

**FERNANDO DIAS LOPES**

**A INFLUÊNCIA DO AMBIENTE INSTITUCIONAL NA  
FORMAÇÃO DE *JOINT VENTURES* INTERNACIONAIS:  
UM ESTUDO DE CASO NA *PUIG-MEMPHIS***

**Porto Alegre**

**2003**

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
DOUTORADO EM ADMINISTRAÇÃO**

**A INFLUÊNCIA DO AMBIENTE INSTITUCIONAL NA  
FORMAÇÃO DE *JOINT VENTURES* INTERNACIONAIS:  
UM ESTUDO DE CASO NA *PUIG-MEMPHIS***

**FERNANDO DIAS LOPES**

**ORIENTADOR: Prof. Dr. Marcelo Milano Falcão Vieira**

Tese de Doutorado em Administração, apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração, da Escola de Administração, da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como pré-requisito para a obtenção do Grau de Doutor em Administração.

**Porto Alegre**

**2003**

*À minha filha querida, doce, meiga, linda e sapeca, **Amanda Baldi Lopes**.  
Com ela aprendo todos os dias e aprendi que ser pai é uma coisa  
maravilhosa e impossível de explicar, mesmo usando  
os métodos e modelos teóricos mais sofisticados.*

## **AGRADECIMENTOS**

Inúmeras pessoas e instituições foram significativamente importantes para a realização deste trabalho. Essas pessoas e instituições contribuíram com apoio financeiro, com suporte intelectual e apoio emocional. Nas instituições, e com essas pessoas, acredito não somente ter aprendido lições acadêmicas, mas também lições de vida, as quais são mais duradouras e mais importantes. Gostaria, desta forma, de expressar meus agradecimentos:

- Ao meu orientador, Professor Doutor Marcelo Milano Falcão Vieira, pela fundamental contribuição acadêmica durante todo o período de doutorado; pela confiança de que eu poderia realizar esta tese; pela amizade, compreensão e companheirismo, e pelo apoio na realização do estágio-sanduíche;
- Ao Programa de Pós-Graduação em Administração, aos seus professores, coordenadores e funcionários, que nunca deixaram de ajudar nos momentos solicitados;
- À Coordenação e Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), pelo apoio financeiro, concedendo bolsa de estudos durante os quatro anos de doutorado, e pelo empenho de todos os seus funcionários na viabilização da bolsa-sanduíche, obtida no ano de 2001;

- À Universidade de Tecnologia de Sydney (UTS), pela viabilização do período de estudos complementares, realizados naquela Instituição, durante os anos de 2001 e 2002;
- Ao professor Stewart Clegg, por sua fundamental contribuição na construção deste trabalho durante o período de estágio na Universidade de Tecnologia de Sydney; bem como à sua secretária-executiva, Cleo Lester, pelo apoio na solução dos problemas de adaptação naquela Universidade e pela sua amizade inestimável;
- À Diretoria da *Memphis Industrial* e da *Puig-Memphis*, por abrirem a empresa para realização do trabalho, bem como aos gerentes e funcionários que, de uma forma ou de outra, auxiliaram na obtenção de informações e de dados;
- Aos meus colegas de doutorado, cujas trocas, durante a realização dos créditos, contribuíram significativamente para o meu desenvolvimento intelectual;
- À minha esposa Mariana Baldi, um agradecimento especial, pelo suporte emocional – amor, carinho, compreensão, amizade, paciência –, e pelo suporte intelectual, ajudando a encontrar alternativas nas diversas vezes em que não sabia como ou por onde continuar. Muito do meu trabalho tem a marca das nossas discussões acadêmicas, das suas sugestões bibliográficas, metodológicas e teóricas. Acredito que, sem ela, em muitos momentos desse doutorado, não teria suportado as pressões, as dificuldades e os problemas de toda ordem que surgiram, dificultando a continuidade do estudo.
- Finalmente, aos demais familiares que, mesmo distantes, nunca deixaram de acreditar e apoiar a conclusão desse doutorado.

## RESUMO

Este trabalho consiste em um estudo sobre a formação da *joint venture Puig-Memphis*, tendo como questão central investigar como o ambiente institucional e as relações de poder influenciam a formação de *joint ventures* internacionais entre empresas de países em diferentes estágios de desenvolvimento. O objetivo do trabalho é verificar a forma como as diferentes dimensões do ambiente moldam a decisão de entrar, ou não, em uma parceria, a decisão sobre o parceiro, a decisão sobre a estrutura da parceria e a influência na dinâmica de evolução da parceria. Objetiva, também, verificar como as relações de poder e o estágio de desenvolvimento dos países de origem das empresas-mãe influenciam nessas quatro fases. Para analisar o caso, foi desenvolvido um modelo teórico integrando três abordagens, as quais, no conjunto, permitiram uma melhor compreensão da natureza multifacetada desse fenômeno organizacional. As teorias que compõem o modelo são: a teoria institucional (aspectos sócio-culturais); a teoria dos custos de transação (aspectos econômicos e estratégicos) e a teoria da dependência de recursos (aspectos políticos). O método de pesquisa é eminentemente qualitativo, tipo estudo de caso, adotando a técnica de triangulação de dados (entrevista, questionário, pesquisa documental e observação direta). Concluiu-se que o ambiente institucional influenciou todas as etapas do processo de formação da *joint venture Puig-Memphis* por meio de uma interação entre fatores econômicos, políticos, sociais e culturais. Observou-se que as dimensões econômicas eram visualizadas claramente pelos dirigentes, enquanto que as dimensões políticas e sócio-culturais nem sempre eram compreendidas objetivamente. Observou-se, também, que as empresas-mãe deixaram de potencializar parte da sinergia estratégica em função de uma visão parcial do fenômeno em estudo.

## **ABSTRACT**

This thesis consists on a study about the formation of 'Puig-Memphis' joint venture. Its central research question is how the institutional environment and power relations influence the formation of international joint venture between firms from countries in different stages of development. The objective is to verify how different dimensions of the institutional environment, shape the decision of entering in an alliance, the decision about the partner, the decision about the choice of governance structure of the co-operative arrangement, as well as in the dynamic of the joint venture's evolution. Moreover it is intended verify how power relations and the parents' countries stage of development influence the four phases of the process. In order to the case a theoretical model of analysis was developed, putting together three approaches, which are supposed to give a better comprehension of the multifaceted nature of the co-operative arrangements. The theories that compose the model were the institutional theory (social-cultural issues); economic of transaction costs (economic and strategic issues); and resource dependence (political issues). The research method adopted was a qualitative study case. A triangulation technique of data was used for data analysis (interviews, questionnaire, document analysis e direct observation). The conclusion was that institutional environment influence all the phases of the process of the 'Puig-Memphis' joint venture formation. It was identified an interaction between economic, political, social, and cultural issues. It was noticed that economic dimensions of the environment were clearly visualized by the CEOs, while both political and social-cultural issues used to be not understood. In this sense, it was noticed that parent companies could have get more advantages of the strategic synergy if they have put more attention to these subject – social, political, and cultural issues.

## SUMÁRIO

<b>LISTA DE FIGURAS</b> .....	11
<b>LISTA DE QUADROS</b> .....	12
<b>LISTA DE TABELAS</b> .....	13
<b>LISTA DE SIGLAS</b> .....	14
<b>INTRODUÇÃO</b> .....	15
<b>1 OBJETIVOS E JUSTIFICATIVA DO TRABALHO</b> .....	21
1.1 Objetivo geral .....	21
1.2 Objetivos específicos .....	21
1.3 Justificativa teórico-prática .....	22
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	27
2.1 Arranjos cooperativos: redes, alianças estratégicas e <i>joint ventures</i> .....	27
2.2 Aspectos sociais dos arranjos cooperativos .....	44
2.3 <i>Joint ventures</i> internacionais: motivos e contingências .....	53
2.3.1 <i>Joint ventures</i> em países em desenvolvimento .....	57
2.3.2 Motivos centrais para formar <i>joint ventures</i> Internacionais: parceiros locais e estrangeiros .....	62
2.3.3 Contingências técnicas e institucionais: mercado, estado, cultura e relações sociais .....	67
2.3.3.1 Dimensões competitivas do ambiente.....	67
2.3.3.2 Estado, cultura e relações sociais .....	70
2.3.4 Relações de poder: pressões externas e controle em <i>joint ventures</i> internacionais .....	80
2.3.4.1 Considerações gerais sobre o poder nas organizações .....	82
2.3.4.2 Controle em <i>joint ventures</i> internacionais .....	86
2.3.4.2.1 Dimensões do conceito de controle: mecanismos, extensão e foco ....	88
2.3.4.2.2 Bases do controle em <i>joint ventures</i> internacionais .....	93



2.4 A economia dos custos de transação, a teoria institucional e a dependência de recursos .....	97
2.4.1 Economia dos custos de transação: um olhar crítico .....	100
2.4.2 Avanços produzidos pela economia dos custos de transação (ECT) .....	106
2.4.3 Contribuições da economia dos custos de transação para os estudos de relacionamentos interorganizacionais .....	107
2.5 Dependência de recursos: as relações de poder interorganizacionais .....	112
2.5.1 Relações organização/ambiente na teoria da dependência de recursos ...	114
2.5.2 A contribuição da teoria da dependência de recursos para o estudo de <i>joint ventures</i> internacionais.....	121
2.6 Teoria institucional: relação organização/ambiente e mecanismos de isomorfismo institucional .....	123
2.6.1 Isomorfismo organizacional e legitimidade .....	125
2.6.2 As dimensões institucional e técnica do ambiente: combinando pressões institucionais isomórficas e isomorfismo competitivo .....	130
2.6.2.1 Ambiente e teoria organizacional .....	133
2.6.3 Combinando as dimensões técnica e institucional do ambiente .....	138
<b>3 MODELO DE ANÁLISE DE JOINT VENTURES INTERNACIONAIS .....</b>	<b>144</b>
3.1 Decisão de formar uma aliança .....	145
3.2 Decisão sobre o parceiro .....	146
3.3 Decisão sobre a estrutura .....	148
3.4 Dinâmica evolutiva de uma aliança .....	149
<b>4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....</b>	<b>151</b>
4.1 Detalhando o problema.....	153
4.1.1 Definindo ambiente técnico .....	155
4.1.2 Definindo ambiente institucional .....	155
4.1.3 Definindo <i>joint venture</i> .....	156
4.1.4 Definindo poder.....	157
4.2 Delineando a pesquisa .....	157
4.3 Tipificando, coletando e analisando dados .....	159
4.4 Limitações do trabalho .....	161
<b>5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS .....</b>	<b>163</b>
5.1 Brasil e Espanha: dimensões culturais e institucionais .....	163
5.1.1 Espanha .....	164
5.1.2 Brasil .....	168
5.2 Panorama do setor de cosméticos .....	176
5.3 Setor de perfumaria no Brasil e algumas especificidades da indústria de perfumaria espanhola .....	189
5.4 Apresentação de caso: a <i>joint venture Antonio Puig</i> .....	193
5.4.1 <i>Antonio Puig</i> : inserção no mercado internacional .....	193
5.4.2 <i>Memphis Industrial S.A.</i> : histórico e participação do mercado brasileiro ....	195
5.4.3 <i>Joint venture Puig-Memphis</i> : histórico e características da empresa .....	197
5.5 Análise do processo de formação da <i>joint venture Puig-Memphis</i> .....	199
5.5.1 Decidindo formar aliança .....	200
5.5.2 Decidindo o parceiro .....	208

5.5.3 Decidindo a estrutura .....	215
5.5.4 Dinâmica de evolução da aliança .....	218
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>223</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>238</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>252</b>
<b>ANEXO A:</b> Roteiro de entrevistas .....	<b>253</b>
<b>ANEXO B:</b> Questionário aplicado ao ex-diretor de marketing da <i>Puig-Memphis</i> . .....	<b>257</b>
<b>ANEXO C:</b> Roteiro de entrevistas da segunda fase .....	<b>259</b>

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Modelo de Processo de Formação de Empreendimentos em pares ...	51
Figura 2: Transações Comerciais .....	103
Figura 3: Tipos de Estrutura de Governança .....	103
Figura 4: Relacionamentos entre Dimensões de Ambientes Organizacionais ...	121
Figura 5: Combinando Ambiente Técnico e Ambiente Institucional.....	141
Figura 6: Modelos de Análise .....	150
Figura 7: Espanha .....	168
Figura 8: Brasil .....	171

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1	Principais Diferenças entre Duas Categorias de <i>Joint Ventures</i> .....	59
Quadro 2:	Características de Estruturas de Governança .....	106
Quadro 3:	Características Institucionais e Culturais do Brasil e de suas Organizações .....	172
Quadro 4:	Influências de Fatores Sociais, Culturais, Econômicos/Estratégicos e Políticos para Ingresso em Parceria .....	208
Quadro 5:	Influências de Fatores Sociais, Culturais, Econômicos/Estratégicos e Políticos na Decisão do Parceiro .....	214
Quadro 6:	Influências de Fatores Sociais, Culturais, Econômicos/Estratégicos e Políticos na Decisão da Estrutura da Parceria .....	218
Quadro 7:	Influências de Fatores Sociais, Culturais, Econômicos/Estratégicos e Políticos na Decisão da Dinâmica de Evolução da Aliança .....	222

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1:	Fatores Macroinstitucionais e Econômicos do Brasil .....	175
Tabela 2:	Taxas de Crescimento Setores de Cosméticos, Perfumaria e Higiene Pessoal .....	177
Tabela 3:	Principais Mercados Nacionais Produtos de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos / 2000 .....	180
Tabela 4:	Tamanho do Mercado dos Principais Produtos de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos – Brasil, produtos selecionados / 2000 ...	180
Tabela 5:	Destino das exportações de produtos de Perfumaria, Cosméticos e Higiene Pessoal / 2001 .....	181
Tabela 6:	Posição do Brasil no <i>Ranking</i> Países Exportadores de Cosméticos	183
Tabela 7:	<i>Ranking</i> do Brasil entre 20 Maiores Importadores Produtos de Perfumaria, Cosméticos e Higiene Pessoal .....	184
Tabela 8:	Fluxos Comerciais na Indústria de Cosméticos por Categoria de Produto / Anos Selecionados / em US\$ mil .....	191

## LISTA DE SIGLAS

ABC	–	Associação Brasileira de Cosmetologia
ABIHPEC	–	Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal Perfumaria e Cosméticos
ADIPEC	–	Associação dos distribuidores e importadores de perfumes cosméticos e similares
ANVISA	–	Agência Nacional de Vigilância Sanitária
CADE	–	Centro de Apoio ao Desenvolvimento
DR	–	Teoria da Dependência de Recursos
ECT	–	Teoria da Economia dos Custos de Transação
GGCOS	–	Gerência-Geral de Cosméticos
IDE	–	Investimentos diretos do exterior
JV	–	<i>Joint venture</i>
JVI	–	<i>Joint venture</i> Internacional
JVIs	–	<i>Joint ventures</i> Internacionais
JVs	–	<i>Joint ventures</i>
REBLAS	–	Rede Brasileira de Laboratórios Analíticos em Saúde
SECEX	–	Secretaria de Comércio Exterior
TI	–	Teoria Institucional

## INTRODUÇÃO

Na década de 90, as pesquisas concernentes à internacionalização já indicavam que alianças estratégicas configuravam-se como forma dominante para se alcançar sucesso em ambientes competitivos (RODRIGUES, 1999; CHILD; FAULKNER, 1998). Essas estratégias foram, e continuam sendo, bastante utilizadas como uma alternativa para entrar em mercados de países em desenvolvimento, tais como Brasil, China e México. Nesses países, os riscos de entrada são maiores do que em economias desenvolvidas, pois as transações envolvem mais incertezas devido à instabilidade política e econômica, além de outros aspectos institucionais relacionados às próprias transações.

A motivação fundamental para realizar este estudo sobre alianças estratégicas, especialmente *joint ventures* internacionais, deve-se ao fato de ser um fenômeno organizacional em ascensão no Brasil, embora insuficientemente compreendido, que fascina pela perspectiva de geração de desenvolvimento econômico e social. Seus benefícios às empresas são indiscutíveis, tais como a obtenção de tecnologia e conhecimento gerencial, acesso ao mercado internacional, superação de barreiras comerciais. Ao mesmo tempo, também são significativos os desafios para obter sucesso ao longo do processo de formação. A influência dos aspectos de mercado tem recebido maior atenção dos pesquisadores e também dos executivos, mas já existe um volume significativo de estudos que indicam que aspectos sociais, políticos e culturais são cruciais para definir o sucesso ou insucesso desses empreendimentos.

Pode-se constatar que a estrutura institucional brasileira dificulta relações interorganizacionais para além das fronteiras, tanto pela falta de políticas de expansão internacional quanto pela complexidade da legislação para pequenas e médias empresas. Não é novidade que diferenças culturais entre executivos de diferentes países tendem a gerar desconfiança, desentendimentos e dificuldades de comunicação que ultrapassam a “simples” diferença de línguas. Saliente-se que essas questões, ao mesmo tempo em que fascinam como objeto de estudo, impõem dificuldades para um estudo mais sistemático que ultrapasse fatores meramente econômicos, sujeitos a um tratamento objetivo a partir de dados quantitativos.

A proliferação de alianças estratégicas pelo mundo encorajou a tendência de pensar as organizações “como estando dentro de redes de relacionamentos interfirmas que são cruciais para seu sucesso e sua sobrevivência” (GULATI, 1995, p.619). O foco mudou decisivamente da organização para as relações nas quais ela está envolvida. O aumento de relacionamentos interorganizacionais, envolvendo empresas de países com diferentes culturas e diferentes estágios de desenvolvimento, tem levado a uma crescente atenção aos processos através dos quais essas novas formas organizacionais expandem-se internacionalmente.

O campo de estudo de alianças estratégicas é amplo em termos de perspectivas teóricas, níveis de análise e métodos de investigação empregados para entender tal fenômeno, que é marcado, muitas vezes, por incoerências e inconsistências teóricas (GRANDORI; SODA, 1995; GRANDORI, 1997; OSBORN; HAGEDOORN, 1997; EBERS, 1997). Assim, torna-se necessário construir um arcabouço teórico coerente, que reúna essas diversas abordagens. Oliver e Ebers (1998) identificaram um conjunto dominante de paradigmas no estudo de relações interorganizacionais, no entanto eles argumentam que ainda não há um consenso sobre o assunto. Eles sugerem ser importante manter um diálogo frutífero entre os diferentes paradigmas, em lugar de fechar, de forma prematura, em um único paradigma.

Pode-se afirmar que muito dos esforços analíticos têm se centrado na explicação dos motivos que perpassam a formação de alianças específicas. Ebers (1997) observa que é por causa dessa ênfase dominante sobre os motivos na formação de alianças que explicações econômicas têm sido predominantes. Isso



tem acontecido em detrimento da análise da influência de aspectos políticos e sócio-culturais.

Do ponto de vista do autor, a discussão dos motivos tende a ser organizada de duas maneiras, ambas enfocando uma dimensão econômica. Na primeira, existem estudos centrados na cooperação como uma forma de aumentar os resultados da organização. Organizações cooperantes podem juntar-se contra rivais comuns ou reduzir a competição através da agregação de competidores como aliados. Organizações podem, ainda, acessar recursos complementares e/ou habilidades ou coordenar estreitamente o uso de seus recursos para maximizar seus resultados individuais. Oliver (1990) explica esses motivos em termos de assimetria e reciprocidade e defende que certos tipos de arranjos de coordenação tendem a empregar essas estratégias em diferentes intensidades, dependendo do contexto.

Na segunda, a cooperação organizacional pode resultar de uma busca por redução de custos, em um senso puramente econômico. Nesse sentido, autores que defendem esta posição (THORELLI, 1986; HENNART, 1988; CONTRACTOR; LORANGE, 1988) afirmam que economizar custos pode ser o resultado de: a) economias de escala e/ou escopo, alcançadas através de atividades conjuntas de *marketing*, produção e pesquisa; b) economias de custos de governança na coordenação dessas atividades; c) economias resultantes da velocidade, efetividade e eficiência na maneira de aprender e da simplificação do processo de adquirir e de apropriar-se de habilidades especiais; e, d) economias podem vir da redução do risco pelo compartilhamento do mesmo.

Ebers (1997) argumenta que uma abordagem em termos de motivos (econômicos) *per si* não é suficiente para explicar a emergência de relacionamentos interorganizacionais em forma de redes, assim como a forma de rede decorrente. Alguns dos motivos mencionados comumente pelas abordagens econômicas poderiam ser empregados, por exemplo, para justificar integração vertical ou para atividades específicas de *outsourcing*. Por esse motivo, Ebers (1997) muda o seu foco de análise, enfatizando as condições que facilitam e limitam a formação de relacionamentos interorganizacionais em forma de redes. Nessa linha, a formação de arranjos interorganizacionais pode ser explicada pelas particularidades do ambiente institucional e das suas instituições sociais dominantes nas quais ela está

formada. Mais ainda, cooperação pode ser entendida pelos vínculos e interdependências que existem entre organizações e/ou entre indivíduos de diferentes organizações.

Estudos têm mostrado, também, que a formação de alianças estratégicas é moldada pela imersão social das organizações-mãe em contextos sociais particulares. Em outras palavras, alianças são moldadas através da interação entre estas organizações e os ambientes sócio-culturais na qual elas operam (RODRIGUES, 1999; GULATI, 1998). O contexto social é uma importante fonte de informação sobre parceiros potenciais e sobre parceiros correntes. “Redes sociais de alianças anteriores exercem um papel importante em moldar a formação de alianças futuras ao proverem canais para informações valiosas” (GULATI, 1998, p.620). A decisão de entrar em uma aliança, a escolha de um parceiro apropriado e a escolha da estrutura da aliança podem ser vistas como questões de poder, tanto inter quanto intra-organizacionais. *Joint ventures*, por exemplo, consistem em meios de estabilizar o fluxo de recursos que uma companhia necessita e também numa maneira de reduzir a incerteza que ela enfrenta (PFEFFER; NOWAK, 1976). Finalmente, neste aspecto, a formação de alianças estratégicas é condicionada pelos custos associados de ir ao mercado ou internalizar todas as atividades em uma forma hierárquica (WILLIAMSON, 1996; CONTRACTOR; LORANGE, 1988; HENNART, 1988).

Nas abordagens sobre redes, aspectos de poder e de economia têm sido vistos, crescentemente, como as questões centrais em relação às alianças. Essa centralidade abre um debate sobre como diferentes dimensões do ambiente – das relações institucionais às relações de mercado – influenciam a formação de alianças estratégicas. Segundo Scott (1991), todas as organizações estão, em algum grau, predispostas a serem estruturadas por esses dois aspectos. Se organizações são estruturadas por fenômenos nos seus ambientes e tendem a ser isomórficas com eles (MEYER; ROWAN, 1991), pode-se esperar que o mercado e a hierarquia, como os dois modelos normativos dominantes para organizar transações, estruturariam isomorficamente alianças estratégicas. Considerando-se que é amplamente aceito que o ambiente molda as organizações, é inquestionável que o este exerce um papel importante na explicação da formação de alianças estratégicas. Assim, algumas estruturas transacionais serão mais influenciadas pelas relações de mercado, enquanto outras pelas relações de poder, dependendo sempre do

ambiente institucional e da sua textura causal. Ressalte-se, no entanto, que o ambiente não é o único fator capaz de explicar a dinâmica organizacional, uma vez que relações de poder intra-organizacional também exercem um importante papel.

Considerando-se o que foi exposto até o momento, pode-se argumentar que relações de poder, relações de mercado e relações institucionais são questões centrais para a análise de alianças organizacionais. Assumindo essa pressuposição, a presente pesquisa tem seu foco na **formação** de alianças estratégicas internacionais do tipo *joint venture*, dando, portanto, destaque às contingências e aos processos que levam à emergência de relacionamentos cooperativos interorganizacionais e às formas particulares de organizá-los (EBERS, 1997). Dessa forma, definiu-se como problema de investigação o seguinte tema:

*Como o ambiente institucional e as relações de poder influenciam a formação de joint ventures internacionais entre empresas de países em diferentes estágios de desenvolvimento?*

Saliente-se que o conceito de ambiente institucional empregado na pergunta de pesquisa incluiu o mercado como uma instituição imersa nas relações sociais e culturais, conforme desenvolvido por Granovetter (1985).

A estrutura do trabalho, a partir do acima exposto, está ordenada em cinco capítulos, mais as considerações finais e as referências bibliográficas.

No capítulo 1, apresentam-se os objetivos e a justificativa do trabalho. No capítulo 2, tem-se a fundamentação teórica, na qual é feita uma distinção entre a dimensão institucional (social e cultural) e a dimensão técnica desse ambiente (mercado), de forma a facilitar a compreensão de alianças a partir das perspectivas: a) sócio-culturais, com suporte na Teoria Institucional (TI); b) políticas, com base na Teoria da Dependência de Recursos (DR); e c) econômicas, tendo como suporte teórico a Economia dos Custos de Transação (ECT).

No capítulo 3, é apresentado o modelo teórico construído a partir das três perspectivas teóricas – TI, ECT e DR – e da revisão de estudos teóricos e empíricos sobre arranjos cooperativos e *joint ventures* internacionais em particular e em especial.

No capítulo 4 estão presentes os procedimentos metodológicos, nos quais são discutidos os pressupostos da metodologia, o tipo de estudo, a coleta de dados e a análise dos dados.

No capítulo 5, realiza-se a apresentação e a análise dos dados, dando-se ênfase à interpretação das influências do ambiente institucional em cada uma das fases do processo de formação da *joint venture Puig-Memphis*.

# **1 OBJETIVOS E JUSTIFICATIVA DO TRABALHO**

## **1.1 OBJETIVO GERAL**

O objetivo geral deste trabalho é investigar como o ambiente institucional e as relações de poder afetam a formação de *joint ventures* internacionais entre organizações de países com diferentes estágios de desenvolvimento. Em outras palavras, buscou-se investigar como os elementos do ambiente institucional, incluindo fatores de mercado e dependências de recursos, moldam a formação de alianças estratégicas internacionais.

## **1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

Para alcançar o objetivo a que se propõe o trabalho, definiram-se os seguintes objetivos específicos:

- a) caracterizar as dimensões analíticas do contexto institucional para a formação de *joint ventures* internacionais;

- b) uma vez especificadas as dimensões analíticas relevantes do contexto institucional, investigar:
- as formas pelas quais as relações de poder entre empresas-mãe e outras organizações interessadas moldam decisões e não decisões estratégicas envolvidas em entrar em *joint ventures* internacionais;
  - a interação entre os aspectos institucionais e as relações de poder e a influência na formação de *joint ventures* internacionais;
- c) investigar a influência do estágio de desenvolvimento dos países de origem das empresas-mãe na formação de *joint ventures* internacionais.

### 1.3 JUSTIFICATIVA TEÓRICO-PRÁTICA

Ebers (1997, p.8) afirma que abordagens baseadas sobre os níveis de análise institucional e relacional “compartilham a visão de que o contexto social e econômico dentro do qual organizações estão imersas, influencia significativamente a formação de redes interorganizacionais”. Ele explica que a pesquisa, no nível institucional, focaliza como certas condições políticas, legais, culturais, industriais e regionais causa impacto sobre a probabilidade de formação de redes. Estudos orientados por esse nível têm enfatizado: a) a influência do Estado no desenvolvimento industrial; b) as particularidades dos sistemas de governança corporativa, sistemas de taxas e sistema financeiro; e c) as normas culturais particulares prevalecentes nessas sociedades.

O autor, observa, ainda, que relacionamentos de redes interorganizacionais não têm sido bem entendidos, principalmente no que concerne à forma como são construídos, desenvolvidos e dissolvidos. Assim, uma área-chave para o desenvolvimento de pesquisa deve ser os processos associados à formação de alianças estratégicas.

Como poderá ser observado, neste trabalho focalizou-se como contingências em nível institucional causaram impacto sobre a formação de um tipo específico de rede – *joint ventures*. A análise empregou o modelo de fase para formação de uma *joint venture*, conforme apresentado por Gulati (1998): a) decisão de formar uma aliança, b) decisão sobre o parceiro; c) decisão sobre a estrutura e d) desenvolvimento do relacionamento ao longo do tempo. Foi dada atenção particular à maneira como fatores ambientais influenciaram cada fase da formação de um tipo de arranjo interorganizacional.

Como salientado na introdução, buscou-se entender este fenômeno organizacional considerando conjuntamente aspectos sócio-culturais (por meio da Teoria Institucional – TI), econômicos (com base na Economia dos Custos de Transação – ECT) e políticos (por meio da Teoria da Dependência de Recursos – DR). Em primeiro lugar, porque aspectos econômicos são um importante elemento no estudo de alianças estratégicas, uma vez que tais alianças representam uma típica decisão econômica e, sobretudo, porque essa decisão de entrar em uma aliança normalmente envolve critérios de eficiência (OLIVER, 1990). Assim, qualquer ação estratégica requer uma compreensão econômica. Em segundo, porque toda ação econômica está imersa em relações sociais (GRANOVETTER, 1985) e é, portanto, dependente de um contexto institucional. Desta forma a teoria institucional assume um papel decisivo. Por fim, porque todas as relações sociais (simétricas ou assimétricas) envolvem questões de poder, principalmente nos casos onde há recursos econômicos envolvidos.

Para o desenvolvimento da tese, foi empregada uma abordagem que contrasta e integra essas três diferentes perspectivas: teoria institucional, economia dos custos de transação e dependência de recursos. Cada uma enfatiza aspectos complementares para explicar este fenômeno organizacional, incluindo questões de mercado, cultura e poder. A Economia de Custos de Transação (ECT) aborda, principalmente, dimensões técnicas do ambiente, em outras palavras, teóricos dos custos de transação estão interessados em questões de mercado tais como incerteza, número de negociadores (fornecedores e distribuidores) e natureza dos ativos envolvidos nas transações. A Teoria Institucional (TI) ajuda a entender o ambiente institucional e como as organizações agem para sobreviver diante da necessidade de obter legitimidade. Dickson e Weaver (1997, p.407) afirmam que

“teoria institucional sugere que a formação de alianças não pode ser explicada somente como uma resposta racional às pressões ambientais, mas pode também ser contingente sobre orientações e normas culturais estabelecidas”. A Teoria Institucional (TI) será empregada para explicar as pressões culturais sobre o mesmo processo. Finalmente, a Teoria da Dependência de Recursos (DR) endereça questões sobre as relações de poder e a concentração de mercado. Defensores desta teoria vêem alianças estratégicas e *joint ventures* como uma estratégia efetiva para as organizações gerenciarem suas dependências de recursos. Essas dependências podem ser associadas à necessidade de matéria-prima, mão-de-obra, conhecimentos e equipamentos. É quase impossível compreender a formação de alianças estratégicas empregando somente uma abordagem teórica (OSBORN; HAGEDOORN, 1997), porque este processo é baseado em uma combinação múltipla de critérios. Diferentes condições, tais como necessidade, assimetria (DR), reciprocidade, eficiência (ECT), legitimidade (TI) e confiança (OLIVER, 1990) exercem influência na decisão sobre entrar, ou não, em uma aliança, bem como sobre quem serão os parceiros.

Alianças estratégicas são fenômenos multidimensionais nos quais a decisão de participar é dependente de aspectos internos e externos, bem como envolve fatores conscientes e inconscientes (ROBERTS; GREENWOOD, 1997). Devido ao complexo leque de questões envolvidas na decisão de formar uma aliança e ao fato de que diferentes questões são o foco de várias diferentes perspectivas, uma explicação adequada de alianças, quase que por definição, tem que se assentar sobre um arcabouço interdisciplinar e multitéórico. Essa foi a perspectiva adotada para investigar o problema de pesquisa descrito anteriormente.

O modelo a ser apresentado no capítulo 5 assume como pressupostos que, primeiro, pressões institucionais e competitivas podem ter origem em diferentes níveis do ambiente organizacional e em diferentes ambientes, uma vez que se trata de uma *joint venture* internacional. Como conseqüência, a determinação do ponto de referência para avaliar a legitimidade das ações adotadas pela *joint venture* torna-se mais complexa. Some-se a isso o fato de que tais pressões podem apontar para a adoção de ações convergentes ou divergentes que, por sua vez, podem gerar ineficiência, instabilidade e conflitos interorganizacionais e intra-organizacionais.



Segundo, uma *joint venture* internacional está sujeita às múltiplas relações de poder interorganizacionais, que ultrapassam os interesses específicos das empresas-mãe e da própria *joint venture*, estendendo-se para questões de interesse governamental. Tais relações podem criar restrições à adoção de estruturas consideradas mais adequadas do ponto de vista econômico.

Terceiro, a noção de ambiente de uma *joint venture* internacional, assumida neste trabalho, deixa claro que esta pode dispor de pequena liberdade de escolha estratégica em função não só de limites cognitivos e normativos, mas, sobretudo, pela condição de limites de recursos de poder frente aos demais atores no campo organizacional. Esses limites, no entanto, vão além da noção de racionalidade limitada de Simon, o qual sempre vê o ator aquele que busca fazer escolhas satisfatórias do ponto de vista do interesse da organização. Esses três aspectos, em conjunto, justificam a construção de um modelo baseado em diferentes perspectivas teóricas.

A justificativa prática desta tese baseia-se na importância dos arranjos cooperativos interorganizacionais e, especificamente, das *joint ventures* internacionais, como alternativas para o desenvolvimento das organizações. Arranjos cooperativos permitem a obtenção eficiente e de forma econômica de tecnologias de *marketing*, produção, produto; bem como representam uma alternativa-chave para a internacionalização de empresas e ingresso em novos mercados. Nesse sentido, essa tese justifica-se por produzir conhecimentos sobre os elementos que interferem no processo de formação de alianças, gerando subsídios para dirigentes organizacionais para melhor planejar essa estratégia.

Contribui, também, para o dimensionamento da importância de *joint ventures* internacionais como estratégia para ingresso em países culturalmente diferentes e em países em diferentes estágios de desenvolvimento. Os elementos resultantes da análise do caso em estudo permitirão às empresas realizar uma revisão crítica do processo de formação da aliança, considerando diferentes fases do processo. Além disso, a partir de uma análise crítica do processo de formação da *joint venture* em andamento, as empresas terão mais elementos para planejar novas alianças, colocando junto para análise os aspectos políticos, econômicos e culturais. Cabe destacar que esses últimos têm sido pouco considerados pelos dirigentes. Estudos

têm mostrado que a variável cultural e institucional vem afetando significativamente o sucesso e a longevidade de arranjos cooperativos interorganizacionais. Incluir no planejamento de expansão da organização através de arranjos cooperativos amplia as chances de sucesso do empreendimento, ainda que não garanta o mesmo.

Neste capítulo apresentaram-se o objetivo geral e os específicos, bem como a justificativa teórico-prática da presente tese.

No capítulo 2, passa-se a apresentar a fundamentação teórica do trabalho, dividida em 6 grandes blocos, a saber, Arranjos cooperativos: redes, alianças estratégicas e *joint ventures*; Aspectos sociais dos arranjos cooperativos; *Joint ventures* internacionais: motivos e contingências; A economia dos custos de transação, a teoria institucional e a dependência de recursos; Dependência de recursos: as relações de poder interorganizacionais; e Teoria institucional: relação organização/ambiente e mecanismos de isomorfismo institucional.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 ARRANJOS COOPERATIVOS: REDES, ALIANÇAS ESTRATÉGICAS E *JOINT VENTURES*

Arranjos cooperativos organizacionais, tais como *joint ventures*, redes e alianças estratégicas, são estabelecidos por uma infinidade de razões. Os motivos para formar relacionamentos cooperativos, bem como o tipo de relacionamento formado, são questões cruciais para os estudos organizacionais. Por exemplo, *joint ventures* são freqüentemente usadas para penetrar em mercados externos; redes podem trazer capacidades essenciais que uma firma individualmente não tem ou não pode adquirir facilmente; e alianças estratégicas podem facilitar o fornecimento ao vincular fornecedores-chave, responsáveis por insumos para um produto final que uma companhia monta ou fabrica, como um carro, por exemplo.

