

30 de setembro a 4 de outubro
Ponta Grossa - PR - Brasil

CICLO DE VIDA DE *JOINT VENTURE* INTERNACIONAL EM MERCADOS EMERGENTES: DISCUSSÃO E CONTRIBUIÇÕES TEÓRICAS

JOINT VENTURE LIFE CYCLE IN EMERGING MARKETS: DISCUSSION AND THEORETICAL CONTRIBUTIONS

ÁREA TEMÁTICA: ESTRATÉGIA EM ORGANIZAÇÕES

Aline Cristina Vanin Ribeiro Balaban, FEARP-USP, Brasil, alinebalaban@usp.br

Luciano Thomé e Castro, FEARP-USP, Brasil, ltcastro@usp.br

Resumo

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 legitimidade reforçada 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. A existência de particularidades de um mercado e o 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 proposta analisar as características marcantes que podem haver num ciclo de vida de uma joint venture internacional (JVI), considerando particularidades de um mercado emergente. Os resultados deste ensaio teórico podem contribuir academicamente com uma análise criteriosa das informações disponíveis atualmente na literatura sobre joint-venture internacional em mercados emergentes, abordando esse contexto sob a lente da teoria institucional e considerando especificamente o mercado brasileiro. Gerencialmente, o presente estudo enriquece o conjunto de boas práticas de JV dentro de uma visão internacional considerando todas as fases do ciclo de vida desse tipo de aliança.

Palavras-chave: Ciclo de vida; *Joint venture* internacional; Mercados emergentes; Teoria Institucional; Brasil.

Abstract

Companies form alliances when they are in vulnerable strategic positions or when they want to optimize resources. These alliances are signs of enhanced legitimacy and opportunities to acquire new skills. These partnerships can bring agility in knowledge and penetration into specific markets with peculiar and unknown characteristics. The particularities of a market and regionalism can be factors of positive and negative influence on the development and growth of a company in unfamiliar environments. This research intends to analyze the remarkable characteristics that can exist an international joint venture (IJV) life cycle, considering particularities of an emerging market. The results of this study can contribute academically with a careful analysis of the information available in the literature on international joint venture in emerging markets. This context will be approached from the point of view of institutional theory and considering the Brazilian market. The managerial contribution of this study is to aggregate information about JV good practices within an international perspective considering all phases of the life cycle of this kind of alliance.

Keywords: Life cycle; International joint venture; Emerging markets; Institutional Theory; Brazil.

1. INTRODUÇÃO

As empresas 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 (Hoehn-Weiss & Barden, 2014). Na ausência de recursos internos ou no crescimento da demanda de mercado, muitas empresas dependem da formação de alianças para aproveitar essas oportunidades. Hoehn-Weiss and Barden (2014) afirmam que a dependência de recursos não é muitas vezes uma explicação suficiente para formação de alianças. Mas-Ruiz; Nicolau-Gonzalbez and 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 são acordos interorganizacionais voluntários e cooperativos que envolvem compartilhamento ou co-desenvolvimento de produtos, tecnologias ou serviços.

Há várias formas de entrada no mercado internacional e de estratégias de internacionalização, e essas formas podem divergir. Porém, é importante que essas práticas estejam de acordo com a estrutura da empresa e sejam coerentes com os objetivos a serem alcançados ao buscar a expansão no mercado externo (Stocker & Santos-Jhuniior, 2017). Alguns autores apontam as principais estratégias de internacionalização: exportação, licenciamento, franquia, alianças estratégicas, joint ventures (JV) e subsidiárias. (Iglesias & Veiga, 2002; Gallina, Bulba & Fleury, 2005 como citado em Stocker & Santos-Jhuniior, 2017, p. 8).

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 agregar esforços para explorarem novos mercados. A JV pode ser doméstica, formada entre empresas de um mesmo país, ou internacional, quando formada pela parceria entre empresas de países distintos. A expressão JV, neste trabalho, se refere à uma forma específica de fazer negócio, onde duas ou mais empresas se unem para explorarem oportunidades de negócio. Sendo o foco deste estudo a joint venture internacional (JVI).

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 os motivos que levam à criação da JV são, muitas vezes, os mesmos que levam à sua dissolução.

Este ensaio teórico abordará o ciclo de vida de uma JVI, que pode ser formada entre uma empresa de país desenvolvido e outra de país emergente. Tendo como foco avaliar os estágios de formação, manutenção e dissolução de uma empresa estabelecida no mercado brasileiro. Mercado, que apresenta condições político-econômicas instáveis. Meschi, Norheim-Hansen and Riccio (2017), apontam que dentre os países do BRIC (Brasil, Rússia, Índia e China), o Brasil é caracterizado como equilibrado dentre os emergentes. Estabelecer uma JV em países emergentes é preferível, pois esses mercados podem ser problemáticos para aquisições, devido ao ambiente institucional turbulento. Meyer, Estrin, Bhaumik and Peng (2009) apontaram que onde os aspectos institucionais do mercado alvo são fracos, JVs são mais utilizadas por proporcionarem maior acesso aos recursos do país. Investidores preferem não adquirir uma empresa por se tratar de expor a grandes desafios de gestão na aquisição de negócios.

Xu and Meyer (2013) relataram que economias emergentes criam oportunidades para empresas e para os estudiosos de administração. 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. Os países emergentes fornecem um laboratório para investigarmos interação entre as estratégias da empresa e os contextos locais. 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 deste ensaio que busca analisar as características marcantes que podem haver em um ciclo de vida de uma JVI formada entre uma empresa de país desenvolvido e outra de país emergente. Dessa forma, este estudo está organizado considerando esta introdução; a fundamentação teórica sobre ciclo de vida de uma JVI sob a ótica da teoria institucional e de mercados emergentes; a discussão das características marcantes ao considerar o mercado brasileiro; as considerações finais e oportunidades para pesquisas futuras.

