies* em todas as pesquisas. A revisão da literatura foi fundamental para o desenvolvimento desta pesquisa e para a obtenção das informações relevantes. É válido ressaltar que a pesquisa

realizada não teve o objetivo de exaurir os temas, e sim servir de referência para o estudo de caso a ser analisado.

A área de atuação escolhida das empresas a serem estudadas é do ramo alimentício, uma vez que esse setor representa 24,8% da indústria de transformação brasileira e há indicadores que demonstram que esse mercado continuará crescendo nos próximos anos. Além de ser um segmento industrial que possui relevância na economia do país, o pesquisador possui experiência profissional nesse setor, o que facilita e corrobora a penetração nesse ambiente.

As empresas selecionadas são líderes no mercado em que atuam, tanto a empresa norte-americana, como a empresa brasileira.

3.2 Pesquisa de campo

Como o método de estudo de caso pode envolver a investigação de registros existentes, a observação da ocorrência do fato, entrevistas estruturadas ou não (MATTAR, 2001), para obtenção dos dados de pesquisa foi elaborado um protocolo de estudo de caso, que de acordo com Yin (2015), proporcionará confiabilidade dos resultados a serem obtidos pelas diferentes fontes de evidências, sendo entrevista, documentos e observação direta do pesquisador nas empresas selecionadas. Com base nas investigações realizadas da literatura disponível sobre o tema, foi possível estabelecer um aporte teórico relevante para auxiliar no estabelecimento de um roteiro semiestruturado.

Para realização das entrevistas, a amostragem a ser realizada será do tipo intencional. De acordo com Cooper e Schindler (2016), este tipo de amostragem se dá, quando os pesquisadores escolhem os participantes de acordo com suas características, experiências, atitudes ou percepções únicas. Sendo assim, para obtenção das informações relevantes para o desenvolvimento desse estudo, serão abordados os colaboradores de ambas as empresas envolvidas na formação da JVI.

Antes da realização das entrevistas, o roteiro semiestruturado foi validado com intuito de garantir que as informações relevantes para o desenvolvimento desse trabalho fossem

abordadas e garantir que trouxessem pontos interessantes para o estudo de caso sobre as empresas citadas.

Importante salientar a presença de áreas diversas na amostragem, devido à necessidade de obter informações sobre possíveis sinergias que ocorreram entre as diferentes áreas e também poder identificar as dificuldades e assim, buscar garantir que não sejam negligenciadas áreas-chaves nesse processo de formação da JVI.

E assim poder enriquecer essa investigação empírica e obter maior profundidade no fenômeno a ser estudado dentro do contexto da vida real. As perguntas serão em sua grande maioria as mesmas para ambas empresas, apenas algumas serão diferenciadas.

Conforme apontando por Yin (2015), o protocolo para o estudo de casos é essencial para gerar confiabilidade da pesquisa, além de orientar a coleta dos dados. Nele, é importante para o sucesso da pesquisa, conter uma visão geral do protocolo de estudo de caso, assim como o detalhamento dos procedimentos da coleta de dados, os questionamentos e procedimentos a serem abordados nas entrevistas, e um guia para elaboração dos resultados do estudo de caso (YIN, 2015).

3.3 Visão geral do protocolo de estudo de caso

- 1- O presente protocolo apresenta os procedimentos e regras gerais a serem seguidas no estudo de caso proposto;
- 2- O caso a ser estudado neste projeto de pesquisa é o ciclo de vida de uma JVI entre duas empresas do ramo alimentício, com foco na identificação dos interesses de ambas empresas na parceria; dos desafios e dificuldades no estabelecimento e manutenção desse tipo de relação, dadas as particularidades de um mercado emergente e, na avaliação de **como** a dissolução da JVI foi planejada e realizada;
- 3- Dentro da problemática de investigação da formação de alianças JVI entre empresas, surge a pergunta motivadora deste estudo: **Quais as características marcantes no ciclo de vida de uma JVI formada por empresas do setor de alimentos, ao estabelecerem essa aliança no mercado emergente brasileiro?**

- 4- De forma a responder à pergunta problema proposta, esse estudo tem como objetivo principal contribuir academicamente com a realização de uma revisão bibliográfica sobre os desafios na formação de JVI em mercados emergentes e Teoria Institucional. E, com intuito de maior aprofundamento sobre o tema, realizar um estudo de caso com objetivo de trazer evidências dos fatos apontados na teoria, analisando parceria realizada entre uma empresa estrangeira norte-americana, líder no segmento que atua em seu país de origem, com uma empresa brasileira também líder no mercado local;
- 5- Para atingir esse objetivo, os objetivos específicos abaixo foram estabelecidos:
 - a) Identificar quais os **interesses** de ambas empresas em formar uma JVI no mercado brasileiro.
 - b) Identificar quais **desafios e dificuldades**, dadas as particularidades de um mercado emergente, no estabelecimento e manutenção de uma aliança do tipo JVI.
 - c) Avaliar **como a dissolução** de uma JVI pode ser planejada e se ocorreu de forma harmoniosa.
- 6- Este estudo buscou embasamento teórico considerando os temas relacionados a modos de entrada; ciclo de vida de JVI, considerando as fases de formação, manutenção e dissolução; aliança do tipo JVI em mercados emergentes e a Teoria Institucional, com foco no Brasil.
- 7- A revisão bibliográfica deu suporte para orientar o pesquisador no desenvolvimento do roteiro semiestruturado, indicando as informações que necessitavam ser coletadas nas entrevistas realizadas.

3.3.1 Procedimentos de coleta de dados

- 1- As unidades de análise definidas são duas grandes empresas do ramo alimentício, sendo uma de origem de país desenvolvido, norte-americana, denominada empresa A e outra de país em desenvolvimento, brasileira, denominada empresa B;
- 2- As questões elaboradas serviram de guia para realização de entrevistas realizadas presencialmente com diretores e gerentes de ambas empresas envolvidas na aliança em estudo, além de pessoas que trabalharam nas empresas, e participaram em pelo menos duas das fases do ciclo de vida da JVI;
- 3- As entrevistas foram gravadas de modo a permitir uma análise aprofundada e permitir que caso alguma informação que não era prevista num primeiro momento, pudesse vir a ser considerada durante a análise dos dados;
- 4- A observação direta não-participante do pesquisador ocorreu fisicamente nas empresas e também pelo conhecimento anterior do pesquisador que trabalhou em ambas as empresas estudadas, o que facilitou e proporcionou profundidade e obtenção de dados e documentos em detalhes da unidade de análise. E também, observações em contato direto com os gestores e colaboradores das organizações, permitindo o registro de reuniões e conversas;
- 5- A análise de documentos consistiu no acesso e observação de diferentes tipos de documentos administrativos pertencentes às empresas, como por exemplo atas de reuniões, contratos, estudos formais, notícias, livro, artigos e apresentações disponíveis em mídias e relatórios escritos de eventos, sites corporativos;
- 6- Os dados coletados na pesquisa de campo enriqueceram a revisão bibliográfica e apoiaram a avaliação dos resultados, reforçando a triangulação das fontes de evidências analisado pelo método qualitativo.

3.3.2 Questões e procedimentos para a entrevista

Conforme abordado por Mattar (2001), é importante fazer uma análise crítica do conteúdo dos questionamentos a serem abordados, sobre as diferentes maneiras de redigí-los e os diferentes formatos para elaborá-los e assim verificar a melhor forma de obter as respostas. Assim como qual a sequência mais adequada dessas questões no roteiro de entrevista. De acordo com Zikmund (2006), a importância da formulação das questões é facilmente negligenciada, porém a elaboração dos questionamentos que irão compor o roteiro de entrevista é um dos estágios mais críticos no processo de pesquisa.

- 1- As questões apresentadas, demonstram a linha do tempo do estudo proposto para a pesquisa. As questões foram elaboradas para servirem como guia para o pesquisador poder obter informações valiosas e assim estruturar a investigação a ser realizada em campo (YIN, 2015);
- 2- É importante que o pesquisador mantenha o foco da entrevista considerando os blocos de questões elaboradas para que a informação seja obtida também para atender os objetivos específicos a serem investigados.

Proposta de Roteiro Semiestruturado para entrevista:

Os questionamentos do roteiro de entrevista são apresentadas conforme os Quadros 8, 9, 10 e 11 e foram elaborados com base na fundamentação teórica desta pesquisa; organizados e agrupados por fases do ciclo de vida JVI, de acordo com os objetivos deste trabalho (JOSSELSO, 2013). Assim, foi possível coletar informações de diversas fontes, para elucidar um mesmo fenômeno (YIN, 2015). E contrastar as questões a serem investigadas, com a teoria atual existente para agregar a ela novas considerações decorrentes deste trabalho. O roteiro de entrevista semi-estuturado tem o objetivo de orientar o pesquisador a coletar os dados como um todo e com profundidade em cada tema específico.

Parte I: As questões abaixo serão aplicadas com intuito de identificar os interesses e quais as expectativas que as empresas tinham ao realizar a parceria e a formação da JVI.

Quadro 8 – Questões da primeira parte do roteiro de entrevista e respectivos aportes bibliográficos

Etapas da entrevista	Item	Questão	Aporte bibliográfico
Interesses na formação de JVI no mercado brasileiro	01	O que levou a empresa estrangeira a buscar um parceiro local brasileiro?	Hoenh-Weiss e Barden (2014) afirmam que a dependência de recursos não é muitas vezes uma explicação suficiente para formação de alianças. Há outras explicações que parecem ser mais diretamente influentes do que simplesmente a necessidade de prover mais recursos.
	02	O que levou a empresa local a aceitar um parceiro estrangeiro?	Mas-Ruiz et al. (2002) afirmam que expandir para mercados internacionais é uma estratégia que pode ter sido ocasionada pela saturação de mercados nacionais, por haver oportunidades potenciais em novos mercados ou pela necessidade de ações mais competitivas por parte da empresa”.
	03	Qual o motivo da empresa estrangeira optar pelo modo de entrada do tipo JVI?	Segundo Brouthers e Hennart (2007), à medida que as forças de globalização direcionam as empresas à expandirem fora do seu mercado doméstico, uma das preocupações é definir qual a melhor forma de operação. Sharma e Erramilli (2004), afirmam que o modo de entrada determinará se uma empresa estabelecerá um controle total sobre uma unidade estrangeira ou se irá compartilhar o controle dessa unidade com outra empresa parceira. Cavusgil, Knight e Riesenberger, (2008), verificou que a empresa estrangeira ao aumentar o comprometimento de recursos envolvidos na aliança, aumentará o grau de controle que terá na operação no mercado externo. E ao comprometer mais recursos, a empresa estrangeira estará exposta a maiores riscos. Morschett, Schramm-Klein e Swoboda (2010), alegaram que a escolha do modo de entrada, é um componente crítico da estratégia de internacionalização. Que quando a incerteza do mercado de um país é alta, consequentemente o risco-país é alto, e a preferência é maior por modos de entrada cooperativos. Puck et al. (2017), apontaram que é importante entender como a alocação dos recursos pretendidos pode afetar a estruturação de operações estrangeiras. E que estudos anteriores não levaram suficientemente em conta os recursos da empresa que se destinam a serem transferidos para o mercado hospedeiro e sua influência na escolha do modo de entrada.