A importância dos diferentes arranjos cooperativos varia de acordo com a abordagem teórica empregada para entendê-lo. Economistas tendem a ver alianças estratégicas como transações em lugar de relacionamentos. A importância de alianças estratégicas (AEs) pode ser explicada levando-se em conta inúmeras abordagens teóricas. A Economia de Custos de Transação (ECT) considera as AEs como um mecanismo para reduzir custos de transações; a perspectiva da Teoria da Dependência de Recursos (DR) focaliza as AEs como um mecanismo para reduzir dependência sobre elementos do ambiente organizacional – matéria prima, recursos

humanos, conhecimento; a Teoria Institucional (TI) enfatiza os modos pelos quais as AEs podem ser veículos, consciente ou inconscientemente, para obter a legitimidade. Outras abordagens teóricas (PORTER, 1990) justificam as AEs como um meio para alcançar uma melhor posição no mercado. Teóricos da aprendizagem organizacional utilizam as AEs como um meio para aumentar a probabilidade de obter conhecimento tácito (POWELL, KOPUT e SMITH-DOERR, 1996, POWELL, 1998).

As condições históricas que criam relacionamentos cooperativos, também mudam a importância dos diferentes tipos de relacionamentos interorganizacionais. Por exemplo, sob as pressões da globalização, as AEs assumiram maior importância, quando firmas buscaram conquistar mercados que previamente haviam ignorado. Redes, similarmente, expandem-se à medida que pequenas firmas acessam programas regionais e nacionais, estabelecidos para ajudar pequenas empresas a exportar como parte do desenvolvimento econômico nacional (PORRAS, 2001). Gomes-Casseres (1996) comenta que, nos anos 50 e começo dos anos 60, o grande número de alianças internacionais americanas foi motivado, principalmente, pela falta de familiaridade com mercados internacionais e restrições sobre propriedade impostas por governos locais. Hoje, empresas americanas são motivadas, na maior parte dos casos, por pressões da competição global.

Nos anos 90, em decorrência da política de abertura do mercado nacional, empresas brasileiras foram dirigidas para entrar em alianças estratégicas como uma maneira de enfrentar a invasão de produtos importados que passaram a entrar no mercado doméstico de forma mais competitiva. No setor automotivo, muitas firmas brasileiras – fornecedores de grandes montadoras – foram forçadas a construir parcerias com companhias internacionais, com o objetivo de se adaptar aos padrões internacionais de qualidade e tecnologia, uma vez que grandes firmas, tais como General Motors, Fiat, Ford e Volkswagen, passaram a exigir um conjunto de padrões comuns dos seus fornecedores globais. O efeito esperado era transformar essas empresas na economia doméstica. Estando globalmente conectadas, teriam que manufaturar com qualidade internacional como as grandes firmas européias, japonesas e americanas ditavam. Assim, arranjos cooperativos poderiam ser vistos como meios importantes para ganhar qualidade e capacidade tecnológica. A posse desses elementos significava que as empresas poderiam alcançar

legitimidade, conferida através dos seus relacionamentos com grandes montadoras internacionais.

Rodrigues (1999) mostrou que muitas firmas multinacionais, investindo no Brasil, estão buscando acesso ao mercado nacional e ao Mercosul. Outras companhias têm usado suas instalações industriais no Brasil como uma base para exportar. Em síntese, companhias que formam *joint ventures* com empresas brasileiras estão tipicamente buscando cobrir lacunas de informações sobre o ambiente técnico e institucional, bem como acessar canais de distribuição e redes de assistência técnica já estabelecidos. Por outro lado, Vasconcelos e Henrique (apud RODRIGUES, 1999) pesquisaram 33 *joint ventures* no Brasil e descobriram que empresas nacionais têm como seus principais objetivos obter tecnologia, ganhar vantagens competitivas contra competidores locais e explorar vantagens associadas com propriedade tecnológica que obtêm através de licença e controle na economia doméstica, ou através do acesso às patentes estrangeiras, além do poder obtido pelo acesso aos mercados internacionais. Assim, conseguem melhores condições para garantir melhores preços dos fornecedores, ou firmar padrões de qualidade mais alinhados, uma vez que asseguram acesso aos mercados internacionais-chave.

As organizações, no entanto, deixam de levar em conta muitos aspectos importantes dos arranjos cooperativos. Limites culturais e históricos moldam o processo de tomada de decisão para entrar em tais arranjos. Algumas vezes, benefícios mais importantes e menos tangíveis, tais como acesso a conhecimento gerencial sofisticado, fluem do relacionamento, mesmo quando esses não foram antecipados nos acordos. As condições instáveis da vida econômica brasileira têm influenciado empresas a entrar nesses relacionamentos para alcançar objetivos de curto prazo, como obter um produto com tecnologia avançada ou acesso ao mercado internacional. Talvez, com a crescente estabilidade das instituições democráticas no Brasil e de sua economia, diferentes escolhas de objetivos virão a predominar, como, por exemplo, ganhar acesso a conhecimento tácito, tecnologia gerencial e experiência no mercado internacional. Esses motivos para entrar em relacionamentos cooperativos merecem investigação empírica para verificar se existe uma correlação entre objetivos por trás da formação de *joint ventures* e as condições de estabilidade econômica.

Pfeffer e Nowak (1976) apontam que alianças e outros tipos de vínculos interorganizacionais são ferramentas para gerenciar interdependências organizacionais, sejam elas competitivas ou simbióticas. Eles descobriram que as condições de concentração industrial relacionam-se à interdependência competitiva e respondem por um significativo montante da variação dos formatos organizacionais. Esta perspectiva assume que a escolha de entrar em um arranjo cooperativo é o resultado de um processo unilateral e racional, no qual gerentes avaliam alternativas sem serem influenciados por elementos sociais e culturais. Mais ainda, na abordagem de Pfeffer e Nowak (1976), o ambiente é visto como uma dimensão objetiva, não dependente da percepção dos dirigentes.

Segundo Pfeffer e Nowak (1976), relacionamentos interorganizacionais (RIO) são importantes porque distribuem os riscos de novos investimentos industriais, estabelecem serviços conjuntos ou combinados para obter maior economia ao acumular o grande montante do capital requerido e viabilizam programas que dificilmente estariam ao alcance de companhias operando individualmente. Certamente, esses aspectos são argumentos em favor de implementar arranjos cooperativos, os quais são bastante evidentes em redes formadas entre pequenas companhias e em distritos industriais espalhados por várias regiões, tais como Itália, Alemanha e EUA.

Contractor e Lorange (1988) demonstram que cooperação e competição são passos alternativos ou simultâneos para alcançar sucesso. Mas, em função de os executivos internacionais preferir entrar em um mercado, ou linha de negócios, sozinhos, aspectos cooperativos de estratégias interorganizacionais foram por longa data negligenciados. Esses autores sugerem que esta preferência está mudando como consequência de novos cenários de negócios. Contractor e Lorange (1988) também mostram que a nacionalidade da firma exerce um importante papel na escolha da estratégia internacional. Enquanto as grandes multinacionais, especialmente as americanas, preferiam não cooperar, pequenas companhias internacionais e aquelas com base no Japão e na Europa e em nações em desenvolvimento, pareciam ser mais propensas a formar relacionamentos cooperativos. Powell (1990), nessa mesma linha, identificou que políticas do estado fazem diferença em termos de facilitar a formação e a sustentação de arranjos

cooperativos. Este argumento abre o debate em torno do papel dos arranjos institucionais – local, regional e nacional – na formação de arranjos cooperativos.

Contractor e Lorange (1988) também identificaram um conjunto de objetivos que poderiam guiar a formação de vários tipos de arranjos cooperativos, a saber:

- a) reduzir risco;
- b) racionalizar e alcançar economia de escala;
- c) intercambiar tecnologia;
- d) cooptar ou bloquear competição;
- e) superar barreiras governamentais;
- f) facilitar expansão internacional inicial de firmas inexperientes;
- g) alcançar as vantagens de quase integração vertical através do vínculo de contribuições complementares dos parceiros em uma cadeia de valor.

Alter e Hage (1993), por sua vez, consideram *joint ventures*, associações e redes como uma ampla variedade de arranjos institucionais que são usados para coordenar atividades através das fronteiras organizacionais. Afirmam que redes, incluindo alianças estratégicas e *joint ventures*, produzem qualidade e desempenho econômico superiores. Argumentam, também, que esta superioridade em termos de qualidade está relacionada ao fato de que “redes sistemáticas ajustam-se mais rapidamente às mudanças tecnológicas e condições de mercado, desenvolvendo novos produtos em um período de tempo mais curto, e provendo soluções mais criativas no processo” (ALTER e HAGE, 1993, p.2). Os autores assumem que organizações empregam este tipo de estratégia como um meio para se adaptarem aos ambientes competitivos e, assim, parecem negligenciar a influência do ambiente institucional. No entanto, oferecem uma vantagem teórica em relação à Economia de Custos de Transação (ECT) ao levar em conta não somente as vantagens para organizações de entrar em colaborações, objetivando reduzir custos de transações, mas também como um mecanismo para acessar um leque mais amplo de benefícios em termos de inovação e criatividade. Alter e Hage (1993) salientaram a capacidade

das redes interorganizacionais para produzir qualidade e desempenho econômico superior, comparado às firmas grandes e verticalmente integradas. Em síntese, os autores defendem que redes, incluindo alianças estratégicas, estão associadas à qualidade, à flexibilidade e à inovação. Assim, afirmam que “se uma firma deve ajustar-se rapidamente às novas condições de mercado e produzir um novo produto em um curto período de tempo, então uma rede pode fazer isso mais eficientemente do que uma grande companhia integrada verticalmente” (ALTER e HAGE, 1993, p.14).

Bleek e Ernst (1993), citando setores tais como farmacêutico, motores a jato, bancos e computadores, comentam que gerentes aprenderam que longas batalhas competitivas enfraquecem suas companhias. Essas batalhas “deixam suas companhias financeiramente exaustas, intelectualmente esgotadas e vulneráveis à próxima onda de competição e inovação” (BLEEK e ERNST, 1993 p.1). Eles assumem que, em estratégias de internacionalização, haverá um prêmio para cooperação em lugar de um prêmio para competição, pois a última apresenta grandes disfunções. Como um requisito para obter sucesso em colaboração, os autores enfatizam a flexibilidade em termos geográficos ou a redefinição do escopo de produto.

Outro aspecto enfatizado por Bleek e Ernst (1993) é o de que toda colaboração internacional envolve barganha de três tipos de “fichas”: habilidades, dinheiro e acesso. O valor das fichas pode mudar ao longo do tempo; assim eles recomendam que organizações devem maximizar seu poder de barganha e, ao mesmo tempo, estarem prontas para renegociar a aliança quando necessário. A maximização do poder de barganha está relacionada às contribuições da companhia para a aliança. Quanto maior a contribuição, maior é o poder de barganha.

Bleek e Ernst (1993) consideram alianças como uma maneira conveniente para romper novos mercados, ganhar habilidades, tecnologias ou produtos e para compartilhar recursos e custos fixos. Esses aspectos positivos estão sempre acompanhados de alguns custos. O mais evidente custo, ao entrar em uma aliança, é a perda do controle total, o que ocorre quando se executa algo com outra organização. No entanto, Ohmae (1993) defende que também oferece compensações quando comparado com os riscos de uma organização enfrentar a globalização isoladamente.



Gomes-Casseres (1996) concorda com Williamson (1985) de que aliança é um mecanismo para reduzir custos de transações. Ele entende que as alianças criaram novos tipos de competidores, reestruturaram indústrias e geraram novas formas de rivalidade. O autor cunhou o termo “competição coletiva” para descrever a rivalidade no mundo dos negócios. A competição passou a se dar entre grupos de empresas aliadas (constelações), em substituição à competição entre firmas isoladamente. Nesta perspectiva, “como firmas, alianças são mecanismos para governar contratos incompletos entre atores econômicos. Como mercados, alianças representam mecanismos de tomada de decisão, no qual nenhuma firma tem completa autoridade e onde a negociação é a norma” (GOMES-CASSERES, 1996, p.3).

Nohria (1992) estuda relacionamentos interorganizacionais em termos de redes. Ele atribui dois significados diferentes para o termo: rede como estrutura ou forma organizacional e rede como uma perspectiva de análise. Rede como uma forma organizacional inclui uma ampla variedade de relacionamentos, tais como alianças estratégicas, *joint ventures* e consórcios. O autor emprega também o conceito de rede como uma nova perspectiva para estudar organizações e apresenta três razões centrais para o crescente interesse neste conceito. A primeira, a emergência da “nova competição” – o padrão de competição que tem surgido nas últimas três décadas, incluindo as pequenas firmas empreendedoras em distritos regionais tais como o Silicon Valley e a Emília Romana, em novas indústrias, como computadores e biotecnologia, bem como em algumas economias asiáticas. Segundo o autor,

esta nova competição tem sido contrastada com a velha em uma importante maneira. Se o velho modelo de organização era a grande firma hierárquica, o modelo de organização, que é considerado característico da nova competição, é uma rede de vínculos laterais e horizontais com e entre firmas. (NOHRIA, 1992, p.2).

A segunda razão para o crescimento das redes de organizações como uma nova forma organizacional está relacionada aos recentes desenvolvimentos tecnológicos. Novas informações tecnológicas têm permitido aos gerentes construir novos arranjos organizacionais. Em outras palavras,

novas informações têm tornado possível o surgimento de um conjunto inteiramente novo de arranjos de produção, que são mais desagregados, distribuídos e flexíveis, bem como novas maneiras para firmas organizarem suas operações internas e seus laços com outras firmas, com as quais eles transacionam. (NOHRIA, 1992, p.2).

Finalmente, a análise de redes tem amadurecido como uma disciplina ao longo deste mesmo período no qual esses desenvolvimentos têm ocorrido. Com a crescente maturidade das redes, como um arcabouço para o estudo das organizações, o conceito tem alcançado também crescente legitimidade junto aos dirigentes. Nohria (1992) argumenta que quando organizações são tratadas como redes, cinco premissas são assumidas:

- a) todas as organizações são, em importantes aspectos, redes sociais. Como tais, precisam ser assim analisadas. “Redes sociais consistem em um conjunto de pontos de intercessão (pessoas, organizações), ligados por um conjunto de relacionamentos sociais (amizade, transferência de fundos, participações em atividades sociais comuns) de um tipo específico” (NOHRIA, 1992, p.4);
- b) o ambiente das organizações tem sido visto apropriadamente como uma rede de outras organizações. Nesse sentido, o ambiente organizacional exerce um importante papel ao moldar suas atividades;
- c) as ações (atitudes e comportamentos) dos atores nas organizações podem ser melhor explicadas em termos de suas posições em redes de relacionamentos;
- d) redes constroem ações e são moldadas por elas. Redes estão constantemente sendo construídas, reproduzidas socialmente e alteradas como resultado das ações dos atores. Portanto, redes podem ser entendidas tanto como processo, quanto como estrutura, sendo continuamente moldadas e remodeladas pelos atores que são, por outro lado, limitados pelas posições estruturais nas quais se encontram;
- e) a análise comparativa das organizações deve levar em conta suas características de rede.

A abordagem de Nohria (1992) apresenta importantes contribuições para o estudo de alianças estratégicas ao assumir os relacionamentos interorganizacionais como um fenômeno dinâmico, em constante transformação. Desse ponto de vista, alianças podem ser consideradas como constituídas e constitutivas do ambiente

social das organizações. O próprio ambiente é entendido como uma rede ou como um processo que está sendo continuamente moldado e remodelado pelas ações dos atores envolvidos nele. Assim, dentro de redes, diferentes motivos, muitas vezes apresentados como construções internas, resultam de um processo dialético que envolve a interação de atores de todos os níveis do ambiente. Em outras palavras, para compreender os motivos que levam a formação de arranjos cooperativos, deve-se considerar algumas dimensões analíticas do ambiente no qual eles operam e não somente trabalhar em nível da firma.

Nohria (1992) explica que, na análise de alianças estratégicas, é a conduta dos atores estratégicos que tem sido o principal ponto de análise. Alianças estratégicas têm sido vistas como respostas de coalizões dominantes nas firmas para mitigar e gerenciar incertezas competitivas, bem como para superar a interdependência de recursos em ambientes nos quais operam. O autor critica essas explicações, pois elas põem atenção insuficiente sobre como essas alianças se conectaram às firmas em uma rede de relacionamentos. Alguns teóricos têm feito alguns avanços nesta direção. Kogut et al. (apud NOHRIA, 1992), estudaram como a posição organizacional, em uma rede de relacionamentos, em períodos iniciais, influencia a formação de alianças particulares que firmas estabelecem ao longo do tempo. Ele mostrou as deficiências das visões que não consideram os aspectos históricos e processuais da formação de alianças. Atualmente, tem sido quase consenso que redes sociais têm um importante efeito sobre a formação de alianças estratégicas e sobre outros tipos de arranjos cooperativos. Alianças não são somente relações de transação econômica, mas são, em especial, relações sociais. Por isso, aspectos históricos e de processo são vitais para entendê-las.

Ebers (1997) também aborda redes como uma forma genérica de cooperação, que pode incluir alianças estratégicas. No entanto, ele não inclui *joint ventures* como uma forma de rede, mas a define como firma ou como um tipo de hierarquia. Este ponto é trabalhado por Gulati (1995, p.88), ao afirmar que, "*joint ventures* com participação de capital são consideradas hierarquias na medida em que elas replicam algumas das características associadas com hierarquias organizacionais mais do que o fazem outras alianças".

Redes podem assumir diferentes formas, caracterizadas por “relacionamentos de trocas recorrentes entre um número limitado de organizações, que retêm controle residual sobre seus recursos individuais, ainda que periodicamente decidem conjuntamente sobre seu uso” (GULATI, 1995, p.88). Neste trabalho, entende-se que o fato de existir um elevado grau de autonomia sobre os recursos em uma *joint venture*, quando comparada com outros tipos de aliança, não significa no entanto que se iguale à hierarquia clássica. Ou seja, ainda que *joint ventures* repliquem mecanismos de coordenação típicos de hierarquia, elas estão presas a múltiplos centros de poder e respondem, em algum grau, às estratégias das empresas-mãe.

Muitos dos teóricos comentados anteriormente têm apresentado posições mais ou menos excludentes, por adotarem um ou outro dos vários arcabouços teóricos isoladamente. No entanto, existe um grupo de teóricos que agrupa várias abordagens teóricas para entender alianças estratégicas (AEs) (OLIVER, 1990; EBERS, 1997; GRANDORI e SODA, 1995, GRANDORI, 1997; CHILD e FAULKNER, 1998; PORRAS, 2001).

Oliver (1990) integrou um conjunto de teorias sobre relacionamentos interorganizacionais – Economia de Custos de Transação (ECT), Teoria da Dependência de Recursos (DR), Teoria Institucional (TI), teoria da troca, abordagem estratégica – gerando seis determinantes gerais da formação de relacionamentos cooperativos. Seu artigo ratifica as bases para desenvolver uma teoria geral de relacionamentos interorganizacionais. Reconhece que “organizações, tipicamente, operam em um contexto relacional de interconectividade ambiental, onde o desempenho e a sobrevivência da organização, freqüentemente, dependem criticamente de seus vínculos com outras organizações” (OLIVER, 1990, p.241). Osborn e Hagedoorn (1997), assim como Oliver (1990), consideram que pouco tem sido feito para integrar as diferentes abordagens teóricas. Como consequência, destacam os autores, este campo de estudo apresenta um estado caótico, com teorias rivais e desconectadas nele habitando. Estudos que possam coerentemente integrar diferentes dimensões deste ambiente teórico, poderão produzir uma base mais realista para compreender o fenômeno de relacionamentos cooperativos – sejam eles alianças estratégicas (AEs), redes ou *joint ventures*.

O estudo desenvolvido por Oliver (1990) vai ao encontro de estudos anteriores sobre arranjos cooperativos, concordando com vários dos seus pressupostos (PFEFFER e NOWAK, 1976; CONTRACTOR e LORANGE, 1988; POWELL, 1987). No entanto, ela avança ao integrar diferentes dimensões dos relacionamentos interorganizacionais (dimensões econômicas, políticas e sociológicas) em um arcabouço próprio. De acordo com o trabalho de Oliver (1990), há seis contingências críticas que fazem AEs uma importante ferramenta em competições doméstica e internacional: necessidade, assimetria, reciprocidade, eficiência, estabilidade e legitimidade. Oliver (1990, p.242) explica que, “essas contingências podem interagir ou ocorrer paralelamente quando a organização decide estabelecer um relacionamento interorganizacional”. A seguir, são apresentadas as contingências elaboradas por Oliver (1990):

- *necessidade*: organizações desenvolvem AEs para atender a necessidades legais ou a requerimentos regulatórios. Isso é fortemente evidente em países onde o estado controla intensamente a economia. Em setores considerados estratégicos para a economia nacional, tais como energia e comunicação, o estado tende a inibir o livre ingresso de firmas estrangeiras através de controle total do ambiente econômico;
- *assimetria*: esta contingência refere-se ao controle ou ao poder potencial sobre outra organização ou seus recursos. Oliver (1990, p.243) entende que “poder interorganizacional é uma função do tamanho organizacional, do controle sobre as regras governando as trocas, da habilidade de escolher uma estratégia independente, da efetividade das estratégias coercitivas e da concentração de *inputs*”. Gomes-Casseres (1996) também apontou que competição tem tido suas características mudadas. Em lugar de competição entre firmas individuais, observam-se estratégias cooperativas como uma imposição ambiental sobre a maneira de as firmas se relacionarem. Oliver (1990) explica que tanto o desejo por controle, quanto a relutância de ser controlado reflete um motivo assimétrico para formar alianças estratégicas (AEs);
- *reciprocidade*: este motivo contrasta com assimetria ao enfatizar que relacionamentos cooperativos interorganizacionais estão baseados em

cooperação, colaboração e coordenação ao invés de dominação, poder e controle. Alguns teóricos (CONTRACTOR e LORANGE, 1988; CHILD e FAULKNER, 1998) consideram que essas dimensões, aparentemente auto-excludentes, podem estar presentes em relacionamentos interorganizacionais. De uma perspectiva de reciprocidade, “relacionamentos interorganizacionais ocorrem com o propósito de perseguir objetivos ou interesses mutuamente benéficos ou comuns” (Oliver, 1990, p.244). No que concerne à reciprocidade com uma contingência, Oliver apresenta:

- escassez de recursos pode induzir cooperação ao invés de competição;
  - o processo de formação de vínculos interorganizacionais será caracterizado tipicamente por equilíbrio, harmonia, equidade e apoio mútuo ao invés de coerção, conflito e dominação;
  - parceiros potenciais para uma troca, anteciparão quais os benefícios de formar uma aliança ao invés de esgotar a análise das desvantagens, particularmente a perda de latitude na tomada de decisão e o custo de gerenciar tais alianças;
- *eficiência*: relacionamentos interorganizacionais podem ser empregados por organizações como mecanismos para aumentar suas taxas internas de *input/output*. Oliver (1990, p.245) explica que “alguns incentivos para estabelecer relacionamentos interorganizacionais para o propósito de aumentar a eficiência podem ser a antecipação do aumento no retorno sobre ativos ou reduções nas unidades de custos, perdas ou custos por cliente da organização”. Alter e Hage (1993), sobre esse ponto, afirmam que, ainda que muitos motivos possam dirigir a escolha dos modos de governança, eficiência tem se mantido como central;
  - *estabilidade*: relacionamentos interorganizacionais podem ser empregados como um mecanismo para adaptabilidade à instabilidade ambiental. Oliver (1990) defende que a incerteza resulta da escassez de recursos e de uma falta de conhecimento sobre flutuações ambientais e da disponibilidade de trocas nos campos interorganizacionais;

- *legitimidade*: teóricos institucionalistas empregam este conceito para explicar alianças estratégicas (AEs), ainda que os principais estudos (MEYER e ROWAN, 1991; DIMAGGIO e POWELL, 1991) não levem em conta que gerentes busquem conscientemente legitimidade como estratégia de sobrevivência. Trabalhos mais recentes têm apontado que legitimidade pode ser empregada como uma estratégia explícita/consciente (ROBERTS e GREENWOOD, 1997; HATCH, 1997). Nesta perspectiva, relacionamentos interorganizacionais são importantes porque possibilitam às organizações ganhar ou aumentar reputação, imagem, prestígio, ou para alcançar congruência com normas prevaletentes em seus ambientes institucionais.

Outra abordagem para entender arranjos cooperativos refere-se à forma como esses arranjos estão relacionados à oportunidade de aprendizagem. Hamel (1990) explica que uma razão central para formar aliança é a oportunidade que ela produz para uma organização aprender. O autor afirma, também, que esta perspectiva constitui a mais apropriada maneira de explicar resultados de competição entre parceiros. Hamel (1990) avança em relação à Economia de Custos de Transação (ECT) e em relação à perspectiva estratégica quando afirma que alianças estratégicas podem ser concebidas como formas organizacionais únicas e não somente como formas intermediárias entre mercados e hierarquias. Por outro lado, parceiros em alianças estratégicas (AEs), algumas vezes, têm interesse de formar cartéis para preservar uma participação de mercado, sem necessariamente buscar aumentar lucratividade. Uma vez que competitividade pode ser expressa como uma função do estoque de “competências centrais” (*core competences*), pela soma das disciplinas para criação de valor e a profundidade de sua infra-estrutura global, Hamel (1990) afirma que alianças estratégicas (AEs) não podem ser entendidas como motivadas somente pela lógica econômica de escopo e escala global.

Ainda que Hamel (1990) tenha criticado a abordagem econômica e estratégica para alianças, não discorda que relacionamentos interorganizacionais possam ser explicados unicamente pela lógica da escolha racional, a qual desconsidera a dependência das organizações em relação ao contexto institucional.

Hamel (1990, p.5) sintetiza as motivações globais para colaboração em três aspectos:

- combinar linhas de produtos para explorar economias de escopo na construção de marcas internacionais e acessar canais de distribuição;
- assegurar acesso aos mercados mundiais para amortizar investimentos em pesquisa e desenvolvimento;
- reduzir a rivalidade competitiva internacional.

Esta é uma contribuição fundamental para os estudos de alianças estratégicas por levar em conta, ao mesmo tempo, aspectos colaborativos, competitivos e de poder.

Child e Faulkner (1998, p.65), por sua vez, apontam que “é importante em qualquer análise de estratégias cooperativas isolar as condições que fazem cooperação mais provável; em outras palavras, os motivos para cooperação”. Diante disso, analisaram o processo de mudança econômica e industrial no ocidente, destacando quatro fases que ajudam a entender a formação de alianças:

- a fase pós-guerra, caracterizada pela rigidez do período interguerra, e a proteção de economias devastadas;
- os anos 50, período caracterizado pelo dramático crescimento das grandes multinacionais e da organização divisional (M-forma);
- o final dos anos 70 e os anos 80, período em que as multinacionais se tornaram demasiadamente grandes a ponto de comprometer sua eficiência devido às disfunções administrativas e burocráticas da forma organizacional. Child e Faulkner (1998, p.65) afirmam que esses aspectos levam a um crescimento de firmas empreendedoras, fundadas em *ventures* de capital com substancial *outsourcing* de processos que não são essenciais para a organização, retornando para o mercado atividades que foram previamente internalizadas na cadeia de valor. No entanto, essa mudança, como uma consequência, tem tido desvantagens, tais como a fragmentação das companhias e limitações no desenvolvimento de recursos para enfrentar a globalização de mercados;



- o crescimento de alianças estratégicas e outras formas de estratégias cooperativas entre companhias, desde o final dos anos 80, representa a quarta fase. Aqui, arranjos cooperativos são vistos como uma resposta à globalização.

Ao levar em conta essas fases, pode-se observar que Child e Faulkner (1998) consideram a importância de alianças estratégicas como uma resposta historicamente determinada. Em outras palavras, a suposição é de que a globalização dos mercados pode ser o resultado do crescimento de estratégias cooperativas entre firmas situadas em diferentes países e continentes. Child e Faulkner (1998) apresentam um conjunto de fatores por detrás da formação de alianças estratégicas (AEs) e de outras estratégias cooperativas. Entre elas, citam o argumento de Aiken e Hage (1968). Os autores definiram *joint venture* como meio para obter acesso a recursos, especialmente, dinheiro, habilidades e poder. Além desta referência, Child e Faulkner (1998) enfatizaram que os motivos para implementar alianças estratégicas (AEs) podem estar baseados em três aspectos, conforme apresentados por Kogut (1988): a) alianças estratégicas (AEs) representam uma alternativa para obter os mais baixos custos de transação; b) possibilitam uma melhoria na posição estratégica a ser alcançada; e/ou c) provêm uma oportunidade para aprendizagem organizacional. Esses motivos estão baseados, respectivamente, nas alianças estratégicas (AEs), na teoria do comportamento estratégico e na aprendizagem organizacional.

Conforme salientado por Child e Faulkner (1998, p.70), a formação de arranjos cooperativos poderia ser apresentada sob duas dimensões: desafios externos e necessidades internas. Então, “a conjunção de certas condições na estrutura e natureza do ambiente externo torna alianças mais prováveis em alguns períodos da história política e econômica do que em outros”. Como um exemplo de mudanças no ambiente, eles citam a racionalização dos mercados e a redução das barreiras comerciais. Isso é especialmente evidente no caso de mercados nacionais emergentes, como China, América Latina e Leste Europeu. Um fator decisivo para não ingressar sozinho nesses mercados é o fato de que companhias de países desenvolvidos, tais como França, EUA, Itália, Alemanha e Japão, normalmente não possuem os conhecimentos da dinâmica cultural, necessários para obter sucesso.

Em resumo, Child e Faulkner (1998) enfatizaram os seguintes aspectos como forças externas substantivas, dirigindo a formação de alianças estratégicas (AEs) nos anos 90:

- turbulência nos mercados mundiais e elevada incerteza econômica;
- existência de economias de escala e/ou escopo como agentes, reduzindo custos e tornando as organizações mais competitivas;
- globalização ou regionalização de um número crescente de indústrias;
- rápidas mudanças tecnológicas, levando a um aumento nas exigências de investimentos;
- redução do ciclo de vida dos produtos.

Considerando-se o leque de motivos apresentados anteriormente, pode-se concordar com Ebers (1997) que muitos deles podem ser empregados para explicar outras estratégias alternativas, como aquisições e integração vertical. Ainda que aquisições e integração vertical apresentem desvantagens em relação às alianças estratégicas (AEs), não está claro que gerentes realizam um cálculo específico para fazer a melhor escolha. Nesse sentido, faz-se necessário formular hipóteses sobre como essas dimensões ambientais podem induzir dirigentes a escolher um determinado tipo de estrutura alternativa (*joint venture*, participação acionária minoritária ou outro tipo de aliança estratégica) em lugar de outras estratégias (aquisições, fusões, integração vertical ou operar individualmente). Com relação às dimensões das necessidades internas, Child e Faulkner (1998) fazem referência aos argumentos desenvolvidos por Pfeffer e Nowak (1976) e por Porter e Fuller (1986). Esses autores enfatizaram quatro motivos para desenvolver arranjos cooperativos:

- alcançar economias de escala e aprender com o parceiro;
- ganhar acesso aos benefícios dos ativos de outras firmas, tais como tecnologia, mercado, capital, capacidade produtiva, produtos e poder;

- reduzir o risco ao compartilhar com um parceiro, especialmente em termos de investimentos de capital, mas também, freqüentemente, no que concerne aos gastos em pesquisa e em desenvolvimento;
- ajudar a moldar o mercado, como, por exemplo, explorar a capacidade de um mercado maduro.

Child e Faulkner (1998) defendem que deficiência de recursos, ainda que seja um importante motivo para formar alianças estratégicas (AEs), nem sempre é o único, assim como pode não estar entre os motivos. Uma ampla variedade de aspectos, como aprendizagem, redução de risco, expansão de mercado, minimização dos custos e desempenho fraco, pode exercer um influente papel na escolha de um arranjo cooperativo. Em síntese, os autores resumem seus argumentos, afirmando que:

alianças precisam como estímulo inicial um desafio de uma mudança vinda do ambiente externo. Se então uma organização desenvolve um sentimento de deficiência de recursos em relação a tal mudança externa, ou se ela quer distribuir o risco, ou precisa ganhar um mercado mais rapidamente, e acredita que os custos de transação de uma aliança seriam menores dos aqueles incorridos através do desenvolvimento interno ou aquisição, então a motivação para uma aliança acontece. Se um parceiro pode ser encontrado com uma motivação e complementaridade similar, então as circunstâncias para a conclusão de uma aliança estão a caminho. (CHILD; FAULKNER, 1998, p. 80).

Ainda que este argumento econômico seja amplamente reconhecido, eles defendem que tais explicações precisam ser complementadas pela identificação de motivações políticas, as quais podem minimizar o poder do cálculo puramente econômico.

Finalizando este tópico, acrescenta-se que é necessário sintetizar os principais motivos e selecionar um conjunto deles para, posteriormente, verificar como os mesmos são moldados pela interação organização/ambiente. No entanto, isso será feito apenas no caso específico de *joint ventures*, arranjo cooperativo focalizado neste trabalho.

A partir da discussão teórica apresentada, conclui-se que arranjos cooperativos podem ser motivados por uma variedade de aspectos, que inclui critérios econômicos, políticos, estratégicos e sociais. Esses critérios, conforme mostrado por

Oliver (1990), podem ser combinados em diferentes intensidades. O emprego de diferentes critérios para julgar a importância da formação de uma aliança depende do tipo de arranjo cooperativo que está em jogo, do contexto histórico, social e político em que o processo está ocorrendo; da posição de poder dos atores envolvidos no ambiente; e dos tipos de organizações que estão envolvidas. Em consequência, esses critérios são cruciais para escolher a estrutura a ser empregada. Em outras palavras, abordagens econômicas e sociais exercem diferentes papéis na explicação do processo de formação de alianças estratégicas (AEs), dependendo de uma ampla variedade de fatores.

As abordagens econômicas e estratégicas são dominantes para explicar o fenômeno de alianças estratégicas (AEs). Portanto, abordagens sociais ainda merecem mais aplicação empírica para alcançar uma compreensão mais profunda desse fenômeno. Assim, o próximo tópico está centrado nos aspectos sociais da formação de arranjos cooperativos.

## **2.2 ASPECTOS SOCIAIS DOS ARRANJOS COOPERATIVOS**

Está se configurando como consenso entre pesquisadores que redes, ou arranjos cooperativos entre organizações, incluindo alianças estratégicas e *joint ventures*, são influenciados tanto por fatores sociais como por econômicos (GULATI, 1998; POWELL, 1987, 1990, GRABHER, 1993; RING e VAN DE VEN, 1994; LARSON, 1992). No entanto, algumas perspectivas teóricas são mais enfáticas sobre a forma como essas dimensões sociais exercem papéis específicos em processos de colaboração.