2. CICLO DE VIDA DE UMA JVI

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 importante que os gestores analisem 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. Parmigiani and Rivera-Santos (2011), verificaram que as empresas buscam formar alianças quando essas podem ser uma estratégia mais eficiente do que a internalização e suas transações de mercado. Ressaltam que alianças são, além de melhorar a eficiência, uma forma de acessar recursos quando o mercado atual não oferece uma alternativa melhor e mais econômica.

I. R. Chowdhury and P. R. Chowdhury (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 and 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, pois muitas organizações se envolvem em alianças para garantir e ampliar seu crescimento e vantagem competitiva, porém, apresentam baixas taxas de sucesso. As empresas podem lidar com essas falhas, identificando alguns dos principais impulsionadores de sucesso, considerando fatores críticos em cada fase do ciclo de vida da JV. Na fase de formação, selecionar o parceiro é um dos fatores-chave para a evolução da aliança. Outro fator é estabelecer a forma de governança para supervisionar a nova empresa. E na fase pós-formação, gerenciar a aliança de forma contínua para gerar valor ao longo da existência.

I. R. Chowdhury and P. R. Chowdhury (2001b), estabeleceram a teoria do ciclo de vida de uma JVI com base no tripé sinergia, aprendizado organizacional e risco moral. A sinergia ocorre em função das competências complementares que os parceiros apresentam na formação da JVI. A aprendizagem organizacional, aborda a capacidade das empresas em adquirirem as competências uma da outra. E o risco moral, com o fato de que ao formarem a aliança, as empresas nem sempre conseguem estabelecerem num contrato 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, and Mentzer (1995), verificaram que o comprometimento das empresas parceiras, bem como a compatibilidade entre elas, como o estilo de trabalho, as culturas das empresas e a disposição de ambas em fazerem contribuições no curto prazo para obterem os benefícios desejados no longo prazo, corroboram com o sucesso da aliança. No quadro 1, é possível verificar os principais apontamentos de alguns autores, sobre o ciclo de vida de uma JVI.

TEMA	PRINCIPAIS APONTAMENTOS	AUTORES
	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	I. R. Chowdhury and P. R. Chowdhury (2001a)
Ciclo de vida de JVI	Alianças apresentam paradoxo, pois são formadas para ampliar crescimento, porém tem baixa taxa de sucesso	Kale e Singh (2009)
	Teoria do ciclo de vida de uma JVI com base no tripé sinergia, aprendizado organizacional e risco moral	I. R. Chowdhury and P. R. Chowdhury (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, & Mentzer (1995)

Fonte: Elaborado pela autora.

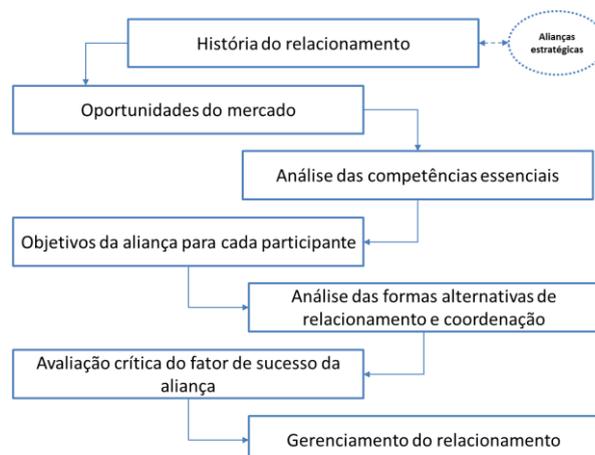
Quadro 1 – Principais pontos abordados por diferentes autores sobre o tema ciclo de vida de JVI

Com intuito de avaliar as fases do ciclo de vida de uma JVI, este estudo será conduzido, verificando as etapas de formação, de manutenção e por fim, de dissolução da aliança.

2.1 Formação de uma JVI

Por trás do surgimento das JVs podem ser considerados os fatores estratégicos e as políticas governamentais. 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, tendo-se as JVs ofensivas. Em relação às políticas governamentais, verificou-se que em alguns países, os governos exigem a aliança com parceiro local. Ou ainda, exigem que pelo menos um dos componentes de um produto, seja local. (I. R. Chowdhury & P. R. Chowdhury, 2001a).

De acordo com Neves (2006), há uma preocupação geral do como as alianças são formadas. Na busca por vantagens competitivas, empresas formam JVs para melhor explorarem suas competências, unirem esforços para expandirem 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 na tomada de decisão na formação de uma JV, conforme figura 1.



Fonte: Neves (2006)

Figura 1 – Seis etapas do modelo para estabelecer JVs

A utilização do modelo de Neves (2006), para analisar a etapa de formação da JVI contribui para identificar os interesses de ambas empresas em estabelecer a parceria no mercado brasileiro. O primeiro passo, na Figura 1, refere-se a uma avaliação sobre o relacionamento entre as empresas. O autor, aborda 18 questionamentos, conforme quadro 2, a serem verificados com os potenciais parceiros para facilitar a identificação e caracterização da relação entre eles.