Continua

Continuação

Etapas da entrevista	Item	Questão	Aporte bibliográfico
Interesses na formação de JVI no mercado brasileiro	04	Qual motivo da escolha do Brasil para estabelecimento da JVI?	<p>Brouthers (2002), apontou que, as empresas obtiveram maior desempenho financeiro e não financeiro, quando se instalaram em mercados caracterizados por baixos custos de transação, altas restrições legais e alto risco de investimento. E o autor ressalta ainda que, países com altas restrições legais e altos riscos de investimento podem propiciar maiores retornos potenciais para as empresas que buscam investir nesses mercados.</p> <p>Vassolo et al. (2011), verificou que economicamente a América Latina é a segunda região emergente mais importante do mundo. Ficando atrás apenas do Sudeste Asiático. Sendo o Brasil a maior economia dessa região.</p>
	05	Quais foram os principais benefícios esperados ao definirem a parceria do tipo JVI? (por ambas empresas).	<p>Puck et al (2017), sugeriram em seus estudos, que empresas que buscam transferir maior nível de recursos tangíveis para a empresa local do país hospedeiro, mais provavelmente escolham um modo de entrada do tipo JVI. Os estudos dos autores indicaram ainda que a escolha do modo de entrada não depende somente de fatores de eficiência e da minimização de custos, mas também está relacionado aos interesses dos recursos a serem transferidos para o mercado alvo.</p> <p>Kale e Singh (2009), em seu estudo que está dentre os mais citados relacionados ao tema de ciclo de vida de JVs, afirmaram que as alianças apresentam um paradoxo para as empresas, pois muitas organizações se envolvem em alianças para garantir e ampliar seu crescimento e vantagem competitiva, porém, essas alianças apresentam baixas taxas de sucesso. Os autores, apontaram como as empresas podem lidar com essas falhas, identificando alguns dos principais impulsionadores de sucesso das alianças, considerando fatores críticos em cada fase do ciclo de vida da JV. E também apresentaram como as empresas podem aumentar seu sucesso nesse tipo de parceria, desenvolvendo e institucionalizando capacidades com nível empresarial para gerenciar essas alianças.</p>
	06	Como é possível verificar o relacionamento entre as potenciais empresas parceiras? Guia com 18 questões específicas (NEVES, 2006).	<p>Neves (2006), apontou que há uma preocupação geral sobre como as alianças são formadas. Na busca por vantagens competitivas, empresas formam JVs para melhor explorarem suas competências, unirem esforços com intuito de expandir seus negócios e aproveitarem as sinergias entre ambas. O autor, desenvolveu um modelo com intuito de contribuir com os executivos, propondo um guia para auxiliá-los no processo de tomada de decisão na formação de uma JV.</p>

Fonte: elaborada pela autora.

Parte II: As questões abaixo serão aplicadas com intuito de entender quais os desafios e dificuldades enfrentadas na manutenção da JVI.

Quadro 9 – Questões da segunda parte do roteiro de entrevista e respectivos aportes bibliográficos

Etapas da entrevista	Item	Questão	Aporte bibliográfico
Desafios e dificuldades na manutenção da JVI	07	As empresas já possuíam alguma relação anteriormente à JVI? Se sim, qual tipo de relação?	Meschi e Wassmer (2012) relataram que há pesquisas que tem estudado o papel das redes entre as empresas de um setor durante a fase da formação de alianças. Verificaram também que a participação dessas empresas em redes é antecedente fundamental para formação de parcerias pois possibilitam o intercâmbio de informações sobre potenciais oportunidades de alianças. Koljatic e Silva (2008) abordaram que há um amplo acordo sobre a importância de reduzir a incerteza no processo de encontrar parceiros apropriados para o desenvolvimento de uma aliança bem-sucedida.
	08	Como foi definida a parcela do capital de ambas as empresas?	Beamish (1987) aborda que a formação de alianças e o sucesso das mesmas, não é explicado somente pela complementariedade das empresas parceiras. Gundlach, Achrol, & Mentzer (1995), verificaram que o comprometimento das empresas parceiras na aliança, bem como a compatibilidade entre elas, como por exemplo, o estilo de trabalho, as culturas dessas empresas e a disposição de ambas em fazerem contribuições no curto prazo para obterem os benefícios desejados no longo prazo, estão relacionadas também ao sucesso da aliança.
	9	Quais as mudanças observadas após estabelecimento da parceria? Como era a empresa antes e como ficou após a JVI? Organograma, Conselho Administrativo, por exemplo.	AS JVIs são especialmente complexas, pois muitas vezes envolvem uma vasta gama de atividades como pesquisa e desenvolvimento, produção, marketing e distribuição. Segundo Taylor, Zou e Osland (2000), de acordo com a percepção de empresas norte-americanas, quando não é crucial a proteção da tecnologia, é mais provável que as JVIs sejam utilizadas. Buckley e Casson (1996), abordaram que o gerenciamento de uma JVI deve ser visto como responsabilidade mútua das empresas parceiras. Para tal, o estabelecimento de uma empresa independente envolve a cooperação entre as partes, a confiança, bem como o envolvimento dos sócios e executivos da alta diretoria. Chang, Bai e Li (2015), relatam em seu estudo que além das forças institucionais influenciarem na formação das JVIs nas economias emergentes, elas moldam o comportamento das empresas parceiras e suas estratégias de marketing.

Continua

Continuação

Etapas da entrevista	Item	Questão	Aporte bibliográfico
Desafios e dificuldades na manutenção da JVI	10	Foram detectadas vantagens e desvantagens para ambas empresas ao realizarem a JVI?	Tanure e Duarte (2006), relataram que em comparação aos tipos de alianças estabelecidas que apresentam menor comprometimento de recursos, as JVs oferecem mais vantagens de retorno, como por exemplo participação nos lucros e maior controle sobre as operações da nova empresa estabelecida. Chowdhury (2001), apontou que as empresas do país em desenvolvimento podem fornecer para as empresas estrangeiras, conhecimentos específicos sobre o mercado local, sistemas jurídicos locais, costumes e reputação de outras empresas e questões políticas, além de contribuir com a dinâmica de marketing e canais de distribuição. Para as empresas dos países emergentes, formar uma JVI pode proporcionar reputação internacional, acesso a conhecimentos diferenciados de gestão, finanças. E assim, os ganhos são provenientes da sinergia entre as empresas parceiras.
	11	Quais os problemas ou dificuldades trazidas pela JVI?	Cuyppers et al. (2017), abordam que empresas que estabelecem uma JVI enfrentam desafios dos mais diversos tipos, e que a capacidade de obter valor nesse tipo de aliança depende da forma como as empresas parceiras lidam com isso. Tanure e Duarte (2006), abordam que a escolha do parceiro local pode trazer contribuições sinérgicas, em função do mesmo possuir experiência do ambiente local, possuir acesso à rede de distribuição, contatos pessoais com fornecedores, órgãos governamentais que combinados às habilidades e recursos da empresa estrangeira, podem agregar valor para ambas empresas participantes da JVI. Yan e Zeng (1999) relataram que em função dessas alianças operarem em ambientes caracterizados por turbulentas condições políticas, institucionais e econômicas, a probabilidade de falha em economias emergentes é maior do que em relação às JVIs formadas em países desenvolvidos. ¹⁴
	12	A parceria estabelecida atendeu às expectativas? Em quais aspectos? (Fazer comparativo com as questões 05 e 06).	Allen e Link (2013) relataram que o número de alianças estratégicas do tipo JV, por exemplo, vem aumentando desde 2009. Sendo que em 2012 ocorreram mais de 4.000 parcerias desse tipo em todo o mundo. O interesse por formar alianças pode ser resultado da busca de necessidade de crescimento num mercado específico no caso de uma empresa multinacional estrangeira e, por parte da empresa local na capacidade de obter vantagens competitivas no mercado interno.
	13	Ocorreram situações de divergência cultural entre as empresas parceiras que dificultaram a tomada de decisão em relação às estratégias da JVI?	Xu e Meyer (2013), abordaram que devido às deficiências em instituições formais, as pessoas e empresas são mais propensas a seguirem regras tácitas e ficam sujeitas às restrições informais mais complexas sobre esses comportamentos. E assim, algumas das hipóteses das teorias administrativas existentes podem ser menos apropriadas para as economias emergentes.

Continua

Continuação

Etapas da entrevista	Item	Questão	Aporte bibliográfico
Desafios e dificuldades na manutenção da JVI	14	Ocorreram situações em que o ambiente político e/ou mudanças econômicas na economia emergente, afetaram as decisões estratégicas da JVI? Caso sim, a empresa parceira local, contribuiu para minimizar esses impactos?	Hilmeresson, Sandberg e Hilmeresson (2015), apontaram que pesquisas tem mostrado que nos países emergentes as empresas estão expostas a maior incerteza política, devido à instabilidade e mudanças no ambiente institucional formal e informal, quando comparado aos países desenvolvidos. Santangelo e Meyer (2011), relataram que países com turbulência política, são caracterizados por apresentar cenários confusos e mudanças inesperadas na economia. E assim, fica difícil para as empresas preverem situações futuras que impactem nos negócios e conseguirem se adequar na velocidade necessária para lidar com essas mudanças institucionais ocasionadas por esse cenário turbulento. Castro, Neves e Akridge (2017), reforçam que a empresa deve estar atenta se a dinâmica do mercado emergente mudar rapidamente, essa precisará se adaptar.
	15	A empresa parceira local facilitou acesso às informações sobre o mercado emergente para a empresa estrangeira de país desenvolvido? Que tipos de informações?	Hilmeresson (2014), verificou que o conhecimento específico de um mercado estrangeiro consiste no conhecimento da rede de negócios e no conhecimento institucional do país. A primeira, consiste no conhecimento dos fornecedores, clientes, concorrentes. A segunda parte, aborda o macro-ambiente das instituições do mercado local, em relação às questões governamentais, leis e cultura.
	16	Houve a necessidade de ações adicionais por parte da JVI em função de identificar as limitações de recursos, financeiros, de conhecimento e/ou de infraestrutura, nas relações com fornecedores, distribuidores ou até mesmo com o cliente ou consumidor final?	Castro, Neves e Akridge (2017), verificaram que preocupações especiais devem ser consideradas ao gerenciar esse tipo de atividade num mercado emergente. Os autores abordaram também, que em função das instituições trabalharem de forma ineficiente, mecanismos de coordenação adicionais, muitas vezes se fazem necessários para desenvolver maior controle social e bilateral entre as empresas.
	17	Ocorreram situações em que houve maior dificuldade de prever parâmetros de mercado que afetaram as decisões estratégicas da JVI? Caso sim, relate exemplos.	Xu e Meyer (2013), apontaram que os principais desafios relacionados ao contexto das economias emergentes, é que variam em algumas dimensões, dentre elas de que os mercados são menos eficientes devido a menor transparência e maiores custos de monitoramento e fiscalização e também os riscos e incertezas são altos devido à alta volatilidade das variáveis econômicas, políticas e institucionais.

Fonte: Elaborado pela autora

Parte III: As questões dessa etapa serão aplicadas com intuito de verificar o retorno trazido pela JVI para ambas empresas.

Quadro 10 – Questões da terceira parte do roteiro de entrevista e respectivos aportes bibliográficos

Etapas da entrevista	Item	Questão	Aporte bibliográfico
Ganhos obtidos com a JVI	18	Com a JVI aumentou a penetração do produto no mercado brasileiro? (Ou verificar participação de mercado das empresas).	As questões 19 e 20 foram elaboradas com intuito de verificar a seguinte abordagem: “No entanto, estabelecer esse tipo de aliança em economias emergentes, como é o caso do Brasil, que apresentam instabilidades econômicas e políticas, além de propiciar muitas incertezas nesse tipo de parceria, segundo Fang & Zou (2010), a performance das JVIs muitas vezes, não atendem às expectativas das empresas envolvidas.
	19	A JVI auxiliou no crescimento das vendas?	

Fonte: Elaborado pela autora

Parte IV: As questões dessa etapa serão aplicadas com objetivo de entender as motivações que levaram à dissolução da JVI e como foram realizados o planejamento e a execução das atividades relacionadas a essa fase. E se a separação ocorreu de forma harmoniosa.

Quadro 11 – Questões da terceira parte do roteiro de entrevista e respectivos aportes bibliográficos

Etapas da entrevista	Item	Questão	Aporte bibliográfico
Motivação para dissolução da JVI e planejamento da separação	20	Quando os interesses das empresas parceiras em relação à JVI começaram a divergir? Por quais motivos?	Kabiraj e Roy Chowdhury (2000) desenvolveram uma teoria de quebra de JVI onde o resultado é impulsionado pelas diferentes preferências em relação ao momento das empresas parceiras em relação à visão de futuro e seus ganhos. Chowdhury (2001) verificou em seu estudo que, ao longo dos anos antecedentes à sua pesquisa, foi feito considerável progresso teórico em relação à dissolução das JVI. A ideia básica na maioria dos estudos, aponta que inicialmente as JVI são formadas sob determinados parâmetros e condições. Ao longo do tempo, essas condições mudam, por diferentes razões. Como por exemplo, devido a diferenças de demanda, mudanças na política governamental, isso do ponto de vista externo ou em função aos fatores internos às empresas, como por exemplo redução da curva de aprendizagem organizacional. E essas mudanças podem levar à instabilidade da JVI. Os autores apontam que há espaço para mais pesquisas nessa área que examinem outras maneiras pelas quais as condições podem mudar.
	21	Como foi a tomada de decisão em relação à dissolução da JVI?	
	22	As atividades para a separação da JVI foram planejadas? Caso sim, foram realizadas conforme planejamento? Cite exemplos das atividades para dissolução.	Fang & Zou (2010), também verificaram que apesar desse tipo de aliança ter expandido rapidamente, JVI em mercados emergentes por serem inerentemente instáveis, frequentemente são dissolvidas de forma não planejada ou prematuramente, devido à falta de confiança entre os parceiros locais e estrangeiros.
	23	Ocorreram conflitos ao realizar a dissolução da JVI?	Yan & Zeng (1999), em seu trabalho apresentaram uma série de autores que avaliaram o insucesso das JVI em função de instabilidade, estudando os fatores que contribuem para tal e as implicações relacionadas ao desempenho.