Na teoria institucional e na perspectiva da imersão social, por exemplo, autores argumentam que aspectos sociais e culturais do ambiente moldam a estrutura e a ação das organizações e são decisivos também ao moldar como elas cooperam. Em contrapartida, no passado, analistas da Economia de Custos de Transação (ECT) tendiam a assumir que os aspectos sociais e culturais em torno dos relacionamentos

econômicos eram irrelevantes ou eram apenas friccionais para a eficiência organizacional. No entanto, de maneira crescente, o papel complementar das relações sociais, capaz de influenciar a ação econômica, passou a ser reconhecido por estes teóricos.

Grabher (1993, p.2) foi um dos teóricos que reconheceu esta complementaridade, explicando que a influência das relações sociais não deveria mais ser concebida, exclusivamente, como friccional para os mercados competitivos. Para ele, “influências sociais são vistas como processos nos quais atores adquirem costumes, hábitos ou normas que eles seguem de maneira quase mecânica.” Larson (1992), por outro lado, salienta que as dimensões sociais das transações são elementos centrais para explicar o controle e a coordenação nas estruturas de troca. Dimensões sociais, tais como confiança, reputação e laços anteriores, podem reduzir a incerteza na formação de alianças estratégicas. Isso ocorre porque, havendo confiança e reputação, se pode fazer investimentos com uma certa previsibilidade dos resultados ou, pelo menos, do comportamento do parceiro, sem investir muito em mecanismos contratuais para evitar perdas. Esses tipos de mecanismos – confiança, reputação e laços anteriores – podem alcançar melhores resultados com um menor custo do que artifícios econômicos e contratuais.

Os argumentos usados em várias abordagens, dentre as que buscam mostrar como aspectos sociais influenciam na formação de arranjos cooperativos, variam em termos dos níveis de análise (GULATI, 1998) e das diferentes ênfases sobre o grau da ação individual que é determinada pelo contexto social. Enquanto Granovetter (1985) assumiu que laços sociais entre atores individuais são determinantes na escolha que os parceiros fazem, teóricos institucionalistas enfatizaram as relações entre organização em nível do campo organizacional para explicar os processos de difusão de formas inovadoras. A natureza dos laços entre organizações pode ser conceituada, extensamente, sobre um contínuo de laços puramente pessoais em direção a laços culturais mais impessoais. Por exemplo, Gulati (1998) afirma que são as conexões sociais das firmas que guiarão seus interesses para formar novas alianças com parceiros. Essas conexões provêm as organizações com oportunidades para realizar seus interesses. Ele sugeriu que “muitas oportunidades novas para formar alianças, são apresentadas às firmas através de conjuntos de parceiros de alianças já existentes” (GULATI, 1998, p. 294). Esse autor propõe ainda

que a maneira, bem como a extensão em que firmas estão imersas, explicam fortemente várias dimensões-chave tais como: a frequência com a qual as mesmas entram em alianças, as suas escolhas de parceiros, os tipos de contratos usados e como a aliança se desenvolve ao longo do tempo. O arcabouço teórico de Gulati (1998) oferece uma rica concepção do contexto social para explicar a formação de alianças interorganizacionais. O contexto institucional foi definido em termos do conjunto de alianças anteriores existentes entre firmas, formando uma rede social criada por laços diretos e indiretos. Estes laços podem tornar-se uma importante fonte de informação para a organização no que concerne à confiabilidade e à capacidade dos parceiros potenciais e correntes.

Abordagens que desafiam as proposições da Economia de Custos de Transação (ECT) e da perspectiva estratégica, tendem a considerar padrões laterais e horizontais de troca, fluxo interdependente de recursos e linhas recíprocas de comunicação como atitudes antagônicas às relações hierárquicas entre firmas (POWELL, 1990). A teoria institucional e a perspectiva da imersão social concebem mercados como construções sociais, na qual instituições são construções anteriores à emergência de mercados específicos – mercados não são concepções imaculadas e não deveriam ser tratados como tais. Mais ainda, instituições, em cada sociedade, moldam mercados e são moldadas por eles.

Partindo de abordagens da economia sociológica, Powell (1994) enfatizou como a natureza das firmas e dos mercados se relaciona ao desenvolvimento econômico. Primeiro, práticas econômicas nas organizações estão relacionadas à infra-estrutura de uma região ou de uma sociedade. Como ilustrado por Grandori e Soda (1995), a infra-estrutura institucional de uma região ou de uma sociedade exerce importante papel ao motivar e organizar atores a agir de forma cooperativa. Certos tipos de redes são mais dependentes do que outros de apoio regional, uma vez que necessitam de grandes investimentos em infra-estrutura e em geração de conhecimento. Segundo, desenvolvimento industrial não é necessariamente dependente de integração vertical ou produção em massa, mas pode assentar-se, ao contrário, em redes horizontais de produção. Se integração vertical e produção em massa ou se redes horizontais de produção são predominantes em uma determinada região, é uma questão melhor explicada pelas circunstâncias históricas que definem o *trade-off* entre um foco na quantidade (em termos de eficiência –

produzir mais unidades com menor preço) e qualidade (produzir produtos diferenciados para mercados com necessidades diferenciadas). A estrutura e a forma das relações de rede irão diferir, marcadamente, entre os dois tipos de regimes de produção. Ainda hoje, certas economias são mais orientadas para eficiência do que para considerações de qualidade, fazendo com que integração vertical e padronização exerçam um papel central. A força de uma rede – por exemplo, a flexibilidade com que vários componentes podem ser combinados para explorar novas oportunidades – pode, sob certas condições, superar as vantagens da hierarquia em termos de eficiência. Powell (1994) defende que firma verticalmente integrada apareceu em ambiente de estabilidade de mercado e em ritmo mais lento de mudanças de nível tecnológico. Piore e Sabel (apud POWELL, 1994) argumentam que, nesses contextos, no qual o ambiente é mais orientado para diferenças qualitativas, impõe-se uma lógica de produção diferente, baseada em uma nova forma de coordenação horizontal através de redes interorganizacionais.

Larson (1992) salienta que redes oferecem vantagens específicas para firmas empreendedoras. Entre elas está a oportunidade de obter recursos e vantagens competitivas sem incorrer em investimentos de capital de integração vertical. Dessa forma, evita-se a ineficiência característica das organizações burocráticas clássicas, normalmente associadas a problemas com hierarquia. Assim, redes representam uma alternativa flexível para alcançar integração para atender ao mercado. Finalmente, em redes, reciprocidade mútua e reputação podem complementar e/ou substituir o mecanismo de preço ou de autoridade hierárquica. Larson (1992) enfatiza dois tipos de reputação: reputação pessoal e reputação da firma. O primeiro tipo é um fator importante para explicar a formação de laços. O segundo tipo, em conjunto com o primeiro, conforme sugerem os dados de Larson (1992), é especialmente importante para firmas empreendedoras. Essas firmas normalmente não têm o primeiro tipo de reputação bem estabelecida, sendo julgadas nas relações de troca, muitas vezes, pela reputação pessoal de seus dirigentes. Por sua vez, firmas empreendedoras buscarão empresas bem estabelecidas para formar alianças e irão assentar-se, para isso, sobre a reputação pessoal dos dirigentes. Uma justificativa para firmas buscarem parcerias com firmas que tenham forte reputação na indústria seria o fato de que através disso podem conseguir benefícios da qualidade institucionalizada dos produtos do parceiro. Essa qualidade,

conseqüentemente, refletirá positivamente no seu desempenho e no fortalecimento da sua posição no campo.

Powell (1987) observa que vários fatores ajudam a explicar a proliferação de formas organizacionais híbridas e a sua importância no campo econômico. Para esse autor, os efeitos das rápidas mudanças estruturais na economia mundial – novas indústrias e novas tecnologias – são uma parte crucial da história. Essas formas híbridas representam uma melhor alternativa em novos mercados e em situações de rápida mudança tecnológica. No entanto, ainda que o ambiente exerça um papel importante para explicar a origem da forma organizacional, não é usual descobrir uma conexão forte entre uma forma organizacional e condições ambientais específicas. “Arranjos organizacionais são mais adequados para certas situações do que outros; mas uma variação nos fatores sociais, políticos e históricos pode atenuar os vínculos entre forma e ambiente” (POWELL, 1987, p.84).

Entre os fatores mais relevantes para explicar a proliferação de formas híbridas, Powell (1990) inclui: a) melhor adaptabilidade para mercados em mudança; b) limites da organização de grande escala e incentivos associados com firmas menores; c) fontes de conhecimento estão localizadas mais difusamente e necessidade de acelerar o acesso a este conhecimento; e d) papel poderoso exercido pela reputação e pela reciprocidade produzidas em arranjos híbridos.

Powell (1990) rejeita o contínuo mercado-hierarquia em defesa de uma explicação mais contextualizada de redes. Ele considera que evidências históricas e antropológicas negam que o mercado é um ponto de partida inicial e a forma elementar de troca. Defende, também, que hierarquia não representa o ponto final de um desenvolvimento econômico evolucionário. A visão de contínuo falha em capturar a realidade complexa das trocas e interpreta de forma equivocada os padrões de desenvolvimento econômico, além de esconder o papel exercido pela reciprocidade e colaboração como mecanismos de governança alternativos.

Entre os vários argumentos desafiando a abordagem econômica tradicional para explicar alianças, Powell (1990) destaca:

- economias estão imersas em forças sociais e culturais. Por isso, mercados são vistos como sendo “estruturados por um complexo de fatores locais,



éticos, culturas de comércio e por regimes variados de regulação do estado” (Powell, 1990, p.299);

- como historiadores e sociólogos têm apontado, mercado não é uma instituição natural autoperpetuante, mas uma construção social e cultural. Sobre este ponto é ilustrativo o trabalho de Clegg (1990) sobre o pão francês, à moda italiana e os empreendimentos asiáticos. O autor mostra como características institucionais e culturais nessas regiões moldaram o mercado e produziram modos de racionalidade diferentes daqueles dominantes em países como EUA e Canadá;
- mercados não podem ser isolados da estrutura social, uma vez que acesso social diferenciado resulta em assimetrias em informações, bem como estrangulamentos, provendo assim para algumas partes consideráveis benefícios e deixando outras em desvantagem.

Para Powell (1990), redes, como arranjos de troca não burocráticos e não hierárquicos, representam uma forma especial de ação coletiva, na qual:

- cooperação pode ser mantida por um longo período como um arranjo efetivo;
- redes criam incentivos para aprender e para a disseminar informação, permitindo assim que idéias sejam traduzidas rapidamente em ações;
- qualidades de uma rede são mais úteis quando recursos são variáveis e o ambiente incerto;
- redes oferecem meios altamente viáveis de utilizar e alcançar ativos intangíveis, como conhecimento tácito e inovação tecnológica.

Grabher (1993) emprega um argumento similar ao de Powell (1987, 1990) ao conceber redes como influenciadas por fatores sociais. Ele destaca três características de redes: reciprocidade, interdependência, fróuxo acoplamento e poder.

Ring e Van de Ven (1994) desenvolveram um conjunto de proposições sobre como e porque relacionamentos cooperativos interorganizacionais emergem,

desenvolvem-se e são dissolvidos. Eles centraram atenção sobre os processos formais, legais e psicossociológicos, pelos quais partes da organização, conjuntamente, negociam, comprometem-se e executam seus relacionamentos de forma a alcançar resultados eficientes e eqüitativos e soluções internas para conflitos, quando surgem.

Enquanto a maioria dos pesquisadores enfatizava condições antecedentes e propriedades estruturais dos relacionamentos interorganizacionais, em comparação com outras formas, Ring e Van de Ven (1994) salientaram os processos de formação de relacionamentos interorganizacionais. Esses processos envolvem uma seqüência de eventos e interações, entre unidades organizacionais, que moldam e modificam a emergência de relacionamentos interorganizacionais ao longo do tempo. Eles têm implicações temporais importantes para o desempenho e influenciarão a motivação organizacional para continuar ou terminar o relacionamento ao longo do tempo.

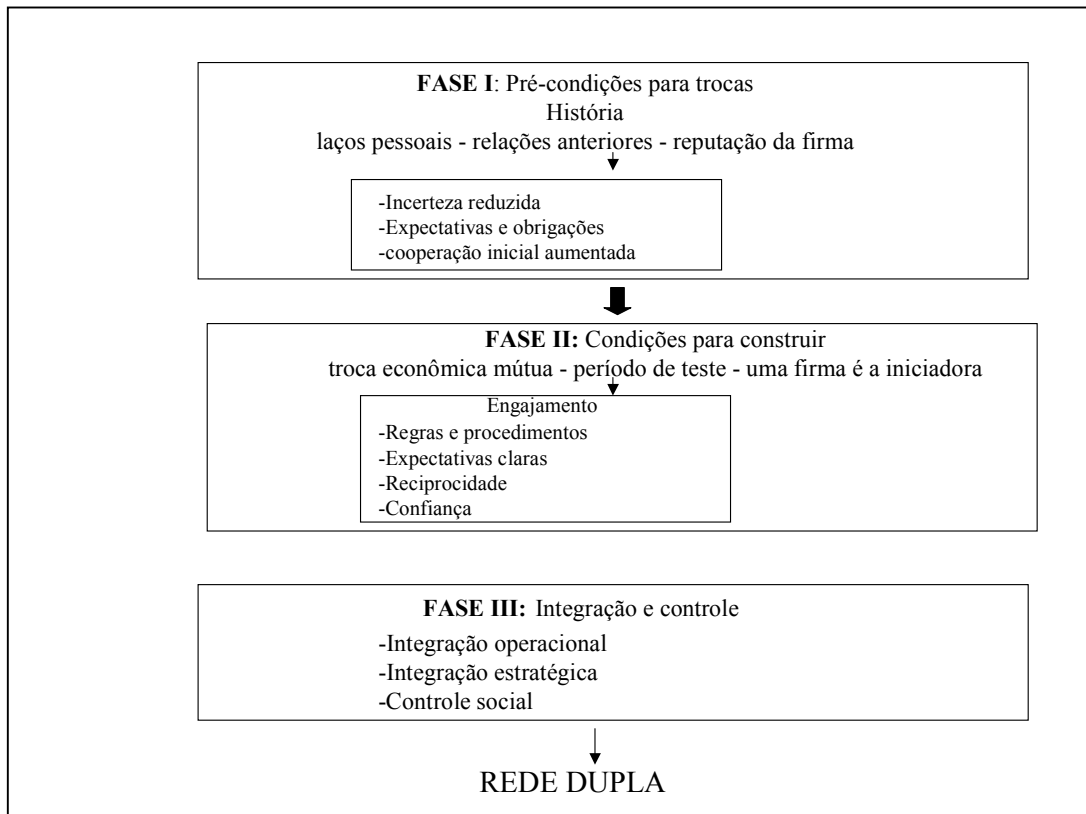
Ring e Van de Ven (1994) defendem que relacionamentos cooperativos interorganizacionais, um fenômeno de nível macro, somente emerge, desenvolve-se, cresce e dissolve-se ao longo do tempo como conseqüências de atividades individuais. No entanto, eles também argumentam que esses arranjos cooperativos podem emergir independente de condições de partida, tais como laços de amizade pré-existentes, mandatos institucionais ou dependência de recursos e busca, por uma organização, de uma outra parte com necessidade de recursos. Esse argumento, no entanto, não nega a importância dos fatores sociais, os quais podem exercer um importante papel ao facilitar a institucionalização do arranjo cooperativo. Deixam implícito, os autores, no entanto, que fatores sociais podem exercer influência em momentos distintos da formação de um arranjo cooperativo.

Ring e Van de Ven (1994) explicam que:

relacionamentos cooperativos interorganizacionais entre partes que já tenham tido relacionamentos econômicos ou laços sociais, tendem a se desenvolver mais rapidamente e eficientemente do que se fossem, inicialmente, estranhos. [...] Na prática, a maioria dos relacionamentos cooperativos entre estranhos emerge incrementalmente e começam pequenos e informais, o que requer inicialmente pouca confiança por envolver pouco risco. Quando essas transações são repetidas ao longo do tempo e alcançam normas básicas de capital e eficiência, as partes podem sentir-se incrementalmente seguras em comprometer mais dos seus

recursos e expectativas em ciclos subseqüentes de um relacionamento cooperativo interorganizacional. (RING; VAN DE VEN, 1994, p.11).

Larson (1992), por sua vez, desenvolveu um arcabouço no qual reputação, confiança, reciprocidade e interdependência mútua foram enfatizadas como aspectos fundamentais para explicar a duração e estabilidade das estruturas de troca. No modelo dessa autora, redes entre pares desenvolvem-se em três etapas, cada uma delas com aspectos sociais particulares e importantes, conforme pode ser observado na Figura 1, a seguir:



**Figura 1: Modelo de processo da formação de empreendimentos em pares**

Fonte: LARSON, 1992, p.83.

A fase I envolve as pré-condições para mudança, tais como relacionamentos pessoais e reputação, as quais reduzem a incerteza e estabelecem expectativas que

provêm antecipação da cooperação entre as organizações. Larson (1992, p.84) acrescenta que “obrigações implícitas de fé e honestidade dão estrutura e controle sutil para esta troca econômica no seu princípio”. A fase II refere-se àquelas condições necessárias para estabelecer o relacionamento. Sobre este ponto, Larson (1992) verificou em seu estudo empírico que,

enquanto vantagens econômicas mútuas exerceram um papel importante, o controle em uma estrutura de troca nascente foi o resultado do crescimento incremental de confiança e da evolução das normas de reciprocidade durante um período de teste, no qual uma das firmas parceiras assumiu o papel de iniciador quando regras e procedimentos e expectativas foram estabelecidas. (LARSON, 1992, p.84).

A fase III está relacionada ao momento em que as organizações se tornam operacionalmente e estrategicamente mais integradas. Nesta fase, oportunismo é evitado através da presença reguladora de obrigações morais, confiança e preocupação em preservar reputação.

O modelo apresentado por Larson foi confirmado por observações de campo em quatro firmas empreendedoras e sete pares de relacionamentos ligando às firmas, aos fornecedores-chave e/ou aos clientes. Esses pares de relacionamentos foram governados significativamente por controles sociais, oriundos de normas de confiança e reciprocidade. É necessário entender que sua governança estava pautada sobre controles sociais sutis de interdependência e de jogadores auto-regulados engajados e comprometidos com ganhos mútuos. Seu estudo mostrou que os informantes das empresas na pesquisa não discutiram contratos formais como um mecanismo fundamental para prover controle. Nas suas entrevistas, a efetividade das alianças não era referida como sendo uma consequência dos contratos, controles administrativos, incentivos econômicos ou dados de mercado. Larson (1992) escreveu que a não importância relativa dos aspectos contratuais formais de troca e, em contrapartida, a significância das normas de confiança e reciprocidade, parecem refletir a realidade das trocas econômicas: ela ocorre dentro de uma realidade social e é moldada pelos controles sociais.

A partir das considerações anteriores, pode-se concluir que aspectos sociais não só influenciam a formação de alianças, como também tendem a moldar o processo. Verificou-se que a influência dos aspectos sociais pode se dar tanto em nível de

organização como em nível de campo. Assim, aspectos como reputação pessoal dos dirigentes e reputação organizacional se entrelaçam em um jogo combinado de influência dentro do sistema social.

Entre os aspectos sociais centrais que podem ser analisados empiricamente, no estudo da formação de alianças, pode-se destacar: a) o papel exercido pelas características culturais e institucionais da região que hospeda a aliança, bem como dos países de origem das empresas-mãe; b) as relações pessoais e econômicas anteriores; e c) durante a formação da aliança, a reciprocidade, a confiança e a reputação. Todos esses elementos influenciam na eficiência das relações econômicas e, quando desconsiderados, podem enviesar a leitura da realidade organizacional. Tais elementos serão analisados especificamente no caso de *joint ventures* internacionais, foco desta tese. Como já salientado na introdução, fatores sociais podem exercer níveis de intensidade diferenciada em cada uma das fases de formação de alianças, conforme elaborado por Gulati (1998).

### **2.3 JOINT VENTURES INTERNACIONAIS: MOTIVOS E CONTINGÊNCIAS**

Cooperação é um tema emergente nos estudos organizacionais. Cooperação refere-se não somente às relações interpessoais como também às relações interorganizacionais. Estratégias cooperativas, tais como *joint ventures* (JVs), podem ser concebidas como mecanismos organizacionais para alcançar objetivos através de cooperação com outras organizações, ao invés de competir com elas (CHILD; FAULKNER, 1998). Isto não significa dizer que competição não existe mais, mas que hoje ela assume uma forma diferente (GOMES-CASSERES, 1996). Competição pode coexistir com estratégias mais cooperativas. Arranjos cooperativos podem envolver, ao mesmo tempo, colaboração e competição.

*Joint ventures* internacionais (JVIs) representam um tipo específico de rede formado por pelo menos duas organizações-mãe (*parents*), a qual resulta em uma nova entidade organizacional com participação compartilhada (GULATI, 1998;

OSBORN; BAUGHN, 1990; HARRIGAN, 1988; PFEFFER; NOWAK, 1976). Yehekel, Zeira e Shenkar (2001) definem *joint ventures* internacionais (JVs) clássicas ou *equity joint ventures* como uma entidade organizacional legal, sob a propriedade conjunta de duas ou mais companhias-mãe, na qual os escritórios de pelo menos uma delas localiza-se fora do país onde a *venture* opera. Esse tipo de relacionamento envolve considerável dispêndio de recursos e cria comprometimentos irreversíveis e duradouros entre os parceiros (LUO, 2001; GULATI; WESTPHAL, 1999).

Harrigan (1988) explica que acordos cooperativos diferem de *joint ventures* (JVs) porque eles não envolvem compartilhamento de capital ou participação acionária. Por esse motivo, acordos cooperativos são freqüentemente sujeitos a terminar prematuramente do que acordos mais formais. Por outro lado, *joint ventures* (JVs) podem ser preferidas, uma vez que os proprietários raramente colocam seus recursos e esforços em acordos cooperativos da mesma forma que o fazem quando usam JVs.

Grandori e Soda (1995) definem *joint venture* (JV) como uma rede de propriedade. Eles enfatizam que as relações econômicas constituem um sistema de incentivo para sustentar cooperação. *Joint venture*, nesta linha, seria empregada, principalmente, em situações onde incerteza e oportunismo fossem particularmente prevaletentes. Esses autores afirmam que, em virtude de JVs não possuírem uma firma exercendo a coordenação central para dirigir a coalizão, o poder dos parceiros precisa estar equilibrado.

Gulati (1998) ao fazer referência às familiares distinções entre mercado e hierarquia, sugere que JVs estão mais próximas a um dos pólos, podendo ser consideradas quase uma forma de hierarquia. Tais alianças cooperativas tendem a empregar os mecanismos estruturais de coordenação – sistemas de informação, planejamento estratégico e sistema de incentivos – que são comuns em organizações hierárquicas. De maneira similar, Osborn e Baughn (1990) argumentam que JVs podem ser vistas como quase hierarquias, ainda que elas não agrupem completamente os lucros correntes das empresas-mãe ou estabeleçam uma hierarquia simples. Ambas perspectivas assinalam considerações pertinentes sobre a proximidade de JVs em relação à forma hierárquica. No entanto, como descrito em tópicos anteriores (POWELL, 1987; 1990), não é difícil encontrar

características significativamente diferenciadas desse modo de governança, tais como reputação, reciprocidade e confiança, as quais vão fazer de *joint venture* uma forma única ou singular.

Entre as razões que explicam o crescente interesse no estudo de *joint ventures* internacionais (JVs), nos últimos tempos, está a crescente popularidade delas como um mecanismo para entrar em novos mercados, sua complexidade e, ao mesmo tempo, o alto grau de experiências mal sucedidas (LANE; BEAMISH, 1990; FEY; BEAMISH, 2001). Entre as explicações para os insucessos e baixo desempenho de JVs, pesquisadores têm salientado: as diferenças culturais entre países de origem das empresas-mãe (CHILD; RODRIGUES, 2000; RODRIGUES, 1999; HENNART; ZENGER, 2002; BARKEMA; VERMEULEN, 1997); diferenças na cultura e clima organizacional (FEY; BEAMISH, 2001; PORTHKUCHI et al., 2002); mudanças no ambiente da JV – rupturas tecnológicas, mudanças na legislação; intervenções governamentais; o alcance de objetivos pretendidos por uma organização-mãe (neste caso a falha será vista apenas por um parceiro) e as disputas de poder entre as empresas-mãe. Gulati (1998, p.300) argumenta que “mudanças rápidas no ambiente podem levar as organizações a alterar suas necessidades e orientações, afetando assim a continuidade da parceria”. Em resumo, insucessos em JVs são decorrentes de fatores internos e externos.

*Joint ventures* em países em desenvolvimento têm problemas específicos, para além daqueles que são normalmente encontrados em JVs em países desenvolvidos. Lane e Beamish (1990, p.88) propuseram, porém, que JVs em países em desenvolvimento têm como principais problemas alguns que são comuns em alianças em qualquer outro lugar, tais como “a deterioração do relacionamento e conflitos não resolvidos entre parceiros, resultantes de falhas no processo de iniciação e implementação”. Dirigentes de parceiros estrangeiros – tais como dirigentes norte-americanos – tendem a não colocar a devida atenção às características culturais e humanas dos dirigentes dos países em desenvolvimento. Eles esperam que gerentes de países em desenvolvimento comportem-se da maneira como o fazem gerentes norte-americanos. Em certas situações, tendem a ver gerentes de países em desenvolvimento de maneira discriminatória, ou seja, como não competentes e não confiáveis. Assim, o uso freqüente de JVs por países em desenvolvimento, como um mecanismo para transferir conhecimento e

tecnologia, pode não ocorrer tão prontamente quanto os países em desenvolvimento advogam que JVs poderiam alcançar. Aspectos específicos sobre a maneira como as relações são terminadas podem agir como barreiras para o alcance dos resultados pretendidos.

Este estudo está centrado sobre uma *joint venture* clássica, em um país em desenvolvimento (Brasil), vindo a organização estrangeira-mãe de um país em estágio mais avançado de desenvolvimento (Espanha). Argumenta-se que um conjunto de contingências – culturais, econômicas, estratégicas e político/legais – exerce um papel decisivo na formação desse tipo de arranjo organizacional cooperativo. Essas contingências estão presentes em diferente intensidade em cada fase do processo de formação. A seqüência de eventos em alianças é composta da decisão de entrar na aliança, a escolha do parceiro apropriado, a escolha da estrutura da aliança e a evolução dinâmica da aliança à medida que o relacionamento se desenvolve ao longo do tempo. Nem todas as alianças, necessariamente, desenvolvem-se dentro da mesma seqüência de eventos (GULATI, 1998).

Deveria ser evidente, então, que a análise de *JVs* deve levar em conta as perspectivas de ambas as partes: a companhia internacional que está fazendo o investimento direto, bem como o parceiro que está recebendo o investimento. Harrigan (1988) sugere que os efeitos estruturais de uma *JVI* podem ser triplos, quando vistos da perspectiva de um executivo. Existem três efeitos que podem resultar da introdução de *joint ventures*, os quais os gerentes devem entender: a) *JVs* podem exacerbar a competição; b) *JVs* podem estabilizar níveis de lucro; ou c) *JVs* podem precipitar mudanças estruturais em termos de integração vertical, escala tecnológica ou outros traços da indústria.

Pode-se concordar com Harrigan (1988) de que esses pontos justificam a importância de *joint ventures* como uma estratégia alternativa a ir sozinho em busca de mercado em uma era de globalização. Além disso, *JVs* podem funcionar como um meio de desenvolvimento de estratégias de internacionalização mais agressivas, preparando a cena do parceiro internacional para tomar o parceiro doméstico e alcançar sozinho a internacionalização. Obviamente, em alguns ambientes



institucionais isto pode não ser possível – simplesmente a legislação não permitirá acontecer.

### **2.3.1 *Joint Ventures* em Países em Desenvolvimento**

Existe consenso entre pesquisadores de que, quando uma *joint venture* envolve empresas de países em diferentes estágios de desenvolvimento, este fator exercerá um papel importante no grau de complexidade da parceria (CHILD; RODRIGUES, 2000; HYDER, 1999; BEAMISH; BANKS, 1987; LANE; BEAMISH, 1990). Diferenças no estágio de desenvolvimento do país hospedeiro da *joint venture* tendem a ser acompanhadas por fortes diferenças culturais e institucionais, as quais podem resultar em custos de transação mais elevados do que quando os países apresentam maior equivalência em termos de desenvolvimento. Por outro lado, quando a parceria ocorre entre empresas de países desenvolvidos, pode resultar em disputas de poder mais fortes sobre participação de mercado e tecnologia, uma vez que tais elementos podem ser usados pelo parceiro para competir no mercado internacional.

Beamish e Banks (1987) e Dussage e Garrette (1999) apontam que *joint ventures* representam a forma dominante empregada por firmas multinacionais em países em desenvolvimento. Multinacionais têm preferido *JVs* às subsidiárias totalmente controladas em termos de capital, independente de o país hospedeiro estabelecer ou não condições de entrada. Dussage e Garrette (1999) sugerem que o uso de *JVs* por empresas multinacionais não está restrito às situações onde este arranjo é a condição necessária para atender às regras do país estrangeiro. Enquanto a escolha de *JVs* em economias emergentes pode ser atribuída à política implementada em muitos países hospedeiros para aumentar o nível de investimentos internacionais, como, por exemplo, no Brasil, China e México (RODRIGUES, 1999), nem todas as *JVs* ocorrem por essas razões. Como defendido

por Dussage e Garrette (1999), o parceiro local é mais do que um *straw man*, freqüentemente servindo a propósitos estratégicos.

Beamish e Banks (1987) observaram que *joint ventures* em países menos desenvolvidos podem apresentar algumas diferenças em relação àquelas de países desenvolvidos. Essas diferenças referem-se à questão de autonomia, estabilidade, propriedade, razões para criar a *JV* e controle gerencial. Tais diferenças podem, alternativamente, serem atribuídas às variações nas características da governança corporativa nos países de origem das empresas. Child e Rodrigues (2000), baseados em investigações realizadas em duas economias emergentes – Brasil e China – salientaram que:

países emergentes são prováveis de exibir diferenças significativas de governança corporativa tanto em relação aos países desenvolvidos quanto entre eles mesmos, pois eles estão ainda no processo de construir instituições para uma economia moderna. (CHILD; RODRIGUES, 2000, p.5).

Sinha (2001) concorda com Beamish e Banks (1987) de que existem características diferentes em *joint ventures* entre firmas de países desenvolvidos e em desenvolvimento. A autora faz referência às taxas mais altas de instabilidade nas *JVs* em países menos desenvolvidos e à posição minoritária dos parceiros estrangeiros. Mas, diferentemente de Beamish e Banks (1987), ela encontrou em muitos estudos que *JVs* foram formadas, principalmente, por causa das restrições legais impostas ao capital internacional por países em desenvolvimento. Sobre este aspecto, Harrigan (1988, 149) sugere que “firmas que perseguem estratégias globais preferirão coordenar estreitamente todas as peças do seu sistema global.” A exceção está onde o governo, no país que está sendo buscado investir, requer o uso de participação de capital compartilhado como o preço para entrar em sua economia. Conseqüentemente, “*JVs* com capital compartilhado freqüentemente restringem as habilidades de desfrutar do controle próximo na coordenação que eles buscam em estratégias globais” (HARRIGAN, 1988, p.149).

Esta tese propõe que requerimentos governamentais exercem influência na formação de *joint ventures*, mas tal influência não se restringe à escolha de *JVs* com capital compartilhado. Como comentado previamente, cultura nacional e organizacional e aspectos tecnológicos também exercem um papel determinante na escolha do tipo de arranjo cooperativo.

Hyder (1999) critica os estudos sobre *joint ventures* internacionais em países em desenvolvimento, conduzidas por Beamish (1985; 1987; 1988). Ele argumenta que o caráter quantitativo desses estudos resultou em uma análise superficial das diferenças entre países desenvolvidos e em desenvolvimento.

Hyder (1999) implementou um estudo qualitativo de quatro *JVs* – duas delas entre empresas de países desenvolvidos e duas delas entre empresas de países desenvolvidos e em desenvolvimento. O estudo focalizou as características das *joint ventures* nos países desenvolvidos e em desenvolvimento e também forneceu uma explicação geral sobre o que as diferencia. As principais diferenças encontradas entre as duas categorias de *joint ventures* foram em termos de motivos, grau de conflito, nível de propriedade e relacionamento (Quadro 1).

**Quadro 1: Principais diferenças entre duas categorias de *joint ventures***

<b>ÁREAS DE DIFERENÇAS</b>	<b>JVS EM PAÍSES DESENVOLVIDOS</b>	<b>JVS EM PAÍSES EM DESENVOLVIMENTO</b>
<b>Motivação</b>	Mais conflitante	Menos conflitante
<b>Conflito</b>	Mais desacordos	Menos desacordos
<b>Nível de propriedade</b>	Altamente significativo para controle	Menos significativo para controle
<b>Relacionamento</b>	Mais formal	Menos formal

Fonte: HYDER, 1999, p.456.

Hyder (1999) verificou que objetivos conflitantes dominavam em *joint ventures* em países desenvolvidos e, muitas vezes, eram mais importantes do que alcançar objetivos mútuos. O retorno financeiro da *JV* não era o objetivo principal de ambos os parceiros, mas sim seus objetivos individuais, os quais, ainda que ambíguos, dominavam. Por outro lado, em função de diferenças físicas e culturais entre os países desenvolvidos e os países em desenvolvimento, parceiros estrangeiros nas *joint ventures*, conscientemente, desenvolveram relacionamentos informais com os

sócios locais ao longo do tempo, o que foi essencial para resolução de conflitos. A contribuição do parceiro local compreendeu a provisão de apoio através do acesso, principalmente na forma de contatos com autoridades governamentais. O parceiro estrangeiro, por outro lado, fez suas maiores contribuições no campo da tecnologia, produção, desenvolvimento de produtos e controle de qualidade. Nas *joint ventures* de países em desenvolvimento, havia motivos complementares.

Ainda que tenha sido previamente argumentado de que *joint ventures* podem ser melhor explicadas como uma forma intermediária entre mercado e hierarquia, sua formação é influenciada, em importantes aspectos, pelas relações de poder, bem como por aspectos sociais e culturais. Abordar *JVs* simplesmente em termos de suas dimensões econômicas e considerar essas outras dimensões como meramente residuais, significa desconsiderar o caráter da imersão social e da contextualização das relações formais em grande extensão. Assim, enfatiza-se aqui a importância de colocar junto as três abordagens teóricas – Economia de Custos de Transação (ECT), Teoria Institucional (TI) e Teoria da Dependência de Recursos (DR) – para entender a complexidade deste fenômeno. Além disso, existem poucos estudos qualitativos sobre *JVs* formadas entre firmas de países desenvolvidos e em desenvolvimento, especialmente no caso do Brasil, ainda que este país tenha o maior PIB entre países em desenvolvimento, é o 5º maior país do mundo, é a 10ª maior economia industrial e o mais desenvolvido mercado da América Latina. De forma acentuada, *joint ventures* têm sido formadas nas últimas décadas, tais como *SLC-John Deer*, *Renner-Dupont*, *joint ventures*, *Yazigy-Internexus* e *Puig-Memphis*.