ITEM	QUESTIONAMENTOS A SEREM INVESTIGADOS ENTRE EMPRESAS 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 a 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)

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

As organizações devem avaliar bem os parceiros que pretendem se associar, pois identificar empresas com boa reputação e, em mercados emergentes é um desafio (Wassmer, 2010). Em seu estudo sobre congruências entre as teorias das estratégias de internacionalização e redes organizacionais, Stocker e Santos-Jhuniior (2017), apontaram que empresas que buscam se internacionalizarem, podem através das redes de relacionamentos sociais ou burocráticas, se beneficiarem dessas relações.

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

TEMA	PRINCIPAIS APONTAMENTOS	AUTORES
Formação da JVI	Fatores estratégicos e políticas governamentais por trás do surgimento das JVs; JVs defensivas ou ofensivas	I. R. Chowdhury and P. R. Chowdhury (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-Jhuniior (2017)

Fonte: Elaborado pela autora.

Quadro 3 – Principais pontos abordados por diferentes autores sobre a fase de formação da JVI

2.2 Alianças do tipo JVI e sua manutenção

Rocha e Almeida (2006), relataram que em comparação aos tipos de alianças que apresentam menor comprometimento de recursos, as JVI's oferecem mais vantagens de retorno, como participação nos lucros e maior controle sobre as operações da nova empresa estabelecida. Para as empresas estrangeiras de países desenvolvidos, os parceiros locais podem trazer contribuições sinérgicas fornecendo conhecimentos específicos do mercado, sistemas jurídicos locais, costumes e reputação de outras empresas, questões políticas e governamentais, além de

contribuam com a dinâmica de marketing e canais de distribuição. E combinadas às habilidades e recursos da empresa estrangeira, podem agregar valor para ambos parceiros. E para as empresas dos países emergentes, formarem uma JVI pode proporcionar reputação internacional e acesso a conhecimentos diferenciados de gestão e finanças (I. R. Chowdhury & P. R. Chowdhury, 2001a; Rocha e Almeida, 2006).

As JVI enfrentam níveis consideráveis e variados de volatilidade no ambiente da empresa local e empresas que estabelecem uma JVI, enfrentam desafios dos mais diversos tipos, e a capacidade de obter valor nesse tipo de aliança depende da forma como as empresas lidam com isso (Cuyppers, Ertug, Reuer & Bensaou, 2017). Essas alianças possuem altas taxas de mortalidade, estimadas em um a dois terços de fracasso.

Koljatic and 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 mostrado o crescimento de alianças comerciais em diversos setores industriais e abordam o papel-chave da confiança, que impacta na redução da incerteza de que o parceiro poderá atuar de forma oportunista (Gulati, 1995).

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

AS JVI são especialmente complexas, pois muitas vezes envolvem uma vasta gama de atividades como pesquisa e desenvolvimento, produção, marketing e distribuição. É importante ressaltar, conforme aborda Buckley and 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. Vargas-Hernández, Ioannis e González-Armenta (2016), relataram que a JVI é a entrada mais viável num país quando há questões de diferença cultural e tipo de distribuição do mercado local devido ao conhecimento específico da empresa sobre o mercado. É mais difícil para uma empresa que está fora do ambiente econômico e cultural, entrar num país, sem ajuda de um parceiro local. Pois ele tende a ter experiência e conhecimento das características institucionais, econômicas, regulatórias e culturais desse mercado.

Segundo a McKinsey & Company (2019), parcerias nunca saem de moda. E quanto mais complexo o ambiente de negócios, mais essas alianças ocorrem. E inerentemente, os problemas associados à gestão de alianças estão presentes, e as organizações estabelecem cada vez mais parcerias em diferentes regiões do mundo. A empresa realizou uma pesquisa com executivos sobre os riscos percebidos para alianças 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.

Em uma JVI, as empresas estão expostas a riscos de transação ou coordenação que podem afetar negativamente a própria empresa ou até mesmo o parceiro (Kale & Singh, 2009). Os autores

apontaram que o como as empresas definem a governança de uma aliança, é um fator crucial para o sucesso. O não entendimento dos parceiros na estrutura de capital e governança corporativa, expõe a aliança a riscos e desempenho insatisfatório. Empresas envolvidas numa aliança, que entendem a governança do cada parceiro e os incentivos associados a ela, se envolvem mutuamente em arranjos que normalmente alcançam sucesso.

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, 2007). Dessa forma, um comprometimento mútuo maior, proporcionará incentivos para lidar com potenciais situações de conflitos entre os parceiros. E JVI 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 & 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 and Yeung (2014), abordam que há mais de uma maneira de controlar uma JVI. Os autores verificaram que em muitos casos a participação acionária majoritária não é uma opção em função das regulamentações locais de propriedade. Apontamento feito por eles, 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. Ressaltam ainda, que parceiros estrangeiros não devem confiar cegamente em um parceiro local, para poder maximizar o valor da JVI.

No quadro 4, é possível verificar os principais pontos relacionados à fase de manutenção de uma JVI e seus respectivos autores.

TEMA	PRINCIPAIS APONTAMENTOS	AUTORES
	JVs oferecem mais vantagens e menor comprometimento de recursos, podem agregar valor. 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	Rocha e Almeida (2006) I. R. Chowdhury and P. R. Chowdhury (2001a)
	Empresas na JVI enfrentam desafios diversos e a capacidade de obter valor na aliança depende de como lidam entre si	Cuyper et al. (2017)
	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)
	JVIs são especialmente complexas, envolvem vasta gama de atividades. O gerenciamento 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 (2016)
	Como as empresas definem a governança de uma aliança, é um fator crucial para o sucesso da mesma	Kale e Singh (2009)
	Cláusulas contratuais para evitar oportunismos JVIs com maior comprometimento mútuo, possuem maior probabilidade de sucesso	Luo, (2007) Perkins, Morck and Yeung (2014)

Fonte: Elaborado pela autora.