Continua

Continuação

Etapas da entrevista	Item	Questão	Aporte bibliográfico
Motivação para dissolução da JVI e planejamento da separação	24	Qual a importância de ter realizado esse tipo de parceria?	As questões 25 e 26 foram elaboradas com intuito de promover oportunidades futuras em relação à formação de parcerias entre empresas.
	25	Quais os aprendizados para futuras parcerias com outras empresas?	

Fonte: Elaborado pela autora.

3.3.3 Guia apresentação dos resultados do estudo de caso

Cooper e Schindler (2016), apontam que os dados qualitativos são textos, descrições detalhadas de eventos, situações e interações, tanto visuais como verbais. Podem ser evidenciados em transcrições de entrevistas ou serem observados durante essas interações. No entanto, por definição, estes dados qualitativos geram listas de palavras que precisam ser codificadas e analisadas pelo pesquisador, para que seu significado seja entendido e interpretado de forma fiel aos dados obtidos pelas fontes de evidência. Os autores, abordam ainda, que apesar de cada vez mais serem utilizados *softwares* no processo de codificação da pesquisa qualitativa, no centro desse processo de análise está o pesquisador, que com sua experiência tem a capacidade de estruturar e interpretar os dados obtidos.

A análise de conteúdo é uma ferramenta que propõe a decomposição do discurso obtido, e busca identificar as unidades de análise para poder categorizar os fenômenos, possibilitando assim, a reconstrução de significados que proporcionem compreender de forma mais aprofundada a interpretação de realidade do objeto estudado. Bardin (2016), estabeleceu as diferentes fases da análise de conteúdo em torno de três etapas cronológicas, sendo elas: a pré-análise; a exploração do material; e o tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação.

E por fim, temos que a análise de conteúdo é principalmente aplicada quando se tem dados na forma de discurso. Que podem ser textos obtidos de diferentes tipos de documentos analisados e/ou respostas obtidas de questionamentos realizados sobre o tema ou fenômeno a ser estudado (LAVILLE; DIONNE, 1999). A técnica foi utilizada para analisar os dados obtidos através da avaliação de documentos e dados secundários, bem como as observações feitas nas empresas estudadas, e das respostas obtidas das entrevistadas realizadas de acordo com o roteiro semiestruturado apresentado nas Quadros 8, 9, 10 e 11. Dessa forma, as seguintes etapas foram estabelecidas:

- 1- Caracterização do caso estudado, apresentando os dados das duas empresas avaliadas;
- 2- As questões estabelecidas para auxiliar o pesquisador a caracterizar as experiências reais das empresas e suas respectivas teorias relacionadas;
- 3- Com base nas entrevistas realizadas, foram gravadas, transcritas, tratadas e organizadas em *software* para facilitar a análise e interpretação dos dados brutos obtidos. Foi feita codificação dos significados do material obtido, otimizando e intensificando a extração

máxima das informações coletadas e reflexão sobre a unidade de análise. (BARDIN, 2016). O *software* foi utilizado como apoio ao pesquisador. Sendo que o material foi organizado numa matriz, onde as linhas constavam os entrevistados e nas colunas foi inseridas as questões do roteiro de entrevista apresentado anteriormente e as respostas para cada entrevistado.

- 4- Uma vez que o foco era analisar o ciclo de vida da JVI, relatório considerando a visão de cada empresa, em relação à fase da aliança, foi elaborado em conjunto;
- 5- Sendo este trabalho um estudo de caso único, o relatório final é composto da análise descritiva dos fatos observados e avaliados no ciclo de vida da JVI, considerando a visão de ambas empresas sobre a aliança, com intuito de responder ao problema de pesquisa, atender o objetivo central e também os objetivos específicos propostos.

Com a proposta de obter volume e qualidade de informações relevantes para o desenvolvimento desta pesquisa e poder alcançar também os objetivos específicos estabelecidos, as entrevistas semiestruturadas foram realizadas presencialmente, em profundidade com gestores e executivos da alta direção e de ambas empresas, sendo entrevistadas 12 pessoas, com seguintes cargos: Diretor Geral da empresa norte-americana no Brasil; Presidente da empresa brasileira; Gerentes das áreas de Compras, Engenharia de Projetos, Financeiro, Garantia da Qualidade, Logística, Operações, Recursos Humanos, das duas empresas, além dos colaboradores das empresas que formaram a JVI. Adicionalmente, houve a oportunidade de entrevistar por telefone, pessoas que participaram diretamente na formação da JVI e que atualmente não são mais colaboradores de nenhuma das empresas envolvidas na aliança. Essas entrevistas foram valiosas, devido ao envolvimento direto dessas pessoas, em fases importantes do ciclo da JVI. A seleção dos entrevistados, seguiu o critério de terem participado ao menos em duas das fases da JVI, sendo que foram abordados colaboradores que participaram de todas as fases do ciclo de vida da JVI. As entrevistas foram realizadas entre os meses de março e abril de 2019.

Feito tratamento, categorização e organização dos dados, em forma de matriz, foi possível realizar a interpretação e comparação dos relatos obtidos e avaliar a frequência e coerência entre os dados coletados. E assim realizar a apresentação dos resultados obtidos. Para tal, foi utilizada uma abordagem narrativa para buscar relacionar os temas avaliados ao ciclo de vida da JVI. Dentre os temas abordados, estão interesses na fase de formação da JVI; desafios e dificuldades na manutenção de uma JVI em mercados emergentes e contexto institucional e a fase de dissolução.

4 ESTUDO DE CASO

4.1 Contexto e caracterização das empresas

Tendo como referência o estudo realizado nas bases acadêmicas internacionais, sobre os temas de escolha do modo de entrada das empresas no ambiente internacional, ciclo de vida de JVI, formação de JVI em mercados emergentes e Teoria Institucional, pôde-se perceber que mesmo sendo temas bastante explorados, apresentam ainda oportunidades de pesquisa quando se trata de uma abordagem regional e focada num mercado específico, em função de um país apresentar particularidades, dados os mais diversos tipos de economias e culturas existentes, dentre as economias emergentes (AHARONI; BROCK, 2010). E por abordar um nicho específico de mercado, que é a indústria de alimentos, que representa quase 10% do PIB do Brasil.

A proposta e o planejamento para formação da JVI, começou em 2007, sendo que a aliança foi estabelecida a partir de 2008 e se estendeu até final de 2015.

Um dos parceiros, uma empresa de economia desenvolvida, norte-americana, denominada empresa A, líder em seu mercado de origem na produção de chocolates, com mais de 100 anos de existência no maior mercado consumidor do mundo, possuindo sete fábricas nos E. U. A. Além disso presente em outros mercados possuindo três fábricas no México, duas no Canadá, uma na Índia, uma na Malásia, uma no Brasil, além de possuir escritórios e estar presente em países como China, Coreia, Japão, Filipinas e Emirados Árabes Unidos.

A empresa A, adentrou no mercado brasileiro em 1998, trazendo a primeira remessa dos seus produtos para o Brasil, através do mecanismo de exportação. Entre os anos de 2000 e 2001, a depreciação da moeda nacional, fez com que os preços dos produtos importados disparassem no mercado, impedindo a competição com os produtos nacionais. Assim, de acordo com observadores do setor, havia duas possibilidades: desistir do mercado brasileiro ou aumentar o investimento no país para buscar a produção local (VIDIGAL; BACELLAR; MELO, 2018). Assim a empresa A, optou pela segunda opção e adquiriu uma fábrica no Brasil, onde começou a operar como subsidiária integral.

A operação no Brasil, com esse modelo de subsidiária integral se estendeu até 2007, onde a empresa estrangeira passou por várias dificuldades por não conhecer as características do mercado brasileiro. E uma sequência de resultados negativos no país, que levava a matriz estrangeira a cogitar a possibilidade de sair do Brasil.

No entanto, em 2008 surgiu a outra empresa parceira com a possibilidade de criação da JVI. Sendo essa empresa, brasileira, denominada empresa B, líder no segmento de produtos forneados no país, com mais de 50 anos de existência no Brasil, sendo uma empresa consolidada com cinco fábricas em diferentes regiões do país, com mais de três mil funcionários e os produtos presentes em mais de cento e cinquenta mil pontos de venda no mercado brasileiro.

O Quadro 12 caracteriza as empresas estudadas. Por questões de confidencialidade, os nomes das empresas não serão apontados nesta pesquisa.

Quadro 12 – Caracterização das empresas parceiras na JVI

Empresas	Setor	Tipo de Sociedade	País de origem	Porte³
Empresa A	Alimentos chocolate	Anônima (Companhia)	Estados Unidos	Grande
Empresa B	Alimentos biscoitos	Limitada (Familiar)	Brasil	Grande
JVI	Alimentos chocolate	51% empresa A 49% empresa B	----	Grande

Fonte: Elaborado pela autora.

A JVI analisada, foi estabelecida no Brasil e ocorreu entre os anos de 2008 a 2015.

4.2 Apresentação dos Dados

A área de atuação das empresas estudadas é do ramo alimentício, uma vez que esse setor representa 24,3% da indústria de transformação brasileira, 9,6% do Produto Interno Bruto (PIB)

³ BNDES. Porte de empresa. Disponível em:

<<https://www.bndes.gov.br/wps/portal/site/home/financiamento/guia/porte-de-empresa>> Acesso em 06 mai. 2019.

e há indicadores que demonstram que esse mercado continuará crescendo nos próximos anos (ABIA, 2019).

De acordo com a Figura 5 elaborada para contextualização da pesquisa realizada e utilizando como base, o guia de entrevista semi-estruturada, para investigação do estudo de caso em questão, foi possível coletar as informações sobre a aliança formada entre as empresas estudadas e verificar como as atividades e as relações entre ambas ocorreram ao longo do ciclo de vida da JVI. Para facilitar a elucidação do caso, abordaremos os dados coletados de acordo com as três fases desse ciclo: formação; manutenção e dissolução da JVI.

4.2.1 Interesses; análise parceiros e histórico do relacionamento na Formação da JVI

A JVI formada entre as empresas A e B, surgiu da necessidade da empresa estrangeira, que já havia adentrado no mercado brasileiro, porém apresentava uma sequência de mais de 6 anos de resultados negativos dos seus negócios no país. Segundo os entrevistados, a dificuldade de entendimento das características de canais de distribuição, num país com dimensões continentais e a pequena estrutura do time de vendas que a empresa possuía, foi uma das principais dificuldades de desenvolvimento da empresa estrangeira no Brasil. Além da falta de conhecimento do ambiente institucional do mercado brasileiro, das frequentes e rápidas mudanças cambiais no mercado financeiro, além de questões específicas relacionadas aos impostos, somados o desconhecimento das características sensoriais peculiares do consumidor brasileiro, que eram diferentes, significativamente, dos produtos oferecidos pela empresa, em seu país de origem.

Foi evidenciado pelos entrevistados, que as empresas analisadas já se conheciam anteriormente, pois os executivos de ambas empresas participaram de uma negociação em que ocorreu a compra de uma terceira empresa que foi negociada em conjunto pelas empresas A e B, porém de forma independente. Sendo que cada empresa, incorporou uma parte do negócio da empresa vendida. Além disso, a empresa local B, era fornecedora de ingredientes para a empresa estrangeira A.

Os executivos de ambas empresas, apontaram que a necessidade de formação da JVI por parte da empresa A, era mais urgente do que a empresa B. Para a empresa A, a opção em formar a JVI com um parceiro local, era o único caminho para poder continuar no mercado

brasileiro. Mercado esse que apresenta oportunidade de crescimento para o tipo de produto, produzido pela empresa A. Para a empresa B, local, os colaboradores entrevistados, apontaram que a oportunidade da empresa local se associar a uma empresa estrangeira, reconhecida internacionalmente, por possuir produtos de qualidade diferenciada, poderia agregar qualidade extra à imagem da empresa B, aqui no Brasil. E foi apontado também, que havia interesse por parte da empresa brasileira em penetrar em outros mercados internacionais.