Considerando as fases do modelo de Gulati (1998), as seguintes questões podem ser consideradas como elementos a serem explorados sobre o estágio de desenvolvimento dos países de origem das empresas-mãe e sua influência no processo de formação de uma *JVI*:

- firmas de países desenvolvidos normalmente têm tecnologias mais sofisticadas – *marketing*, produção e gerenciamento – que podem ser usadas pela firma local para ganhar vantagem em relação aos competidores locais, influenciando assim a escolha feita pelo parceiro local;

- firmas de países desenvolvidos podem produzir mais legitimidade para firmas locais, ajudando-as a ter acesso ao mercado internacional e a melhorar a qualidade dos laços no mercado local;
- firmas de países desenvolvidos podem produzir mais legitimidade para a firma local, a qual aumentará sua posição de poder no mercado local;
- firmas locais tendem a adotar *joint ventures* como forma estrutural de arranjo cooperativo porque esta é o modo preferido de entrada em países em desenvolvimento pelas firmas dos países desenvolvidos;
- firmas locais tendem a preferir parceiros de países desenvolvidos, porque tais parceiros estão menos susceptíveis à instabilidade política e econômica, as quais são mais frequentes no contexto de nações menos desenvolvidas;
- parceiros estrangeiros escolhem firmas de países em desenvolvimento por causa dos seus interesses em entrar nesses mercados;
- parceiros estrangeiros escolhem firmas de países em desenvolvimento por causa de seus interesses em extrair mais vantagens de tecnologias que estão obsoletas em países desenvolvidos, mas que não o estão em países em desenvolvimento;
- parceiros estrangeiros preferem *joint venture* como um modo de entrada por que ele pode reduzir o oportunismo através da participação acionária no empreendimento de ambas as partes;
- *joint venture* é uma maneira mais adequada para adquirir conhecimento tácito através da rotinização da interação entre os parceiros, quando restrições governamentais legais sobre o capital internacional em economias menos desenvolvidas são impostas;
- parceiros estrangeiros preferem *joint ventures* como um modo mais eficiente para controlar os investimentos em ativos e para controlar propriedade tecnológica e métodos.

### 2.3.2 Motivos Centrais para Formar *Joint Ventures* Internacionais: Parceiros Locais e Estrangeiros

Hyder (1999) observou que para entender uma *joint venture* é necessário investigar por que ela foi formada, ou, em outras palavras, porque os parceiros sentiram a necessidade de estabelecer a *JV*, isto é, os *motivos*. Os motivos, tais como adquirir tecnologia, obter conhecimento e expansão de mercado, podem influenciar todas as fases da formação da *JV*. Eles variam de acordo com o resultado do estágio de desenvolvimento dos países de origem das empresas-mãe, bem como com os elementos do ambiente organizacional.

Vasconcelos e Henriques (apud OLIVEIRA; DRUMMOND; RODRIGUES, 1999) verificaram, em uma pesquisa, que firmas brasileiras têm apresentado os seguintes motivos para formar *JVIs*: adquirir tecnologia, obter vantagens competitivas sobre outros competidores locais e explorar vantagens ligadas à propriedade tecnológica, a patentes e ao poder no mercado internacional. Por outro lado, parceiros estrangeiros tendem a se motivar pelas possibilidades de aumentar sua lucratividade através da venda de habilidades gerenciais e de tecnologia; acesso a canais estruturados de comercialização e de conhecimento do mercado, da legislação e das práticas administrativas locais. Inkpen e Beamish (1997) observaram que as firmas devem ter acesso ao conhecimento local como um meio para controlar incertezas para estabelecer uma presença operacional em um país. Dessa forma, defendem que *JVIs* provêm baixo custo, rápido acesso em novos mercados por tomar emprestada infra-estrutura local do parceiro já estabelecida. Em termos de infra-estrutura os autores referem-se a fatores, como força de vendas, plantas locais, inteligência de mercado e presença de *marketing* necessária para entender e servir os mercados locais. Como conhecimento local, eles incluem aqueles fatores relacionados às tradições culturais, normas, valores e diferenças institucionais.

Outros aspectos importantes que parceiros estrangeiros esperam adquirir de parceiros locais em países em desenvolvimento, além do conhecimento do ambiente institucional, são as vantagens oferecidas pelos governos das nações menos desenvolvidas em termos de exportação e produção nesses países. Nesses casos,

*joint ventures* com participação de capital são preferidas às aquisições ou subsidiárias como estrutura alternativa para obter apoio governamental. Lane e Beamish (1990) afirmam que, em geral, parceiros estrangeiros esperam obter conhecimento da economia local, políticas e cultura e um fornecimento de gerentes gerais da parte do parceiro local. Por outro lado, parceiros estrangeiros podem apresentar, como suas principais contribuições, tecnologia, conhecimento gerencial e apoio global (INKPEN; BEAMISH, 1997). Atualização tecnológica de forma regular também pode ser um importante *input* para firmas locais.

Gomes-Casseres (1988) observou que, na ausência de restrições de capital dos governos hospedeiros sobre o parceiro estrangeiro, *joint ventures* eram usadas pelas multinacionais como uma maneira alternativa para obter contribuições difíceis de serem adquiridas contratualmente de parceiros locais. Isto ocorre quando a multinacional tem pouca experiência no país ou indústria da subsidiária, como, por exemplo, firmas norte americanas na Rússia.

Harrigan (1988) também considerou que, em 1986, *joint ventures* se tornaram importantes para fortalecer e cobrir fraquezas dentro da indústria americana de equipamentos de comunicação, de serviços financeiros, aeroespacial e farmacêutico. Segundo Harrigan (1988), mudanças ambientais podem levar a mudanças nos objetivos organizacionais ao usar alianças estratégicas.

Fey e Beamish (2001) observaram que pressões competitivas têm guiado firmas a expandirem-se internacionalmente, objetivando obter economias de escala e escopo. Este problema poderia ser resolvido por uma subsidiária com capital totalmente controlado. No entanto, a escolha por uma *joint venture* poderia ser explicada pela existência de barreiras culturais e institucionais.

As pressões competitivas são uma peça importante da decisão de firmas de países desenvolvidos, bem como de firmas de países em desenvolvimento. A globalização tende a indicar um avanço de empresas de países desenvolvidos para países em desenvolvimento. Empresas de países em desenvolvimento vêem *joint ventures* como uma maneira rápida de obter acesso à tecnologia, a marcas internacionais e a conhecimento gerencial para competir globalmente. Como defendido por Harrigan (1988), o aumento das taxas de mudança tecnológica,

desregulamentação e globalização poderão ser responsáveis pelo lançamento de novas ondas de *joint ventures*.

A aprendizagem também é usualmente considerada como um elemento essencial a ser obtido através da formação de uma *joint venture* (HYDER, 1999; POWELL, 1998; CHILD; FAULKNER, 1998; HAMEL, 1990), ainda que a expectativa dos parceiros em termos de aprendizagem possa ser diferente. Firms de países desenvolvidos, por exemplo, esperam aprender sobre o ambiente local técnico e institucional, enquanto que firms de países em desenvolvimento buscam aprender sobre tecnologias e práticas gerenciais no mercado internacional.

Baseados nos argumentos da Economia de Custos de Transação (ECT), Beamish e Banks (1987) defendem que *joint ventures* internacionais podem, comparativamente com as subsidiárias com capital totalmente controlado, prover uma melhor solução para os problemas de oportunismo, para o dilema do pequeno número de negociadores (*small numbers*) e para a incerteza em face da racionalidade limitada. Eles defendem que os resultados potenciais a serem alcançados através de uma *joint venture* são mais altos do que os custos associados com escrever, executar e assegurar acordos de preços e usar restrições concernentes à transferência de ativos intangíveis das multinacionais.

Hennart (1988) também empregou idéias (*insights*) da Economia de Custos de Transação (ECT) para ensaiar uma teoria estática de *joint ventures* com capital compartilhado. Ele defendeu que a minimização dos custos de transação é uma das razões por trás da formação de *JVs*. Descreveu dois tipos de *JVs* envolvendo capital compartilhado – *joint ventures* de escala e *joint ventures* de ligação. Segundo o autor,

*JVs* de escala são criadas quando duas ou mais firms entram junto em um estágio contínuo de produção ou distribuição ou em um novo mercado. A principal característica dessas *ventures* é que elas resultam de movimentos similares por todas as empresas mães: integração para frente ou integração para trás, expansão horizontal ou diversificação. Em *JVs* de ligação, por outro lado, a posição das empresas-mãe não é simétrica. A *JV* pode, por exemplo, constituir um investimento vertical para uma das partes e uma diversificação para a outra. (HENNART, 1988, p.361-362).

Baseado no trabalho de Berg e Friedman (1980), Hennart (1988) assinalou que outros motivos, além de formação de cartel, poderiam explicar a formação de *joint*



*ventures*. Assim, *JVs* têm sido vistas como uma estratégia para alcançar quatro objetivos:

- a) tirar vantagem de economias de escala e diversificar risco;
- b) superar barreiras para entrar em novos mercados;
- c) reunir partes (*bits*) complementares de conhecimento;
- d) reduzir o impacto de reações xenófobas quando da entrada em um mercado estrangeiro.

Osborn e Baughn (1990), com base em um estudo empírico de cooperação EUA-Japão, identificaram alguns fatores que perpassam a escolha de formas de governança interorganizacional, quando está presente o desenvolvimento conjunto de P&D. Para isto, eles construíram um arcabouço teórico a partir de pesquisas prévias sobre Economia de Custos de Transação (ECT), estratégia internacional e teoria organizacional. *Joint ventures* e acordos contratuais são comumente usados para trocar tecnologias, produtos e serviços através das fronteiras nacionais e das firmas. Concluíram que alta intensidade tecnológica está associada com acordos contratuais, e a intenção para conduzir P&D em conjunto está associada ao uso de *JVs*. *Joint ventures*, ao prover propriedade e controle conjunto sobre uso e frutos dos ativos, pode ser usada para superar ineficiência de mercado. Controle de capital também serve para alinhar interesses das empresas-mãe e para reduzir o oportunismo que pode se originar em acordos contratuais. Outras vantagens de *JVs* consistem na possibilidade de monitoramento e em mecanismos de controle superior às outras formas, pois os proprietários da *joint venture* podem ser legalmente intitulado a independentemente verificar informações financeiras, bem como adquirir informações através de observação direta. Essas vantagens podem compensar os altos custos administrativos presentes em *JVIs*. Em resumo, quando P&D conjunto está presente, as firmas preferirão *joint venture* como forma porque:

- a) facilita o fluxo de informações;
- b) alinha interesses das empresas-mãe, reduzindo oportunismo; e
- c) prove coordenação para o dia-a-dia.

Finalmente, pode-se concordar com Harrigan (1988) que *joint ventures* são formas alternativas para implementar mudanças na postura estratégica das empresas-mãe ou para defender posturas estratégicas correntes contra forças competitivas, que são muito fortes para uma firma dar conta sozinha. Através de *JVs*, firmas podem compartilhar o uso de tecnologia que de outra maneira elas não poderiam dispor. *Joint ventures* internacionais também permitem a combinação de talentos, os quais podem resultar em um novo vigor competitivo a ser introduzido em indústrias letárgicas, além de poder levar indústrias embrionárias a desenvolver produtos de forma mais rápida e com melhor qualidade.

Para finalizar este tópico, as seguintes considerações são apresentadas com base na literatura revista:

- organizações-mãe tendem a apresentar uma hierarquia de motivos para formar *JVIs*. No entanto, esses motivos podem ser usados igualmente para justificar o uso de outros tipos de arranjos cooperativos ou não cooperativos;
- expansão e consolidação de mercados representam motivos centrais para parceiros estrangeiros formar arranjos cooperativos tais como *joint ventures*. Então, acesso a canais de mercado é um motivo decorrente para formar *JVIs* por parceiros estrangeiros;
- parceiros estrangeiros preferem *joint ventures* aos outros arranjos cooperativos, porque as mesmas facilitam o fluxo de informações; alinham interesses das empresas-mãe; reduzem oportunismo e provêem maior coordenação para as atividades cotidianas;
- parceiros locais tendem a usar *JVIs* com mecanismos para expandir posições de mercado e para adquirir tecnologias, técnicas de *marketing*, bem como conhecimento sobre o mercado internacional;
- parceiros locais tendem a ver *JVIs* como um meio alternativo para adquirir recursos financeiros;
- parceiros locais tendem a ver *JVIs* como um meio para reduzir dependência de mercados locais;

- a escolha dos parceiros resulta de uma análise da complementaridade de forças e fraqueza das firmas envolvidas na transação. O grau de complementaridade dos objetivos manifestos está relacionado ao grau de sucesso da parceria.

### **2.3.3 Contingências Técnicas e Institucionais: Mercado, Estado, Cultura e Relações Sociais**

#### 2.3.3.1 Dimensões competitivas do ambiente

Mudanças no ambiente internacional têm sido destacadas como um motivo central para implementar estratégias cooperativas. Estas mudanças estão relacionadas às condições institucionais e de mercado. Mercados estão tornando-se muito mais integrados e abertos ao mesmo tempo, uma vez que vários blocos estão sendo formados, tais como CEE, NAPTA, MERCOSUL. Além disso, organizações econômicas internacionais (FMI, BIRD, OECD) têm exercido fortes pressões sobre governantes para minimizar barreiras formais para o comércio, com o objetivo de facilitar o fluxo de bens e de capital entre economias nacionais. Tais mudanças institucionais tendem a produzir diferentes oportunidades para as firmas empregarem estratégias internacionais.

Para pequenas empresas, que descobrem ser difícil competir globalmente, globalização pode significar que elas terão que concorrer com corporações internacionais em seus próprios mercados. Estratégias cooperativas, tais como *joint ventures*, podem representar um meio alternativo para terem acesso aos mercados internacionais, pois, através de tais estratégias cooperativas, pequenas companhias podem obter economias de produção, tecnologia e apoio em mercados externos. Se comparado aos custos que incorreriam ao buscarem desenvolver tudo isso para entrar por conta própria, o investimento se justifica. Para grandes companhias,

globalização pode tornar novos mercados mais acessíveis, ao mesmo tempo em que a competição se torna mais intensa em seus próprios blocos ou países.

Harrigan (1988) apontou que *joint ventures* são uma estratégia competitiva para enfrentar um novo ambiente concorrente. Ele defende que o uso de *JVs* está relacionado às condições da demanda e aos traços competitivos. Com base nos traços da demanda, o autor sugere os tipos de estratégias cooperativas que são necessárias. Por traços dos competidores, indica como as firmas responderão a essas necessidades por cooperação. Os traços-chave do ambiente são: incerteza da demanda; características dos clientes (especialmente suas sofisticações para avaliar diferenças do produto e suas habilidades para comandar produtos diferenciados dos vendedores); desenvolvimento de infra-estrutura, tecnologia de produção; volatilidade do comportamento competitivo; e natureza e extensão dos vínculos entre a *venture* e seus proprietários.

Harrigan (1988) sugeriu, ainda, como hipótese, que ambientes altamente incertos não serão adequados para *joint ventures* altamente formalizadas. *JVs* são menos arriscadas para empreender, quando os produtos envolvidos têm o potencial de se manter diferenciados a longo prazo. O autor explica que ambientes incertos demandam estratégias mais flexíveis do que *JVs*, tais como acordos cooperativos. Aponta, também, que indústrias globais são ambientes menos hospitaleiros para *JVs* do que para formas mais soltas de cooperação. *Joint ventures* envolvendo compartilhamento de capital prevalecerão onde configurações de produtos não podem ser padronizadas, em diferentes mercados geográficos, por causa da menor flexibilidade estratégica das *JVs*.

Concluindo, Harrigan (1988, p.157) defende que indústrias fragmentadas são menos atrativas para *JVs* do que aquelas concentradas, pois firmas dentro de conjuntos fragmentados têm maior probabilidade de dirigir suas ações para táticas de corte de preço do que para um comportamento competitivo baseado em outros elementos. Mas se *joint ventures* podem ser usadas para consolidar uma indústria fragmentada eficientemente, competição de preço poderia ser substituída por comportamento que fizesse a indústria mais voltada para o cliente através de eficiência técnica.

Child e Faulkner (1998) apresentam contribuições de diferentes abordagens para o estudo de *joint ventures* internacionais, dentre as quais está a teoria do poder de mercado. Esta teoria tem como preocupação entender a maneira pela qual firmas podem aumentar seu sucesso competitivo ao assegurar posição mais forte em seus mercados. Fazendo referência a Michael Porter (1980), eles salientaram que uma estratégia cooperativa pode oferecer oportunidades vantajosas para as firmas que estão colaborando, no sentido de modificar a posição que elas ocupam nas suas indústrias. Através de estratégias cooperativas as empresas podem tornar-se aptas a aumentar seu poder de mercado. Aspectos competitivos do ambiente determinariam o uso de estratégias competitivas pelas mesmas. Entre esses aspectos estariam o poder de barganha dos clientes, o poder de barganha dos fornecedores, a existência de produtos substitutos e a intensidade da competição industrial.

Gray (apud SHARFMAN; GRAY; YAN, 1991) identificou seis fatores contextuais capazes de criar um ímpeto para colaboração dentro, e atravessando setores, dos EUA:

- rápidas mudanças econômicas e tecnológicas;
- crescente declínio da produtividade e aumento das pressões competitivas;
- interdependência global;
- obscurecimento das fronteiras entre negócios, governo e trabalho;
- encolhimento dos fundos de recursos federais para programas sociais;
- insatisfações com o processo judicial para resolver problemas.

Conforme defendido por Sharfman, Gray e Yan (1991), alguns desses fatores contextuais são de natureza competitiva e outros estão claramente enraizados em normas e práticas institucionais. No que concerne às forças competitivas, eles destacaram três implicações de alianças estratégicas: primeiro, forças competitivas podem estimular colaboração interfirma, as quais, por sua vez, podem habilitar os parceiros a ampliar o escopo e alcançar a sofisticação dos seus competidores. Segundo, competição também força firmas a colaborar para alcançar os benefícios

da sobrevivência, como mostrado pela transformação da indústria automobilística americana, a qual passou de uma arena de competição canibalesca para uma competição caracterizada por várias alianças interorganizacionais. Terceiro, pressões competitivas influenciam a formação de alianças estratégicas ao criar o desejo de alcançar a previsibilidade do ambiente através da redução do nível de incerteza.

Baseado na revisão da literatura, o autor apresenta as seguintes considerações:

- mudanças no ambiente internacional tendem a produzir uma propensão nos gerentes a pensar sobre *joint ventures* internacionais como uma estratégia alternativa;
- rápidas mudanças econômicas e tecnológicas aumentam a importância de *joint ventures* como um meio para manter e aumentar a competitividade das firmas;
- globalização de mercado, ao criar interdependências globais e aumentar a intensidade da competição, tende a motivar a formação de *joint ventures* como um mecanismo para enfrentar novos cenários de mercado.

#### 2.3.3.2 Estado, cultura e relações sociais

Benefícios estratégicos e econômicos são, obviamente, as primeiras considerações para entrar em uma aliança estratégica ou outro arranjo cooperativo (LANE; BEAMISH, 1990). Mas, por trás dos motivos expressos pelos gerentes para formar uma *joint venture* internacional, bem como a escolha do parceiro, existem muitas outras contingências que podem ser analisadas para explicar a formação de *JVs*.

Este trabalho adota uma visão da realidade organizacional situada entre uma posição determinista e voluntarista. Em outras palavras, ainda que atores

organizacionais possam influenciar a direção das organizações, suas escolhas são influenciadas e limitadas por questões técnicas e institucionais do ambiente. O ambiente pode limitar a ação individual, independente da percepção que o indivíduo tenha dessa limitação. Essa limitação ocorre através de mecanismos cognitivos e culturais ou, de maneira mais objetiva, através de pressões competitivas e legais. Como sugerido por DiMaggio e Powell (1991), pressões institucionais podem ser exercidas, diretamente, através da coerção, ou, indiretamente, através da imitação ou controles normativos. As contingências que podem influenciar a formação de alianças estratégicas incluem o papel exercido pelo Estado, pelas dimensões culturais do ambiente e pela natureza das relações sociais. Todas essas dimensões podem encontrar-se interconectadas.

No que diz respeito ao Estado, este é um importante ator, uma vez que tem o poder de impor regras e produzir fortes mudanças no ambiente político e econômico (FLIGSTEIN, 1991). Greenwood, Suddaby, e Hinings (2002) têm demonstrado que sistemas de governança podem criar e legitimar formas organizacionais. As ações do governo podem estar associadas à proteção do capital local, à criação de incentivos ao capital internacional, a restrições ao capital internacional, à proteção de propriedade tecnológica e ao controle de setores essenciais, tais como telecomunicação, energia e setor financeiro. Todos esses aspectos podem influenciar a formação de *joint ventures* internacionais, tanto positiva quanto negativamente.

Ao considerar o ponto de vista dos governantes do país hospedeiro da *joint venture*, sobre investimentos internacionais, Dussauge e Garrette (1999) salientam que *JVs* podem oferecer três tipos principais de benefícios:

- a) força a empresa estrangeira a tornar-se envolvida no dia-a-dia das operações locais, em lugar de manter-se somente na posição de provedor de tecnologia. Em função dos investimentos feitos na *joint venture*, o parceiro estrangeiro estará investido de interesse em fazer do negócio um sucesso;
- b) limita a probabilidade da multinacional estrangeira adotar um comportamento oportunista. Ao obter-se o envolvimento de um parceiro local no processo de

tomada de decisão, é esperado que a firma estrangeira comporte-se de maneira não prejudicial aos interesses do país;

- c) favorece a integração do país hospedeiro na economia global ao aumentar as transações intrafirma entre a *joint venture* e outras subsidiárias da multinacional parceira.

Por outro lado, Dussauge e Garrette (1999) defendem que companhias multinacionais podem escolher *joint ventures* para além da obrigação de atender à legislação local. Entre as razões para o uso de *JVs* estão as seguintes: a) o parceiro local pode contribuir com habilidades e ativos que aumentarão a probabilidade de entrar de forma bem sucedida no país alvo; b) um bom parceiro local freqüentemente tem uma rede de conexões políticas e pessoais, as quais são importantes para assegurar a adaptabilidade ambiental e a sobrevivência do empreendimento em um país estrangeiro.

Conforme salientado anteriormente, o Estado pode influenciar de diversas formas a formação de *joint ventures* internacionais. Ele pode ver a formação de *joint ventures* por empresas locais como uma possibilidade de alcançar maior integração com a economia global, como uma possibilidade de aumento do fluxo comercial entre as firmas parceiras (DUSSAUGE; GARRETTE, 1999), além de ver *JVs* como um mecanismo potencial para desenvolvimento tecnológico e gerencial das empresas nacionais (RODRIGUES, 1999). Tais vantagens, quando consideradas pelos governantes, podem gerar políticas de incentivo à formação desse tipo de arranjo, influenciando diretamente a decisão dos dirigentes organizacionais quanto ao momento de formar uma parceria, quanto à decisão sobre o parceiro e quanto à dinâmica da aliança.

No entanto, ainda que governantes possam considerar aspectos positivos da formação de *joint ventures* internacionais por parte das empresas nacionais, também podem criar mecanismo para garantir controle sobre os resultados, como limitar a participação acionária do parceiro estrangeiro, criar restrições à entrada em determinados setores, limitar a remessa de recursos financeiros para o exterior ou ainda fazer exigência quanto à composição dos quadros administrativos da *joint venture*. Muitas vezes, pelo elevado interesse no mercado local, empresas atendem



a essas exigências, ainda que possam posteriormente adotar uma outra estratégia, ou por acreditarem em mudanças na postura dos governos locais.

Por outro lado, empresas podem avaliar o Estado como uma restrição ou ameaça, independente das ações tomadas em relação a este tipo de arranjo. Ou seja, empresas têm restrições em comprometer capital ou transferir e desenvolver tecnologias em países que não mantêm sólidas instituições, as quais possam resguardar os direitos de propriedade. A possibilidade de uso indevido de tecnologia, quando da inexistência de instituições sólidas para fazer tal controle, gera alto grau de incerteza. Esse é um aspecto que interfere na decisão sobre a estrutura da *joint venture*, sobre o comprometimento de recursos tangíveis e intangíveis, bem como sobre a própria dinâmica da aliança.

As empresas brasileiras, atualmente, dirigem seus esforços de parcerias principalmente para aqueles países em que o Estado já dispõe de relações comerciais sólidas e aonde já existe uma história de comércio. Nesse caso, parece evidente o interesse primeiro das empresas brasileiras em formar parcerias com empresas pertencentes aos países do Mercosul, EUA, Canadá e Europa. Os países emergentes, como China, Rússia, Índia e Paquistão, já evidenciados como importantes mercados, embora tenham atraído a atenção de empresários brasileiros, falta-lhes um suporte institucional para viabilizar parcerias entre empresas. Obviamente que, para além das questões institucionais, as diferenças culturais exercem um papel relevante na dificuldade de uma aproximação maior entre empresas brasileiras e empresas destes outros países.

Com relação às dimensões culturais, pode-se dizer que estas exercem um papel importante ao moldar as práticas gerenciais, as quais podem representar fricções nos relacionamentos interorganizacionais entre empresas de países diferentes (POTHUKUCHI et al, 2002; HENNART; ZENG, 2002). Segundo Yeheskel, Zeira e Shenkar (2001), existe consenso entre pesquisadores que diferenças na cultura nacional das empresas-mãe estão relacionadas às dissimilaridades em percepções gerenciais, valores, práticas e abordagens básicas sobre confiança. Todos esses elementos tornam extremamente complexo um empreendimento tipo *joint venture*. Diferenças na cultura nacional podem ser associadas ao nível de confiança entre os parceiros, ou seja, é mais difícil para uma firma construir confiança em um

relacionamento quando falta, aos envolvidos, entendimento dos mecanismos culturais por trás das práticas gerenciais. Diferenças nos valores, decorrentes das diferenças nas culturas nacionais, podem tornar mais difícil obter acordo sobre objetivos, alcançar a solução de problemas e resolver conflitos (HENNART; ZENG, 2002).

Diferenças culturais podem produzir falhas no processo de comunicação que, por sua vez, tendem a resultar em conflitos. Essas mesmas diferenças também podem implicar incongruências das técnicas gerenciais com as práticas locais, gerando assim ineficiência (RODRIGUES, 1999; BETHLEM, 1999). Hennart e Zeng (2002) comentam que conhecer o quão significativas são as diferenças na cultura nacional entre parceiros é uma importante consideração para os gerentes decidirem com quem formar uma *joint venture*.

Hennart e Zeng (2002), adotando premissas do estudo de Barkema e Vermeulen (1997), testaram se diferenças na cultura nacional de empresas-mãe, em *joint ventures* internacionais, afetava a sua longevidade. Os autores compararam duas categorias de *JVs* em um mesmo ambiente – *JVs* formadas entre empresas japonesas de um lado, e *JVs* formadas entre empresas americanas e japonesas de outro. Obtiveram, como resultado, que a longevidade das *JVs* entre as empresas japonesas e americanas era menor do que *JVs* entre empresas japonesas. Tais efeitos, no entanto, apareceram somente para dissolução que resultava da venda do empreendimento para um dos parceiros, não para os casos de liquidação ou venda para uma terceira parte.

Os autores mostram, na revisão teórica, que problemas culturais geram problemas de comunicação, e que comunicação efetiva, por sua vez, é crucial para o gerenciamento de *joint ventures*, pelo menos por dois motivos:

- a) as empresas-mãe da *joint venture* usualmente não começam o processo de colaboração com um completo entendimento dos objetivos um do outro, de suas capacidades e dos seus comportamentos. Esses são revelados quando a *JV* começa a operar. As falhas no processo de aprendizagem sobre o outro rapidamente podem levar a desentendimentos e suspeitas e, eventualmente, ao não comprometimento, a resultados econômicos pobres e à dissolução;

- b) em muitos casos de eventos não antecipados (não previstos), o acordo da *joint venture* torna-se obsoleto, requerendo, assim, ser renegociado. Para conduzir com sucesso essa negociação, faz-se necessária comunicação efetiva entre os parceiros. Essa comunicação efetiva é alcançada mais facilmente quando existe similaridade cultural.

O problema de comunicação decorrente de diferenças culturais mostra a importância dessa variável para o sucesso de *joint ventures* internacionais.

Barkema e Vermeulen (1997) testaram hipótese sobre quais diferenças na cultura nacional são mais destrutivas para *JVIs*, utilizando, para isso, das cinco dimensões de cultura de Hofstede – distância do poder, fuga à incerteza, masculinidade/feminilidade, orientação no longo prazo e individualismo/coletivismo. O estudo enfatizou como essas dimensões afetam a sobrevivência de *JVIs*, bem como sua incidência relativa para subsidiárias com controle acionário total.

Os autores reforçam a idéia de que diferenças culturais podem criar ambigüidades no relacionamento, os quais podem levar a conflito e, até mesmo, à dissolução do empreendimento. No entanto, algumas dimensões culturais podem ser mais difíceis de combinar do que outras.

Os autores verificaram que as diferenças na fuga à incerteza e na orientação para longo prazo, em particular, causam mais problemas. Essas diferenças têm um impacto negativo sobre a sobrevivência de *JVIs* mais do que sobre a apropriação total de subsidiárias no exterior. Aparentemente, essas diferenças, as quais se traduzem em diferenças em como parceiros das *JVIs* percebem e se adaptam às oportunidades e ameaças nos seus ambientes, são mais difíceis de resolver do que as diferenças ao longo das outras três dimensões (individualismo, masculinidade e distância do poder). Essas outras, segundo os autores e também de acordo com estudos de Rodrigues (1999), podem ser administradas através da negociação em torno de quem assumirá determinada atividade na *joint venture*. Através de uma negociação dos espaços, torna-se possível amenizar o efeito de algumas dimensões culturais. Como pode ser observado em muitas experiências de *joint ventures*, a área de recursos humanos tende a ficar com a empresa local, enquanto a área de P&D e *marketing* tende a ser assumida pelo parceiro estrangeiro oriundo do país

desenvolvido. O acordo sobre o controle de áreas pode permitir uma coexistência saudável, ou não tão problemática, de unidades com valores divergentes.

Hennart e Zeng (2002) comentam que conflitos *cross-cultures* entre empresas-mãe de diferentes nacionalidades são freqüentemente citados como razões para altas taxas de dissolução de alianças. No entanto, ainda que diferenças culturais entre países costumem ser consideradas como um fator negativo no desempenho de relações interorganizacionais, Yeheskel, Zeira e Shenkar (2001) mostraram que nem todas as diferenças culturais são disfuncionais, sendo que algumas podem assumir um papel funcional.

Yeheskel, Zeira e Shenkar (2001) verificaram que as dissimilaridades em duas dimensões da escala cultural de Hofstede (individualismo/coletivismo e fuga à incerteza) estavam positivamente relacionadas com a efetividade de *joint ventures* internacionais (*JVIs*). No entanto, dissimilaridades em duas outras dimensões (masculinidade/feminilidade e distância do poder) estavam negativamente correlacionadas com a efetividade de *JVIs*. Os autores afirmam que diferença cultural é uma variável complexa, uma vez que certos aspectos desse fenômeno podem impedir a habilidade das empresas-mãe de criar uma infra-estrutura comum, reduzindo a efetividade, enquanto que outros aspectos da dissimilaridade cultural podem aumentar a efetividade.

As dissimilaridades culturais, no que concerne às dimensões individualismo/coletivismo e fuga à incerteza, e os seus efeitos positivos sobre a efetividade de *JVIs* podem ser explicadas da seguinte forma: diferenças entre as empresas-mãe, com relação a sua tolerância para a incerteza e as suas atitudes em direção a indivíduos e grupos (individualismo-coletivismo), tendem a promover complementaridade. A empresa-mãe que é intolerante à incerteza pode ganhar, dos seus parceiros, habilidades para aceitar incerteza e ambigüidade, viabilizando assim a manutenção da parceria. Dissimilaridades entre as empresas-mãe na dimensão individualismo-coletivismo refletem a necessidade para manter relações frouxas ou presas entre as partes de um sistema. Esta dissimilaridade pode habilitar cada empresa-mãe a preencher suas próprias necessidades, sem machucar a *joint venture*. Aquelas com valores individualistas podem conduzir seus relacionamentos

dentro do sistema de uma maneira distante/impessoal, enquanto que empresas-mãe com valores coletivistas podem colaborar e preservar a unidade do sistema.

Por outro lado, as dissimilaridades culturais, no que diz respeito às dimensões masculinidade-feminilidade e distância do poder, podem ter seus efeitos negativos explicados da seguinte forma: dissimilaridades entre organizações-mãe sobre os valores gerenciais a serem adotados – masculinos e rígidos ou femininos e humanistas – e sobre a divisão do poder em uma *JVI* – igualmente ou desigualmente – podem tornar difícil criar uma base gerencial comum, o que é fundamental para conduzir o empreendimento. Estes tipos de dissimilaridades podem causar desacordos que enfraquecem as bases de integração de uma *JVI* com suas empresas-mãe e, conseqüentemente, podem reduzir a efetividade.

Além da cultura nacional, pesquisadores também têm procurado evidenciar a influência da cultura e do clima organizacional sobre a efetividade de *JVIs* (FEY; BEAMISH, 2001; PORTHKUCHI et al., 2002). Porthkuchi et al. (2002), por exemplo, ao examinarem os efeitos das diferenças nas dimensões da cultura nacional e na cultura organizacional, descobriram que os presumidos efeitos da distância cultural sobre o desempenho de *JVIs* originavam-se mais das diferenças na cultura organizacional do que das diferenças na cultura nacional. Os autores referem-se à cultura como padrões de crenças e valores que são manifestados nas práticas, comportamentos e em vários artefatos compartilhados pelos membros de uma organização ou de uma nação. Nesse sentido, para explicar a importância da proximidade da cultura organizacional em *JVI*, os autores citam Newman e Nollen, os quais afirmam que unidades de trabalho obtêm melhor desempenho quando suas práticas gerenciais são compatíveis com a cultura nacional. Eles defendem que práticas gerenciais deveriam ser adaptadas à cultura nacional para se obter alto desempenho. Ou seja, ainda que cultura nacional seja importante, ela é efetivamente na medida em que representa uma determinação maior sobre a cultura organizacional.

Porthkuchi et al. (2002), assim como Hennart e Zeng (2002) também afirmam que *JVIs cross-culture* sofrem de problemas de comunicação, cooperação, comprometimento e de problemas de resolução de conflitos causados por diferenças de comportamento e de valores dos parceiros, os quais causam problemas de

interação que influenciam o desempenho da *joint venture*. Em síntese, as diferenças na cultura nacional são importantes na medida em que produzem diferenças conflitantes na cultura organizacional das empresas-mãe.

Um resultado diferente dos demais estudos apresentados anteriormente foi alcançado por Park e Ungson (1997). Os autores examinaram os efeitos da nacionalidade, da dissimilaridade organizacional e das motivações econômicas dos parceiros sobre a dissolução de *joint ventures*. Entre os achados do estudo está o de que a dissimilaridade cultural, em geral, não tem um efeito sobre a dissolução de *JVs*. Ameaças de oportunismo e rivalidades apresentaram-se como indicadores mais fortes para explicar dissolução de *joint ventures* do que variáveis organizacionais.

A explicação para o impacto menos significativo da cultura nacional sobre a dissolução de *joint ventures* entre empresas japonesas e americanas, quando comparadas com *joint ventures* domésticas nos EUA, parece explicar-se muito mais pelas especificidades institucionais e culturais dos dois países. Japão, tipicamente, é um país que já apresenta uma pré-disposição para relacionamentos mais duradouros, enquanto que empresas americanas, com uma orientação mais instrumental e de resultado em curto prazo, já apresentam uma pré-disposição para relacionamentos cooperativos mais curtos. Poderia-se levantar, como hipótese, que comparar *JVs* de empresas japonesas e americanas com *JVs* de empresas japonesas e européias o resultado mostraria que a segunda teria uma longevidade maior.