Quadro 4 – Principais abordagens sobre a fase de manutenção da JVI e suas características.

2.2.1 Teoria Institucional aplicada à JVI em mercados emergentes

Segundo Meschi e Riccio (2008), as JVIs, contribuíram em grande parte para a expansão internacional de empresas norte-americanas, européias e japonesas. 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, o que promoveu um declínio natural no estabelecimento de JVIs. Porém no final dos anos 90, esse tipo de aliança voltou a ocorrer com maior frequência. Os países do BRIC (Brasil, Rússia, Índia e China), os mercados emergentes, deram um novo impulso à formação das JVIs. A incerteza política e econômica, bem como as características culturais específicas desses países tornaram a opção de formação de JVIs populares novamente, entre as empresas estrangeiras.

De acordo com Hoskisson, Eden, Lau and Wright (2000), economias emergentes são países que apresentam baixa renda e crescimento rápido, impulsionado pela liberalização econômica, sendo este o principal motor deste crescimento. Essas economias 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. Neste ensaio, avaliaremos as fases no ciclo de vida de uma JVI com foco na América Latina, especificamente o Brasil.

Economicamente, a América Latina é a segunda região emergente mais importante do mundo, ficando atrás, apenas do Sudeste Asiático. O Brasil é a maior economia nesse grupo (Vassolo, DeCastro & Gomez-Mejia, 2011). Desde a década 50, o poder de compra aumentou mais rapidamente nesses países, do que nas economias mais desenvolvidas. Apesar destas condições favoráveis, o ambiente de negócios apresenta desafios tanto para empresas que tentam penetrar nesse mercado, como para empresas originárias desse ambiente, que buscam se internacionalizar. 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.

Silvestre (2015), relata que apesar das instituições serem formadas para reduzir 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 o grau de incerteza num ambiente de negócios.

Xu and 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 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. Wright, Filatotchev, Hoskisson and Peng (2005), defendem a teoria institucional como uma das principais bases para analisar esses desafios. 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 das instituições para identificar os desafios e dificuldades que as empresas estrangeiras enfrentam ao se estabelecerem em mercados caracterizados pelas eventualidades descritas anteriormente.

Santangelo e Meyer (2011), relatam que o grau de turbulência institucional é um dos principais fatores que afetam o processo de internacionalização das empresas. Países com turbulência e

incerteza política, são caracterizados por apresentar cenários confusos, mudanças inesperadas na economia e no ambiente institucional formal e informal (M. Hilmerston, Sandberg & F. P. Hilmerston, 2015). Dessa forma, fica difícil para as empresas preverem situações futuras que impactem nos negócios e conseguirem se adequar na velocidade necessária para lidar com as mudanças institucionais ocasionadas pelo 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.

Vargas-Hernández, Ioannis e González-Armenta (2017), abordaram que em tempos de mudanças econômicas, devido à globalização, os riscos em subestimar a oportunidade criada por um ambiente econômico ou perder a oportunidade de entrar num mercado emergente, parece compensar os riscos e os custos associados por formar uma aliança ou uma JVI.

M. Hilmerston (2014), verificou que o conhecimento específico de um mercado estrangeiro consiste em duas partes: conhecimento da rede de negócios e o conhecimento institucional do país. A primeira parte consiste no conhecimento da rede de fornecedores, de clientes, concorrentes, bem como certas condições da rede de negócios desse mercado. A segunda parte, aborda o macro-ambiente das instituições do país, como questões governamentais, leis e cultura. Assim, empresas com limitado conhecimento institucional do mercado local, tendem a ter mais dificuldades por não terem acesso às informações importantes, ao adentrar nesses países.

A aplicação do modelo institucional para as estratégias das multinacionais tem atraído atenção e que o poder do ambiente institucional do país anfitrião além de influenciarem na ocorrência de JVI, ele impacta e molda o comportamento dessas empresas e suas estratégias de marketing (Roy & Oliver, 2009; Chang, Bai & Li, 2015). O ambiente institucional do país anfitrião, considerando os aspectos legais, não devem ser ignorados. Os autores, acreditam que dentre as várias instituições que há, as questões legais e o controle da corrupção, devem ser considerados.

Castro, Neves e Akridge (2017), avaliaram numa 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. É importante identificar limitações de recursos, como financeiros, de conhecimento e de infraestrutura, presente nas relações entre fornecedores, distribuidores, clientes ou consumidor final. Pois em função das instituições trabalharem de forma ineficiente, mecanismos de coordenação adicionais, se fazem necessários para desenvolver maior controle social e bilateral entre as empresas. E reforçam que a empresa deve estar atenta à dinâmica do mercado emergente que pode mudar rapidamente e essa precisará se adaptar à nova condição de mercado.

Meschi and 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 das JVI. Burgers and Padgett (2009) verificaram ainda que JVI nesses ambientes, são ainda mais desafiadoras em função de apresentarem condições políticas e econômicas turbulentas. O Brasil recentemente apresentou instabilidades econômicas em função de turbulências políticas causadas por denúncias de corrupção por parte da equipe governamental. Essas turbulências institucionais e econômicas aumentam a probabilidade de riscos na manutenção de alianças. Pois uma preocupação que está presente no gerenciamento dos investidores, é sobre seguir investindo numa economia que pode apresentar altos riscos futuros para o negócio.