4.2.2 Desafios e dificuldades; governança; cláusulas contratuais e visão compartilhada na manutenção da JVI

Conforme apontado por Meyer et al. (2009), que em casos onde os aspectos institucionais do mercado alvo são fracos, que é o caso do Brasil, estabelecer uma JVI é preferível, pelo fato desse tipo de aliança proporcionar maior acesso aos recursos do país local. Assim, pôde-se observar que os desconhecimentos das particularidades e oscilações econômicas, políticas e financeiras do mercado brasileiro, por parte da empresa estrangeira, eram supridos pelo conhecimento e experiência que a empresa local, B, possuía sobre como lidar com essas questões em momentos de crise no país.

Relatos feito pelo diretor geral no início da JVI, demonstrou claramente que a empresa estrangeira ao se instalar no mercado emergente brasileiro, teve dificuldade em encontrar uma equação para que a empresa conseguisse crescer, pois a mentalidade da gestão praticada no Brasil, era a mesma daquela praticada no mercado de origem da empresa A. O que culminou numa sequência de resultados negativos, antes de formarem a JVI, em função de haver uma dificuldade em entender questões fiscais específicas do país que havia adentrado; questões continentais na forma de operacionalizar a distribuição dos produtos; questões da estrutura organizacional para operar no Brasil e assim buscar a equação rentável para àquele momento específico do país local.

No estabelecimento da JVI, a propriedade de capital definida entre os parceiros, foi de 51% da empresa A e 49% propriedade da empresa local B. De acordo com o apontamento do diretor geral da JVI, desde o início da parceria, havia autonomia para realização das ações para a JVI, no entanto, as tomadas decisões em geral eram apresentadas de forma clara e amplamente discutidas no Conselho Administrativo formado para gerenciar a aliança. A governança e as tomadas de decisões para a JVI, ocorriam de forma equilibrada, segundo relatos obtidos. Pontos

divergentes que surgiam eram abordados por esse conselho, formado igualmente, por colaboradores de ambas empresas. Sendo três da empresa estrangeira e três da empresa local.

Dessa forma, questões apontadas por Santangelo e Meyer (2011), como por exemplo de que países com turbulência política, são caracterizados por apresentarem cenários confusos e mudanças inesperadas na economia, dificultando assim as empresas a preverem cenários futuros, eram amenizadas pelo parceiro local que é uma grande empresa e já possuía experiência em lidar com os riscos e os impactos que podem ocorrer nos negócios em um ambiente institucional fraco. Assim, a empresa local B, auxiliou a empresa estrangeira a aprender a lidar com essas mudanças institucionais causadas por essas turbulências políticas e econômicas e assim ganharem a velocidade necessária para se adequarem às mudanças inerentes desses mercados.

De acordo com a abordagem de Hilmersson (2014), que traz que o conhecimento específico de um mercado estrangeiro consiste no conhecimento da rede de negócios, como por exemplo, conhecer a rede de fornecedores, de clientes e concorrentes. E no conhecimento institucional do país, que está relacionado ao conhecimento do macro-ambiente das instituições do mercado local, como as questões governamentais, leis e cultura. A empresa B, contribuiu muito com essas duas frentes para a empresa A. Pois a empresa local, sendo uma grande empresa já possuía uma forte relação com a rede de fornecedores que passou a ser intensificada pós-JVI, em função do aumento de escala da demanda de matérias-primas e recursos junto a sua rede de negócios. O que contribuiu também para a empresa local aumentar seu poder de negociação junto aos fornecedores e assim alavancar sua competitividade junto à concorrência.

Em relação às questões governamentais, foi observado na aliança estabelecida, que a empresa local também auxiliou a empresa estrangeira, no entendimento das oscilações do mercado brasileiro e assim proporcionava maior segurança à empresa A, na tomada de decisões em relação à continuidade nos investimentos no Brasil, que de acordo com relatos dos entrevistados da área financeira, as taxas cambiais ocorridas frequentemente no mercado brasileiro, geravam uma série de inseguranças para a empresa estrangeira que visualizava em alguns momentos no cenário econômico do país um aumento no grau de incerteza nos negócios (SILVESTRE, 2015).

Outra questão que é fortalecida por estudos anteriores, é quanto às percepções os executivos responsáveis em estabelecer uma JVI serem fatores importantes para a seleção de

parceiros (ROY; OLIVER, 2009). Pois as questões legais e o controle da corrupção em ambientes institucionais fracos, podem influenciar nas decisões e comportamentos das empresas estrangeiras ao se estabelecerem em mercados emergentes. Os executivos em geral, entrevistados, apontaram que a relação de confiança estabelecida por parte da empresa A, na empresa B, foi fundamental para que a empresa estrangeira continuasse a investir no mercado brasileiro e correr o risco de que as oscilações econômicas observadas na economia, não trariam grandes impactos negativos à JVI. Em contra-partida, a empresa B também apostava na conduta ética e parceria da empresa A, de querer buscar resultados a médio e longo prazo e dessa forma, também investiu na JVI vislumbrando ganhos futuros.

O contrato da aliança, foi estabelecido com características específicas, contemplando inclusive, caso houvesse demanda de separação por parte de umas das empresas, que a negociação não poderia se dar entre parceiros externos ao relacionamento. Contratualmente, definiu-se também características específicas sobre a forma de gestão da aliança em relação a algumas áreas da empresa, onde a estrutura de vendas da JVI foi absorvida por completo pela empresa local B, além da gestão de regulatórios e tecnologia da informação. Parte da estrutura fiscal e contábil, recursos humanos, relacionados a atividades de folha de pagamento, também foram absorvidas pela empresa B. O contrato estabelecia também os limites de autonomia por parte da JVI e sua equipe de gestão.

De acordo com os entrevistados havia diferença cultural entre as empresas que formavam a aliança. No entanto, havia respeito pela forma de pensar diferente e as contribuições de ambas empresas para a JVI eram consideradas e quando haviam divergências na tomada de decisão, essas questões eram levadas para a reunião do Conselho Administrativo e eram analisadas com criticidade para que as empresas, através de seus executivos participantes do conselho, chegassem num consenso para definir as diretrizes para a JVI. Pôde ser verificado nos apontamentos e documentos cedidos pela JVI, que as reuniões aconteciam, em média, trimestralmente. Onde além de avaliarem os resultados e performance da JVI no trimestre anterior. Eram colocados em pauta, assuntos referentes às tomadas de decisões para investimentos futuros de médio e longo prazo, assim como outros tópicos que surgissem em caráter de urgência, como por exemplo, previsão de resultados em função de uma possível variação adicional ao previsto, da taxa cambial.

De acordo com o estudo de Castro, Neves e Akridge (2017), é importante identificar as limitações de recursos, como financeiros, de conhecimento e de infraestrutura, presente nas

relações entre fornecedores, distribuidores e até mesmo com o cliente ou consumidor final, em mercados emergentes. E, em função das instituições trabalharem de forma ineficiente, muitas vezes mecanismos de coordenação adicionais, são necessários para desenvolver maior controle social e bilateral entre as empresas. Segundo os entrevistados, em função da periodicidade mensal dos relatórios com resultados reportados a ambas empresas parceiras e da frequência trimestral da realização da reunião do conselho, não houve a necessidade de mecanismos adicionais aos já estabelecidos para a aliança, para o controle das empresas A e B no gerenciamento da JVI. Ambos os parceiros estavam atentos à dinâmica que o mercado emergente brasileiro demandava, pois era de conhecimento de ambos, principalmente por parte da empresa local que as questões de mercado podiam mudar rapidamente e assim se fazia necessário se adequar na mesma velocidade para não perder competitividade.

Outra questão apontada por estudos como o de Gallagher (2003), é quanto à indução ao oportunismo entre os parceiros, em função de que a dependência de recursos do governo e as frequentes mudanças políticas nos mercados emergentes, podem enfraquecer a confiança entre as empresas parceiras. Segundo os relatos obtidos, verificou-se que a relação entre as empresas A e B eram baseadas no senso da lealdade entre ambas. E foi relatado por alguns executivos que havia admiração da empresa A pelo patamar que a empresa B, mesmo sendo familiar, alcançou no mercado brasileiro. Também foi apontado que a empresa B, respeitava o posicionamento e a forma de abordar questões estratégicas por parte da empresa A, multinacional.

Alguns relatos apontados pelos entrevistados sobre dificuldades verificadas ao longo do relacionamento da aliança, estava na padronização da forma de reportar e parametrizar indicadores financeiros, por exemplo. Pois como as culturas empresariais eram diferentes, a empresa A, multinacional de sociedade anônima (companhia) e a empresa B, familiar, possuíam formas diferentes de gerenciar seus indicadores e resultados. Outras questões relacionadas às divergências, eram nos casos em que os setores da JVI, que dependiam de outros setores da empresa local B, tinham dificuldade em conseguir a priorização das atividades a serem executadas para a JVI em detrimento ao atendimento e resolução para as atividades referentes à empresa B.

4.2.3 Resolução de conflitos; divergência de objetivos e planejamento para dissolução da JVI

No geral, nos relatos obtidos pelos entrevistados, foi possível evidenciar que ao longo do ciclo de vida da JVI, não foram relatados conflitos na relação entre as empresas parceiras, no gerenciamento e forma de governança da aliança estabelecida. O que foi relatado pelos colaboradores e executivos de ambas empresas que em algumas situações, haviam divergências em relações às tomadas de decisões em definições estratégicas. No entanto, essas questões eram levantadas e abordadas com clareza pelo time da JVI nas reuniões do Conselho Administrativo e de forma harmoniosa e equilibrada chegava-se a um consenso e assim se repetia quando havia alguma questão de indefinição entre as empresas parceiras, sobre o futuro da JVI.

De acordo com os interesses verificados na formação da JVI, os objetivos das empresas parceiras apresentavam compatibilidade e eram complementares. Foi possível verificar também pelos relatos obtidos dos entrevistados, que o comprometimento das empresas A e B, em relação à JVI era considerável, por ambos parceiros. O que é reforçado pelos estudos de Gundlach, Achrol e Mentzer (1995). E apesar das culturas das empresas serem diferentes, em função da empresa A ser composta por uma sociedade anônima (companhia) e a empresa B, ser familiar e ser uma sociedade limitada, as empresas parceiras possuíam uma relação harmoniosa e de acordo com relatos das pautas de reuniões entre os executivos, não foi evidenciado qualquer situação de ambiente hostil no gerenciamento e gestão da JVI.

Porém, apesar de muitas evidências apontarem o bom relacionamento entre as empresas parceiras e o forte comprometimento mútuo na gestão da JVI como pontos positivos no caso estudado. O que foi apontado pelos entrevistados, como um dos interesses para a formação da parceria, também foi evidenciado como uma das fortes divergências entre as empresas A e B, em relação ao futuro da JVI, após oito anos de aliança. A força de vendas e a distribuição que inicialmente na formação da JVI, passaram a serem únicas e incorporadas pela empresa local B, começou a apresentar dificuldades na priorização para atendimento das demandas da JVI que desde o terceiro ano da sua formação, apresentava crescente evolução. Somado às demandas da empresa B que também cresciam no mercado brasileiro, a definição das prioridades e o foco do time de vendas necessários em mais momentos da JVI, passaram a ser um forte ponto de divergência entre as empresas A e B.

Além dessa questão, a empresa A tinha como foco manter e aumentar os investimentos na marca dos produtos da JVI, que eram as mesmas da empresa estrangeira. Já para a empresa B, de acordo com alguns dos entrevistados, aumentar o investimento na marca não era visto como negócio prioritário. Pois na sua visão, o retorno do investimento em marca não traria para a empresa B, o mesmo valor que para empresa A, nesse estágio da JVI.

Executivos da alta gestão, apontaram que surgiram alguns interesses por parte da nova gestão da JVI que eram divergentes dos objetivos pela empresa B, local e que passaram a despertar o interesse da empresa A, estrangeira. Relatos apontam que não houve conflitos sobre essas novas demandas, apenas que após sete de relacionamento das empresas frente à JVI, começaram a haver maiores dificuldades em chegar a um consenso sobre os direcionamentos futuros da aliança no Brasil.