Em resumo, pode-se afirmar que existem evidências suficientes para dizer que a cultura é uma variável que influencia a formação de *joint ventures* internacionais. Tais evidências, no entanto, ainda não deixam tão claro como essa influência se dá, uma vez que os resultados estão condicionados pelo conceito de cultura adotado – por exemplo, o uso das dimensões de Hofstede – pela variável relacionada com cultura – longevidade, desempenho, controle – e pelo desenho do estudo – número de países, tipo de dados, tipo de estudo. Essa lacuna consiste em um fator a ser explorado neste trabalho, ainda que não se tenha a expectativa de cobri-la. Pretende-se, no entanto, avaliar como essa variável influencia em cada fase do

processo de formação da *joint venture*, não se estabelecendo necessariamente uma relação causal direta.

As relações sociais representam uma importante contingência em todos os tipos de relacionamentos organizacionais por guiar os interesses da firma em novas alianças e por provê-la com oportunidades para realizar esses interesses. Mais ainda, redes sociais, decorrentes de alianças anteriores, são uma rede ativa de troca de informações nas quais as firmas aprendem sobre a confiabilidade e as capacidades específicas de parceiros potenciais e correntes (GULATI, 1998).

Ao assumir que organizações estão imersas nas relações sociais, pode-se dizer que analistas de *joint ventures* internacionais (JVIs) deveriam levar em conta os diferentes tipos de relações sociais. Relações sociais ocorrem em nível individual e em nível organizacional. Pesquisas sobre redes na *Emília Romana*, conforme ilustrado em outros tópicos, mostraram que relações sociais exercem um papel central como mecanismo de coordenação em redes de produção.

Outros pesquisadores mostraram que relações sociais são centrais também nas práticas de negócio em países como México, China, Coréia e EUA. Ainda que firmas norte-americanas apresentem um modo mais instrumental de operação, Uzzi (1997) mostrou que as relações sociais no setor de costura exerceram um papel fundamental no desenho e no sucesso das operações interempresas. Nesta mesma linha, Stevens e Beamish (1993), baseados em uma pesquisa realizada no México, mostraram também que o estabelecimento de relações social foi decisivo para dirigentes mexicanos preferirem fazer negócios com canadenses, em lugar de realizá-los com norte-americanos. Para dirigentes mexicanos, os relacionamentos pessoais, que se estabelecem ao longo das negociações, facilitam a criação de confiança para alcançar sucesso em relacionamentos interorganizacionais.

Gulati (1998) observou que muitas novas oportunidades para alianças foram apresentadas às firmas através de seus conjuntos existentes de parceiros de alianças. Então, experiência prévia de parceiros é um fator crucial para explicar a escolha um do outro.

Ebers (1997) destacou que estudos em um nível relacional têm enfatizado que as relações sociais pré-existentes entre os indivíduos de uma região aceleram e

apóiam o desenvolvimento de redes de relacionamentos mais formais entre organizações. Nesta linha, laços de família e de amizade entre agentes de negócio locais, participação comum em associações comerciais locais, clubes de esporte e instituições políticas, criam e sustentam redes sociais de obrigação mútua, lealdade e confiança. Como uma vantagem, atores podem economizar no desenvolvimento de mecanismos contratuais formais quando desenvolvem negócios no interior dessa rede de relações.

Pode-se inferir que, se *joint ventures* consistem em um tipo de rede caracterizado por mecanismos contratuais mais formais, sua escolha tende a ocorrer em situações onde não existem relações sociais prévias. No entanto, relações sociais exercerão um papel importante durante a institucionalização do processo de formação da *JV*, conforme defendido por Ring e Van de Ven (1994).

#### **2.3.4 Relações de Poder: Pressões Externas e Controle em *Joint Ventures* Internacionais**

O poder constitui-se em uma variável fundamental para explicar a ação dos indivíduos no interior das organizações e da própria organização no ambiente. Perrow (1998) afirma que não é possível discutir coordenação sem enfatizar o poder. Afirma, ainda, que organizações geram poder – é uma companhia inseparável da produção de bens e serviços. O poder está presente de muitas formas, provém de muitas fontes; é contestado, mas é, certamente, usado.

Organizações são arenas políticas nas quais o confronto entre os diferentes grupos de interesses pode envolver mecanismos obscuros, fatores relacionados à competitividade, apoio do estado e de grupos profissionais. Essa teia de relações de poder, que pode ocorrer em níveis diferentes, é fundamental para a compreensão da formação e da estruturação de alianças estratégicas internacionais. Nesses processos, atores com interesses divergentes e com bases distintas de poder estão



sempre envolvidos, buscando influenciar nos resultados, tanto direta quanto indiretamente.

Relações de poder entre as organizações que compõem uma *joint venture* tendem a influenciar a definição da estrutura, os procedimentos operacionais e a dinâmica da aliança ao longo do tempo. As relações da organização com atores do ambiente – técnico e institucional – tendem a influenciar nas decisões de formar um arranjo cooperativo, na escolha do parceiro, na definição da estrutura e na dinâmica da aliança.

O poder também é uma variável fundamental no entendimento das alterações que ocorrem nos campos organizacionais, pois, se a institucionalização de determinadas estruturas e práticas organizacionais informam uma tendência de inércia, isso pode ser apoiado ou alterado a partir da permanência ou da alteração nas configurações de poder no campo e fora dele. Como *joint ventures* podem estar relacionadas às características do campo organizacional em que atuam as empresas-mãe, torna-se fundamental também a sua compreensão.

O poder será analisado em termos das pressões externas dos atores do ambiente sobre as empresas-mãe e sobre a própria *joint venture*. Além disso, será analisado como ocorre o controle gerencial na *joint venture*, no que concerne às empresas-mãe. Sabe-se que, embora *joint venture* seja uma estratégia de cooperação, a competição não é eliminada nas relações interorganizacionais entre os parceiros, pois a sobrevivência das organizações também pode estar associada ao seu poder de barganha em relação aos demais membros do mercado.

Neste tópico, serão apresentados dois subitens: o primeiro constitui uma revisão sobre o estudo do poder nas organizações; o segundo abordará a questão do controle em *joint ventures* internacionais. A partir do segundo, será definido um conjunto de hipóteses para constituir o modelo de pesquisa. Escolheu-se a questão do controle como um aspecto importante para compreender o poder em *joint ventures* internacionais. O critério para escolha do controle como forma de interpretar o poder deu-se pela importância recebida pelo conceito na literatura e pela centralidade do mesmo na viabilização deste tipo de arranjo organizacional. Conforme salientado por Geringer e Hebert (1989), o controle exercido pelas

empresas-mãe sobre as atividades da *joint venture* parece ser um fator crítico determinante do seu desempenho. Nessa mesma linha, Child e Faulkner (1998) explicam que o controle insuficiente sobre uma aliança pode limitar a habilidade dos parceiros de proteger e de utilizar eficientemente os recursos providos para a aliança e também de alcançar os objetivos da mesma.

#### 2.3.4.1 Considerações gerais sobre o poder nas organizações

Lukes (1983, p. 825) comenta que a noção de provocação de conseqüências está presente em praticamente todas as concepções de poder. Este autor afirma ainda que é necessário incorporar critérios de significação respondendo à pergunta: o que torna significativa, as conseqüências provocadas por A de uma maneira a considerá-las como poder? Destaca também que “(...) o essencial ao poder é a realização de uma vontade ou desejo”. Essa vontade ou desejo pode recair sobre o indivíduo (concepção intencional) ou agentes coletivos (real).

A partir da análise das diferentes concepções de poder, Lukes (1983) dividiu-o em duas categorias amplas, freqüentemente citadas: categoria assimétrica e categoria simétrica. As concepções assimétricas pressupõem a existência de conflito e resistência reais e potenciais, considerando as relações sociais e políticas como competitivas e inerentemente carregadas de conflito. Por sua vez, a categoria simétrica, afirma o autor, parte do princípio de que todos podem ganhar: o poder é uma capacidade ou realização coletiva. Tais concepções parecem residir na opinião de que as relações sociais ou políticas são pelo menos potencialmente harmônicas e comuns. Pode-se dizer que estas categorias apresentam, respectivamente, uma visão negativa e outra positiva do poder, e que, sem dúvida, a assimetria é mais representativa das relações de poder nas organizações, o que pode ser comprovado pelo desenho das estruturas organizacionais.

Perrow (1998) reconhece a existência de muitas definições de poder, mas destaca uma de A. Tannenbaun. É uma visão de soma não zero em que o montante

de poder gerado dentro de uma organização pode variar significativamente. Mas, por outro lado, o autor adverte que o poder como soma não zero representa uma subcategoria que passa a exercer um papel somente após ser aplicado uma definição de poder de soma zero.

Perrow (1998) ao considerar um sistema como gerando resultados valorizados (bens, serviços, lucros, salários, trabalhos interessantes, *status* social etc.), baseado nos seus recursos (capital, equipamentos, empregados, mercados, legitimidade e outros), define poder como

[...] a habilidade das pessoas ou grupos para extrair para eles resultados estimados de um sistema, no qual outras pessoas ou grupos buscam esses mesmos resultados ou prefeririam expender seus esforços em direção a outros resultados. Poder é exercido para alterar a distribuição dos resultados, para estabelecer uma distribuição desigual ou mudar os resultados. Nesse sentido, poder é concebido como de soma zero, relacional (sobre alguém), exercido fora e dentro da organização e refere-se a um resultado da atividade organizacional que é avaliada e um resultado que é protegido somente com algum custo. (PERROW, 1998, p.259) .

Embora as condições presentes para o exercício do poder apresentem uma tendência para um jogo de soma zero, ou seja, para que um possa ganhar o outro necessariamente deve perder, situações de soma não zero são possíveis e preferíveis. Considerando relações de longo prazo, o exercício do poder de um determinado ator no campo organizacional pode resultar em benefício para todos os membros, mesmo que esses não o reconheçam imediatamente. Pode dar-se o exemplo da exigência do cumprimento de normas de proteção ambiental, aparentemente, as empresas que o fazem perdem por desembolsarem recursos para tal. No entanto, ao implementarem tais medidas, ganha a agência reguladora por ter realizado sua meta, ganha a sociedade por ter alcançado melhor qualidade de vida e ganha a empresa por alcançar maior legitimidade social.

As análises do poder nas organizações têm se concentrado mais nas relações entre grupos e indivíduos, restringindo-se ao nível individual e grupal de análise. No entanto, conforme destaca Perrow (1998), a natureza do poder muda quando se passa a analisar níveis superiores de análise que captam interações mais amplas.

Considerando a importância do ambiente, nas suas dimensões técnicas e institucionais, na determinação da ação e da estrutura organizacional, torna-se

fundamental analisar as relações de poder em níveis mais amplos de análise, que considerem as relações interorganizacionais e os aspectos culturais e simbólicos envolvidos nelas. Nesse sentido, esse mesmo autor sugere uma classificação de níveis de análise que permite uma visão mais completa da dinâmica do poder.

Em um primeiro nível, a interação das organizações pode ser concebida como: a) uma rede de trocas diretas atuais pelas organizações e grupos de interesses; b) um campo organizacional, o qual inclui interações indiretas com outras organizações – isto é, aquelas que ocorrem através de organizações intermediárias; c) uma indústria, no caso de organizações econômicas, que envolve consumidores, associações de negócio e agências reguladoras, na qual os contratos podem ser diretos, indiretos ou simbólicos ou através de equivalência estrutural; d) finalmente, um setor, que inclui todos os níveis anteriores, mas também inclui fenômenos políticos, cultura, símbolos e mitos. O segundo nível é mais geral que o anterior, considerando nas interações o Estado como condicionando as formas de alterações de todas as outras organizações. O terceiro nível considera as relações sociais, é comum para todos os setores e é amplamente condicionado pela racionalidade limitada, a qual, por sua vez, origina o sistema cultural de símbolos, valores e crenças.

Observa-se que os fenômenos organizacionais, quando tratados como objetos de análise teórica, tornam-se mais ou menos complexos, dependendo do nível de análise e do grau de interdisciplinaridade do arcabouço teórico utilizado para interpretá-lo. Ao se observar um fenômeno como a formação de uma aliança estratégica internacional, a partir de apenas um nível de análise, pode-se produzir reducionismos que comprometem a sua interpretação. Nesse sentido, não apenas níveis distintos de análise devem ser empregados, como também uma concepção de poder que supere as contradições dessa realidade, que não tenha um pressuposto puramente causal, ou que o assuma indiscriminadamente como maléfico.

Analisando as vertentes do estudo de poder, Clegg (1990) destaca o trabalho de Hobbes e Maquiavel. O primeiro deixou como herança uma noção de poder como um *locus* da vontade, como uma agência suprema, como proibitório; uma concepção clássica de poder como de soma zero, poder como negação do poder dos outros. A concepção de poder de Maquiavel, diferentemente, é pautada na imprecisão, é

contingente, estratégica e organizacional. Para Clegg (1990), a diferença entre Hobbes e Maquiavel reside no fato de o primeiro ter legislado sobre o que é o poder, o segundo, interpretado a dinâmica do poder de fato.

Clegg (1990) associa-se à visão de Maquiavel e, por consequência, à visão de Foucault. Ele afirma que aqueles projetos mais alinhados ao de Maquiavel são favoráveis a uma interpretação local e mais contingente, aproximando-o do mundo de Foucault, o qual, por sua vez, via o poder como uma coisa positiva, como “facilitativo”. Clegg (1990) redimensiona o peso da agência e da estrutura na interpretação do poder, combatendo uma visão enviesada que assuma o determinismo completo das estruturas ou o voluntarismo absoluto da agência.

Ao propor a idéia de circuitos de poder, Clegg (1990) afirma que qualquer teoria aplicável de poder deve também ser uma teoria da organização, destacando que muito da teoria do poder em organizações tem sido orientada em direção a busca da compreensão de como obediência organizacional é produzida. Deve-se lembrar que a visão de poder dominante nos estudos organizacionais tinha como pressuposto que a resistência à autoridade instituída era ilegítima. O autor vai além da idéia de poder concebido em duas faces, ou como sendo reproduzido em três dimensões, considerando como um processo que pode passar através de circuitos distintos de poder e resistência. Este modelo geral de circuitos de poder, de acordo com o autor, associa os desenvolvimentos mais recentes na sociologia organizacional com as perspectivas institucional e da ecologia populacional.

A visão ampliada de poder proposta por Clegg (1990), superando os equívocos produzidos pelas visões unidimensional, pluralista e radical, vem ao encontro da proposta deste trabalho de utilizar o poder como um mecanismo orientador das explicações do processo de formação e estruturação de alianças.

Neste estudo, reconhece-se a contribuição de várias abordagens, como os pressupostos comportamentais da teoria dos custos de transação, a infusão de valores na organização apresentada pelo velho institucionalismo de Selznick e o caráter contingente do poder. No entanto, a partir das contribuições apresentadas pelo novo institucionalismo (POWELL; DIMAGGIO, 1991; MEYER; ROWAN, 1991) são estabelecidas restrições a essas teorias. A tentativa de construção de discursos de

aplicação universal, desconsiderando o cotidiano, o local e o acaso, colocam em risco a credibilidade de determinadas construções teóricas. Isso pode ser observado, por exemplo, nos pressupostos que assumem o comportamento dos indivíduos na organização, pautados puramente no oportunismo; na tentativa de explicar resultados inesperados pelos problemas de racionalidade limitada; no assumir, sem uma visão crítica, a metáfora orgânica e, assim, ver a adaptação organizacional como um fenômeno natural; e; por fim, em aceitar todo o poder como maléfico ou ilegítimo.

No cotidiano das organizações, indivíduos produzem diferentes tipos de ação social, que podem ser racionais ou não. Tem sido prática nos estudos organizacionais reduzir a ação social nas organizações como ações racionais voltadas a fins, ou irracionais, caso não se encaixe naquela categoria. A visão puramente instrumental sobre os processos organizacionais, pode estar associada a dois fatores: à manutenção do *status quo* pela afinidade ideológica dos teóricos aos grupos dominantes, ou por incompetência analítica dos teóricos organizacionais. No entanto, é fundamental que, independente dos motivos, esta prática seja superada.

#### 2.3.4.2 Controle em *joint ventures* internacionais

O controle é uma variável chave em todos os processos organizacionais e, normalmente, expressa as relações de poder entre os atores que interagem internamente e externamente com a organização. O controle pode ocorrer através de ações diretas e indiretas, podendo estar presente na estrutura, na estratégia, na cultura e nas rotinas organizacionais. Child e Faulkner (1998), salientam que o controle em alianças refere-se ao processo pelo qual os parceiros influenciam, em graus variáveis, o comportamento e o resultado dos outros parceiros e os gerentes da aliança. Segundo esses autores, essas influências podem ser exercidas com base em muitos atributos, tais como:

- *Poder*: comando de recursos que são essenciais para o sucesso da aliança;

- *Autoridade*: direitos derivados da participação acionária majoritária;
- *Conhecimento (expertise)*: posseção de conhecimento especializado relevante para as operações da aliança;
- *Recompensas*: habilidade para distribuir bons retornos para outros parceiros menos ativos e oferecer compensação favorável para o pessoal de apoio da aliança.

Conforme já foi evidenciado, o controle é um dos fatores determinantes do desempenho de *joint ventures* internacionais (Child e Faulkner, 1998; Geringer e Hebert, 1989; Beamish, 1988) e consiste em um dos aspectos mais críticos do gerenciamento de JVs (Yan e Gray, 2001), merecendo assim destaque especial no modelo de avaliação da formação de *joint ventures* internacionais.

Segundo Geringer e Hebert (1989), o controle sobre JVs pode representar um empreendimento extremamente difícil para as organizações-mãe, principalmente quando comparado com o caso de subsidiárias onde existe um domínio completo sobre o capital. Organizações-mãe, no caso de JVs, normalmente não dispõem de todas as condições para assentarem-se somente sobre a participação de capital para determinar o comportamento e gerenciamento da JV, necessitando assim de outros recursos para influenciar os caminhos da nova empresa. Os autores salientam que o controle insuficiente ou não efetivo sobre uma JV pode limitar a habilidade da empresa mãe para coordenar suas atividades, para utilizar eficientemente seus recursos e para implementar efetivamente sua estratégia. Como alternativa, Geringer e Hebert (1989) explicam que o controle exercido sobre algumas das atividades de uma JV ajuda a proteger a firma da exposição prematura de sua estratégia, tecnologia central ou outros componentes prioritários, para grupos de fora.

Geringer e Hebert (1989) citam West (1959) como um dos primeiros autores a reconhecer o potencial de conflito entre parceiros em JVs. Segundo West (apud Geringer e Hebert, 1989), sem um efetivo esforço de controle, firmas provavelmente estão sujeitas a enfrentarem grandes dificuldades no gerenciamento de JVs.

Geringer e Hebert (1989) destacam que a análise do conceito de controle em JVs pode se dar através de seus mecanismos, da sua extensão e do foco. Além dessas dimensões do conceito de controle, Child e Faulkner (1998) enfatizam as bases do controle como uma fonte de explicação em JVs.

#### 2.3.4.2.1 Dimensões do conceito de controle: mecanismos, extensão e foco

No que diz respeito aos *mecanismos de controle*, os primeiros estudos mostraram que empresas, freqüentemente, se assentam em participação majoritária ou sobre o controle de voto nos conselhos administrativos como meios para alcançar controle gerencial efetivo das atividades de uma *joint venture* internacional.

Friedman e Beguin (apud GERINGER; HEBERT, 1989) sugerem que o controle em *joint ventures* não pode ser considerado como uma consequência estrita e automática da participação acionária. Uma série de mecanismos pode ser referenciada para o exercício de um controle efetivo, tais como: direito a veto, representação no quadro gerencial e acordos especiais relacionados à tecnologia – licenciamento – ou gerenciamento – serviços gerenciais. A superioridade tecnológica e de conhecimento gerencial também podem representar mecanismos alternativos para garantir participação nas atividades do dia-a-dia do gerenciamento da *joint venture*.

Schaan (apud GERINGER; HEBERT, 1989) demonstrou a extensão dos mecanismos disponíveis pelas empresas-mãe para exercer controle sobre suas *joint ventures* internacionais. Entre essas opções de controle, cita o quadro de diretores da *joint venture*, acordos formais, a indicação de pessoal-chave, o processo de planejamento da JV, os relatórios e uma variedade de mecanismos informais. Desses mecanismos de controle, Schaan (apud GERINGER; HEBERT, 1989) estabeleceu uma classificação em controle positivo e controle negativo. O controle positivo foi identificado como aquele mecanismo empregado pela firma com o propósito de promover certo comportamento. O controle negativo foi identificado



como aquele mecanismo empregado pela empresa-mãe para parar ou evitar que a *JVI* implementasse certas atividades ou tomasse certas decisões. Entre os itens citados que recebem controle negativo, Child e Faulkner (1998) indicam os planos e os orçamentos de investimento de capital e nomeação de *appointees seniors*. O controle negativo refere-se aos mecanismos burocráticos de controle, enquanto que o controle positivo refere-se, principalmente, aos mecanismos mais informais de controle e à participação no comitê de planejamento e de elaboração de relatórios de relacionamentos com as empresas-mãe.

No que concerne à maior participação acionária como um mecanismo de controle, Child e Faulkner (1998) salientam as seguintes limitações: a) participação acionária majoritária nem sempre está disponível, o que pode resultar tanto de uma decisão do possível parceiro como por questões de regulação governamental no país hospedeiro da aliança, b) as decisões do quadro de diretores de uma *joint venture* podem não refletir uma posição acionária majoritária; c) participação majoritária de capital pode não ser um meio efetivo de controle no nível operacional, no qual proteção do conhecimento central e seu uso efetivo se fazem presente.

Child e Faulkner (1998) retomam os mecanismos de controle citados por Geringer e Hebert (1989) tais como a indicação de gerentes-chave para supervisionar ou gerenciar funções críticas tais como *marketing* ou P&D, que pode ser um mecanismo efetivo de controle na área operacional. Acordos contratuais formais também são referidos pelos autores como forma de assegurar certos direitos do parceiro com relação à tecnologia – contratos de licenciamento – ou gerenciamento – sistemas gerenciais e serviços. A estruturação do relacionamento com as empresas-mãe também é sugerida por Geringer e Hebert (1989) e enfatizada por Child e Faulkner (1998). Finalmente, a provisão de programas e de sistemas de gerenciamento de RH é utilizada como forma de aproximar a cultura da *joint venture* com a da empresa-mãe, consistindo assim em um importante mecanismo de controle através de valores organizacionais.

Como mecanismos informais de controle, Child e Faulkner (1998) fazem referência à manutenção de relações pessoais com os gerentes *seniors* da aliança, bem como de relações informais entre o pessoal das empresas-mãe e o pessoal de apoio técnico e funcional da *joint venture*.

A aplicação de diferentes mecanismos de controle reflete diferentes considerações, como a extensão para o qual o desempenho alcançado em uma área de atividade da aliança pode ser avaliado através de medidas diretas. Quando é possível mensurar os resultados da parceria, como, por exemplo, o volume de produção, ou o retorno financeiro sobre o capital, mecanismos formais de controle são a princípio adequados. No entanto, quando se trata de uma transferência de conhecimento ou do desenvolvimento de uma tecnologia, mecanismos menos informais de controle podem se apresentar mais efetivos.

Uma segunda consideração quanto à decisão sobre qual mecanismo de controle empregar consiste na posição da atividade envolvida na aliança na estratégia dos parceiros. Quando se trata de uma atividade ou tecnologia-chave para os parceiros, a tendência é o emprego de mecanismos mais desenvolvidos de controle, ou um controle mais próximo da atividade em desenvolvimento.

Por fim, sugere-se que a escolha dos mecanismos de controle por parte das empresas-mãe pode estar relacionada à imagem das instituições de cada país e da própria empresa. Parceiros de países desenvolvidos tendem a desconfiar da segurança das instituições dos países em desenvolvimento e muitas vezes do comportamento dos próprios parceiros nesses países. Dessa forma, a tendência é a definição de mecanismos de controle que se ajustem tanto às especificidades das instituições locais quanto às características estruturais e culturais da empresa parceira local.

Com respeito à *extensão do controle*, essa é definida quanto ao nível de centralização do controle ou à posição da tomada de decisão na aliança. Nesse sentido, Geringer e Hebert (1989) e Child e Faulkner (1998) salientaram que a perspectiva da extensão do controle revelou o caráter variável do mesmo ou sua colocação em um contínuo. Ou seja, controle pode ser exercido em diferentes graus, não necessariamente ser uma questão de controle total ou nenhum controle.

Segundo Geringer e Hebert (1989), esta perspectiva foi bastante criticada por reduzir o *locus* do controle sobre a tomada de decisão e por partir do pressuposto que os parceiros em uma *joint venture* sempre estão buscando o controle total, em lugar de focalizar o controle em atividades importantes para o alcance de seus

objetivos. Em pesquisa realizada no México, Schaan (apud GERINGER; HEBERT, 1989) demonstrou que firmas tendem a buscar controle sobre atividades específicas, estrategicamente importantes, ao invés de buscar o controle total na *joint venture*.

Killing (1983) analisou 37 *joint ventures* internacionais e observou que algumas JVs eram mais fáceis de gerenciar do que outras. Segundo o autor, isso ocorria quando uma empresa-mãe, ou um conjunto de empresas-mãe, deixava o controle total para um parceiro. Esse autor observou, também, que aquelas *joint ventures* com um controle concentrado em uma empresa-mãe apresentavam melhor desempenho. Killing classificou as 37 *joint ventures* em três tipos, conforme a extensão do controle exercido pelas empresas-mãe:

- *joint ventures* com controle dominante de uma empresa-mãe – quando somente uma das empresas exerce um papel dominante na tomada de decisão;
- *joint ventures* com controle compartilhado – quando cada uma das empresas-mãe exerce um papel de controle ativo;
- *joint ventures* independentes – quando nenhuma empresa-mãe exerce um papel dominante e o gerente geral da JV goza de uma autonomia extensiva na tomada de decisão.

Child et al. (apud CHILD; FAULKNER, 1998), por sua vez, avaliaram a extensão relativa do controle das empresas-mãe sobre o gerenciamento em *joint ventures* sino-estrangeiras e descobriram que existe uma variação na extensão de controle exercido pelas empresas-mãe. Além disso, identificaram que a distribuição do nível de controle de cada empresa parceira, geralmente varia ao longo das diferentes áreas de gerenciamento da JV.

Entre as implicações práticas dessas pesquisas Child e Faulkner (1998) salientaram:

- o controle aplica-se para uma variedade de atividades e decisões; sendo que a importância estratégica da atividade e as competências centrais de cada parceiro vão determinar a distribuição desse controle;

- a extensão do controle que cada parceiro exerce sobre a aliança tem que ser avaliado de forma independente, ou seja, o relacionamento entre os parceiros, no que concerne ao controle, não é provável de ser simplesmente soma zero ou totalmente convergente. O equilíbrio entre as partes pode aumentar à medida que a aliança amadurece e se alcança uma maior confiança entre as partes;
- considerações sobre a extensão do controle também evidenciam o perigo do excesso de controle (*the over-control*). Child e Faulkner (1998) afirmam que a tentativa de exercer mais controle do que o necessário somente incorrerá em custos adicionais diretos, podendo ter também conseqüências negativas.

No que diz concerne à extensão, entende-se que, além das implicações sugeridas por Geringer e Hebert (1989) e Child e Faulkner (1998), faz-se necessário lembrar, também, que as decisões sobre extensão de controle podem estar associadas às diferenças institucionais dos países de origem das empresas-mãe, bem como do estágio de desenvolvimento desses países. Parece haver uma tendência de que as empresas de países desenvolvidos, por normalmente terem um poder maior sobre recursos estratégicos, como tecnologia e acesso aos grandes mercados internacionais, também tendem a exercer uma extensão maior de controle. Por parte dos países em desenvolvimento, a extensão do controle fica mais restrita, tanto pela limitação de recursos estratégicos, quanto pela falta de pessoal qualificado para exercer controle sobre atividades-chave para sobrevivência da *joint venture*.

Sobre o *foco do controle* cabe ressaltar que as empresas-mãe podem escolher exercer controle sobre um escopo relativamente mais amplo ou mais restrito das atividades da *joint venture*. Segundo Geringer e Hebert (1989), essa asserção foi confirmada por Geringer (1986) em estudo realizado em 90 *JVs* de países desenvolvidos. Essas descobertas, segundo Geringer e Hebert (1989) apóiam a noção de parcimônia e de uso contingente dos recursos para controlar *joint ventures* internacionais. Segundo os autores, esta noção de esforço seletivo de controle indica que as empresas-mãe podem exercer controle dominante sobre somente umas poucas dimensões do empreendimento cooperativo, as quais são percebidas

como críticas por ela, em lugar de tentar controlar todas as atividades do empreendimento.

Ao salientar esses aspectos do controle – mecanismos, extensão e foco – Geringer e Hebert (1989) explicam que o controle em *joint ventures* internacionais é um conceito complexo e multidimensional. Segundo os autores, controle se configura como um fenômeno mais sutil do que delegar autoridade, sendo diferente, também, da simples consideração de participação de capital ou do controle absoluto de uma *joint venture* internacional.

Child e Faulkner (1998), referindo-se às pesquisadas realizadas por Child et al. (1997) em *JVIs* na China, descobriram que o controle do parceiro externo e do parceiro local estava centrado, em alguma extensão, sobre áreas específicas de atividade da *joint venture*, dependendo sempre da competência do parceiro para obter melhor desempenho naquela atividade. Os autores propõem que a efetividade do controle ocorre na medida em que as empresas-mãe se concentram naquelas atividades que julgarem críticas para elas. Adotando um argumento baseado na economia dos custos de transação, afirmam que os custos de gerenciar algumas áreas de atividade da aliança podem ser menores para um parceiro do que para o outro devido às suas competências e à familiaridade em assim fazer. Dessa forma, atividades que demandem maior custo para o parceiro estrangeiro controlar podem ser delegadas para o parceiro local.

#### 2.3.4.2.2 Bases do controle em *joint ventures* internacionais

Segundo Child e Faulkner (1998), as principais teorias sobre controle identificam três principais fatores, os quais provêm as bases para o controle em alianças. Esses fatores podem ser empregados para explicar o controle em *JVIs*, a saber:

- participação acionária majoritária: provê o direito legal de voto para determinar as políticas do empreendimento através do quadro de diretores, caso não sejam estabelecidas restrições específicas sobre esses poderes;

- poder de barganha dos parceiros da *joint venture*: deriva da disponibilidade de parceiros alternativos, da importância da aliança para a própria estratégia do parceiro e do comprometimento de recursos do parceiro para a aliança. Segundo Child e Faulkner (1998), um parceiro que possui maior poder de barganha pode estar mais apto também a negociar para ter maior participação de capital quando a *joint venture* está sendo formada;
- capacidade ou disposição favorável para comprometer recursos-chave para a aliança: a provisão desses recursos, segundo Child e Faulkner (1998), é um aspecto que justifica que a empresa busque empregar seu sistema gerencial e técnico, bem como a nomeação de pessoal de apoio para conduzir tais sistemas.

Child e Faulkner (1998) explicam que a participação acionária tem sido um foco de atenção em muitos estudos de controle em alianças. No entanto, enquanto muitas corporações americanas vêm buscando o controle acionário, tem sido verificado que isso pode ser dependente de outros fatores anteriores que contribuem para seus poderes de barganha. Segundo Lecraw (1984), o poder de barganha de uma empresa está associado ao poder de barganha do seu país de origem. Lecraw (1984) considerou, em sua pesquisa, o poder de barganha das corporações transnacionais em termos de suas vantagens tecnológicas, de seu tamanho e intensidade de capital, de sua intensidade de propaganda e da dependência sobre suas subsidiárias para acessar o mercado externo. O poder de barganha do país hospedeiro foi avaliado com referência à atratividade do mercado local, ao grau de controle de acesso a esse mercado e à disponibilidade do país hospedeiro de outras fontes de ativos, além daquelas da companhia transnacional.

Consideraram-se importantes, nesta tese, as bases de poder identificadas por Child et al. (1997) em investigação realizada na China sobre *joint ventures* internacionais. Os autores avaliaram o controle principalmente em termos do nível de influência que os chineses e as companhias-mãe estrangeiras exerciam sobre um determinado conjunto de atividades e decisões. A pesquisa identificou quatro bases significativas para controle nas *joint ventures*:

- a) participação acionária majoritária: essa base fornecia o controle dominante sobre decisões políticas-chave, incluindo as prioridades estratégicas da *joint venture*, políticas de reinvestimento e distribuição de lucros. Essa participação majoritária também assegurava a indicação de gerentes e diretores para cargos-chave;
- b) nomeação do diretor geral e de outros chefes de funções-chave: dispor de profissionais nomeados para essas funções garante alto poder de controle para o parceiro estrangeiro. Tais indicações não são totalmente determinadas pela participação majoritária, podendo ser negociadas entre os parceiros;
- c) contratos legais: são empregados principalmente para prover segurança ao parceiro estrangeiro quanto à sua tecnologia, ao vazamento de informações, para garantir padrões e assegurar um aumento corrente dos *royalties*. Eles também são usados para proteger marcas;
- d) apoio não contratual: é um tipo de apoio provido sem nenhum mecanismo contratual e pode incluir *know-how* de produto, tecnologia de produção, assistência de *marketing*, sistemas gerenciais e treinamento.

Child e Faulkner (1998) explicam que suas descobertas são congruentes com os resultados da pesquisa de Yan e Gray (1996) ao identificar que maior participação acionária está relacionada a maior controle estratégico das operações de *joint ventures*, enquanto que a provisão de outros recursos que não capital, relaciona-se mais diretamente ao controle operacional.

Pode-se observar, a partir das considerações teóricas acima, que o controle como uma expressão das relações de poder interorganizacionais em *JVIs* é um conceito complexo e multidimensional. Aspecto este que foi primeiramente salientado por Geringer e Hebert (1989).

Existem, certamente, outras formas de compreender a variável *poder* nas relações interorganizacionais. No entanto, optou-se pelo controle como uma alternativa operacionalmente mais adequada e teoricamente mais significativa para arranjos organizacionais do tipo *joint ventures*. Nesse sentido, as proposições a

seguir seguem a linha dos trabalhos referidos na revisão teórica, colocando-se como diferente o fato de a pesquisa ser realizada no Brasil e em um caso no qual, aparentemente, o grau de conflito e de disputa pelo controle da *joint venture* foi negociado e ocorreu sem atritos.

Acredita-se inovar, também, pelo fato de a pesquisa ser realizada em um país com instituições que dispõem de maior confiança internacional do que as instituições da China (Child e Rodrigues, 2000), e menor confiança em relação aos países desenvolvidos como EUA, França e Alemanha. Finalmente, salienta-se que outro aspecto que poderá interferir no desenho do controle é a nacionalidade das empresas-mãe, uma vez que países com culturas similares tendem a alcançar mais facilmente confiança um no outro.

Com base na revisão da literatura, pode-se concluir o seguinte, com relação aos mecanismos de controle:

- a) *joint ventures* internacionais envolvendo dois países em estágios distintos de desenvolvimento e culturalmente diferentes tendem a empregar mecanismos formais de controle e, ao longo do processo, passam a desenvolver mecanismos informais;
- b) os mecanismos formais de controle são aplicados pelas empresas-mãe do país estrangeiro, principalmente com o intuito de evitar o uso indevido da tecnologia, assegurar os resultados financeiros planejados, controlar o uso de marcas;
- c) os mecanismos informais tendem a ser empregados como um mecanismo paralelo para assegurar controle operacional das atividades;
- d) os mecanismos formais de controle tendem a ser definidos e delineados pelo parceiro estrangeiro, no caso dos países em desenvolvimento.