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 aumento nas vendas, oportunidade de economia de escala, acesso a recursos produtivos menos dispendiosos e de forma geral, mais lucros. No entanto, fazer negócios em mercados emergentes, é uma decisão difícil no processo de internacionalização, pois apesar dessas

economias apresentarem oportunidades para as empresas aumentarem os lucros, há também muitos riscos envolvidos. Alguns desses riscos estão relacionados à incerteza política e econômica, devido à instabilidade do governo, taxas de câmbio flutuantes, sistemas tributários discriminatórios e corrupção. Em contrapartida, a oportunidade de obter lucros adicionais, é um forte atrativo para empresas estrangeiras adentrarem nesses mercados, atraídas pela possibilidade de um ambiente menos competitivo se comparado com economias mais estáveis.

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 e também oportunismos que podem surgir.

De acordo com Xu e Meyer (2013), os principais desafios relacionados às economias emergentes quando comparadas às economias desenvolvidas, 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. Gerando assim maiores dificuldades às empresas, de preverem parâmetros para decisões estratégicas.

Meschi et al. (2017) estudaram a formação de JVs no Brasil entre os anos de 1997 e 2011 por avaliarem que o país é uma economia emergente com foco no desenvolvimento do mercado interno. Atualmente o cenário local é de turbulência política e econômica, porém muitas empresas buscam investir no país, por apresentar outros benefícios como a oportunidade de mão de obra e recursos como matérias-primas. No quadro 5, é possível verificar os principais pontos de como a Teoria Institucional impacta nas JVI em mercados emergentes e seus autores.

TEMA	PRINCIPAIS APONTAMENTOS	AUTORES
Teoria Institucional aplicada à JVI em mercados emergentes	Incerteza política, econômica e as características culturais de países emergentes, resgataram a busca por JVI	Meschi and Riccio (2008)
	Definição e características das economias emergentes	Hoskisson et al. (2000) Vassolo et al. (2011)
	Instituições fracas ou ausentes, geram vazios institucionais	Silvestre (2015)
	Deficiências em instituições formais levam as pessoas e empresas a serem mais propensas a seguirem regras tácitas	Xu and Meyer (2013)
	Teoria institucional, uma das principais e mais popular base teórica para analisar os desafios em economias emergentes	Wright et al. (2005) Xu and Meyer (2013)
	PED apresentam maior incerteza política, instabilidade e mudanças no ambiente institucional, esse é um dos fatores que afetam o processo de internacionalização	Santangelo and Meyer (2011) Hilmersson et al. (2015)
	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	Vargas-Hernández et al. (2017)
	Conhecimento de um mercado estrangeiro, conhecimento da rede de negócios e conhecimento institucional do país	M. Hilmersson (2014)
	Dentre as várias instituições que há no país local, questões legais e controle da corrupção, são pontos importantes que influenciam decisões e comportamentos das multinacionais	Roy and Oliver (2009) Chang, Bai and Li (2015)
	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)
	Ter acesso à informações confiáveis sobre potenciais parceiros em mercados emergentes, é fator crítico para JVI. Alianças nesses mercados são muito desafiadoras devido às condições políticas e econômicas turbulentas	Meschi and Wassmer (2013) Burgers and Padgett (2009)
Empresas de PD expandem negócios para PED, devido ao potencial dessas economias. Porém há risco, devido à	Meschi (2005)	

	instabilidade do governo, taxas de câmbio flutuantes, sistemas tributários discriminatórios e corrupção.	
	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)
	Estudo de formação de JVs no Brasil de 1997 e 2011	Meschi et al. (2017)

Fonte: Elaborado pela autora.

Quadro 5 – Principais abordagens sobre Teoria Institucional aplicada à JVI em mercados emergentes.

2.3 Dissolução da JVI

Yan e Zeng (1999), apresentaram uma série de autores que avaliaram o insucesso das JVI em função de instabilidade, estudando os fatores que contribuem para isso e as implicações relacionadas ao desempenho. De acordo com a avaliação dos autores, ao longo das décadas de 80 e 90, as taxas de encerramento de JVI em alguns anos, chegaram aos 40%.

I. R. Chowdhury and P. R. Chowdhury (2001a), verificaram 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 determinado parâmetros e condições. E ao longo do tempo, essas condições 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 por exemplo redução da curva de aprendizagem organizacional. Mudanças essas, que 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.

I. R. Chowdhury and P. R. Chowdhury (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 contém as sementes da sua própria destruição. E dessa forma, para verificar as motivações que levam a dissolução de uma JVI, é 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 e Zeng, 2002; Polidoro, Ahuja & Mitchell, 2011; Mata & Portugal, 2015).

I. R. Chowdhury and P. R. Chowdhury (2001a), apontam alguns pontos associados às JVI que podem levar à sua dissolução, dentre eles, destacam-se as diferentes perspectivas de negócios entre a empresa de país desenvolvido e a empresa local; política de dividendos e investimentos podem divergir, pois uma empresa pode preferir os dividendos ao reinvestimento na JVI; mudanças em relação ao contrato inicial podem ser pontos de divergência, em função de novas oportunidades do mercado em que atuam e a curva de aprendizado entre as empresas pode mudar e com o tempo essa troca de conhecimento pode reduzir.

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

Um dos estudos, apresentou 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 seus 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 (Kabiraj & P. R. Chowdhury, 2000 como citado em I. R. Chowdhury and P. R. Chowdhury, 2001a, p. 19).