Dessa forma, pôde ser evidenciado que nas pautas das reuniões do Conselho Administrativo, passaram a surgir os assuntos relacionados a uma possível separação das empresas parceiras para a aliança no mercado brasileiro. No entanto, não ficou evidenciado situações de conflitos em função do surgimento dessa possibilidade. E sim, apenas a demanda de estudos sobre o que e como deveriam ser estruturadas áreas para que a empresa A, pudesse voltar a controlar a empresa no Brasil. E dessa forma, os entrevistados apontam que essa necessidade de separar as empresas parceiras e a JVI passar a ser uma subsidiária integral da empresa A, se fortaleceu junto aos dirigentes de ambas empresas e nasce um projeto denominado Samba, para que todas as necessidades, custos, demandas de reestruturação e estruturação de novas áreas fossem criadas para que a JVI deixasse de existir.

De acordo com os relatos obtidos, a definição e anúncio de que seria feita a separação da aliança, foi realizada no primeiro trimestre de 2015 e efetivamente nas operações e gerenciamento das atividades no Brasil, a dissolução da JVI aconteceu a partir de janeiro de 2018. Documento do CADE (Conselho Administrativo de Defesa Econômica, 2015), apontou que as empresas A e B, afirmaram que a aliança alcançou seu grau máximo de aproveitamento, trazendo benefícios e as vantagens possíveis. E considerando o cenário econômico no Brasil, naquele momento, as empresas relataram que seria melhor finalizarem a parceria, para que ambas pudessem concentrar seus esforços em suas principais atividades no mercado brasileiro, pois enxergavam que essa decisão proporcionaria a maximização do potencial de suas marcas e negócios de origem.

Foi feita a comunicação clara para toda a equipe da JVI e para as equipes de ambas empresas parceiras; com um projeto definido durante 2 meses e com um cronograma estabelecido para ocorrer durante cerca de 7 meses, e assim ao longo do ano de 2015 as atividades para preparação para dissolução da JVI foram sendo executadas. Foi possível verificar que a separação da aliança não foi vista como uma quebra repentina entre os parceiros. De acordo com os relatos, houveram divergências e desafios em reestruturar áreas como formar todo um time de vendas para o patamar que a JVI havia alcançado, depois de 5 anos de crescimento das vendas no mercado brasileiro. Relato dos executivos apontaram que no início da JVI, os produtos eram distribuídos em cerca de 500 pontos de venda e que em 2015 já haviam alcançado mais de 4.000 pontos de distribuição, o que representou um crescimento quatro vezes maior do que no início da JVI. Além das áreas de venda, estrutura de setores como tecnologia da informação, regulatórios, tiveram que ser criados a partir do zero, porém sempre considerando o suporte da empresa local, B, segundo apontado pelos entrevistados. Dessa forma, mesmo após a definição da dissolução da JVI, foi relatado que a relação de parceria entre as empresas continuava.

O forte senso de lealdade entre as empresas A e B, pôde ser evidenciado mesmo após a dissolução da JVI, onde a empresa local B continuou dando suporte para algumas atividades relacionadas à área de vendas em regiões que se apresentaram mais difíceis para a gestão da empresa estrangeira, como as regiões norte e nordeste do Brasil.

Relatos dos executivos da alta direção e também de colaboradores do nível de coordenação, de ambas empresas, demonstraram que a troca de informações e conhecimentos técnicos e tácitos sempre foi elevada entre as empresas parceiras. E mesmo após a dissolução da aliança, a possibilidade de permear entre as duas empresas continuou disponível para ambas equipes. O que foi evidenciado pelas frequentes visitas técnicas que ocorreram tanto na empresa A como na empresa B, mesmo após a separação da JVI.

5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Considerando o contexto de ciclo de vida de uma JVI, foi possível estudar um caso de uma aliança desse tipo, e analisar em detalhe as diferentes fases durante o relacionamento entre as empresas. Os interesses associados à formação de uma JVI em mercados emergentes, podem ser variados. E a necessidade de formação da aliança pode ser oriunda da demanda da empresa estrangeira na busca por expansão do seu mercado; por parte da empresa do país hospedeiro na busca por vantagens competitivas, ou até mesmo por parte do governo que em algumas economias, exigem explicitamente a aliança com um parceiro local, para empresas que querem adentrar no mercado emergente. (CHOWDHURY, I. R.; CHOWDHURY, P. R., 2001a). Assim, por trás do surgimento das JVIs podem ser considerados fatores estratégicos e políticas governamentais.

A oportunidade de seguir com a formação da JVI, foi facilitada pelo fato das empresas já possuírem um relacionamento anterior ao surgimento da possibilidade da aliança, em função de terem desenvolvido uma relação mais próxima, após realizarem a transação de compra de uma terceira empresa, negociada em conjunto pelas empresas A e B. Dessa forma, a troca de informações sobre a reputação dos potenciais parceiros em formar a JVI, foi facilitada por essa aproximação (WASSMER, 2010).

Foi observado ao analisar o caso em profundidade que para a empresa A, estrangeira, prosperar no Brasil, significava expansão do negócio, não só no mercado brasileiro, mas também na América Latina. Para a empresa B, o interesse em formar a JVI, estava associado na busca por conhecimentos em mercados desenvolvidos, pois a mesma já sinalizava a oportunidade de se internacionalizar e buscar se estabelecer nesses mercados mais estruturados, do ponto de vista institucional e que demandam maior formalização de estrutura de governança e legislações específicas. E internamente, para a empresa B, estar associada à uma marca estrangeira, *premium*, vista pelos consumidores brasileiros de forma positiva foi uma oportunidade de agregar valor às suas marcas já estabelecidas no mercado local, além do ganho de escala, que foi uma vantagem competitiva frente aos concorrentes. Dessa forma, foi possível verificar que em relação aos interesses na formação da aliança, havia complementaridade entre as empresas parceiras e compatibilidade dos objetivos a serem alcançados (LIBONI, 2005; NEVES, 2006; KALE; SINGH, 2009).

Ainda, antes da formação da JVI, foi evidenciado que a empresa A, adentrou no mercado brasileiro, através de subsidiária integral, porém não obteve sucesso, e sim acúmulos de prejuízos e isso foi relacionado aos fatores de desconhecimento da dimensão e operacionalização dos canais de distribuição no país, desconhecimento do perfil dos consumidores, dentre outras questões de custo de estrutura organizacional que estavam muito acima para a realidade na condição de uma empresa que estava adentrando num novo mercado. Essas ocorrências, são validadas pela abordagem de Vargas-Hernández, Ioannis e González-Armenta (2017), que apontaram que é mais difícil para uma empresa que está fora do ambiente econômico e cultural de seu país, entrar num mercado externo sem a ajuda de um parceiro local. Pois esse parceiro tende a ser uma empresa que já tem experiência, contatos e conhecimento das características institucionais, econômicas, regulatórias e culturais desse mercado. E além dessas questões, a empresa B, possui uma estrutura de canais de distribuição abrangente e consolidada no mercado brasileiro, o que agregou fortemente para a JVI e a empresa A.

A forma quase que equalitária no estabelecimento da propriedade de capital da JVI, pelas empresas A e B, proporcionou equilíbrio nas tomadas de decisões ao longo do ciclo de vida da aliança estabelecida. Além disso, foi possível evidenciar que as empresas ao estabelecerem um contrato específico e customizado para a parceira, promoveram a visão compartilhada nos mecanismos de governança entre elas, o que pode ter enfraquecido o efeito do oportunismo entre os parceiros, conforme apontado pelo estudo de WANG et al., 2017. E também ter estimulado o crescimento e desenvolvimento da JVI, confirmado pela abordagem de alguns autores como Luo (2007b; 2007b) e Yang, Su e Fam (2012).

Em relação às questões contratuais, foi evidenciado que o fato das empresas terem estabelecidos cláusulas específicas sobre a governança da JVI e terem considerado também itens em casos de dissolução, essas questões foram incentivos para que ambos parceiros tivessem claras as formas de gestão da aliança, facilitando assim a compreensão de como conduzir, além de trazer benefícios para o gerenciamento da JVI. Esse cenário verificado nesta pesquisa, é reforçado pelos autores Perkins; Morck e Yeung (2014), que apontaram que empresas que entendem a forma de governança de cada uma, sobre a aliança formada, geralmente conseguem obter sucesso na JVI estabelecida.

Assim, conforme apontado por Wang et al. (2017), que características do governo local podem afetar o oportunismo nas JVI, sendo que esse pode ser intensificado em função da dependência de recursos do governo local e da incerteza política. E os impactos desse

oportunismo podem ser limitados estabelecendo contratos específicos, ou informalmente, através de visão compartilhada, como por exemplo mecanismos de governança. Dessa forma, após investigar o caso entre as empresas A e B, ficou evidente que a especificidade do contrato definido entre os parceiros, teve efetividade, e não apresentou o efeito de dependência de recursos. E ainda, a visão compartilhada e transparente entre as empresas não foi afetado pelo efeito da incerteza política e das turbulências econômicas e financeiras vivenciadas pela JVI ao longo do seu ciclo de vida.

É possível relacionar também, que o oportunismo foi enfraquecido e não pôde ser evidenciado na investigação realizada ao longo do ciclo de vida da JVI, em função da forte lealdade percebida na relação entre as empresas parceiras. Que demonstraram forte parceria antes, durante e até mesmo após a dissolução da JVI.

Além dessas questões contratuais, é preciso que o parceiro local contribua com a empresa estrangeira no esclarecimento do contexto das instituições do mercado emergente em que a aliança foi estabelecida. Essa situação, pôde ser verificada neste caso estudado, quando a parceira estrangeira decidiu continuar investindo no Brasil, mesmo num momento de crise econômica e financeira do país. Pois o entendimento de que o parceiro local tinha experiência em lidar com as oscilações características do mercado brasileiro, e demonstrou transparência na condução das atividades de governança da JVI, gerou ainda mais confiança à empresa A, em entender que os riscos envolvidos nos investimentos a serem feitos no Brasil, estavam sendo considerados pela empresa B e claramente expostos nas reuniões de Conselho da JVI. O que evitou má interpretação por parte de ambas empresas parceiras e riscos de expropriação (PERKINS, MORCK E YEUNG, 2014).

Foi possível verificar que o estudo feito pelos autores Vargas-Hernández, Ioannis e González-Armenta (2017), que apontaram que as mudanças econômicas, trazidas por uma economia globalizada, onde o risco de formar uma JVI parece compensar os riscos de perder a oportunidade de entrar em um mercado, se fortaleceu neste caso investigado. Pois em função da empresa A optar inicialmente em adentrar no mercado brasileiro com subsidiária própria, trouxe uma série de desvantagens, que haviam grandes chances da matriz norte-americana, abandonar a iniciativa de se estabelecer no Brasil. No entanto, após surgir a possibilidade de estabelecer a aliança com uma empresa local, o que parecia inicialmente ser a última chance da remota possibilidade de alcançar rentabilidade no país, passou a ser o único caminho e a melhor

opção para empresa estrangeira conseguir chegar à equação rentável para se manter no mercado emergente brasileiro.

Apesar das culturas empresariais e estilo de gestão da alta direção, de ambos parceiros serem diferentes, pois a empresa A é constituída por uma sociedade anônima (companhia) e a empresa B de origem familiar, sociedade limitada, o relacionamento dos parceiros durante 8 anos de JVI não apresentaram dificuldades relevantes ou conflitos e falhas críticas na comunicação, ao contrário do que foi apontado por Peng, 2003. Apesar das diferenças de velocidades das empresas, sendo a empresa A, mais demorada na tomada de decisões quando comparada à empresa B. Relatos apoiam que os parceiros na JVI foram pacientes entre si e demonstraram comprometimento mútuo e disposição em contribuir no curto prazo, um com o outro, obtendo assim benefícios no longo prazo (BEAMISH, 1987; GUNDLACH; ACHROL; MENTZER, 1995).

Em relação aos desafios e dificuldades relacionadas ao contexto institucional do mercado brasileiro, dentre as suas diferentes variáveis, um dos pontos que a empresa B agregou para a guinada de resultados negativos do negócio da empresa A, na pós-formação da JVI, foi quanto ao monitoramento das operações de negócio, otimização da estrutura organizacional e a forma de obtenção de recursos como por exemplo matérias-primas e materiais de embalagem no mercado brasileiro. Pois a empresa B, além de já possuir estratégia de obtenção de recursos de material com preços competitivos, ao estabelecer a JVI, passou a obter maior poder de escala nas negociações, o que se transformou em benefícios para si próprio, e também para a JVI, pois as reduções de custos, segundo gestores das áreas de compras e industrial, foram bastante impactantes tanto para a JVI como para a empresa local, o que trouxe para os parceiros vantagem econômica e financeira (PENG; WANG; JIANG, 2008).