Quanto à extensão, ao foco e às bases de controle em *JVIs*, conclui-se, a partir da revisão teórica:

- a) o controle aplica-se para uma variedade de atividades e decisões; sendo que a importância estratégica da atividade e as competências centrais de cada



parceiro vão determinar a distribuição desse controle. Além disso, fatores como o grau de confiança nas instituições do país hospedeiro da *joint venture* e o seu estágio de desenvolvimento vão influenciar na decisão do parceiro estrangeiro de conceder maior controle ao parceiro local;

- b) o foco do controle é determinado pela importância estratégica de cada área a ser controlada, bem como do grau de confiança que o parceiro estrangeiro têm sobre o parceiro local;
- c) em *joint ventures* internacionais, envolvendo empresas de países culturalmente distintos e em estágios diferenciados de desenvolvimento, diferentes bases de controle são utilizadas pelos parceiros, tais como participação acionária, nomeação do diretor geral e outros gerentes funcionais, contratos legais e apoio não contratual. Enquanto os primeiros são pré-estabelecidos, o último decorre do amadurecimento da *joint venture*.

#### **2.4 A ECONOMIA DOS CUSTOS DE TRANSAÇÃO, A TEORIA INSTITUCIONAL E A DEPENDÊNCIA DE RECURSOS**

Nesta tese propõe-se uma abordagem que contrastará três perspectivas diferentes: economia dos custos de transação (ECT), teoria institucional (TI) e dependência de recursos (DR). Como já argumentado anteriormente, essas teorias, ao focalizarem diferentes aspectos organizacionais, podem ser usadas de maneira complementar para o alcance de uma compreensão mais profunda do fenômeno alianças estratégicas.

Juntas, essas abordagens teóricas podem ser empregadas para entender como aspectos econômicos, sociais e culturais e políticos exercem um papel chave na formação de *joint ventures* internacionais.

Por muito tempo, pesquisas sobre alianças estratégicas negligenciaram o papel dos aspectos sociais e culturais do ambiente. Ainda que a sociologia econômica tenha apontado que a ação econômica está imersa nas relações sociais (GRANOVETTER, 1985), esta asserção não foi incorporada pelas teorias de gerenciamento internacional. Foi somente no final dos anos 80 e na década de 90 que pesquisadores empregaram abordagens sociais para entender arranjos cooperativos (EBERS, 1997; POWELL, 1987, 1990, 1998; GULATI, 1995, 1998; RODRIGUES, 1999).

O aspecto entendido como original, nesta tese, consiste em não somente empregar dimensões sociais para entender alianças estratégicas, como também verificar como essas dimensões estão interconectadas com dimensões econômicas e políticas na formação de *JVIs*. A hipótese é de que motivos econômicos e estratégicos são centrais em alianças estratégicas. No entanto, uma abordagem contextualizada é necessária para compreender esses dois aspectos motivadores. Assim, a Teoria Institucional (TI) será usada para alcançar uma abordagem mais contextualizada de todas as fases da formação de *JVIs*, pois teorias baseadas somente em competição de mercado não apresentam uma visão completa da natureza das relações interorganizacionais (DIMAGGIO; POWELL, 1991).

A Teoria Institucional (TI) tem se tornado um arcabouço essencial para entender fenômenos organizacionais. Ela ajuda a explicar como dimensões sociais e culturais do ambiente podem moldar a ação e a estrutura organizacional. É complementar às abordagens econômicas ao defender que eficiência pode ser o resultado das diferenças nas características do ambiente institucional dos países (WHITLEY, 1991). No entanto, quando tomada isoladamente, a Teoria Institucional (TI) pode apresentar uma visão supersocializada da realidade organizacional. Uma visão supersocializada é entendida aqui como:

uma concepção da pessoa como totalmente sujeita às opiniões dos outros e assim obediente aos ditames dos sistemas de normas e valores desenvolvidos e internalizados consensualmente através da socialização, de uma forma tal que obediência não é percebida como um mecanismo opressor. (GRANOVETTER, 1995, p.483).

De forma diferente, pode-se dizer que esta abordagem é problemática, uma vez que não enfatiza o poder das relações de poder e o papel da agência. A Teoria

Institucional (TI) tende a assumir uma visão passiva do comportamento dos atores organizacionais em fazer frente às demandas do ambiente. Ainda que esta crítica seja relevante, atualmente, autores que representam esta abordagem estão refinando seus argumentos ao incluir aspectos sobre o papel ativo exercido pelos atores organizacionais – em termos de questões políticas e estratégicas (DACIN; GOODSTEIN; SCOTT, 2002).

Sobre a Economia de Custos de Transação (ECT), pode-se dizer que, se usada isolada de outras teorias, produz uma visão subsocializada dos fenômenos organizacionais. Numa visão subsocializada, atores são vistos como se comportando ou decidindo como átomos fora do contexto social (GRANOVETTER, 1985). Nesta teoria, a falta de consideração dos efeitos das relações sociais e da estrutura social sobre os processos de produção, distribuição e consumo organizacionais cria um modelo altamente simplificado e abstrato para entender a realidade. Apesar desses problemas, a Economia de Custos de Transação (ECT) apresenta aspectos previamente negligenciados pela teoria organizacional, tais como a importância dos mercados e os problemas de oportunismo. O oportunismo, como uma tendência humana para agir em benefício próprio e com dolo, produz elevado custo nas transações, tornando fundamental a sua compreensão. A autoridade hierárquica é empregada para limitar esses efeitos.

Roberts e Greenwood (1997) afirmam que a Economia de Custos de Transação (ECT) provê um arcabouço útil de pressupostos, os quais podem ser construídos para explicar a adoção de um desenho organizacional específico. No entanto, quando fazem referência a Williamson, advertem que, “poucos economistas insistiriam em uma teoria irrealista da eficiência da organização econômica” (WILLIAMSOM apud ROBERTS; GREENWOOD, 1997, p.2). O uso da Teoria Institucional (TI) e da Economia de Custos de Transação (ECT) para construir um arcabouço teórico mais potente é também desenvolvido no artigo de Hesterly, Lieberskind e Zenger (1990). Eles acreditam que Teoria Institucional (TI) pode oferecer direções úteis para identificar e entender os custos referidos na Economia de Custos de Transação (ECT). A Teoria Institucional (TI) também evidencia o papel exercido pelos mecanismos institucionais isomórficos na escolha das estruturas de governança. Desta forma, expande os elementos necessários para entender, de

maneira mais realista, como e por que arranjos interorganizacionais são escolhidos em relação a mercado ou hierarquia.

Finalmente, no que concerne à terceira abordagem teórica deste trabalho – Dependência de recursos (DR) – a mesma é usado para entender como aspectos de poder exercem um papel-chave na formação de *JVIs*, ao lado dos aspectos econômicos e institucionais. Sobre isso, pode-se concordar com Clegg (1990) que organizações podem ser concebidas como condutos, arenas e oportunidade de poder. Uma análise que não leva em conta poder e aspectos institucionais tende a simplificar a realidade organizacional.

As três teorias serão desenvolvidas no tópico a seguir. Para cada teoria, um conjunto de elementos será selecionado, compondo o modelo de pesquisa da tese.

#### **2.4.1 Economia dos Custos de Transação: Um Olhar Crítico**

A Economia dos Custos de Transação (ECT) tem sido desenvolvida na nova economia institucional e tem como base o trabalho de Ronald Coase (1937). Entre os mais importantes autores do velho institucionalismo econômico nos EUA estão Wesley Michel, Thorstein Veblen e John Commons. Segundo Scott (1995), todos esses teóricos criticaram modelos econômicos convencionais, devido a seus pressupostos irrealistas e pelas falhas em endereçar as mudanças históricas. Coase (1937), o proeminente pioneiro do institucionalismo econômico, segundo Williamson (1975), questionou os pressupostos da teoria neoclássica, concernentes ao preço como um mecanismo eficiente para coordenar todas as trocas. Ele definiu a firma como um segundo tipo de mecanismo para coordenar trocas e explicou que preço e firma são métodos alternativos para coordenar produção.

Coase (1937) escreveu que o grau para o qual o mecanismo de preço pode ser substituído por outros mecanismos varia grandemente. Segundo ele,

fora da firma, movimentos de preço dirigem a produção, a qual é coordenada através de uma série de transações de troca no mercado. Dentro de uma firma, essas transações de mercado são eliminadas e, no lugar da complicada estrutura de mercado, entra o empreendedor – o qual dirige a produção – como coordenador das trocas. (COASE, 1937, p.5).

Coase (1937) introduziu a idéia de que a existência das firmas está relacionada ao custo de usar o mecanismo de preço. Entre esses custos estão o de descobrir qual é o melhor preço e os custos de negociar e concluir um contrato separado para cada transação no mercado. Ele apresentou dois outros argumentos sobre a vantagem da firma: primeiro, uma vez que organizações têm uma autoridade (empreendedor) para dirigir os recursos, certos custos de mercado são economizados; e segundo, uma vez que transações são organizadas dentro de uma firma, elas são freqüentemente tratadas vantajosamente pelos governantes ou outros corpos com poderes regulatórios.

Reed (1999) resumiu a explicação de Coase sobre as vantagens das organizações em relação aos mercados, enfatizando que:

como mecanismos de internalização das trocas econômicas recorrentes, as firmas reduzem o custo das transações individuais por meio de padronização e rotinização, e aumentam a eficiência da alocação de recursos dentro do sistema de mercado em sua totalidade, à medida que minimizam os custos de transação entre os agentes, os quais, por natureza, desconfiam de seus parceiros. (REED, 1999, p.72).

Oliver E. Williamson é o mais importante representante contemporâneo da nova economia institucional. Ele estendeu o trabalho de Coase ao explicar mais profundamente como a firma substitui o mercado e vice-versa. Slater e Spencer (2000) comentam que Williamson acredita ter superado as fraquezas da abordagem original de Coase por salientar os atributos das transações e por identificar diferenças nos seus custos. Williamson focalizou as transações e os seus custos, em lugar da tecnologia como objeto de análise. Ele argumentou que o propósito das instituições econômicas é economizar nos custos de transação (WILLIAMSON, 1975).

Williamson (1996) afirma que a nova economia institucional enfatiza origens, incidência e ramificações dos custos de transação. Ele escreve que entre os fatores sobre os quais parece ter se alcançado um consenso geral neste campo estão:

(1) oportunismo é um conceito central no estudo dos custos de transação; (2) oportunismo é especialmente importante para a atividade econômica que envolve transações com investimentos específicos em capital humano e físico; (3) o processamento eficiente da informação é um conceito importante e relacionado; e, (4) a avaliação dos custos de transação é uma atividade institucional comparativa. (WILLIAMSON, 1996, p.224).

Extremamente relevante para este trabalho é a discussão de Williamson (1996) sobre a identificação das dimensões críticas, sobre as quais os custos de transação diferem, e o exame das propriedades econômicas dos modos institucionais alternativos de mercado e da firma (hierarquia) ou para outras formas intermediárias, tais como *joint ventures* e outros tipos de redes. Sobre as características das transações, Williamson (1996) explica que existem três dimensões críticas para descrevê-las: incerteza, frequência das transações e grau para o qual investimentos são idiossincráticos – específicos para aquela transação em particular. No entanto, dá um tratamento separado para incerteza, objetivando simplificar a exposição. Através dessas características das transações é possível mensurar o nível de complexidade das transações. Isso, por sua vez, é importante para encaixar o tipo de transação com a estrutura de governança mais adequada/eficiente, isto é, conforme argumentado por Williamson (1996, p.229), “o uso de uma estrutura complexa para governar relações simples é indicativo de se incorrer em custos desnecessários, e o uso de uma estrutura simples para uma transação complexa é um convite ao erro”.

Frequência e características dos investimentos formam juntos seis tipos de transações comerciais: compra de equipamentos padronizados, compra de equipamentos diferenciados/customizados, construção de plantas, compra de material padronizado, compra de material diferenciado/customizado e transferência de produtos intermediários ao longo de sucessivos estágios (Fig. 2). Cada uma dessas transações demanda um tipo particular de estrutura de governança para alcançar eficiência. Os tipos de estrutura de governança são: governança de mercado, governança trilateral e governança para transação específica (Fig. 3).

		Investment characteristics		
		Nonspecific	Mixed	Idiosyncratic
F r e q u e n c y	Occasional	Purchasing standard equipment	Purchasing customized equipment	Constructing a plant
	Recurrent	Purchasing standard material	Purchasing customized material	Site-specific transfer of intermediate product across successive stages

FIGURE 1: Illustrative commercial transactions  
Williamson, 1996, p.237

**Figura 2: Transações comerciais**

Fonte: WILLIAMSON, 1996, p.237

		Investment characteristics		
		Nonspecific	Mixed	Idiosyncratic
F r e q u e n c y	Occasional	g o v e r n a n c e (Classical Contracting)	Trilateral governance (neoclassical)	governance contracting
	Recurrent	g o v e r n a n c e (Relational Contracting)	Bilateral governance (Relational)	Unified governance Contracting

FIGURE 2: Matching governance structures with commercial transactions  
Williamson, 1996, p.243

**Figura 3: Tipos de estruturas de governança**

Fonte: WILLIAMSON, 1996, p.243.

O mercado é apontado como a estrutura clássica de governança no qual compradores e vendedores anônimos (*faceless*) encontram-se para um instante de troca de bens padronizados na perspectiva de equilíbrio de preços. No outro extremo, estão as estruturas altamente específicas que são desenvolvidas para as necessidades especiais de uma transação, nas quais a identidade dos compradores e vendedores é fundamental. Entre o mercado e as estruturas específicas estão as estruturas semiespecíficas (WILLIAMSON, 1996).

*A governança de mercado – contrato clássico* – é considerada como a principal estrutura de governança para transações não específicas de contratos ocasionais e recorrentes. Mercados são especialmente eficazes quando transações recorrentes são contempladas, uma vez que ambas as partes precisam consultar somente sua experiência para decidir continuar um relacionamento de troca ou, com pouca despesa transacional, voltar atrás. Sendo padronizados, presume-se serem fáceis de adequar os arranjos de compra e fornecimento alternativos (Williamson, 1996).

*A governança trilateral – contrato neoclássico* – é empregada para dois tipos de transações: transações ocasionais de tipos mistos e altamente idiossincráticos. Não somente investimentos especializados são colocados, mas a transferência desses ativos para um outro fornecedor poria dificuldade na avaliação dos ativos. Nesse caso, em lugar de recorrer diretamente às instâncias jurídicas, busca-se assistência de uma terceira parte para avaliar e resolver as disputas.

*As governanças de transações específicas – contrato relacional* – configuram-se como os dois tipos de transações para os quais estruturas de governança especializadas são comumente aconselhadas. São transações recorrentes de tipos mistos e altamente idiossincráticos. A natureza não padronizada dessas transações chama atenção para os riscos da governança de mercado, enquanto a natureza recorrente permite cobrir os custos de uma estrutura de governança especializada.

Williamson (1996) distinguiu dois tipos de estruturas específicas de governança usadas para intermediar transações de mercado: estruturas bilaterais e estruturas unificadas. Estruturas bilaterais com contrato obrigacional mantêm a autonomia das partes. Do ponto de vista do autor,



transações altamente idiossincráticas são aquelas onde os ativos físicos e humanos requeridos para produção são extensamente especializados, fazendo com que não exista economias de escala óbvias para serem realizadas através de comércio interfirma que o comprador (ou vendedor) não seja apto, ele mesmo, a fazer (através de integração vertical). (WILLIAMSON, 1996, p.241)

Por outro lado, Child e Faulkner (1998) explicam que:

contrato relacional e governança bilateral admitem a possibilidade de estruturas de governança híbrida, intermediárias entre mercados e hierarquias. Híbridos, tais como JVs, são caracterizados pela dependência bilateral entre os parceiros, em que eles mutuamente comprometem ativos e capital, e acordam sobre como custos e lucros estão para ser divididos entre eles. (CHILD; FAULKNER, 1998, p.21).

Na governança unificada com organização interna, a transação é removida do mercado e organizada dentro da firma, estando sujeita a uma relação de autoridade (integração vertical). Williamson (1996) defende que,

incentivos para comercializar enfraquecem quando as transações tornam-se progressivamente mais idiossincráticas. A razão é que, como ativos físicos e humanos especializados tornam-se mais especializados para um uso único, e assim menos transferíveis para outros usos, economias de escala podem ser realizadas tanto pelo comprador quanto por um fornecedor externo. (WILLIAMSON, 1996, p.242).

Integração vertical tem a vantagem de viabilizar adaptação de uma maneira seqüencial, sem a necessidade de consulta ou de revisão do acordo interfirma.

Williamson (1996) sugere três proposições, concernentes à relação entre transações comerciais e estruturas de governança:

(1) transações altamente especializadas não são aptas para requerer estruturas especializadas de governança. (2) Somente transações recorrentes sustentam uma estrutura de governança altamente especializada. (3) Ainda que transações ocasionais de um tipo não padronizado não sustentarão uma estrutura de governança específica, elas requerem atenção não menos especial. (WILLIAMSON, 1996, p.238).

Esta atenção especial referida por Williamson é usualmente acompanhada por um arranjo cooperativo interorganizacional. No Quadro 2, são expostas as características das estruturas de governança.

**Quadro 2: Características de estruturas de governança**

<b>ESTRUTURA DE GOVERNANÇA</b>	<b>FREQÜÊNCIA ÀS TRANSAÇÕES</b>	<b>GRAU DE IDIOSSINCRASIA TRANSAÇÕES</b>	<b>TIPOS DE CONTRATO</b>	<b>TIPO DE TRANSAÇÃO COMERCIAL NA QUAL MELHOR SE ENCAIXA</b>
Governança de Mercado	Ocasional ou recorrente	Não específico	Contrato clássico	Compra de equipamento e de material padronizado
Governança Trilateral	Ocasional	Misto e idiossincrático	Contrato neoclássico	Compra de equipamento customizado e construção de uma planta
Governança Bilateral	Recorrente	Misto	Contrato relacional	Compra de material padronizado
Governança Unificada	Recorrente	Idiossincrática	Contrato relacional	Transferência de produto intermediário através de estágios sucessivos

Fonte: Baseado em WILLIAMSON, 1996.

Hersterly, Liebeskind e Zenger (1990) também destacam que os tipos de arranjos organizacionais necessários para amparar uma determinada transação particular, assim como os custos, a ela associados, vão depender das características próprias das trocas. Fazem referência a seis características, as quais não foram citadas acima: o número de partes negociantes (*small number of bargaining*), o grau de observabilidade dos bens sendo trocados e o comportamento das partes negociantes.

#### **2.4.2 Avanços Produzidos pela Economia dos Custos de Transação (ECT)**

A Economia dos Custos de Transação (ECT) produziu muitos avanços para os estudos organizacionais, bem como para os estudos econômicos. Entre esses avanços está a aplicação de pressupostos mais realistas (racionalidade limitada e

oportunismo) concernentes ao comportamento humano, quando comparado com os pressupostos da economia ortodoxa (racionalidade pura e forças de mercado). A Economia de Custos de Transação (ECT) contribuiu para a teoria organizacional ao introduzir o conceito de pequeno número de negociadores (*small number of bargainers*) e de ativos específicos. Esses conceitos ajudam a explicar a necessidade de uma estrutura específica de governança, pois eles indicam as falhas de mercado e o tipo mais adequado de contrato para alcançar o melhor resultado – mais eficiente.

Perrow (1986) salienta outros aspectos trazidos pela Economia de Custos de Transação (ECT) para a análise organizacional, incluindo conceitos oriundos da economia industrial, como concentração, tamanho, taxa de mudança e características dos clientes.

Em resumo, a Economia de Custos de Transação (ECT) habilita pesquisadores organizacionais para o exame de vários mecanismos de governança, assim como um conjunto diverso de instituições. Amplia significativamente o conceito de organização. Mais ainda, provê um novo arcabouço para alcançar um melhor entendimento da estratégia organizacional e do mercado empresarial, além de competitividade e ambiente tecnológico (HIRSCH; FRIEDMAN; KOZA, 1990).

O próximo tópico apresenta uma análise das contribuições da Economia de Custos de Transação (ECT) para os estudos sobre relacionamento interorganizacionais.

#### **2.4.3 Contribuições da Economia dos Custos de Transação para os Estudos de Relacionamentos Interorganizacionais**

A Economia dos Custos de Transação (ECT) tem sido aplicada em vários aspectos dos estudos organizacionais, os quais incluem cooperação interorganizacional, inovação, estratégias de produção, logística e relações de

trabalho. Child e Faulkner (1998) explicam que a Economia de Custos de Transação (ECT) considera alianças estratégicas como um método potencial para reduzir custos em transações comerciais. Esses autores afirmam que a ECT apontou vantagens oferecidas pelas formas híbridas como alianças estratégicas, entre as quais a capacidade de reduzir elevados graus de incerteza, causadas pelas falhas de mercado, e os altos custos para estabelecer hierarquia. Além disso, eles enfatizam que, “muito da pesquisa empírica baseada na Economia de Custos de Transação (ECT) aponta que *joint ventures* clássicas ou *equity joint ventures* são usadas para superar ineficiência de mercados intermediários para prover matéria prima e componentes, conhecimento tácito, empréstimo de capital e sistemas de distribuição” (p.22).

Teece (apud EBERS, 1997) afirma que “as interdependências que são cruciais para inovação bem sucedida podem ser alcançadas mais efetivamente e eficientemente por redes interorganizacionais do que pelo sistema de preços de mercados ou do que através da organização das firmas internamente” (p.11).

Finalmente, partindo do trabalho de Child e Faulkner, pode-se afirmar que a Economia de Custos de Transação (ECT) é importante por contribuir com elementos sobre que formas de alianças podem surgir à luz das circunstâncias que elas são formadas. “A perspectiva da ECT sobre relacionamentos cooperativos evidencia a relevância dos motivos dos parceiros, a natureza dos investimentos que eles comprometem para a colaboração e o caráter específico de suas transações” (CHILD; FAULKNER, 1998, p.22). A ECT, ao evidenciar os elementos que podem interferir nos custos de transação presentes nas transações internacionais, permite um cálculo mais realista das vantagens e desvantagens dos diferentes tipos de arranjos interorganizacionais. Ainda que esses elementos informados pela Economia de Custos de Transação (ECT) não sejam completamente determinantes, eles exercem um papel importante no processo de formação de arranjos cooperativos interorganizacionais.

Tsang (2000) defende que os custos de transação têm sido a abordagem dominante nos estudos de *joint ventures*. Muitos pesquisadores (HENNART, 1991; 1988; KOGUT, 1991; FEY; BEAMISH, 2001; GOMES-CASSERES, 1996) têm empregado custos de transação para explicar muitos aspectos de *JVs*. Esses estudos têm

avançado em relação ao trabalho de Williamson ao explicar a formação de *JVs* como não resultante exclusivamente de uma busca por redução de custos. Contribuições de outras abordagens teóricas têm sido empregadas para entender *JVs*, tais como *resource based-view* (TSANG, 2000) e teoria institucional (CHEN; BOGGS, 1998).

Brown et al. (apud FEY; BEAMISH, 2001) defendem o ponto de vista que dissimilaridades da cultura organizacional e nacional entre as empresas-mãe, em uma *joint venture*, podem levar o empreendimento ao fracasso, caso mal gerenciado. Eles acreditam que essas dissimilaridades aumentam a probabilidade de oportunismo que, por sua vez, aumenta o custo associado ao uso de *joint venture*. Conforme proposições apresentadas anteriormente, diferenças culturais podem influenciar o processo de formação de *joint ventures* internacionais. Nesta linha, baseados na ECT, Fey e Beamish (2001) defendem que climas similares entre as empresas-mãe costumam reduzir os custos de transações em *JVs*. Entre os motivos para que similaridades do clima organizacional produzam economias estão, primeiro, o de similaridades evitarem processos de perdas na coordenação e controle, os quais estão normalmente associados com dissimilaridades. Segundo, o de minimizarem incertezas resultantes de dificuldades de mensuração. E, terceiro, o de diminuir o oportunismo ao reduzir a probabilidade de desentendimentos das ações dos parceiros.

Beamish e Banks (1987) reconhecem que *joint ventures* envolvem alto custo administrativo. No entanto, eles empregam a Economia de Custos de Transação (ECT) para explicar que os custos de usar *JV* podem ser menores do que os benefícios resultantes. Eles destacam algumas condições nas quais *JVs* podem prover uma melhor solução para os problemas de oportunismo, de pequeno número de negociadores e de incerteza, quando comparados com a opção de usar subsidiárias próprias. Entre estas condições citam: primeiro, em situações nas quais uma *JV* é estabelecida com um espírito de confiança mútua e comprometimento para um sucesso comercial de longo prazo, sendo improvável o oportunismo. Segundo, na ausência de oportunismo do parceiro local, problemas associados com pequeno número de negociadores apresentam dificuldades muito menos sérias nas transações do que normalmente poderia ser esperado.

A despeito das vantagens inerentes às *joint ventures*, Beamish e Banks (1987) defendem que existem limites para os ganhos de eficiência relativa providos por elas. Assim, *JVs* podem sofrer da mesma distorção de objetivos das hierarquias. Em outras palavras, outros interesses, para além da redução de custos ou lucros de longo prazo, enviesam a manutenção da *JV*. Além disso, o risco de perda de controle sobre conhecimento de propriedade da empresa também serve para limitar a eficiência de ganhos através de *JVs*. Os autores defendem que isso pode acontecer em duas circunstâncias: a) quando o parceiro local decide resignar-se e usar o conhecimento adquirido na *JV* para estabelecer uma firma para competir; b) quando o parceiro local decide dissolver o arranjo e usar o conhecimento obtido através da *JV* como base para continuar a servir o mercado local (e possivelmente um mercado estrangeiro) através da sua própria organização.

Kogut (1991) salienta que *joint venture* representa uma opção real para expandir, em resposta aos futuros desenvolvimentos tecnológicos e de mercado. O autor afirma que *JV* pode ser empregada para compartilhar risco e para reduzir os custos de investimentos em muitas indústrias. Ao analisar uma amostra de *JVs* localizadas nos EUA, Kogut (1991) descobriu que firmas não se engajam em *ventures* cooperativas, vendo-as como amortecedores para incerteza. Neste sentido, os dados de Kogut (1991) evidenciam que motivos estratégicos podem exercer uma maior importância do que a redução de custos sobre a escolha entre *joint ventures* e subsidiárias totalmente controladas.

Ainda que se possa reconhecer as contribuições da Economia de Custos de Transação (ECT) para o estudo de *joint ventures*, Osborn e Baughn (1990) sugerem que a ECT apresenta restrições quando empregada em estratégias globais para grandes multinacionais. Eles explicam que multinacionais muito grandes podem ser comparativamente invulneráveis aos riscos de oportunismo e pequeno número de negociadores. Segundo os autores,

com abundante elasticidade de recursos, múltiplos núcleos técnicos, a habilidade para retaliar contra incursões, sozinha ou em cooperação com governos e o interesse investido de proteger sua reputação, uma grande organização pode ser menos preocupada com a exploração possível de um parceiro do que uma pequena firma. (DOZ apud OSBORN; BAUGHN, 1990, p.508).

Assim, como enfatizado acima, o foco sobre posicionamento estratégico da firma substitui a preocupação com os custos associados com alianças ou com o ajustamento tático na forma originária de fatores tecnológicos. Esta restrição conduz à defesa da integração da Economia de Custos de Transação (ECT) com outras duas teorias, como um meio para avançar no entendimento de *joint ventures* internacionais– teoria institucional e dependência de recursos.

Baseando-se nos elementos centrais da Economia de Custos de Transação (ECT) – ativos específicos, pequeno número de negociadores e incerteza – e em estudos empíricos sobre *JVs* que levam em conta a ECT, apresentam-se as seguintes considerações:

- ainda que especificidade dos ativos, pequeno número de negociadores e incerteza exerçam um papel importante na formação de *JVs*, não o fazem de maneira determinante;
- redes, e particularmente *JVs*, podem ser empregadas como uma estratégia para minimizar a probabilidade de oportunismo e incerteza decorrentes das ações do parceiro estrangeiro;
- nos casos em que ativos específicos estão presentes, *JVs* clássicas tendem a ser empregadas para garantir a fluidez da troca de conhecimento tácito, bem como para controlar o uso da tecnologia envolvida na transação;
- redes, e particularmente *JVs*, podem ser empregadas como um mecanismo para minimizar o impacto em casos onde haja pequeno número de negociadores;
- diferenças na cultura nacional e no estágio de desenvolvimento dos países das empresas-mãe da *JV* tendem a aumentar os custos implicados no processo de formação da *JV*.

## 2.5 DEPENDÊNCIA DE RECURSOS: AS RELAÇÕES DE PODER INTERORGANIZACIONAIS

As organizações são parte de um ambiente social, político e econômico, no qual buscam recursos para sua sobrevivência. A importância de certos recursos para uma organização, combinada com a escassez dos mesmos no mercado, tende a gerar um elevado grau de dependência desta em relação aos controladores desses recursos. Essas questões foram pela primeira vez sistematicamente discutidas pela teoria da dependência de recursos, destacando-se nesse campo os trabalhos de Mindlin e Aldrich (1975), Aldrich e Pfeffer (1976), Pfeffer e Salancik (1978).

Este debate, como já evidenciado em tópicos anteriores, é fundamental para a compreensão de *joint ventures*, principalmente no que concerne às motivações e à escolha do parceiro. Nessas duas fases de formação de alianças são significativamente mais evidentes as considerações de interdependência.

Mindlin e Aldrich (1975) realizaram uma revisão do conceito de dependência interorganizacional. Eles estabeleceram uma crítica de base conceitual e metodológica ao conceito e operacionalização da variável dependência nas pesquisas do grupo de Aston. Ao finalizar o estudo, os autores sugeriram a incorporação da idéia de redes interorganizacionais de interdependência e, também, que se fizesse a distinção entre dependência intra e interorganizacional.

Ao reexaminarem o conceito de dependência, os autores identificaram que o grau de dependência de uma organização em relação a outras, que controlam recursos e mercados necessários para assegurar a sua sobrevivência, é um fator altamente crítico a ser observado. Afirmaram, além disso, que, ao se assumir a dependência de recursos como perspectiva, deve-se adotar o contexto de população de organizações como nível de análise para entender o comportamento organizacional, como o fizeram mais tarde Pfeffer e Salancik (1978) em *O controle externo das organizações*. A população de organizações indica o espaço de competição e o conjunto de organizações que estão dividindo os mesmos recursos escassos. Uma consequência da competição e compartilhamento de recursos



escassos entre organizações é a dependência de uma organização de outras organizações.

Yuchtman e Seashore (apud MINDLIN; ALDRICH, 1975, p. 382) tomaram como referência a perspectiva da dependência de recursos para afirmarem que a efetividade organizacional consiste na “habilidade de uma organização em explorar seu ambiente e obter recursos, enquanto mantém uma autônoma posição de barganha”. Pode-se notar, portanto, que embora alianças do tipo *joint venture* representem uma redução da autonomia no processo decisório, elas também geram maior autonomia sobre recursos ao reduzir a dependência em relação a outras organizações, que podem ser distribuidores, fornecedores ou mesmo competidores.

Pfeffer e Salancik (1978) reforçaram a importância de se entender o contexto social em que as organizações estão inseridas. Somente entendendo esse contexto é possível explicar como as organizações podem agir para sobreviver. Esses autores, assim como Mindlin e Aldrich (1975), também deram destaque ao conceito de efetividade organizacional. Ressaltaram que as organizações sobrevivem na medida em que são efetivas. Segundo os autores, essa efetividade deriva do gerenciamento das demandas, particularmente das demandas dos grupos de interesses sobre os quais as organizações dependem de recursos e apoio. A chave para sobrevivência organizacional é a habilidade para adquirir e manter recursos.

A perspectiva da dependência de recursos, assim como outras perspectivas que pressupõem a organização como um sistema aberto, assume que não existe uma melhor forma organizacional para alcançar efetividade. Segundo Mindlin e Aldrich (1975), condições promotoras da independência ou dependência organizacional variam ao longo do tempo e dos contextos organizacionais, fazendo com que, sob diferentes condições ambientais, diferentes formas de estrutura organizacional possam ser implementadas para facilitar a posição de barganha da organização.

Quanto à crítica ao grupo de Aston, Mindlin e Aldrich (1975) escrevem que o conceito de dependência usado por seus membros é um dos pontos mais fracos da análise, tendo recebido poucas críticas, se comparado aos conceitos de concentração de autoridade e formalização. O problema identificado pelos autores foi o grupo de Aston não ter realizado a distinção entre os dois tipos de dependência

nas suas medidas operacionais – dependência inter e intra-organizacional. O grupo de Aston não trabalhou a diferença entre a dependência de uma organização em relação a sua matriz e dependência de uma organização, por exemplo, em relação a um fornecedor, distribuidor ou investidor. Afirmando eles que:

das organizações mães, a organização focal precisa recursos financeiros para investimento e despesas operacionais, e usualmente busca autonomia na tomada de decisão. De outras organizações, especialmente fornecedores, clientes e competidores, as organizações precisam matéria-prima, um mercado para seus produtos ou serviços e uma parte suficiente de participação de mercado para sobreviver. (MINDLIN e ALDRICH, 1975, p.386)

Segundo Hatch (1997, p.78), “o argumento básico da teoria da dependência de recursos é que uma análise das relações interorganizacionais, dentro da rede de organizações, pode ajudar gerentes a entender os relacionamentos de poder e dependência que existem entre suas organizações e outros atores na rede”. Através desse conhecimento, gerentes poderiam antecipar as prováveis fontes de influência do ambiente e, com isso, sugerir estratégias de contra dependência, como por exemplo *joint ventures*.

### **2.5.1 Relações Organização/Ambiente na Teoria da Dependência de Recursos**

Aldrich e Pfeffer (1976) consideram a questão das relações interorganizacionais um caso especial dos estudos mais gerais das organizações e de seus ambientes. Entre os modelos propostos sobre a relação organização/ambiente, os autores chamam a atenção para o modelo de seleção natural e os modelos complementares, como o modelo da economia política, a abordagem das trocas e o modelo da dependência de recursos. No modelo da seleção natural, os fatores ambientais selecionam aquelas características organizacionais que melhor se encaixam no ambiente. Os modelos complementares, por sua vez, chamam mais atenção para os processos internos de tomada de decisão política e também para a perspectiva de que as organizações buscam gerenciar ou se adaptar estrategicamente aos seus

ambientes. Ainda que os dois modelos argumentem a favor da importância dos ambientes organizacionais, para entender as estruturas e decisões organizacionais, eles dão diferentes pesos ao papel exercido pela seleção ambiental.

Pfeffer e Salancik (1978) consideravam o ambiente um poderoso limite sobre a ação organizacional. No entanto, ainda que eles tivessem como pressuposto que as organizações são controladas pelo seu ambiente, também acreditavam que gerentes podem aprender a navegar no turbulento mar da dominação ambiental.

Aldrich e Pfeffer (1976) explicam que o modelo de seleção natural deixa de fora questões como a de decisões que são tomadas nas organizações. Argumentam que o modelo de dependência de recursos, por sua vez, avança em relação à proposição de que organizações não são hábeis para gerar internamente todos os recursos ou funções requeridas para se manterem e, dessa forma, acrescentam que organizações devem entrar em transações e relações com elementos, no ambiente, que podem fornecer os recursos e serviços requeridos.