Yan and Zeng (1999) relataram que em função de alianças do tipo JVI operarem em ambientes caracterizados por turbulências políticas, institucionais e econômicas, a probabilidade de falha em economias emergentes é maior do que em JVIs formadas em países desenvolvidos.

Muitas empresas optam por estabelecer JVIs quando o motivo principal é capturar oportunidades em mercados locais. No entanto, estabelecer esse tipo de aliança em economias emergentes, além de propiciar incertezas nesse tipo de parceria, a performance das JVIs muitas vezes, não atendem às expectativas das empresas envolvidas (Fang & Zou, 2010). E apesar desse tipo de aliança ter expandido rapidamente, JVIs 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.

No quadro 6, estão os principais pontos sobre dissolução de JVIs e seus respectivos autores.

TEMA	PRINCIPAIS APONTAMENTOS	AUTORES
Dissolução da JVI	JVIs são formadas sob parâmetros que ao longo do tempo podem mudar por diversas razões, levando à instabilidade	Chowdhury (2001)
	JVs contém sementes da própria destruição. Os interesses na formação da JVI, podem explicar as razões da dissolução	I. R. Chowdhury and P. R. Chowdhury (2001)
	Aumento na demanda de capital pode gerar aumento da instabilidade do risco de separação da JVI	Marjit and P. R. Chowdhury (2004)
	Teoria de quebra de JVI - diferentes preferências em relação ao momento e visão de futuro das empresas parceiras	Kabiraj and P. R. Chowdhury (2000)
	Décadas de 80 e 90, encerramento de JVIs chegaram a 40%. Maior probabilidade de falha em mercados emergentes	Yan and Zeng (1999) Fang and Zou (2010)

Fonte: Elaborado pela autora.

Quadro 6 – Principais pontos abordados por diferentes autores sobre dissolução de JVIs

3. DISCUSSÕES DAS CARACTERÍSTICAS MARCANTES DO MERCADO BRASILEIRO

Devido à incerteza e complexidade presentes em ambientes dos países emergentes, verifica-se que é mais recomendado a formação de JVI quando uma empresa de país desenvolvido, pretende se internacionalizar e adentrar em mercados desconhecidos e com peculiaridades relacionadas aos canais de distribuição, principalmente num país como o Brasil, com dimensões territoriais extensas e diferenças consideráveis na forma de penetração no mercado interno, dentre as diversas regiões do país.

Outro fator importante que precisa ser avaliado criteriosamente pelas empresas estrangeiras que pretendem se estabelecer num país com turbulências econômicas e políticas, como é o caso do Brasil, é em relação à escolha da empresa local para formação da JVI. É preciso investigar além dos interesses em formar aliança, também a reputação do parceiro e se esse está comprometido a fazer investimentos no curto prazo com foco em obter benefícios a longo prazo. Avaliar o histórico de relacionamento entre as empresas, é uma forma de minimizar riscos.

Além do estabelecimento claro e objetivo de cláusulas contratuais que evitem oportunismos por parte de um dos parceiros, é importante estabelecer a forma de governança entre as empresas e promover o comprometimento mútuo e a visão compartilhada no gerenciamento da JVI. Favorecendo assim, uma relação de confiança entre as empresas e enfraquecendo os impactos relacionados à incerteza política e econômica do Brasil.

Os parceiros locais oferecem um serviço valioso, pois essas empresas podem obter uma maior porcentagem de insumos do país hospedeiro da JVI, com um custo menor em função da 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 locais, que normalmente são desconhecidas das empresas estrangeiras que operam fora desse ambiente.

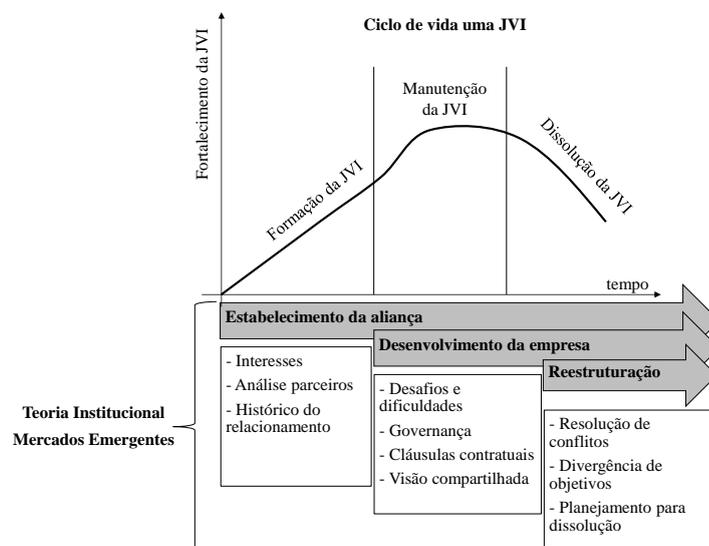
Aos executivos, responsáveis pela tomada de decisão das empresas buscarem ou não, parcerias, esses precisam avaliar formas de minimizarem os riscos inerentes aos diferentes tipos de internacionalização e, na prática, buscarem conhecer o ambiente institucional do país hospedeiro, como as regulamentações, leis, direitos de propriedade, bem como o comportamento dominante do acionista na propriação (Perkins, 2014). E entender quanto a empresa local é detentora desses conhecimentos específicos, poderá contribuir no gerenciamento da JVI. Estabelecendo uma relação que proporcione a ambas empresas benefícios que justifiquem esse modo de entrada como uma boa opção nesse contexto econômico. 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, ficando à cargo da empresa local. Já o parceiro estrangeiro, fornece à JVI recursos como marcas, investimentos e tecnologia.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

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. O conhecimento das características do país local, influenciam nas decisões e comportamentos das empresas que se estabelecem nas economias emergentes.