Além das questões legais específicas do mercado brasileiro, que a empresa B, já possuía uma equipe especializada para as demandas internas do país que são diferentes do país de origem da empresa A. E que impactaram tanto nos requisitos específicos de produto, como no desdobramento dos custos relacionados ao atendimento a esses requisitos legais. A empresa A, detinha pouco conhecimento das exigências da legislação brasileira, que em alguns casos era mais flexível que a legislação norte-americana, o que agregava custos adicionais ao produto a ser elaborado para o mercado brasileiro, reduzindo a capacidade de negociação da empresa A, frente aos fornecedores e concorrentes.

A JVI com uma empresa nacional, propiciou à empresa estrangeira, não ter a necessidade de lidar diretamente com algumas questões do mercado local, o que foi facilitado pela empresa B, devido ao vasto conhecimento do mercado, grande abrangência nacional, bem como o conhecimento dos canais de distribuição, regulamentos e atores políticos do mercado brasileiro. Já o parceiro estrangeiro, forneceu à JVI recursos como marcas, investimentos, tecnologia e aprendizado organizacional mais robusto.

Apesar da JVI ser uma empresa distinta das empresas responsáveis pela sua formação, porém gerenciada pelos parceiros local e estrangeiro, pela sua própria natureza é uma relação rodeada de tensões. Isso se dá, pelo fato da oscilação do comportamento de seus parceiros e mudanças ao longo do tempo, inerente à convergência e divergência de objetivos, assim como pela circulação e retenção de informação e conhecimento entre as empresas. No entanto, foi evidenciado que a relação de forte cooperação e a oportunidade dos colaboradores da JVI permearem na gestão das duas empresas parceiras, promoveu elevada troca de conhecimentos técnicos e de gestão e contribuiu na relação de transparência e engajamento dos gerentes e executivos como um todo. Sendo ressaltado por colaboradores de ambas empresas, o forte senso de lealdade e respeito às diferenças culturais de uma empresa com a outra.

No entanto, a estrutura de vendas que passou a ser única para a JVI e para a empresa B, após a aliança, no mercado nacional. Nos anos iniciais da parceria, foi um fator de grande importância para o crescimento da JVI e foi uma ação que agregou benefícios para ambas empresas. Porém, após passados os anos de relacionamento e o ganho de mercado da marca estrangeira, os incrementos de venda necessários e que eram demandados para dar continuidade no crescimento da aliança, passaram a ser um ponto de dificuldade. Pois o time de vendas era único para promover dois portfólios de produtos que eram complementares, porém diferentes. Dada a sazonalidade que existiam nos grupos de produtos, da empresa B e da JVI, essa demanda passou a ser um fator limitante de crescimento no mercado, para a JVI.

De acordo com a teoria de quebra de JVI, que aponta que um dos elementos de instabilidade da aliança, são as diferentes preferências dos parceiros, em função do momento em que se encontram, ficou evidenciado nesse caso, que após ganhos consecutivos de penetração no mercado, pelos produtos da JVI; obtenção de resultados positivos do negócio para as empresas e grande crescimento de vendas e valorização da marca estrangeira, frente aos concorrentes no mercado brasileiro, a demanda de investimentos na marca estrangeira por parte da JVI, aumentou. No entanto, as preferências e visões de futuro de ambos parceiros, após 7

anos de JVI, começaram a divergir. Pois a empresa A, apoiava a decisão de aumentar investimentos na marca e para a empresa B, essa demanda não agregava ganhos significativos para o negócio e apresentava um baixo retorno para seus interesses específicos, estando de acordo com o que foi apontado na literatura por Kabiraj e Chowdhury, P. R.⁴, 2000 (2000, p. 19, apud Chowdhury, I. R e Chowdhury, P. R., 2001a).

Dessa forma, demandas que foram surgindo em relação à continuidade de crescimento da JVI no mercado brasileiro e das oportunidades e interesses que esse mercado apresentava para a empresa A, começaram a divergir dos interesses da empresa B, frente aos ganhos que a mesma poderia obter naquele momento. Assim, possibilidades de dissolução da JVI começaram a ser analisadas por ambas empresas, no conselho administrativo, bem como os impactos e demandas adicionais, que surgiriam principalmente por parte da empresa A, que teria que reestruturar algumas áreas que foram absorvidas pela empresa B.

Diferentemente do que foi apontado por alguns estudos que abordaram que a dissolução de JVIs ocorrem de forma inesperada, prematuramente, não planejada e rodeada de conflitos entre os parceiros, por muitas vezes não atingirem os resultados esperados pelas empresas envolvidas na aliança (YAN; ZENG, 1999; FANG; ZOU, 2010). A JVI apresentou resultados crescentes e positivos ao longo dos seus 8 anos de existência. Ficou evidente pelas diferentes fontes de coleta de dados, que a dissolução da aliança foi negociada e acordada de forma harmoniosa entre as empresas parceiras. Que apesar de ter sido verificado divergência na visão de futuro entre as empresas A e B para a JVI, pôde-se confirmar o que os autores Perkins; Morck; Yeung, 2014, apontaram que, o comprometimento mútuo e o forte senso de lealdade entre as empresas, ao longo de todo o ciclo de vida da aliança, foi um fator preponderante para lidar com situações de divergências e assim conduzi-las da melhor maneira, para que não fossem detectadas situações de conflitos entre os parceiros.

E o sucesso da JVI entre as empresas A e B, está relacionado também ao fato dos parceiros possuírem muitos pontos de contato entre eles e sempre que necessário, realizavam o realinhamento dos incentivos e interesses relacionados à governança corporativa. Fortalecendo cada vez mais o fator confiança entre ambas empresas e entre os executivos e suas equipes que lideraram esse processo de aliança ao longo dos seus 8 anos de existência.

⁴ KABIRAJ, T.; ROY CHOWDHURY, P. Asymmetric time preferences and joint venture buyouts, mimeo, **Jawaharlal Nehru University**. 2000.

Após realizada a investigação através do estudo de caso da JVI analisada, foi possível verificar que diferentes questões e abordagens ocorrem ao longo do ciclo de vida da aliança avaliada. Dessa forma, compilou-se as características marcantes nas diferentes fases do ciclo, conforme apresentado na Figura 6.

Figura 6 – Características ao longo das diferentes fases do ciclo de vida da JVI estudada

Fonte: Elaborado pela autora.

As características apontadas em cada fase na Figura 6, podem contribuir apontando diferentes questões que devem ser consideradas por empresas e executivos, ao realizarem ou promoverem a formação de alianças em mercados emergentes.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo, teve como objetivo avaliar o ciclo de vida de uma JVI abordando um caso desse tipo de aliança e entender em profundidade as diferentes fases desse ciclo, identificando os interesses das empresas na formação parceria; os desafios e dificuldades na manutenção da aliança e como ocorreu a dissolução da JVI. Abordando a parceria entre indústrias de alimentos, no Brasil, caracterizado como economia emergente e sob a perspectiva da Teoria Institucional, que apresenta fragilidade no contexto dos países em desenvolvimento.

Através das práticas de um estudo de caso, por meio de entrevistas semi-estruturadas, documentos e observação do pesquisador, foi evidenciado que mesmo o mercado brasileiro sendo considerado como uma economia emergente e apresentar situações características de países subdesenvolvidos, há particularidades específicas do Brasil que precisam ser consideradas. Como por exemplo as dimensões continentais do país que impactam fortemente na dinâmica e estrutura dos canais de distribuição, além das características relacionadas aos atributos de produto, que impactam diretamente nas preferências dos consumidores ao abordar produção de alimentos. Dessa forma, é importante não generalizar as demandas e situações dentre os países emergentes (AHARONI; BROCK, 2010). É importante conhecer em detalhe o mercado no qual uma empresa pretende adentrar e expandir internacionalmente. Pois o que pode ser considerado benefício em um país emergente, pode não apresentar as mesmas características e conseqüentemente, os mesmos resultados entre outro país subdesenvolvido.

Levando em consideração o cenário econômico atual, onde alguns países passam por crise. Ao considerar o Brasil, este cenário é ainda mais preocupante pois há também, no momento, uma crise política que gera desconfianças ainda maiores para as empresas estrangeiras que possuem interesse em investir no país. Pois se veem frente a uma série de incertezas que podem influenciar negativamente a tomada de decisão dos investidores, na hora de escolher entre um país ou outro. Assim, este estudo fortalece a opção do modo de entrada do tipo JVI para empresas que pretendem adentrar em economias emergentes, mesmo àquelas que já possuem experiência em outras economias com características similares.

A dinâmica de cooperação entre as empresas A e B, foi ressaltada como um ponto forte e favorável ao desempenho da aliança. A visão compartilhada entre as organizações, promoveu um ambiente de troca de informações frequente, o que favoreceu a busca de objetivos comuns

entre os parceiros e assim não foi percebido oportunismo entre eles. Ao contrário, pôde ser observado que ao longo do ciclo de vida da aliança, toda oportunidade de otimizar e buscar vantagens competitivas no mercado para a JVI era trazido pelas empresas parceiras. Ambas demonstraram forte comprometimento mútuo e relação de confiança, evidenciados nos relatos dos colaboradores que participaram ao longo da existência da JVI e validado pelos documentos que demonstraram a forte preocupação e frequente promoção de reuniões de alinhamento de forma equalitária por executivos de ambas empresas envolvidas na aliança (GULATI, 1995; BUCKLEY; CASSON, 1996). Isso pode ser associado ao fato de que ambas empresas são líderes nos seus países de origem, sendo a empresa A, bastante estruturada organizacionalmente e com procedimentos de conduta ética bem evidentes e a empresa B, uma empresa consolidada e de grande visibilidade no mercado nacional.

Conforme apontado pela literatura, ficou evidente também que havia complexidade no gerenciamento da JVI estudada (TAYLOR; ZOU; OSLAND; 2000), porém as atividades e estruturas tanto administrativa quanto industrial, foram claramente definidas contratualmente e estabelecidas na governança corporativa ao formar e conduzir a JVI. Havia reciprocidade e comprometimento mútuo, dessa forma, ao longo do ciclo de vida da aliança, os objetivos centrais da nova empresa formada eram claramente expostos, evitando falhas na comunicação entre os parceiros, e promovendo o senso de lealdade entre as empresas. Alinhado ao conhecimento do parceiro local, que tinha experiência em lidar com as características das fracas instituições nacionais, instabilidades econômicas e turbulências políticas do Brasil, fez com que proporcionasse à JVI e a empresa A, a capacidade de tomar decisões e realizar mudanças rapidamente para se adequar às condições e demandas do mercado brasileiro. Proporcionando assim crescimento e evolução contínua nos anos de aliança (MCKINSEY & COMPANY, 2019).

Em contra-partida a empresa B, pôde ser beneficiada por aumentar seu poder de negociação e ganhar competitividade no mercado que já estava estabelecida. Associou suas marcas já conhecidas no mercado brasileiro a uma marca diferenciada, vista pelos consumidores como uma marca de qualidade adicional, o que agregou mais valor ao leque de produtos oferecidos pela empresa brasileira. Além disso, sua iniciativa de se internacionalizar nos mercados desenvolvidos, foi facilitada pela parceria com a empresa estrangeira, pois com a troca de conhecimentos, sobre como a empresa nacional deveria se estruturar e como operar em mercados desenvolvidos trouxe maior robustez às suas ações para poder avançar com seus

planos de se internacionalizar em outros mercados que não fosse somente o mercado norte-americano.

Neste estudo ficou evidenciado que o sucesso da aliança, está associado a fatores ao longo do ciclo de vida da JVI e não somente na fase de formação e manutenção da parceria. Dentre os que são apontados pela literatura, destacam-se no caso analisado: os interesses na formação da JVI precisam estar alinhados entre as empresas parceiras; o relacionamento prévio entre eles, fortalece a escolha de parceiros apropriados e que possuam complementaridade entre si; estabelecimento de contrato específico com detalhamentos sobre a forma de gestão da JVI, considerando inclusive, possíveis situações de divergências e demanda de quebra da aliança; o entendimento da importância da governança de cada parceiro na supervisão da nova empresa; comprometimento mútuo e visão compartilhada na gestão da organização.