Segundo Aldrich e Pfeffer (1976), a perspectiva da dependência de recursos explica que:

[...] em adição às interdependências entre organizações que são baseadas na diferenciação e na divisão interorganizacional do trabalho, algumas interdependências são buscadas e outras evitadas pelos administradores por causa das possibilidades de poder e controle inerentes na situação de dependência. Esta abordagem enquadra a organização como ativa e capaz de mudar e responder o ambiente. Segundo esses autores, administradores gerenciam seus ambientes bem como suas organizações, e a primeira atividade pode ser tão importante ou mesmo mais importante do que a última. (ALDRICH; PFEFFER, 1976, p.97).

Diferentemente da abordagem da Ecologia das organizações, Aldrich e Pfeffer (1976, p.97) explicam que “uma vez que o ambiente, de acordo com a perspectiva da dependência de recursos, não impõe requerimentos estritos para sobrevivência, muitas ações e estruturas possíveis são consistentes com a sobrevivência da organização”.

Ainda no que concerne à interdependência organizacional, Pfeffer e Salancik (1978) explicam que a mesma pode variar de acordo com a disponibilidade relativa de recursos para as demandas por eles. Segundo esses autores, problemas de interdependência e incerteza devem ser solucionados através do aumento do nível

de coordenação. Para isso, faz-se necessário aumentar o controle sobre as atividades dos atores sociais que mantêm interdependência. Os fatores determinantes do grau de dependência de uma organização sobre outra são a importância do recurso envolvido na dependência, a autonomia sobre o uso e alocação do recurso e a concentração do controle do recurso. Para exemplificar, pode-se dizer que o pão é um recurso importante para a rede *MacDonald*, podendo gerar dependência elevada de seus fornecedores. Energia, por sua vez, é um recursos do qual muitas empresas no Brasil não têm grande autonomia para alocação nos processos produtivos, dependendo das companhias fornecedoras para dimensionar seu uso. Finalmente, o cimento, no Brasil, é um produto altamente concentrado que pode gerar elevado grau de dependência das empresas de construção civil. Para todos esses problemas, a teoria da dependência de recursos aponta alternativas estratégicas, entre as quais estão as *joint ventures*.

Pfeffer e Salancik (1978) explicam que a coordenação social de atores interdependentes é possível como um meio para gerenciar independências mútuas. Essa coordenação pode acontecer de diversas formas como, por exemplo, cooperação, associações comerciais, cartéis, acordos recíprocos de comércio, conselhos de coordenação, quadro de conselheiros, quadro de diretores, *joint ventures* e normas sociais. Os vínculos com outras organizações provêm quatro benefícios centrais para organizações nas suas atividades de gerenciar interdependências ambientais:

- vínculo a outra organização gera informação sobre as atividades daquela organização as quais podem impingir ou afetar a organização focal;
- vínculo provê um canal para comunicar informações para outra organização da qual a organização focal depende.
- vínculo e exposição que ele gera é um importante passo na obtenção de comprometimentos de apoio de elementos importantes do ambiente.
- vínculo interorganizacional tem um valor certo para legitimar a organização focal. Pessoas ou organizações de prestígio ou legitimidade, representadas no quadro da organização focal, provêm confirmação para o resto do

mundo, dos valores e importância da organização. (PFEFFER; SALANCIK, 1978, p.145)

Partindo das contribuições de Child (1972), os teóricos da dependência de recursos, ainda que reconheçam a influência das contingências e pressões ambientais, admitem que existe espaço para a operação da escolha estratégica por parte dos membros organizacionais. Desta forma eles afirmam que:

o modelo da dependência de recursos aponta, portanto, que enquanto as influências ambientais são importantes, pressões ambientais não reduzem o conjunto de estruturas sociais possíveis à um conjunto consistente de apenas uma forma. A possibilidade de existência de uma variedade de ações e estruturas internas consistentes com a sobrevivência da organização significa que enquanto a organização pode ter o objetivo de sobrevivência, sobrevivência não implica somente um conjunto único ou muito limitado de formas de estrutura social. (ALDRICH; PFEFFER, 1976, p.97)

Este modelo também assume que a organização exerce um papel ativo sobre o seu ambiente e de que as pressões ambientais deixam uma variação de possíveis estruturas sociais consistentes com a sua sobrevivência. Em contraste à perspectiva ecológica, o modelo da dependência de recursos assume um papel ativo da gerência no processo de seleção, como se opondo a um processo natural de seleção controlado pelo ambiente.

Outra diferenciação da perspectiva da dependência de recursos em relação à perspectiva da seleção natural é de que a primeira assume que organizações tentam gerenciar o ambiente e que variações são respostas planejadas e conscientes às contingências ambientais. Para este trabalho, é significativa a afirmação feita por Aldrich e Pfeffer (1976) de que organizações tentam absorver interdependências e incertezas, seja completamente através de aquisições, parcialmente através de cooperação ou através da movimentação de pessoal entre as organizações.

Aldrich e Pfeffer (1976) observam que a abordagem de dependência de recursos não trata apenas das relações de poder interorganizacionais. Eles destacam que as relações de poder intra-organizacionais também são afetadas pela incerteza gerada pela escassez de recursos. Segundo os autores, o poder dentro da organização está relacionado às incertezas e às contingências enfrentadas pelas organizações que, por sua vez, afetam as escolhas feitas na organização sobre estruturas e sobre

alocação de recursos. Assim, o processo pelo qual ambiente vem a afetar a estrutura social pode ser o seguinte:

- a) o ambiente gera muitas pressões, incertezas e contingências por causa da necessidade de transacionar com o ambiente;
- b) essas contingências afetam a distribuição de poder e de influência nas organizações, dando a algumas subunidades mais poder do que a outras;
- c) poder é usado na determinação das estruturas organizacionais, particularmente na medida em que existe incerteza e decisões concernentes a aspectos críticos.

Pode-se observar que o foco de alianças – *marketing*, P&D, produção – pode ser dependente da posição de poder interna na organização, a qual resulta de incertezas decorrentes de contingências ambientais. Nesse sentido, a configuração de uma aliança pode estar vinculada à natureza das contingências ambientais, gerando sua escolha através de um processo político na organização.

Aldrich e Mindlin (1975), seguindo as idéias de Child (1972), identificaram duas concepções diferentes de ambiente na literatura organizacional. A primeira trata o ambiente de uma organização como sendo o fluxo de informações percebidas pelos membros, nas fronteiras da organização. A outra abordagem concebe o ambiente organizacional como os recursos disponíveis, ignorando em parte o processo pelo qual a informação sobre o ambiente é apreendida pelos tomadores de decisão. As duas abordagens tendem a enfatizar o papel ativo exercido por uma organização em selecionar estrutura, em lugar de enfatizar o papel do ambiente de selecionar organizações ou respostas organizacionais apropriadas.

Pfeffer e Salancik (1978) enfatizaram a importância do ambiente e buscaram minimizar o papel determinante do mesmo sobre as organizações. Usaram o argumento de que organizações se ajustam ao ambiente e podem, nesse processo, também influenciá-lo. Pfeffer e Salancik (1978) empregaram o exemplo de Hirsch para explicar a importância do ajustamento externo e como as diferenças, no ambiente, podem explicar a lucratividade de uma organização. Hirsch observou duas indústrias – farmacêutica e de discos – com características similares em termos de

distribuição dos produtos, inovação tecnológica e uso de *copyright* e patentes para proteger suas posições de mercado. Para Hirsch, a explicação da maior lucratividade por parte da indústria farmacêutica era a sua capacidade de controlar o ambiente. A maior concentração, nessa indústria, permitia um maior controle da entrada de novas empresas e maior poder de controle dos canais de distribuição. Ou seja, lucratividade provinha de um ambiente institucional mais favorável.

Concentração, enquanto um elemento estrutural do ambiente, foi usado por Pfeffer e Nowak (1976) para explicar padrões de *joint ventures* em um determinado setor. A pesquisa mostrou que nível intermediário de concentração era favorável à formação de *joint ventures*, pois aí era difícil estabelecer coordenação das trocas através de acordos de cartéis e, ao mesmo tempo, o grau de interdependência entre as organizações era elevado de forma a gerar incerteza nas transações diretas no mercado. Acordos cooperativos do tipo *joint ventures* facilitavam, assim, a coordenação das trocas, minimizando a incerteza.

Ambiente organizacional é um conceito básico para uma perspectiva contextual e inclui todo evento no mundo, o qual tem qualquer efeito sobre as atividades ou resultados da organização (PFEFFER; SALANCIK, 1978). Desta forma, pode-se dizer que mudanças ambientais podem produzir diferentes efeitos sobre uma organização, os quais podem ser importantes, ou não, para merecer uma resposta estratégica. Pfeffer e Salancik (1978) afirmam que o ambiente não é uma realidade dada e salientam que a sua formação decorre de um processo de atenção e interpretação. As ações da organização são afetadas pelo ambiente na medida em que esse é interpretado pelos gerentes. No entanto, o ambiente de uma organização pode afetar os seus resultados sem afetar o seu comportamento. O comportamento dos gerentes, por sua vez, é limitado por realidades físicas, por influência social e por capacidades cognitivas e de informações, além de preferências pessoais.

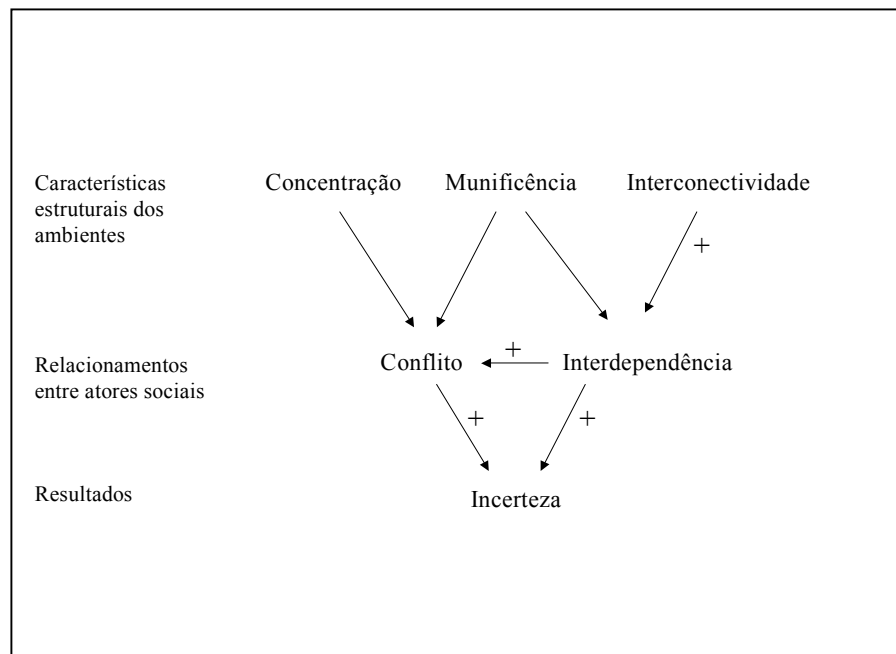
Pfeffer e Salancik (1978) descrevem três níveis do ambiente, os quais são necessários para compreender como o papel dos dirigentes assume significado no desempenho organizacional, frente às demandas ambientais. Em um primeiro nível, o ambiente é constituído de um sistema inteiro de indivíduos e organizações interconectadas, que estão relacionados uns aos outros e a uma organização focal através das transações da organização. O segundo nível consiste do conjunto de

organizações e indivíduos com o qual a organização interage diretamente – também conhecido como ambiente de tarefas. Este nível, no entanto, não é o que afeta diretamente a ação organizacional, pois ele precisa ser observado e registrado para gerar elementos para o processo decisório. Assim, o terceiro nível do ambiente da organização pode ser caracterizado como o nível da percepção e da representação do ambiente da organização, ou seja, o seu ambiente estabelecido ou instituído.

Pfeffer e Salancik (1978) também definiram três características estruturais elementares do ambiente: concentração econômica, munificência e interconectividade. Segundo os autores, concentração econômica é a proporção de *output*, valor agregado, vendas ou emprego de uma indústria, a qual é controlada por quatro, oito ou qualquer número de empresas. Esse conceito está associado com a habilidade para alcançar resultados desejados pelas organizações em um determinado sistema. “[...] Concentração reduz alguns dos problemas de interdependência para atores organizacionais por reduzir o número de unidades sociais separadas que deve ser coordenada” (PFEFFER; SALANCIK, 1978, p.66).

Munificência representa a disponibilidade ou escassez de recursos críticos, o que, por sua vez, vai ser um indicador do grau de incerteza no ambiente. Já a interconectividade é o número e o padrão de ligações ou conexões entre organizações. Essas três características estruturais determinam os relacionamentos entre atores sociais – especificamente, o grau de conflito e interdependência presente no sistema social. Conflito e interdependência, por sua vez, determinam a incerteza que a organização enfrenta. Finalmente, Pfeffer e Salancik (1978) concluem que incerteza é o resultado de outras dimensões do ambiente. A partir desses elementos e suas relações, os autores apresentaram uma ilustração de como funciona o ambiente negociado de uma organização (Figura 4).





**Figura 4: Relacionamentos entre dimensões de ambientes organizacionais**

Fonte: PFEFFER; SALANCIK, 1978.

O tópico seguinte apresenta as contribuições específicas da teoria da dependência de recursos para o estudo de *joint ventures* internacionais. Pesquisa realizada por Oliver e Ebers (1998) aponta que a teoria da dependência de recursos é uma das teorias mais utilizadas para compreender relações interorganizacionais.

### 2.5.2 A Contribuição da Teoria da Dependência de Recursos para o Estudo de *Joint Ventures* Internacionais

Pfeffer e Salancik (1978) argumentam que, se comunicação entre organizações é um elemento fundamental para alcançar coordenação no comportamento organizacional, é provável o surgimento de veículos os quais facilitem a troca de informações no campo organizacional. Nesse sentido, *joint ventures* seriam um exemplo-chave de mecanismo de coordenação entre organizações, uma vez que

elas possibilitam o compartilhamento de informações e o comprometimento de recursos.

*Joint ventures*, como já foi evidenciado em tópicos anteriores, são formadas por motivos variados, incluindo questões econômicas, políticas, sociais e culturais. Pfeffer e Salancik (1978) assumiram uma posição diferenciada em relação tanto às abordagens econômicas como também em relação às abordagens sociológicas. Empregaram uma abordagem similar à utilizada para analisar padrões de atividades de fusões. Assim, afirmam que:

se o principal problema que organizações enfrentam é a interdependência competitiva e simbiótica, então pode ser presumido que *joint ventures* são empreendidas para reduzir incerteza e promover estabilidade no ambiente. *Joint ventures* são prováveis de serem desenvolvidas entre organizações para os quais a troca cooperativa é mutuamente reforçadora. (PFEFFER; SALANCIK, 1978, p.154)

Em síntese, Pfeffer e Salancik (1978) constatam que *joint ventures* podem ser analisadas da perspectiva da redução da incerteza e do desenvolvimento de estruturas coletivas interorganizacionais. Muitos comportamentos interorganizacionais, ligando várias organizações, variam significativamente através dos contextos. A hipótese dos autores é de que esta variação pode ser parcialmente explicada pelas considerações de redução de incerteza.

Segundo Child e Faulkner (1998), a perspectiva da dependência de recursos está preocupada com os arranjos que são negociados entre gerentes de organizações e os *stakeholders* externos, ou parceiros organizacionais. Ao focalizarem a necessidade de recursos, os autores entendem que esta perspectiva pode ajudar a explicar por que organizações implementam estratégias cooperativas. Do ponto de vista dos autores, nessa perspectiva, organizações que enfrentam problemas de lidar com incertezas sobre seus fornecimentos de recursos e competências humanas vêm a possibilidade do uso de tais estratégias. “Dependência de recursos indica que, quando recursos e competência não estão prontamente ou suficientemente disponíveis para firmas, eles são mais prováveis de estabelecer laços com outras organizações” (CHILD; FAULKNER, 1998, p.34).

A partir da revisão da literatura o autor, apresenta as seguintes considerações sobre a relação entre a teoria da dependência de recursos e a formação de arranjos cooperativos interorganizacionais:

- a formação de *joint ventures* está associada a uma interdependência organizacional que pode envolver: um recurso importante para a organização focal, um recurso do qual a organização focal não dispõe de autonomia sobre o seu uso e alocação e/ou um recurso que tenha seu controle concentrado;
- a formação de uma *joint venture* resulta de uma escolha estratégica por parte da organização focal, decorrente da identificação de incertezas ambientais, as quais podem ser provocadas por níveis intermediários de concentração econômica ou escassez de recursos estratégica-chave para a organização.

## **2.6 TEORIA INSTITUCIONAL: RELAÇÃO ORGANIZAÇÃO / AMBIENTE E MECANISMOS DE ISOMORFISMO INSTITUCIONAL**

Teoria institucional tem sido amplamente empregada por pesquisadores para entender aspectos da estrutura e da ação organizacional. As origens da teoria institucional na teoria organizacional estão nos trabalhos de Selznick (1949, 1957), os quais mostraram como aspectos racionais da organização são subvertidos por aspectos sociais na relação organização/ambiente. Seu trabalho mostrou, também, porque organizações não poderiam ser vistas somente como uma estrutura racional para alcançar objetivos formais. O argumento utilizado pelo autor assenta-se no desvio dos objetivos organizacionais como um resultado da combinação de valores e interesses dos membros da organização e do poder da comunidade em que a mesma está inserida.

Scott (1995) afirma que a teoria institucional está enraizada nos trabalhos de Weber e Durkheim. O autor comenta que:

ainda que Weber não tenha empregado explicitamente o conceito de 'instituição', seu trabalho é permeado com uma preocupação em entender as maneiras nas quais regras culturais (...) definem estruturas sociais e governam o comportamento social, incluindo estruturas e comportamento econômico. (SCOTT, 1995, p 10).

Por outro lado, afirma Scott (1995), Durkheim estava interessado em entender as bases da mudança da ordem social. Mais tarde, mudou de idéia e abandonou a explicação instrumental e individual para centrar-se sobre um arcabouço coletivo normativo. Começou a enfatizar o importante papel exercido pelos sistemas simbólicos. Defendeu que esses sistemas, ainda que sejam produtos da interação humana, são vividos objetivamente pelos indivíduos. Nessa linha, tanto Weber quanto Durkheim contribuíram para a explicação das dimensões sociais da realidade e para mostrar como a organização formal é dependente dessa realidade.

Em 1977, a teoria institucional foi relançada por Meyer e Rowan (1977) e Zucker (1977). Assentando-se sobre a perspectiva construcionista da realidade (uma abordagem mais fenomenológica), esses autores enfatizaram como elementos normativos e cognitivos poderiam ser empregados para explicar a natureza da estrutura organizacional. O conjunto de trabalhos derivados dessas iniciativas tem sido chamado “novo institucionalismo sociológico”. Como defendido por Powell e DiMaggio (1991), o novo institucionalismo é significativamente diferente do velho institucionalismo, ainda que novo e velho institucionalismos mantenham concordância sobre aspectos centrais, tais como o caráter não racional da organização e a importância exercida pelo ambiente sócio-cultural.

Nesta tese emprega-se o novo institucionalismo sociológico para explicar o papel exercido pelas pressões institucionais. No entanto, elementos do velho institucionalismo serão considerados objetivando-se alcançar um caráter mais político à análise da implementação de alianças estratégicas internacionais do tipo *joint venture*. A dinâmica do velho institucionalismo resulta do seu foco sobre a mudança organizacional e sobre os interesses pessoais (*vested interest*) nas organizações. O novo institucionalismo tem sido criticado por não endereçar questões de poder nos processos de institucionalização e por não explicar como instituições mudam (DIMAGGIO, 1991; DACIN; GOODSTEIN; SCOTT, 2002). A natureza política do velho institucionalismo pode ser usada para construir respostas para

essas questões, bem como para explicar a fase da formação de *joint ventures* que apresenta elementos de poder e mudança/ inovação.

Este tópico está organizado em quatro partes. Na primeira, são apresentadas as diferenças e convergências entre o velho e o novo institucionalismo. Isso é importante para retomar elementos do velho institucionalismo e explicar o caráter político e dinâmico da formação de *joint ventures*. A cooptação, por exemplo, como um elemento central no trabalho de Selznick (1949), exerce um papel importante na formação de *joint ventures* em países em desenvolvimento, principalmente quando o Estado do país hospedeiro da aliança tem forte controle sobre a economia. Na segunda parte, são apresentados os três mecanismos de isomorfismo e a legitimidade como aspectos determinantes na explicação da adoção de alguns tipos de estrutura e estratégia, como os arranjos interorganizacionais. Conforme já salientado, elementos normativos, cognitivos e coercitivos do ambiente institucional são centrais para explicar as diferentes fases do processo de formação de *joint ventures*. Por exemplo, regulamentações governamentais (pressões coercitivas), imitação para reduzir incerteza (cognitivo) e a disseminação de modelos de internacionalização por consultorias especializadas (normativo) são significativamente evidentes em gerência internacional. Na terceira, serão revisadas algumas abordagens teóricas sobre a natureza das relações entre organização e ambiente. Por fim, na quarta parte, explica-se como a teoria institucional pode contribuir com novos *insights* para a análise da formação de *joint ventures* internacionais. Na segunda, terceira e quarta partes será produzido um conjunto de proposições que comporão o modelo teórico a ser empregado para entender os casos selecionados.

### **2.6.1 Isomorfismo Organizacional e Legitimidade**

A Teoria Institucional, assim como a perspectiva sistêmica, reconhece o poder do ambiente para moldar a estrutura organizacional e afetar o desempenho. No

entanto, institucionalistas inseriram as dimensões cognitiva e normativa nesse processo ao conceberem os elementos sociais e culturais como determinantes organizacionais. Diferentemente das abordagens anteriores, como, por exemplo, a Ecologia Populacional das Organizações, institucionalistas não vêem a organização como receptora passiva das demandas ambientais, o que pode ser verificado pela heterogeneidade de formas organizacionais, mesmo sob pressões isomórficas.

Isomorfismo na Teoria Institucional refere-se às pressões institucionais e competitivas, esta última já evidenciada no trabalho clássico de Hannan e Freeman (1977), em um determinado campo organizacional. Por campo organizacional entende-se

[...] aquelas organizações que no conjunto, constituem uma área reconhecida da vida organizacional: fornecedores-chave, consumidores de recursos e produtos, agências reguladoras e outras organizações que produzem produtos ou serviços similares. (DIMAGGIO; POWELL, 1991, p.64-65).

Isomorfismo representa um conceito-chave na teoria institucional, tendo como sua principal consequência a legitimidade, entendida também como outro conceito importante nesta teoria (Deephouse, 1996). Meyer e Rowan (1991) e Tolbert e Zucker (1983) desenvolveram o conceito de isomorfismo com relação a duas características organizacionais: estruturas e práticas.

Meyer e Rowan (1991), ao inserirem os processos isomórficos como alternativa para ascensão de estruturas formais racionais – ao lado da crescente complexidade técnica das demandas do trabalho – afirmam que as organizações se desenvolvem em contextos altamente institucionalizados e, por isso, são dirigidas a incorporarem práticas e procedimentos dominantes e entendidos como racionais pelas demais organizações e instituições na sociedade. Assim, descrevem, como consequência, que as estruturas formais de muitas organizações refletem profundamente os mitos dos seus ambientes institucionais ao invés das demandas técnicas dos seus trabalhos.

Ainda com relação ao trabalho dos autores, destaca-se a afirmação de que as organizações, estruturalmente, refletem uma realidade socialmente construída, e de que isomorfismo com instituições ambientais têm algumas consequências cruciais

para as organizações, a saber: a) incorporam elementos os quais são legitimados externamente antes de o serem em termos de eficiência; b) empregam critérios de avaliação cerimoniais ou externos para definir o valor dos elementos estruturais; e, c) dependência sobre instituições fixadas externamente reduz turbulência e mantém estabilidade. Dessa forma, o isomorfismo institucional promove o sucesso e a sobrevivência das organizações.

DiMaggio e Powell (1991), concordando com Meyer e Rowan (1991), afirmam que isomorfismo refere-se a uma explicação alternativa para a crescente burocratização da sociedade e para a homogeneidade crescente das formas organizacionais e da própria linguagem organizacional. Com isso, isomorfismo passa a ser o conceito que melhor captura o processo de homogeneização.

Considerando que a homogeneização se dá no nível do campo organizacional, uma vez que organizações passam a compartilhar determinado ambiente, torna-se fundamental entender como estes campos são estruturados. Para tanto, pode-se recorrer às contribuições de Powell (1991), ao afirmar que:

processos de estruturação são historicamente e logicamente anteriores aos processos de isomorfismo institucional para o qual muitas pesquisas institucionais têm se concentrado (...). Em outras palavras, para entender a institucionalização das formas organizacionais, nós devemos, primeiro entender a institucionalização e estruturação dos campos organizacionais. (POWELL, 1991, p.267).

DiMaggio e Powell (1991) explicam que a estrutura de um campo organizacional deve ser desenvolvida com base em investigação empírica, uma vez que passa a existir somente na medida em que é institucionalmente definido. O processo de definição institucional ou estruturação, segundo estes autores, apresenta quatro partes: 1) aumento na extensão das interações entre as organizações dentro do campo; 2) emergência de estruturas de dominação e padrões de coalizão interorganizacionais rigorosamente definidos; 3) aumento na carga de informações com a qual organizações em um campo devem lidar; e 4) desenvolvimento de uma consciência mútua entre participantes em um conjunto de organizações envolvidas em um empreendimento comum. Isso pode ser uma explicação para a tendência de organizações de países em desenvolvimento de apresentar comportamento isomórfico em relação às organizações de países desenvolvidos. Ou seja, se o

campo organizacional de empresas em países em desenvolvimento é baixo, a tendência é que as mesmas busquem copiar práticas organizacionais já institucionalizadas e legitimadas em outros campos organizacionais.

DiMaggio e Powell (1991) ressaltam que o conceito de isomorfismo institucional, como um instrumento analítico, é útil para entender as políticas e cerimônias que perpassam a vida organizacional moderna. Eles destacam três mecanismos de mudança institucional isomórfica, os quais compõem uma tipologia analítica, na qual os tipos não são sempre empiricamente distintos.

A primeira forma de isomorfismo é o coercitivo e resulta da influência política e do problema de legitimidade. Isomorfismo coercitivo tem origem em pressões formais e informais exercidas sobre a organização por outras organizações das quais ela depende e por expectativas culturais da sociedade em que ela está inserida. Exemplo disso são organizações que passam a desenvolver medidas de segurança no trabalho ou desenvolvem investimentos em controle ambiental como resposta às exigências legais estabelecidas por órgãos reguladores ou grupos organizados capazes de afetar a imagem organizacional. “A existência de um ambiente legal comum afeta muitos aspectos do comportamento e estrutura de uma organização” (DIMAGGIO; POWELL, 1991, p.67). Outro exemplo evidente de isomorfismo coercitivo é a política do FMI com relação aos países do terceiro mundo, os quais devem implementar medidas de controle de gastos e ajustes fiscais, além de outras medidas que são avaliadas posteriormente, para liberação de novos recursos. Tais medidas, muitas vezes, vão de encontro à eficiência da política interna desses países, mas sua não adoção afeta a sobrevivência desses países através da geração de bloqueios de empréstimos internacionais. No caso específico de *joint ventures* internacionais, as pressões coercitivas podem ser o resultado de pressões de grandes empresas sobre seus fornecedores para produzir conjuntos completos de componentes como condição para manter o relacionamento. Nesse caso, empresas fornecedoras adotam arranjos cooperativos, por exemplo, *joint ventures*, como alternativas únicas para atender à demanda em termos de qualidade, variedade e quantidade exigida pelo cliente.

O isomorfismo mimético resulta de padrões de resposta à incerteza que encorajam imitação. Este processo tem maior presença em organizações com



tecnologias de difícil entendimento, que possuem objetivos ambíguos, ou quando organizações criam incerteza simbólica. Nessa perspectiva, as organizações tendem a modelar-se após perceberem que organizações similares em seu campo alcançam maior legitimidade e são bem sucedidas. Pesquisas realizadas na década de 90, no entanto, identificaram imitação interorganizacional em setores altamente competitivos, que não eram o foco dos trabalhos clássicos no institucionalismo sociológico, mostrando processos como fusões e aquisições sendo moldados por forças sociais resultantes das interações de atores individuais no campo organizacional (HAUNSCHILD, 1993).

Por último, isomorfismo normativo está associado principalmente com profissionalização. DiMaggio e Powell (1991) interpretam profissionalização como uma busca coletiva de membros de uma ocupação para determinar as condições de trabalho e os seus métodos, para controlar os procedimentos de produção e para estabelecer uma base e legitimação cognitiva para sua autonomia ocupacional. Os autores destacam dois aspectos da profissionalização como importantes fontes de isomorfismo: a sustentação da educação formal e da legitimação em uma base cognitiva produzida pelos especialistas universitários e o crescimento e elaboração de redes profissionais que abarcam organizações através das quais modelos novos são difundidos rapidamente.

Para finalizar este tópico, destaca-se que isomorfismo institucional não é contraditório com isomorfismo competitivo e que a adequação às expectativas institucionais (sejam elas coercitivas, miméticas e normativas) podem levar a um aumento da capacidade competitiva de uma organização, embora isso não seja o foco central. Assim, reforça-se a necessidade para a compreensão do ambiente técnico e institucional como dimensões que se colocam em um contínuo, sendo o seu nível de impacto independente um do outro, ou seja, podem-se verificar fortes pressões do ambiente técnico e institucional ao mesmo tempo. Entende-se, também, que normas institucionais podem, mas não necessariamente, estar em conflito com as demandas por eficiência técnica.

Neste trabalho, verifica-se como as pressões isomórficas institucionais influenciam nas diferentes fases do processo de formação de *joint ventures* internacionais. Já se pressupõe que pressões isomórficas coercitivas restringem a

formação de arranjos cooperativos, de forma a evitar formação de cartéis. Pressões isomórficas miméticas parecem estar presentes na fase de definição estrutural do arranjo cooperativo, uma vez que ainda não existe uma completa disseminação e institucionalização dessas formas organizacionais no Brasil.

### **2.6.2 As Dimensões Institucional e Técnica do Ambiente: Combinando Pressões Institucionais Isomórficas e Isomorfismo Competitivo**

As organizações são cercadas por um conjunto amplo de atores, incluindo indivíduos, grupos, sistemas sociais semiorganizados e organizados, que estabelecem uma infinidade de relações – de dependência, de controle, de pressão e de troca. Estas relações vão influenciar o desempenho e o processo de estruturação organizacional, tanto através dos seus fluxos econômicos como através dos fluxos sociais, políticos e culturais.

A preocupação predominante, na da literatura organizacional, com relação ao impacto do ambiente organizacional, citando-se por exemplo os trabalhos de Tom Burns, Paul Lawrence e Jay Lorsch, James D. Thompson, Jeffrey Pfeffer e Gerald Salancik e Michael Hannan e John Freeman, concentra-se principalmente sobre a identificação de estruturas eficientes para responder às mutações ambientais ou sobre as pressões competitivas exercidas pelo ambiente organizacional (PUGH; HICKSON, 1996).

O ambiente é uma variável central na análise organizacional, sendo que o seu reconhecimento ocorreu nos estudos da abordagem dos sistemas abertos, nos anos 60, que estabeleceu um enfoque orgânico da organização em contraposição ao enfoque mecânico de Taylor e Fayol. No entanto, a explicação mais limitada do ambiente pela teoria dos sistemas abertos foi ampliada a partir dos anos 70, com os estudos dos institucionalistas.

Nesse sentido, pode-se afirmar que a análise organizacional tem sido marcada por três distintas visões de relação organização/ambiente, após a superação da visão de ambiente como elemento residual. O final da década de 40 e início dos anos 60 apresenta uma ênfase na independência das organizações em relação ao ambiente; no início dos anos 60, estendendo-se para os anos 70, a ênfase se dá na interdependência técnica das organizações com seus ambientes e, finalmente, da metade dos anos 70 até hoje, a ênfase recai na interdependência social e cultural das organizações e seus ambientes (SCOTT, 1992; SCOTT; MEYER, 1991). O modelo de relação organização/ambiente que enfatiza a interdependência social e cultural está presente na Teoria Institucional.

Scott (1991) explica que a hegemonia conceitual da abordagem sistêmica, que enfatizava unicamente as facetas técnicas do ambiente, foi quebrada por Meyer e Rowan (1977) em artigo no qual os autores chamaram atenção para os elementos simbólicos institucionalizados, capazes de afetar as formas organizacionais, independentemente de requerimentos técnicos e fluxos de recursos.

As idéias institucionais contemporâneas posicionam-se numa categoria mais ampla de teorias organizacionais que enfatizam a importância dos ambientes mais amplos, ou seja, para além do ambiente de tarefas ou de rede interorganizacional descrita por Hatch (1997). Em teorias institucionais, ambientes não somente afetam organizações e suas atividades, mas constituem e reconstituem-nas ao longo do tempo. A partir da teoria institucional, houve um aumento da sensibilidade, no campo dos estudos organizacionais, quanto ao alcance da inserção das organizações em ambientes mais amplos, sendo criadas e mudadas pelas alterações que ocorrem nos mesmos (Meyer, 1994).

Meyer (1994) apresenta três significados de ambiente mais amplo, os quais devem ser entendidos como complementares. Primeiramente, ambiente mais amplo significa literalmente uma unidade mais ampla de análise, incluindo sociedade mundial e suas regras e ideologias dominantes, bem como as organizações e profissões que a estruturam. Um outro significado refere-se às mudanças culturais e a variações de caráter mais abrangente. O terceiro significado de ambiente mais amplo refere-se aos arranjos que de fato são agregados em nível mundial em virtude de motivos ou processos de difusão comuns, os quais viabilizam a disseminação das

mudanças. A noção de ambiente mais amplo facilita a compreensão das relações entre organizações que se posicionam geograficamente distantes ou que não possuem vínculos diretos, mas que podem apresentar influências mais significativas no processo de estruturação e no desempenho.

Deve-se evidenciar que, embora a economia institucional inclua no seu arcabouço teórico o ambiente institucional, este é operacionalizado apenas nas suas dimensões coercitivas como, por exemplo, o poder do Estado, dos órgãos reguladores das transações, os quais produzem restrições no mercado. Muitas vezes, devido a essas restrições objetivas impostas pelo ambiente institucional, economistas organizacionais explicam as vantagens de transações serem coordenadas através de hierarquias ou formas alternativas, como sistemas de cadeias ou alianças formais e informais.

Atualmente, é quase que indiscutível a afirmação de que características ambientais são importantes para explicar estrutura e desempenho organizacional. No entanto, não há consenso sobre quais dimensões do ambiente são determinantes das estruturas e o que pode ser definido como ambiente organizacional. Este é um conceito que vem sendo ampliado desde a década de 40, passando de uma visão mais restrita, que enfatizava as relações puramente técnicas, para uma visão que procura mapear a natureza das relações que se estabelecem direta e indiretamente entre componentes do ambiente e como estas afetam estrutura e desempenho.

O conceito de ambiente representa uma das principais contribuições da teoria institucional, uma vez que gerou novas hipóteses e explicações para o entendimento dos processos de estruturação e de ação organizacional (SCOTT, 1991; PERROW, 1998).

### 2.6.2.1 Ambiente e teoria organizacional

Scott e Meyer (1991) classificam os modelos de relação organização-ambiente em três conjuntos distintos: modelos de cenário organizacional, modelos das populações organizacionais e modelos dos campos organizacionais.

Os modelos de cenário organizacional apresentam o ambiente organizacional do ponto de vista de uma organização focal específica, ou seja, partem de uma organização central estabelecendo relações bem definidas com outras a sua volta. Essas outras organizações vão prover recursos críticos e/ou informações necessárias para suas operações. Identificaram-se como principais limitações desses modelos focalizar conexões e fluxos diretos em detrimento dos fluxos indiretos entre organizações e ver o ambiente de um ponto privilegiado de uma organização particular, negligenciando as características dos sistemas mais amplos de relações, do qual a organização focalizada é apenas uma unidade componente (SCOTT; MEYER, 1991).