O Brasil é caracterizado por ambientes institucionais fracos, que favorecem a formação de parcerias por parte das empresas que querem se estabelecer nele. A formação de JVI aparece como uma boa opção para empresas multinacionais. Xu e Meyer (2013) verificaram estudos de 2006 a 2010, que mostram que multinacionais que operam em países emergentes se concentram no resultado e performance de JVIs, e que nesses mercados, há preferência por essas alianças.

Considerando que o objetivo deste ensaio teórico foi verificar as particularidades e características marcantes no ciclo de vida de uma JVI ao ser estabelecida no mercado emergente brasileiro, a figura 2, apresenta as diferentes fases ao longo do ciclo de uma JVI e as características que devem ser consideradas em cada fase para o bom desenvolvimento, continuidade e até mesmo uma dissolução planejada da aliança, entre os parceiros.



Fonte: elaborada pelo autor

Figura 2 – Características marcantes ao longo das fases do ciclo de vida de uma JVI

Abordagem da análise completa do ciclo de vida de uma JVI em mercados emergentes apresenta oportunidade de estudos futuros, considerando um caso real deste tipo de aliança formada entre uma empresa de país desenvolvido e uma empresa local, onde seja possível evidenciar todas as fases de duração da organização estabelecida e verificar se as questões abordadas por estudiosos sobre o tema, se confirmam e como são gerenciadas ao longo da existência da parceria e separação da aliança. E ainda, como se comportam as empresas envolvidas numa JVI, no mercado brasileiro.

REFERÊNCIAS

- Allen, S. D. & Link, A. N. (2013). U.S. research joint ventures with international partners. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 11, 169-181.
- Beamish, P. W., & Banks, J. C. (1987). Equity joint ventures and the theory of the multinational enterprises. *Journal of International Business Studies*, 18, 2, 1-16.
- Buckley, P. J. & Casson, M. (1996). An economic model of international joint venture strategy. *Journal of International Business Studies*, 27, 849-876.
- Burgers, W. & Padgett, D. (2009). Understanding environmental risk for IJVs in China. *Management International Review*, 49, 3, 337-357.
- Castro, L. T., Neves, M. F. & Akridge, J. T. (2017). A comparative analysis of channel incentive programs in Brazil and the USA. *International Journal of Emerging Marketing*, 12, 2, 263-278.
- Chang, J., Bai, X. & Li, J. J. (2015). The Influence of Institutional Forces on IJVs' Foreign Parents' Opportunism and IJVs' Relationship Extendedness. *Journal of International Marketing*, 23, 2, 73-93.
- Chowdhury, I. R. & Chowdhury, P. R. (2001a). Joint venture instability: a life cycle approach. *Munich Personal Repec Archive Paper*, 1556.
- Chowdhury, I. R. & Chowdhury, P. R. (2001b). A theory of joint venture life-cycles. *International Journal of Industrial Organization*, 19, 319-343.
- Cuypers, I. R. P., Ertug, G., Reuer, J. J. & Bensaou, B. (2017). Board representation in international joint ventures. *Strategic Management Journal*, 38, 920-938.
- Dunning, J. (1988). The Eclectic Paradigm of international production: a restatement and some possible extensions. *Journal of International Business Studies*, 19, 1-31.
- Fang, E. & Zou, S. (2010). The effects of absorptive and joint learning on the instability of international joint ventures in emerging economies. *Journal of International Business Studies*, 41, 5, 906-924.
- Gulati, R. (1988). Alliances and networks. *Strategic Management Journal*, 19, 4, 293-317.
- Gulati, R. (1995). Does familiarity breed trust? The implications of repeated ties for contractual choice in alliances. *Academy Management Journal*, 38, 85-98.
- Gundlach, G., Achrol, R., & Mentzer, J. (1995). The structure of commitment in exchange. *Journal of Marketing*, 59, 1, 78-92.
- Harrigan, K. R. (1988). Joint ventures and competitive strategy. *Strategic Management Journal*, 9, 141, 58.
- Hennart, J. F. & Zeng, M. (2002). Cross-cultural differences and joint venture longevity. *Journal of International Business Studies*, 33, 4, 699-716.
- Hilmersson, M., Sandberg, S. & Hilmersson, F. P. (2015). Political knowledge, political turbulence and uncertainty in the internationalization process of SMEs. *European Business Review*, 27, 3, 234-252.