Dessa forma, gerenciar a aliança buscando agregar valor ao longo do seu ciclo de vida, promovendo uma relação de confiança entre os parceiros, faz com que os riscos e desafios associados às questões políticas, econômicas e financeiras da economia emergente (XU; MEYER, 2013), sejam minimizados.

Para os executivos e gestores que possuam experiência em lidar com as diferenças de contextos culturais e internacionais, ou estejam dispostos a contribuir com o desenvolvimento de alianças, esses estão mais preparados para lidar com a rápida e contínua internacionalização das empresas (PARKHE, 1991).

Assim fica evidente que apesar da formação de JVIs não ser um fenômeno novo, elas são destaques nos negócios internacionais há décadas e ainda continuam sendo uma estratégia frequentemente usada na busca por rápida penetração em mercados estrangeiros (PORTER E FULLER, 1986; MOWERY, OXLEY E SILVERMAN, 1996). Ao estudar o caso da JVI realizada no Brasil, entre as indústrias de alimentos, foi unânime o relato entre os entrevistados que a opção de formação da aliança, era o único caminho para que a empresa norte-americana, líder em seu segmento no país de origem, continuasse seu negócio no mercado brasileiro. Foi apontado ainda, que essa foi a melhor opção para a empresa estrangeira. E que a JVI obteve sucesso, pois alcançou os objetivos estabelecidos pelas empresas parceiras e foi dissolvida de forma planejada e amigável. Situação fortalecida, pela continuidade do relacionamento entre as empresas pós-JVI.

Em relação ao desenvolvimento desta pesquisa, é possível apontar como ponto positivo, o fato do pesquisador ter tido a abertura por parte das empresas investigadas e liberdade em definir as pessoas a serem entrevistadas, de acordo com suas áreas de atuação e funções. Tendo-se assim, uma ótima oportunidade de obter o máximo de informações possíveis, considerando as mais diversas áreas e visões dentro das empresas parceiras e da JVI, em relação ao ciclo de vida da aliança. E ainda poder voltar ao passado e descrever todo o processo de formação, manutenção e dissolução da JVI, entrevistando pessoas que vivenciaram essas diferentes fases desse ciclo de vida da aliança.

Outra contribuição trazida por esta pesquisa, é em relação a quais estratégias, uma empresa que está iniciando o processo de se internacionalizar e/ou está iniciando o processo de formar uma aliança, deve considerar e estar atenta ao se preparar para esse tipo de parceria e assim poder obter sucesso e alcançar seus objetivos ao adentrar em um mercado desconhecido e com características de economias emergentes. Porém, também com características específicas de um país com dimensões continentais e turbulências acima do esperado nesse tipo de economia. Sendo que este trabalho demonstrou que mesmo em um país como um Brasil, com um cenário político e econômico instável, é possível alcançar sucesso nos negócios à médio e longo prazo, envolvendo-se numa relação ganha-ganha com empresas locais consolidadas neste tipo de economia e que possam compartilhar novos conhecimentos e atividades complementares, que agreguem valor para ambas empresas envolvidas na parceria.

Uma das limitações deste estudo, pode estar relacionado à dificuldade do pesquisador se distanciar e se mostrar isento aos relatos e informações coletadas nas entrevistas durante o processo de análise crítica do material coletado, em função do mesmo ter trabalhado na empresa B e na JVI. Porém, para minimizar essa questão, o pesquisador tomou como referência o roteiro de entrevista semi-estrutura e ao realizar a análise de conteúdo, buscou dar luz aos pontos ressaltados pelos relatos dos entrevistados.

Outro fator que pode ser considerado como um limitador para esta pesquisa, é em relação às entrevistas realizadas com os executivos da empresa A, terem sido da subsidiária no Brasil. Porém a decisão de formação da JVI foi feita em conjunto com a matriz norte-americana. Para próximos estudos similares a esse, uma maneira de minimizar esse limitante, seria aumentando o leque de entrevistados e além de abordar os executivos da subsidiária nacional, incluir também os executivos da empresa matriz em seu mercado de origem.

Como oportunidade futura, realizar análises quantitativas para verificar as percepções obtidas dos fatores relacionados ao sucesso, ao longo do ciclo de vida da JVI, se confirmam. Permitindo assim a replicação e abrangência deste estudo de caso.

REFERÊNCIAS

- AHARONI, Y.; BROCK, D. M. International business research: Looking back and looking forward. **Journal of International Management**, v. 16, p. 5-15. 2010.
- ALLEN, S. D.; LINK, A. N. U.S. research joint ventures with international partners. **International Entrepreneurship and Management Journal**, v. 11, n. 1, p. 169-181, 2013.
- ARINO, A.; REUER, J. J. Designing and renegotiating strategic alliance contracts. **Academy of Management Executive**, v. 18, n. 3, p. 37-48. 2004.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS INDÚSTRIAS DE ALIMENTOS. **Números do setor. Faturamento**. Disponível em: < <https://www.abia.org.br/vsn/anexos/faturamento2018.pdf>> Acesso em 12 dez. 2017 e 13 fev. 2019.
- BARDIN, L. *Análise de Conteúdo*. São Paulo: Edições 70, 2016.
- BEAMISH, P. W.; BANKS, J. C. Equity joint ventures and the theory of the multinational enterprises. **Journal of International Business Studies**, v. 18, n. 2, p. 1-16. 1987
- BROUTHERS KD. Institutional, cultural and transaction cost influences on entry mode choice and performance. **Journal of International Business Studies**, v. 33, p. 203-221. 2002
- BROUTHERS, K. D., BROUTHERS, L. E. Does international entry mode choice influence firm performance? **Academy of International Business**, UK Chapter, 2002. ISBN 9781349430642
- BROUTHERS, K. D; HENNART, J. F. Boundaries of the firm: insights from international entry mode research. **Journal of Management**, v. 33, n. 3. P. 395-425. 2007.
- BUCKELY, P. J.; CASSON, M. An economic model of international joint venture strategy. **Journal of International Business Studies**. v. 27. p. 849-876. 1996.
- BURGERS, W.; PADGETT, D. Understanding environmental risk for IJVs in China. **Management International Review**, v. 49, n. 3, p. 337-357, 2009.
- CASTRO, L. T.; NEVES, M. F.; AKRIDGE, J. T.. A comparative analysis of channel incentive programs in Brazil and the USA. **International Journal of Emerging Marketing**, v. 12, n. 2, p. 263-278. 2017.

CAVUSGIL, S. T.; KNIGHT, G.; RIESENBERGER, J. R. Globalization of Markets and the Internationalization of the Firm. In: _____. **International Business: strategy, management, and the new realities**. 2. ed. Georgia, E.U.A. Ed. Pearson, cap. 2, p. 64. 2008.

CHANG, J.; BAI, X.; LI, J. J. The influence of Institutional forces on IJVs' foreign parents' opportunism and IJVs' relationship extendedness. **Journal of International Marketing**, v. 23, n. 2, p. 73-93. 2015

CHOWDHURY, I. R.; CHOWDHURY, P. R. Joint venture instability: a life cycle approach. **Munich Personal Repec Archive Paper**, 1556. 2001a.

CHOWDHURY, I. R.; CHOWDHURY, P. R. A theory of joint venture life-cycles. **International Journal of Industrial Organization**, v.19, p. 319-343. 2001b.

COOPER, D. R., SCHINDLER, P. S. **Método de pesquisa em administração**, 12ª edição. Porto Alegre, AMGH, 2016. ISBN 0073521507

CUYPERS, I. R. P.; ERTUG, G.; REUER, J. J.; BENSAOU, B. Board representation in international joint ventures. **Strategic Management Journal**, v. 38, p. 920-938. 2017.

CONTRACTOR F. J.; LORANGE, P. The strategy and economic basis for cooperative ventures. In: _____ **Cooperative Strategies in International Business**. Lexington Books: Toronto; ed. 3, p. 28. 1988.

COOPER, D. R., SCHINDLER, P. S. **Método de pesquisa em administração**, 12ª edição. Porto Alegre, AMGH, 2016. ISBN 0073521507

DAVID, R. J.; HAN, S. K. A systematic assessment of the empirical support for transaction cost economics. **Strategic Management Journal**, v. 25, n.1, p. 39–58. 2004.

DELIOS, A.; HENISZ, W. Japanese firms' investment strategies in emerging economies. **Academy of Management Journal**, v. 43, p. 305–323. 2000.

DESS, G.; BEARD, D. Dimensions of organizational task environments. **Administrative Science Quarterly**, v. 29, p. 52–73. 1984.

DUNNING, J. The Eclectic Paradigm of international production: a restatement and some possible extensions. **Journal of International Business Studies**, v. 19, n. 1, p. 31. 1988.

FANG, E.; ZOU, S. The effects of absorptive and joint learning on the instability of international joint ventures in emerging economies. **Journal of International Business Studies**, v. 41, p. 906-924, 2010.

FILATOTCHEV, I., STEPHAN, J.; JINDRA, B. Ownership structure, strategic controls and export intensity of foreign invested firms in emerging economies. **Journal of International Business Studies**, v. 39, n. 7, p. 1133–1148. 2008.

FLICK, U. **Desenho da pesquisa qualitativa**. Porto Alegre. Artmed. 2009.

GALLAGHER, K. Foreign technology in China's automobile industry: Implications for energy, economic development, and environment. **China Environment Series**, v. 6, p. 1–18. 2003

GRANOVETTER, M. Economic actions and social structure: A theory of embeddedness. **American Journal of Sociology**, v. 9, 1n. 3, p. 481–510. 1985.

GULATI, R. Does familiarity breed trust? The implications of repeated ties for contractual choice in alliances. **Academy Management Journal**, v. 38, p. 85–112, 1995.

GULATI, R. Alliances and Networks. **Strategic Management Journal**, v. 19, n. 4, p. 293–317, 1998.

GULATI, R.; SINGH, H. The architecture of 60 Academy of Management Perspectives August cooperation: managing coordination costs and appropriation concerns in strategic alliances. **Administrative Science Quarterly**, v. 43, n.4, p. 781–814. 1998.

GUNDLACH, G.; ACHROL, R.; MENTZER, J. The structure of commitment in exchange. **Journal of Marketing**, v. 59, n. 1, p. 78–92. 1995.

HAGEDOORN, J. Understanding the rationale of strategic technology partnering: Interorganizational modes of cooperation and sectoral differences. **Strategic Management Journal**, v. 14, n. 5, p.371-385. 1993.

HARE, P. G.; DAVIS, J. R. **Transition to the Market Economy: Critical Perspectives on the World Economy**. **Routledge**, London. 1997

HARRIGAN, K. Managing for joint venture success. Lexington Books, New York, NY. 1986

HARRIGAN, K. R. Joint Ventures and Competitive Strategy. **Strategic Management Journal**, v.9, p. 141–58, 1988.

HENNART, J. (1988). A transaction cost theory of equity joint ventures. **Strategic Management Journal**, v. 9, n. 1, p. 36–74.

HENNART, J. F.; ZENG, M. Cross-cultural differences and joint venture longevity. **Journal of International Business Studies**, v. 33, n. 4, p. 699-716. 2002.

HENNART, J. F.; SHENG, H. H.; PIMENTA, G. Local complementary inputs as drivers of entry mode choices: The case of US investments in Brazil. **International Business Review**. v. 24, p. 466-475. 2015

HILL, C. W. L. Cooperation, opportunism, and the invisible hand: implications for transaction cost theory. **Academy of Management Review**, v. 15, p. 32–44. 1990.

HILMERSSON, M. Experiential knowledge types and profiles of internationalising small and medium-sized enterprises. **International Small Business Journal**, v. 32, n.7, p. 802-817. 2014.

HILMERSSON, M.; SANDBERG, S.; HILMERSSON, F. P. Political knowledge, political turbulence and uncertainty in the internationalization process of SMEs. **European Business Review**, v. 27, n. 3, p. 234-252. 2015.

HOEHN-WEISS, M. N.; BARDEN, J. Q. The influences of capital market munificence on new-venture alliance formation in emerging industries. **Strategic Organization**, v. 12, p. 225-243, 2014.

HOSKISSON, R. E.; EDEN, L.; LAU, C. M.; WRIGHT, M. Strategy in emerging economies. **Academy of Management Journal**, v. 43, n. 3, p 249-267, 2000.

KALE, P.; SINGH, H. Managing strategic alliances: what do we know now, and where do we go from here? *Academy of Management Perspectives*, v. 23, n. 3, p. 45-62. 2009.

KOGUT, B. Joint Ventures: Theoretical and Empirical Perspectives. **Strategic Management Journal**, v. 9, p. 319–33, 1988.

KOLJATIC, M.; SILVA, M. Uncertainty reduction mechanisms in cross-sector alliances in Latin America. **Journal of Business Research**, v. 61, p. 648-650. 2008

JEANNET, J. P.; HENESSEY, H. D. **Global Marketing Strategies**. Ed. 4, Boston, E.U.A., Houghton Mifflin Company. 2001.

JOSSELYN, R. **Interviewing for qualitative inquiry: a relational approach**. New York, NY: The Guilford Press. 2013.

LAVILLE, C.; DIONNE, J. **A construção do saber**. Belo Horizonte: UFMG, 1999. 340 p.

LIBONI, L. B. Alianças estratégicas para o desenvolvimento de novos produtos. 2005. 19 f. Dissertação (Mestrado em Administração) Universidade de São Paulo, São Paulo, 2005.

LUO, Y. An integrated anti-opportunism system in international exchange. **Journal of International Business Studies**, v. 38, n. 6, p. 855–877. 2007a

LUO, Y. Are joint venture partners more opportunistic in a more volatile environment? **Strategic Management Journal**, v. 28, n. 1, p. 39–60. 2007b.

MARCONI, M., & LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo, SP: Atlas. 2009.

MARJIT, S.; CHOWDHURY, P. R. Asymmetric capacity costs and joint venture buy-outs. **Journal of Economic Behavior & Organization**, v. 54, p. 425–438. 2004.

MAS-RUIZ, F. J.; NICOLAU-GONZALBEZ, J. L.; RUIZ-MORENO, F. Foreign expansion strategy and performance. **International Marketing Review**, v. 19, p. 348-368, 2002.

MATA, J.; PORTUGAL, P. The termination of international joint ventures: closure and acquisition by domestic and foreign partners. **International Business Review**, v. 24, p. 677-689. 2015.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de Marketing**, 3 ed. São Paulo, Atlas, 2001. ISBN 8522429472

MAYER, K., & ARGYRES, C. Learning to contract: Evidence from the personal computer industry. **Organization Science**, v. 15, n. 4, p. 394–410. 2004.

MCKINSEY & COMPANY. **Joint venture on the rise**. Disponível em: <<https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/joint-ventures-on-the-rise>> Acesso em: 26 mar. 2019.

MCKINSEY & COMPANY. **Improving the management of complex business partnerships**. Disponível em: <<https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/improving-the-management-of-complex-business-partnerships>>

corporate-finance/our-insights/improving-the-management-of-complex-business-partnerships?cid=other-eml-alt-mip-mck&hlkid=7f0ddd4a3fcb4caba356a7299a5681c7&hctky=9458812&hdpid=94cf0879-91e3-4693-9a12-e2b155457f3e> Acesso em: 26 de Março de 2019.

MESCHI, P. X. Environmental uncertainty and survival of international joint ventures: the case of political and economic risk in emerging countries. **European Management Review**, v. 2, p. 143-152. 2005

MESCHI, P. X.; RICCIO, E. L. Country risk, national cultural differences between partners and survival of international joint ventures in Brazil. **International Business Review**, v. 17, p. 250-266. 2008

MESCHI, P. X.; NORHEIM-HANSEN, A.; RICCIO, E. L. Match-making in international joint ventures in emerging economies: aligning asymmetric financial strength and equity stake. **Management International Review**, v. 57, n. 3, p. 411-440. 2017.

MESCHI, P. X.; WASSMER, U. The effect of foreign partner network embeddedness on international joint venture failure: Evidence from European firms' investments in emerging economies. **International Business Review**, v. 22, p.713. 2013.

MEYER, K. E. Institutions, transaction costs and entry mode choice in Eastern Europe. **Journal International Business Studies**, v. 32, p. 357–367. 2001.

MEYER, K. E.; ESTRIN, S.; BHAUMIK, S. K.; PENG, M. W. Institutions, resources, and entry strategies in emerging economies. **Strategic Management Journal**, v. 30, p. 61-80, 2009.

MORSCHETT, D.; SCHRAMM-KLEIN, H.; SWOBODA, B. Decades of research on market entry modes: What do we really know about external antecedents of entry mode choice? *Journal of International Management*, v. 16, p. 60-77. 2010.

MOWERY, D. C., OXLEY, J. E., SILVERMAN, B. S. Strategic alliances and interfirm knowledge transfer. **Strategic Management Journal**, v.17, p. 77-91 1996.

NEVES, M. F. Building joint ventures in 6 steps: a South American case. In: _____. **Problems and perspectives in management in firms and organizations**. Brasil. 2006. Disponível em: <http://markestrat.com.br/upload/626407f9697f9bdb491c6c81b89c1081-buildingjointventuresin6steps_asouthamericancase.pdf>. Acesso em: 8 mai. 2018.

NEVES, M. F.; CONEJERO, M. A. Uma contribuição empírica para geração de métodos de planejamento e gestão. **Revista de Administração**, v. 47, n. 4, p. 699-714, 2012.

PARK, S.; CHEN, R.; GALLAGHER, S. Firm resources as moderators of the relationship between market growth and strategic alliances in semiconductor start-ups. **Academy of Management Journal**, v. 45, p. 527–545, 2002.

PARK, S. H. & UNGSON, G. R. The effect of national culture, organizational complementarity, and economic motivation on joint venture dissolution. **Academy of Management Journal**, v. 40, n. 2, p. 279-307. 1997.

PARKHE, A. Strategic alliance structuring: a game theoretic and transaction cost examination of interfirm cooperation. **Academy of Management Journal**, v. 36, p. 794–829. 1993.

PARMIGIANI, A; RIVERA-SANTOS, M. Clearing a path through the forest: a meta-review of interorganizational relationships. **Journal of Management**, v. 37, n 4, p. 1108-1136, 2011.

PENG, M. W. Institutional transitions and strategic choices. *Academy of Management Review*, v. 28, n. 2, p. 275-296. 2003

PENG, M. W; S YL WANG, D. Y. L; JIANG, Y. An institution-based view of international business strategy: a focus on emerging economies. **Journal of International Business Studies**, v. 39, p. 920-936. 2008.

PERKINS S. When does prior experience pay? Institutional experience and the case of the multinational corporation. **Administrative Science Quarterly**, v. 59, n. 1, p. 145– 181. 2014.

PERKINS, S., MORCK, R. & YEUNG, B. Innocents abroad: the hazards of international joint ventures with pyramidal group firms. **Global Strategy Journal**, v. 4, p. 310–330. 2014.

PESCH, R.; BOUNCKEN. R. B. How to achieve benefits from diversity in international alliances: Mechanisms and cultural intelligence. **Global Strategy Journal**, v. 8; p. 275-300. 2018.

POLIDORO, F., JR, AHUJA, G.; MITCHELL, W. When the social structure overshadows competitive incentives: the effects of network embeddedness on joint venture dissolution. *The Academy of Management Journal*, v. 54, n. 1, p. 203-223. 2011.

POPPO, L., & ZENGER, T. Do formal contracts and relational governance function as substitutes or complements? **Strategic Management Journal**, v. 23, n. 8, p. 707–725. 2002.

PORTER, M. E.; FULLER, M. B. Coalitions and global strategy. In M. E. Porter (ed.), **Competition in global industries**. Harvard Business School Press, Boston, MA, p.315-344. 1986.

PUCK, et al. Firm resources, institutional distance, and the choice of entry mode. In: _____. **Distance in international business: concept, cost and value**. Vol. 12, p. 239-270. 2017. Disponível em: <<https://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/S1745-886220170000012019>> Acesso em: 15 ago. 2018.

REUER, J.; ARINO, A. Strategic alliance contract: Dimensions and determinants of contractual complexity. **Strategic Management Journal**, v. 28, n.3, p. 313–330. 2007.

REUER J, TONG T, TYLER B, ARIÑO A. Executive preference for governance modes and exchange partners: na information economics perspective. **Strategic Management Journal**, v. 34, n. 9, p. 1104–1122. 2013.

ROCHA, A.; ALMEIDA, V. Estratégias de entrada e de operação em mercados internacionais. In B. Tanure & R. G. Duarte (Orgs) **Gestão internacional** , 1a ed., Cap.1, pp. 7-37. São Paulo: Saraiva. 2006.

ROY, J. P.; OLIVER, C. International joint venture partner selection: The role of the host-country legal environment. **Journal of International Business Studies**, v. 40, p. 779-801. 2009.

RUI, H; CUERVO-CAZURRA, A; UN, C. A. Learning-by-doing in emerging market multinationals: Integration, trial and error, repetition, and extension. **Journal of World Business**, v. 51, n. 5, p. 686-699. 2016.

SANTANGELO, G. D.; MEYER, K. E. Extending the internationalization process model: increases and decreases of MNE commitment in emerging economies. **Journal of International Business Studies**, v. 42, p. 894-906. 2011.

SHARMA, V., ERRAMILLI, M. Resource-based explanation of entry mode choice. **Journal of Marketing Theory and Practice**, v. 12, p. 1–18. 2004. Disponível em: <<https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/10696679.2004.11658509>> Acesso em: 10 mai. 2018.

SILVESTRE, B. S. Sustainable supply chain management in emerging economies: Environmental turbulence, institutional voids and sustainability trajectories. **International Journal Production Economics**, v. 167, p. 156-169. 2015.

STOCKER, F.; SANTOS-JHUNIOR, R. O. **Estratégias de internacionalização e Redes Organizacionais**: discussão e contribuições teóricas. In: CONGRESSO INTERNACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO, 14., 2017, Ponta Grossa. Anais eletrônicos... Disponível em: <<http://www.admpg.com.br/2017/selecionados.php>> Acesso em: 9 jan. 2019.

TAYLOR, C. R.; ZOU, S. M.; OSLAND, G. E. Foreign market entry strategies of Japanese MNCs. **International Marketing Review**, v. 17, p. 146-163. 2000.

UZZI, B. Social structure and competition in interfirm networks: The paradox of embeddedness. **Administrative Science Quarterly**, v. 42, n. 1, p. 35-67. 1997

VARGAS-HERNANDEZ, J. G., IOANNIS, A. I.; GONZALEZ-ARMENTA, L. E. Joint venture efficiency through skills complementarity or by reducing transaction cost? In A. Vlachvei, O. Notta, K. Karantininis & N. Tsounis (Orgs) **Factors affecting firms competitiveness and performance in the modern business world**, 1a ed., Cap.6, p. 162-190. E.U.A., IGI Global. 2017.

VASSOLO, R. S.; DE CASTRO, J. O.; GOMEZ-MEJIA, L. R. Managing in Latin America: common issues and a research agenda. **Academy of Management Perspectives**, v. 25, n. 4., p. 22-36. 2011.

VIDIGAL, A.; BACELLAR, H.; MELO, J. **20 anos de Brasil**. 1 ed. São Paulo. DBA. 2018.

VIEIRA, V. A. As tipologias, variações e características da pesquisa de Marketing. **Revista da FAE**. Curitiba, v. 5, n. 1, pp. 61-70. 2002.

WASSMER, U. Alliance Portfolios: A review and research agenda. **Journal of Management**, v. 36, n. 1, p. 141-171. 2010.

WANG et al. Government role, governance mechanisms, and foreign partner opportunism in IJVs. **Journal of Business Research**, v. 76, p. 98-107. 2017.

WILLIAMSON, O. **The economic institutions of capitalism**: Firms, markets, relational contracting. New York: Free Press. 1985.

WRIGHT, M.; FILATOTCHEV, I.; HOSKISSON, R. E.; PENG, M. W. Strategy research in emerging economies: challenging the conventional wisdom. **Journal of Management Studies**, v. 42, n. 1. 2005.

XU, D.; MEYER, K. E. Linking theory and context: “Strategy research in emerging economies” after Wright et al (2005). **Journal of Management Studies**. 2013. Disponível em: <<https://www.researchgate.net/publication/263215439>> Acesso em: 18 set. 2017.

YAN, A.; ZENG, M. International joint venture instability: a critique of previous research, a reconceptualization, and directions for future research. **Journal of International Business Studies**, v. 30, n 2, p. 397-414, 1999.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**, 5 ed. Porto Alegre, Bookman, 2015. ISBN 9781452242569

ZIKMUND, W. G. **Princípios da Pesquisa de Marketing**, 2 ed. São Paulo, Thomson, 2006. ISBN 0324182570