- Hilmersson, M. (2014). Experiential knowledge types and profiles of internationalising small and medium-sized enterprises. *International Small Business Journal*, 32, 7, 802-817.
- Hoehn-Weiss, M. N., Barden, J. Q. (2014). The influences of capital market munificence on new-venture alliance formation in emerging industries. *Strategic Organization*, 12, 225-243.
- Hoskisson, R. E., Eden, L., Lau, C. M. & Wright, M. (2000). Strategy in emerging economies. *Academy of Management Journal*, 43, 3, 249-267.
- Kale, P. & Singh, H. (2009). Managing strategic alliances: what do we know now, and where do we go from here? *Academy of Management Perspectives*, 23, 3, 45-62.
- Kogut, B. (1988). Joint ventures: theoretical and empirical perspectives. *Strategic Management Journal*, 9, 319, 33.
- Koljatic, M. & Silva, M. (2008). Uncertainty reduction mechanisms in cross-sector alliances in Latin America. *Journal of Business Research*, 61, 648-650.
- Luo, Y. (2007). Are joint venture partners more opportunistic in a more volatile environment? *Strategic Management Journal*, 28, 39-60.
- Marjit, S. & Chowdhury, P. R. (2004). Asymmetric capacity costs and joint venture buy-outs. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 54, 425-438.
- Mas-Ruiz, F. J., Nicolau-Gonzalbez, J. L. & Ruiz-Moreno, F. (2002). Foreign expansion strategy and performance. *International Marketing Review*, 19, 348-368.
- Mata, J. & Portugal, P. (2015). The termination of international joint ventures: closure and acquisition by domestic and foreign partners. *International Business Review*, 24, 677-689.
- Mckinsey & Company. (2019). *Improving the management of complex business partnerships*. EUA: Autor. Recuperado de <https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/improving-the-management-of-complex-business-partnerships>
- Meschi, P. X. (2005). Environmental uncertainty and survival of international joint ventures: the case of political and economic risk in emerging countries. *European Management Review*, 2, 143-152.
- Meschi, P. X. & Riccio, E. L. (2008). Country risk, national cultural differences between partners and survival of international joint ventures in Brazil. *International Business Review*, 17, 250-266.
- Meschi, P. X., Norheim-Hansen, A. & Riccio, E. L. (2017). Match-making in international joint ventures in emerging economies: aligning asymmetric financial strength and equity stake. *Management International Review*, 57, 3, 411-440.
- Meschi, P. X. & Wassmer, U. (2013). The effect of foreign partner network embeddedness on international joint venture failure: Evidence from European firms' investments in emerging economies. *International Business Review*, 22, 4, 713-724.
- Meyer, K. E., Estrin, S., Bhaumik, S. K. & Peng, M. W. (2009). Institutions, resources, and entry strategies in emerging economies. *Strategic Management Journal*, 30, 61-80.
- Neves, M. F. (2006). Building joint ventures in 6 steps: a South American case. In M. F., Neves. *Problems and perspectives in management: management in firms and organizations* (Vol 4), Brasil. Recuperado em http://markestrat.com.br/upload/626407f9697f9bdb491c6c81b89c1081-buildingjointventuresin6steps_asouthamericancase.pdf
- Park, S., Chen, R. & Gallagher, S. (2002). Firm resources as moderators of the relationship between market growth and strategic slliances in semiconductor start-ups. *Academy of Management Journal*, 45, 527, 45.
- Park, S. H. & Ungson, G. R. (1997). The effect of national culture, organizational complementarity, and economic motivation on joint venture dissolution. *Academy of Management Journal*, 40, 2, 279-307.

- Parmigiani, A & Rivera-Santos, M. (2011). Clearing a path through the forest: a meta-review of interorganizational relationships. *Journal of Management*, 37, 4, 1108-1136.
- Perkins S. (2014). When does prior experience pay? Institutional experience and the case of the multinational corporation. *Administrative Science Quarterly*, 59, 1, 145– 181.
- Perkins, S., Morck, R. & Yeung, B. (2014). Innocents abroad: the hazards of international joint ventures with pyramidal group firms. *Global Strategy Journal*, 4, 310–330.
- Polidoro, F., Jr, Ahuja, G. & Mitchell, W. (2011). When the social structure overshadows competitive incentives: the effects of network embeddedness on joint venture dissolution. *The Academy of Management Journal*, 54, 1, 203-223.
- Rocha, A. & Almeida, V. (2006). 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.
- Roy, J. P. & Oliver, C. (2009). International joint venture partner selection: The role of the host-country legal environment. *Journal of International Business Studies*, 40, 779-801.
- Santangelo, G. D. & Meyer, K. E. (2011). Extending the internationalization process model: increases and decreases of MNE commitment in emerging economies. *Journal of International Business Studies*, 42, 894-906.
- Silvestre, B. S. (2015). Sustainable supply chain management in emerging economies: Environmental turbulence, institutional voids and sustainability trajectories. *International Journal Production Economics*, 167, 156-169.
- Stocker, F. & Santos-Jhunior, R. O. (2017, Setembro) Estratégias de internacionalização e Redes Organizacionais: discussão e contribuições teóricas. *Anais do Congresso Internacional de Administração*, Ponta Grossa, PR, Brasil, 14. Recuperado de <http://www.admpg.com.br/2017/selecionados.php>
- Vargas-Hernandez, J. G., Ioannis, A. I. & Gonzalez-Armenta, L. E. (2017). Joint venture efficiency through skills complementarity or by reducing transaction costs? 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, pp. 162-190). E.U.A.: IGI Global.
- Vassolo, R. S., DeCastro, J. O. & Gomez-Mejia, L. R. (2011). Managing in Latin America: common issues and a research agenda. *Academy of Management Perspectives*, 25, 4, 22-36.
- Wassmer, U. (2010). Alliance portfolios: a review and research agenda. *Journal of Management*, 36, 1, 141-171.
- Wright, M., Filatotchev, I., Hoskisson, R. E. & Peng, M. W. (2005). Strategy research in emerging economies: challenging the conventional wisdom. *Journal of Management Studies*, 42, 1, 1-33.
- Xu, D. & Meyer, K. E. (2013). Linking theory and context: “Strategy research in emerging economies” after Wright et al. (2005). *Journal of Management Studies*, 50, 7, 1322-1346.
- Yan, A. & Zeng, M. (1999). International joint venture instability: a critique of previous research, a reconceptualization, and directions for future research. *Journal of International Business Studies*, 30, 2, 397-414.