No conjunto de modelos das populações organizacionais, Scott e Meyer (1991) explicam que populações são concebidas como agregados ou coleções de organizações percebidas como similares no que concerne à forma e às funções. O conceito de população apresenta uma analogia com o conceito de espécie na biologia. Entre os critérios propostos pelos representantes deste modelo, para se identificar os integrantes de uma determinada população organizacional, pode-se encontrar as características estruturais comuns, padrões similares do núcleo de processos de trabalho e responsividade similar às variações ambientais.

modelos ecológicos assumem que devido às propriedades inerciais das estruturas organizacionais, muitas mudanças nas suas formas ocorrem através da substituição: formas menos bem sucedidas são substituídas por formas mais bem sucedidas. O ajustamento das formas organizacionais às condições ambientais é presumido ocorrer principalmente através da seleção antes do que através de processos de adaptação. (SCOTT; MEYER, 1991, p.110).

Entre os aspectos limitadores deste modelo está a desconsideração ao desenvolvimento de relações cooperativas entre organizações não similares,

considerando apenas os processos competitivos como dominando as relações entre as unidades que compreendem uma população. Considerando a crescente participação de formas cooperativas no ambiente das organizações, esta limitação assume hoje uma dimensão superior àquela dos anos 70.

O terceiro conjunto de modelos de relação organização-ambiente, comentado por Scott e Meyer (1991), é o do campo organizacional, o qual difere daquele utilizado por DiMaggio e Powell (1983), uma vez que o mesmo deixa de fora as relações verticais que se estabelecem entre as unidades componentes do campo. Esses modelos dão prioridade às relações horizontais. Este conjunto de modelos está centrado na natureza das relações que ligam um agregado de organizações diversas em um sistema ou rede comum.

Entre as vantagens, em relação ao conjunto de modelos anteriores, está o exame de relações entre organizações similares e também não similares, localizadas na mesma área geográfica como, por exemplo, uma comunidade ou uma área metropolitana. Aqui o foco está mais nos padrões de relações que se estabelecem, do que sobre as organizações propriamente ditas. Como limitação deste conjunto de modelos, está a ênfase nos laços horizontais entre organizações localizadas em uma mesma localidade, em detrimento dos vínculos verticais ou hierárquicos que se dão entre organizações distribuídas em espaços geográficos distintos.

Hatch (1997), por sua vez, desenvolve uma análise das relações organização/ambiente, classificando-as em três blocos distintos: as perspectivas modernistas, a perspectiva simbólico-interpretativa – o construcionismo social da *enactment theory* – e a perspectiva pós-moderna. Entre as teorias modernistas que enfocam as relações organização/ambiente pode-se citar a teoria da contingência, a teoria da dependência de recursos e a ecologia populacional. A perspectiva institucional é colocada na fronteira entre a perspectiva moderna e pós-moderna. Nesse debate, consideram-se questões como a existência de limites entre a organização e o seu ambiente, a objetividade deste para os membros da organização, o papel da percepção dos atores organizacionais na definição do ambiente e os elementos que compõem a análise ambiental em cada abordagem teórica – questões sociais e questões relacionadas ao meio ambiente.

Segundo Hatch (1997), o ambiente organizacional, na perspectiva modernista, é definido como uma entidade que repousa fora das fronteiras da organização, influenciando seus resultados ao impor limitações e demandar adaptação como o preço da sobrevivência. Assim, dependência e incerteza vão ser dois elementos-chave que permearão a explicação da estrutura e o desempenho organizacional, uma vez que falta à organização controle sobre suas demandas.

A visão modernista enfoca o ambiente como uma dimensão objetiva, com limites bem definidos com a organização. Esta visão é marcada ainda por definir princípios universais quanto ao impacto do ambiente sobre a organização – desconsiderando especificidades locais – e por negligenciar aquelas dimensões relacionadas ao bem estar social, ao poder e ao meio ambiente.

Na perspectiva simbólico-interpretativa, contrastando com a abordagem anterior, o ambiente é concebido como uma construção social. Ou seja, “ambientes são vistos como construtos teóricos formados pelas crenças sobre suas existência e constituídos pelas expectativas movidas por essas crenças” (HATCH, 1997, p.64). A autora salienta ainda que ambientes têm impactos objetivos ou conseqüências materiais, embora suas principais conseqüências sejam simbólicas.

Por último, nos estudos organizacionais com um enfoque pós-modernista, variadas dimensões são assumidas em relação ao ambiente. Hatch (1997) salienta que, nesta perspectiva, vai-se contestar a separação entre organização e ambiente, conforme é sugerido pela noção de organizações sem fronteiras, introduzindo-se, assim, o debate sobre novas formas organizacionais – organizações virtuais e os modelos de rede. Deste ponto de vista, vão ser evidenciadas discussões sobre a exploração irracional do meio ambiente, justificadas pela noção de competição que permeia a abordagem anterior.

Nos estudos sobre planejamento organizacional e estratégia, o ambiente tem sido definido fundamentalmente pelos seus elementos, não aparecendo uma discussão quanto à sua natureza ou aos pressupostos que perpassam o

entendimento dos pesquisadores sobre a realidade organizacional<sup>1</sup>.

Hatch (1997) explica que, nas perspectivas modernistas, a base dominante para os estudos de planejamento organizacional, os ambientes vêm sendo definidos pelos seus elementos. Esses elementos são distribuídos de três formas distintas: a rede interorganizacional, o ambiente geral e o ambiente global ou internacional.

A rede interorganizacional é composta pelos membros do ambiente que interagem diretamente com a organização. Essa interação está associada à aquisição de matéria-prima, mão-de-obra, capital, conhecimento e equipamentos. Assim, pode-se identificar, como integrantes da rede, os fornecedores, os clientes, os competidores, sindicatos, agências reguladoras e grupos de interesses. Nas perspectivas tradicionais, a organização aparece sempre como central no ambiente, traduzindo com isso um desequilíbrio que, por sua vez, afeta a coerência dos planos de ação organizacionais. Uma visão mais equilibrada sobre a posição da organização no ambiente pode indicar uma limitação significativa na capacidade de escolha dos dirigentes, o que lhes reduz as bases de poder e a sua importância na determinação do caminho a ser seguido pela organização.

O ambiente geral apresenta uma segunda camada no ambiente da organização, constituindo-se de forças mais gerais que afetam toda a rede. Infinitas são as classificações do ambiente geral. No entanto, Hatch (1997) divide-o em sete setores: social, cultural, legal, político, econômico, tecnológico e físico. Estes setores podem ser agrupados ou subdivididos, não sendo necessário explicá-los, uma vez que eles estão amplamente disseminados na literatura organizacional e são de aplicação cotidiana na atividade gerencial.

Uma terceira dimensão ou camada do ambiente, a qual vem recebendo maior atenção nos últimos anos, é o ambiente global e internacional. Nesta, estão incluídos aspectos que atravessam as fronteiras nacionais ou que são organizados em escala global. Hatch (1997) salienta que o ambiente internacional pode ser analisado a partir das mesmas categorias que compõem a rede interorganizacional e

---

<sup>1</sup> Deve-se fazer exceção ao trabalho de Mintzberg *et al.* (2000), *O Safári da Estratégia*, no qual o autor apresenta as diferentes visões de estratégia, destacando seus pressupostos e seus principais representantes. O autor, no entanto, assume uma postura contingencialista em relação às abordagens de estratégia.



o ambiente geral, embora concebê-lo como uma parte significa uma mudança substantiva de perspectiva e não somente uma agregação de camada.

Faz-se necessário explicar, também, como o conceito de ambiente é apresentado e operacionalizado em cada teoria. Assim, teóricos da contingência associaram a adequabilidade da estrutura organizacional – mecânica ou orgânica – ao comportamento do ambiente – estável ou instável. Nessa relação, Burns e Stalker (1968), com base em estudos empíricos relativos à introdução de inovações eletrônicas em empresas escocesas tradicionais, passaram a defender que a maneira mais efetiva para organizar é contingente sobre as condições de complexidade e mudança no ambiente.

Um segundo bloco de teorias, desenvolvidas a partir da década de 70, já sendo reconhecida a influência do ambiente organizacional, volta-se para o entendimento sobre as maneiras pelas quais esta influência opera. Nesse bloco são encontradas a Teoria da Dependência de Recursos, a Ecologia Populacional das Organizações e a Teoria Institucional.

Dependência de Recursos está centrada no poder de controle do ambiente sobre a ação organizacional. Seus teóricos consideram, no entanto, que esta relação é gerenciável. Cabe ao dirigente identificar os recursos que são críticos e escassos à organização, para buscar mecanismos que limitem a dependência desses recursos em relação ao ambiente. Assim, um conjunto de ações é prescrito nesta teoria, tais como estabelecer múltiplas fontes de suprimentos, estabelecer contratos de fornecimento, desenvolver estratégias de fusões e aquisições e desenvolver relações pessoais com membros de firmas das quais a organização depende (Hatch, 1997).

Na ecologia das populações, são apresentados os conceitos de variação, seleção e retenção, bem como a tese de que o ambiente determina a ação organizacional. O ambiente exerce pressões isomórficas competitivas, selecionando aquelas organizações mais eficientes. Nesta perspectiva, nega-se a capacidade dos gestores conduzirem autonomamente mudança organizacional. Em relação às teorias anteriores, esta abordagem é desenvolvida em um nível de análise distinto, ou seja, populações de organizações e não organizações isoladas.

A teoria institucional, ao apresentar o ambiente como um espaço no qual as relações entre os atores ultrapassam a dimensão econômica e a própria dimensão econômica é moldada por fatores políticos, sociais e culturais, constitui-se em uma das principais contribuições para a teoria organizacional nos últimos anos. Ao conceber as dimensões sociais e culturais do ambiente organizacional, vinculando-as com questões de poder numa perspectiva crítica, institucionalistas enriquecem a teoria organizacional.

### **2.6.3 Combinando as Dimensões Técnica e Institucional do Ambiente**

A partir do reconhecimento de que organizações não tinham sua sobrevivência condicionada apenas pela sua capacidade de lidar com os fluxos técnicos no ambiente, de que não se constituíam apenas em sistemas de produção e de que suas estruturas não eram moldadas apenas pelas suas tecnologias e aspectos técnicos, crescente atenção passou a ser dada às dimensões sociais e culturais do ambiente.

Os institucionalistas reconhecem que organizações são também sistemas técnicos mas, mesmo as técnicas, com o tempo, passam a ser moldadas pelas relações sociais que se estabelecem tanto no nível da organização como no do campo. Assim, muitas vezes uma determinada técnica perde sua eficiência, mas se mantém por ter sido institucionalizada e por transmitir legitimidade àqueles que a adotam. Estas considerações vêm ao encontro da afirmação de Meyer e Rowan (1991, p.41) de que “as estruturas formais de muitas organizações na sociedade pós-industrial refletem profundamente os mitos dos seus ambientes institucionais ao invés das demandas das suas atividades de trabalho”.

Scott e Meyer (1991), contrapondo-se aos modelos tradicionais de relação organização/ambiente, desenvolveram o conceito de setor social, definido como:

(1) uma coleção de organizações operando no mesmo domínio, quando identificado pela similaridade dos seus serviços, produtos ou funções; (2) junto com essas organizações que criticamente influenciam o desempenho das organizações focais: por exemplo, principais fornecedores e clientes, proprietários e reguladores, fontes de investimentos e competidores. O adjetivo 'social' enfatiza que setores organizacionais nas sociedades modernas são prováveis de estender-se de atores locais para nacionais ou mesmo internacionais. As fronteiras dos setores sociais são definidas em termos funcionais e não geográficos; setores são constituídos de unidades que estão funcionalmente inter-relacionadas ainda que elas possam estar distantes geograficamente. (SCOTT; MEYER, 1991, p.117-118).

Os autores identificam o conceito de setor social com os conceitos de sistema industrial de Hirsh (1972; 1985), de rede interorganizacional de Benson (1975) e de campo organizacional de DiMaggio e Powell (1983). Destacam, também, que os aspectos considerados nesse modelo diferem dos anteriores nos seguintes pontos: atenção para as estruturas de relações mais amplas em que funcionam as organizações, para além dos vínculos entre organizações específicas; vínculos entre organizações similares e não similares, bem como os vínculos horizontais e verticais e as conexões locais e não locais são considerados de mesmo interesse e, por último, aspectos técnicos e institucionais são considerados importantes e salientes no ambiente organizacional.

Os setores sociais são compreendidos como possuidores de níveis distintos de ambiente – o técnico e o institucional – os quais não são dicotômicos, mas dimensões ao longo das quais os ambientes variam. Os processos institucionais e competitivos não são necessariamente opostos, e a análise separada pode conduzir a equívocos na interpretação da realidade organizacional (POWELL, 1991; MEYER; ROWAN, 1991; SCOTT, 1991).

O entendimento das dimensões técnica e institucional do ambiente é necessário para o reconhecimento da imersão da organização em espaços sociais, culturais e políticos, construídos e reconstruídos em tempo e lugar específicos que, por sua vez, explicarão, em parte, a estrutura e o desempenho organizacional e o comportamento dos atores no interior da instituição.

Segundo Scott (1991), as primeiras definições de ambiente eram vagas, pois ambiente técnico era concebido apenas em termos de trocas e tecnologias complexas, enquanto que ambiente institucional era entendido em termos de regras e categorias socialmente definidas.

Ambiente técnico expressa a natureza mais visível da organização, a qual tem recebido atenção central dos teóricos da administração. Powell (1991) explica sucintamente que organizações, operando em ambientes técnicos, são avaliadas pelos seus resultados. Assim pode-se dizer que:

ambientes técnicos são aqueles nos quais um produto ou serviço é produzido e trocado em um mercado tal que organizações são recompensadas pelo controle efetivo e eficiente dos seus sistemas de produção. (...) Organizações operando em tais ambientes são esperadas concentrarem suas energias em controlar e coordenar seus processos técnicos e são prováveis de tentar amortecer ou proteger esses processos centrais dos distúrbios ambientais. (SCOTT; MEYER, 1991, p.123).

O ambiente institucional expressa a natureza mais complexa das relações da organização com o ambiente, incluindo os aspectos normativos (influência cultural), coercitivos (influência política) e mimético (influência social). Dessa forma, é correto afirmar que:

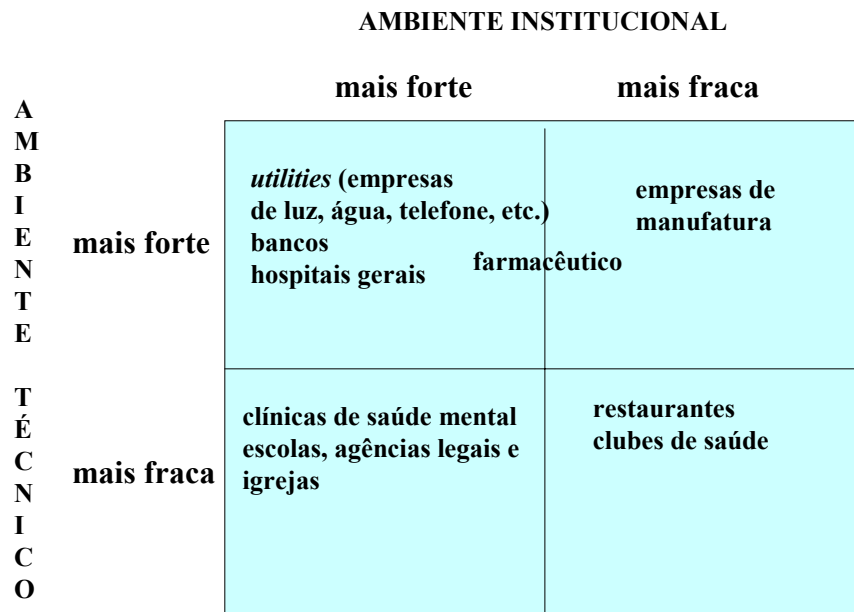
ambientes institucionais são, por definição, aqueles caracterizados pela elaboração de regras e requerimentos para os quais organizações individuais deverão conformar-se se elas estão para receber apoio e legitimidade. Os requerimentos podem vir de agências reguladoras autorizadas pelo estado-nação, de associações profissionais ou de negócio, de sistemas de crenças generalizados que definem como tipos de organizações específicas estão para conduzir-se, além de outras fontes similares. (SCOTT; MEYER, 1991, p.123).

Powell (1991), em outras palavras, declara que organizações operando em ambientes institucionais são avaliadas mais pela adequação da sua forma do que pelos seus resultados. Essa adequação é julgada por atores como o Estado, associações profissionais e de negócio e mesmo outras organizações – fornecedores, clientes e concorrentes.

Regras e procedimentos institucionais e técnicas são de difícil distinção empírica, pois quem formula as primeiras luta para que elas pareçam técnicas em natureza, enquanto que as regras e regulamentos técnicos, quando institucionalizadas, podem se manter independente de sua eficiência. As trocas no mercado, em muitos aspectos, são altamente institucionalizadas, pois relações pessoais são construídas gerando comportamentos esperados, que não dependem dos contratos. Mesmo nas atividades mais competitivas existe uma profunda

dependência de arranjos institucionais no nível macro e micro que asseguram a reprodução das trocas econômicas (SCOTT; MEYER, 1991; POWELL, 1991).

Combinando a incidência dos aspectos técnicos e institucionais em dois níveis – alto e baixo – Scott e Meyer (1991) construíram uma tipologia que permite compreender a natureza das formas organizacionais, para além da explicação tradicional dada pelos teóricos da contingência. A Figura 5 apresenta os quatro quadrantes com as respectivas classificações.



**Figura 5: Combinando ambiente técnico e ambiente institucional**

Fonte: SCOTT; MEYER, 1991, p.124.

Na Figura 5, apresentam-se quatro grupos de organizações que, devido à localização, passam a compartilhar características estruturais e de desempenho semelhantes.

Organizações tais como empresas de serviços essenciais (telefonia, água, energia elétrica, gás etc.), companhias aéreas e bancos são vistas como sujeitas a

pressões técnicas e institucionais altamente desenvolvidas. Elas enfrentam demandas por eficiência e efetividade, bem como pressões para se conformarem às demandas usuais. Esta combinação de pressões ambientais leva a gerar estruturas administrativas maiores e mais complexas do que aquelas organizações que enfrentam ambientes menos complexos.

Organizações manufatureiras estão principalmente sujeitas a fortes solicitações técnicas com mais fracos – mas variando – graus de pressões institucionais, relacionadas a matérias como saúde, segurança, controles de poluição, entre outros. Pode-se afirmar que o grau de exigência com relação a esses fatores está associado ao estágio de desenvolvimento do país em que a organização opera.

Muitas organizações de serviços profissionais, tais como escolas, clínicas de saúde mental, igrejas e firmas de advocacia, operam sob fortes pressões institucionais e fracos ambientes técnicos, embora níveis variados de controles técnicos estejam presentes.

Organizações como pequenos restaurantes e unidades de serviços pessoais – clubes de saúde – que emergem sob condições nas quais ambientes técnicos e ambientes institucionais não são altamente desenvolvidos, apresentam dificuldades para se desenvolver ou florescer. Nessas condições ambientais, as formas organizacionais tendem a ser pequenas e instáveis.

As considerações feitas por Scott e Meyer (1991) devem ser ponderadas pelo contexto de referência utilizado para o desenvolvimento da teoria. Esses autores têm como referência central a realidade norte-americana. Em outros países, a disposição das organizações nos quadrantes pode ser diferente e, mesmo nos EUA, alterações nos campos organizacionais podem gerar mudanças na forma como cada ambiente influencia a dinâmica organizacional. Evidentemente que tais mudanças não são cotidianas, mas resultam de alterações do mercado e das políticas governamentais.

Nesta mesma direção, Meyer e Rowan (1991) reafirmam a idéia de um contínuo de ambiente técnico e institucional. Eles explicam que organizações de produção tendem a estar sob forte controle de resultados, sendo que seu sucesso depende do gerenciamento de suas redes relacionais complexas. Organizações institucionalizadas, por sua vez, têm seu sucesso condicionado ao alcance de

confiança e estabilidade através do isomorfismo com as regras institucionais. O caráter transitório das organizações nos quadrantes explica-se, então, por dois motivos:

primeiro, as propriedades técnicas dos resultados são socialmente definidas e não existem num sentido concreto que permita serem empiricamente descobertas. Segundo, ambientes e organizações freqüentemente redefinem a natureza dos produtos, serviços e tecnologias. Redefinição, algumas vezes, torna claros tecnologias ou padrões de avaliação. Mas freqüentemente organizações e ambientes redefinem a natureza das técnicas e resultados introduzindo ambigüidades e direitos de inspeção e controle. (MEYER; ROWAN, 1991, p.55).

Neste estudo, assume-se que organização e ambiente não apresentam fronteiras claramente delimitadas. Qualquer delimitação é sempre o resultado de condicionamentos culturais e políticos dos atores organizacionais. Assim, a percepção dos dirigentes sobre a existência do ambiente é um fator crucial para entender as relações interorganizacionais. No entanto, cabe destacar, que fatores ambientais influenciam as práticas organizacionais, em muitas circunstâncias, independente dessa percepção. Por esse motivo, torna-se essencial compreender as dimensões técnicas e institucionais do ambiente, como elas são percebidas pelos dirigentes da organização e como elas efetivamente afetam as práticas gerenciais e a estrutura organizacional.

### **3 MODELO DE ANÁLISE DE *JOINT VENTURES* INTERNACIONAIS**

O estudo de arranjos cooperativos interorganizacionais, conforme referido nos tópicos anteriores, tem sido pautado em diferentes perspectivas teóricas e metodológicas. Ainda que não exista um consenso no campo sobre a forma mais adequada para estudar alianças, já existe um consenso sobre a necessidade de combinar diferentes teorias para compreender a natureza multifacetada deste fenômeno (Grandori e Soda, 1995; Ebers, 1997; Baldi e Lopes, 2002).

Conforme apresentado na Figura 1, bem como ao longo da revisão da literatura, a construção de um modelo para compreender alianças estratégicas e em especial *joint ventures* deve incorporar dimensões econômicas, culturais, políticas e sociais. Nesse sentido o modelo a seguir compõe-se de elementos de diferentes abordagens teóricas e inclui a seqüência de eventos referida por Gulati (1998) para formação de uma aliança.

Segundo Gulati (1998), do ponto de vista estratégico, algumas das facetas essenciais do comportamento das firmas, de como elas se relacionam nas alianças, podem ser entendidas quando se olha a seqüência de eventos do processo de sua formação. Esta seqüência, conforme já se aludiu anteriormente, inclui a decisão de entrar em uma aliança, a escolha de um parceiro apropriado, a escolha da estrutura para a aliança e a evolução dinâmica da aliança ao longo do tempo. Partindo das contribuições da teoria da imersão social de Granovetter (1985), bem como da teoria institucional (Meyer e Rowan, 1977; DiMaggio e Powell, 1983; Selznick, 1957) esta tese salienta a importância do contexto social e cultural, não reduzindo o ambiente



externo aos aspectos de mercado. O próprio mercado, é considerado como uma construção social, moldado pelas relações sociais entre os atores. Atores econômicos são vistos como atores sociais que não agem exclusivamente com base em uma racionalidade puramente instrumental, ou seja, para além da racionalidade limitada, atores econômicos sofrem pressões normativas que determinam suas ações, homogeneizando parte do comportamento organizacional, em um determinado campo organizacional. Tais pressões, no entanto, não são absolutamente determinantes, pois fatores políticos, culturais e a autodeterminação dos atores também se fazem presente nos processos organizacionais.

O modelo de análise proposto evidencia, em um primeiro momento, os elementos de cada abordagem teórica para análise de cada fase do processo de formação da aliança. Ainda que as dimensões culturais, sociais, econômicas e políticas estejam distribuídas nas teorias utilizadas para fundamentar o estudo, foi construída uma figura (Fig. 6), com referências específicas para cada uma dessas variáveis.

Para facilitar o entendimento do modelo, será explicitado no que consiste cada uma das fases do processo de formação, conforme proposto por Gulati (1998).

### **3.1 DECISÃO DE FORMAR UMA ALIANÇA**

Os motivos para formação de uma aliança já foram amplamente explorados ao longo desse trabalho e podem incluir questões que perpassam as diferentes perspectivas teóricas. Entende-se que a decisão de entrar em uma aliança pode ser explicada pela combinação de aspectos econômicos, sociais, políticos e culturais.

Pesquisas empíricas, referidas ao longo da fundamentação teórica, indicam motivos estratégicos para entrar em uma aliança, tais como: o alcance de maior poder de mercado e o aumento da eficiência organizacional. O fator tamanho e o tipo de indústria também vêm sendo considerados como fatores decisivos para

entrada em alianças. A aquisição de conhecimento representa um outro motivo para formação de alianças, explorado por pesquisadores como Gary Hamel. Alianças são vistas por Hamel (1990) como uma corrida para obter domínio de conhecimento. Ganha a corrida a organização que aprender mais rápido, ou seja, que adquirir o conhecimento mais rápido do parceiro. A visão competitiva, no entanto, não é dominante nos estudos de arranjos organizacionais cooperativos.

Além desses aspectos, questões sociais, como a imersão das organizações em um determinado ambiente sócio-cultural, também podem ser empregadas para explicar esta fase. Dirigentes organizacionais podem ser estimulados por diretores de empresas, com os quais mantêm relações sociais, a ver alianças como uma alternativa para enfrentar situações de incerteza. Além disso, o fato de compartilharem um determinado conjunto de valores, pode ser determinante para entender alianças como uma alternativa legítima ou não. Conforme evidenciado por Haunschild (1993), empresários são muito sensíveis às influências do ambiente institucional, o que faz da imitação organizacional uma prática comum em um campo organizacional e para além das suas fronteiras.

No que concerne ao caso em estudo, já é evidente pelos contatos preliminares que as questões estratégicas, econômicas e tecnológicas, exerceram um papel significativo na decisão de formar a aliança. No entanto, o momento de entrada e a iniciativa de formar uma parceria pelas empresas em análise indicam uma estreita relação com as questões sociais, culturais e políticas.

### **3.2 DECISÃO SOBRE O PARCEIRO**

Segundo Gulati (1998), assim como a decisão de casar está presa à escolha e disponibilidade de um parceiro, a decisão de uma firma em formar uma aliança também está condicionada à disponibilidade de um parceiro atraente.

A teoria da dependência de recursos tem como argumento que a escolha de um parceiro é condicionada pela existência de interdependências estratégicas de uma organização com outras organizações de seu ambiente. Nessa linha, empresas buscam parceiros que possam reduzir tal interdependência, ou seja, organizações que possuem recursos complementares às suas atividades.

Para avaliar a importância da dependência de recursos, pesquisadores têm vinculado a formação de alianças à distribuição de vários tipos de *capabilities* dentro da indústria, tais como: produção, *marketing*, distribuição e acesso a novas tecnologias. No entanto, segundo Gulati (1998), ainda que interdependência possa explicar a formação de laços entre algumas firmas, ela pode não contar adequadamente para explicar a formação de alianças. Isso se explica uma vez que nem toda a interdependência entre firmas materializa-se em alianças.

Gulati (1998) comenta que uma explicação da formação de alianças baseada somente sobre interdependência – conforme defendido pelos teóricos da dependência de recursos – ignora como firmas aprendem sobre oportunidades de alianças. Assim, o autor explica que as redes sociais e fluxo de informações, decorrentes de relações prévias entre empresas, são fundamentais para escolha de parceiros. Tais redes sociais, que se formam entre empresas que mantêm relações próximas, são importantes como fontes de informação sobre a reputação de outras empresas. Devido ao risco de comportamento não ético do parceiro, os quais podem gerar elevados custos nas transações, a troca de informações, baseada em relações sociais, torna-se fundamental.

Reputação é considerada um importante fator para a seleção de um parceiro. A reputação é o resultado de diferentes laços estabelecidos com diferentes organizações. No entanto, pode-se destacar outros aspectos que entram na decisão sobre a escolha dos parceiros, tais como: a complementaridade de objetivos e recursos, proximidade geográfica e cultural (cultura organizacional e cultural nacional), alternativas disponíveis de parceiros, indicadores de saúde financeira, domínio do contexto institucional local, domínio tecnológico e de mercado e a oportunidade de ser o primeiro a propor a aliança. Esses aspectos podem ser explicados a partir das diferentes teorias propostas para compor o modelo.

Finalmente, Gulati (1998) explica que firmas com maior capital social não somente têm acesso a mais informações sobre um maior número de alianças, mas também estão mais aptas a atrair parceiros melhores. Em outras palavras, o capital social acumulado por uma organização pode ser incluído como uma variável a explicar a qualidade do parceiro escolhido.

### 3.3 DECISÃO SOBRE A ESTRUTURA

A estrutura a ser adotada em um arranjo organizacional cooperativo pode variar significativamente. Essa variação pode decorrer, dentre outros aspectos, do grau de interdependência das empresas-mãe e do grau de autonomia. Segundo Lorange e Roos (1996), quanto menor o grau de interdependência, mais próxima estará a estrutura de governança do modelo de hierarquia, no caso as *joint ventures*. Quanto menor for esse grau de interdependência, mais próximo estará da estrutura de mercado.

Gulati (1998) explica que a lógica de escolha entre os extremos de fazer ou comprar um determinado componente também pode ser esperado operar quando firmas têm de decidir entre os diferentes tipos de estrutura de governança para um arranjo cooperativo. Nessa lógica, quanto maior for a preocupação com a absorção pelo parceiro, mais hierárquica será a estrutura de governança, ou seja, quando há risco de absorção pelo parceiro a tendência de estrutura será uma *joint venture*. No entanto, o próprio Gulati (1998) adverte para o risco de reducionismo presente nessa lógica, uma vez que trata alianças que ocorrem em um contexto não histórico.

A perspectiva da imersão social, a qual se aproxima dos argumentos da teoria institucional, evidencia o alcance de confiança entre firmas. Confiança entre firmas refere-se à crença de que um parceiro não explorará as vulnerabilidades do outro (Gulati, 1998). Em outras palavras, a redução do risco não necessariamente está fundamentada na estrutura, mas pode estar baseada nas relações de confiança que se constroem entre os atores sociais.

### 3.4 DINÂMICA EVOLUTIVA DE UMA ALIANÇA

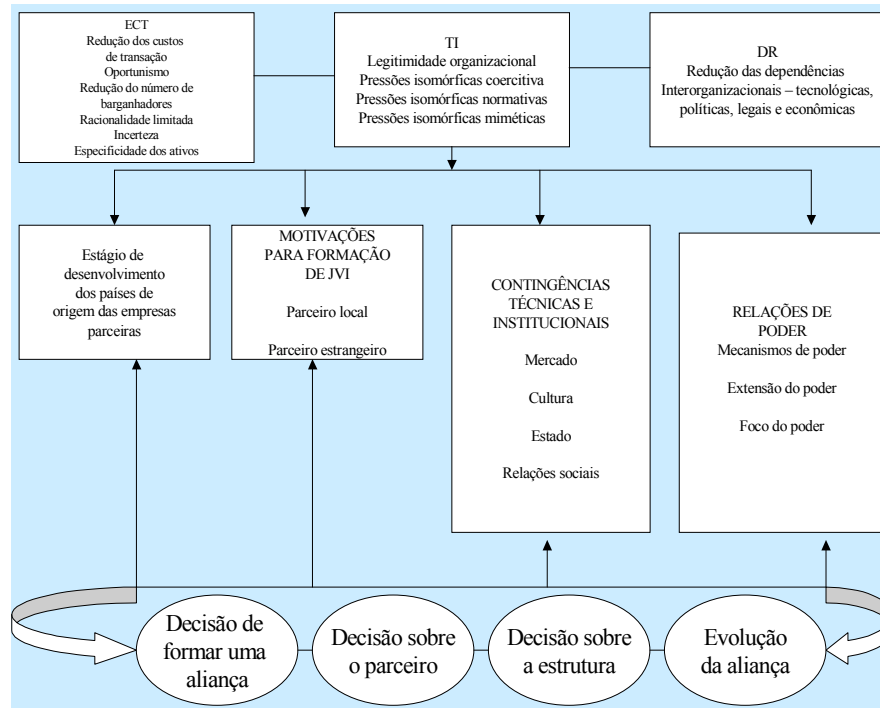
A dinâmica de evolução da aliança refere-se a como os parceiros na aliança envolvem-se na mesma ao longo do tempo. Entender a evolução das alianças pode prover *insights* críticos sobre como tais laços podem ser gerenciados. Gulati et al. (1994) introduziram a idéia de que a compreensão dos *pay-offs* do parceiro de uma aliança é crucial para entender os incentivos para cooperar e para realizar as maneiras possíveis que cada um pode unilateralmente influenciar o resultado da aliança.

Gulati (1998) sugere que enquanto condições iniciais, tais como os objetivos dos parceiros, suas adaptações no processo de aprendizagem e a natureza do ambiente e do contexto interorganizacional parecem exercer influência sobre o desenvolvimento de uma aliança; a evolução de algumas alianças pode de fato estar próxima a um modelo de equilíbrio, onde pode haver estágios específicos que ocorrem devido à mudanças descontínuas no ambiente.

O modelo teórico proposto na tese indica uma influência do estágio de desenvolvimento dos países das empresas-mãe, das contingências técnicas e institucionais e das relações de poder nas diferentes fases do processo de formação da joint venture. Esses aspectos que exercem influência sobre as fases do processo de formação da joint venture, por sua vez, podem ser explicados a partir de elementos oriundos da economia dos custos de transação, teoria institucional e dependência de recursos. Tais abordagens, conforme já evidenciado, ainda que diverjam sobre determinados pontos, podem ser adotadas de forma complementar para explicação de arranjos organizacionais cooperativos.

Na introdução desta tese o autor explicitou como as diferentes perspectivas teóricas ajudam a entender a influência do ambiente institucional e das relações de poder no processo de formação de arranjos organizacionais cooperativos tipo joint venture.

Para finalizar, é apresentado a seguir o modelo de análise (Fig. 6):



**Figura 6: Modelo de Análise**

O modelo explicita a complementaridade das três abordagens teóricas, indicando que elas contribuem para compreensão tanto das influências técnicas quanto institucionais do ambiente. As três abordagens teóricas, conforme dispostas no modelo, indicam seu poder explicativo nas diferentes fases, na análise dos motivos e na influência do estágio de desenvolvimento dos países das empresas-mãe. Salienta-se que as diferentes abordagens teóricas vão exercer peso distinto na explicação do processo de formação da JV dependendo da fase do processo de formação.

## **4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

A realização de um estudo empírico exige do pesquisador que o mesmo se posicione a respeito da natureza do objeto em análise, de seus pressupostos epistemológicos, metodológicos e de natureza humana. Neste trabalho, assume-se a idéia de conversações interparadigmáticas de Reed (1999) e Clegg e Hardy (1999), visando a uma melhor compreensão do fenômeno em estudo.

A realidade organizacional, portanto, é considerada tanto a partir da interpretação que os sujeitos fazem dela, quanto da dimensão objetivada no espaço social de atuação da organização, expressa através de ações, de práticas gerenciais e, sobretudo, da interpretação do próprio autor. Quanto ao papel dos dirigentes, acredita-se que, embora esses possam atuar de forma autônoma e de livre vontade, reconhecem-se vários limites (cognitivos, culturais, políticos) que determinam a dinâmica organizacional independente da vontade dos atores internos da organização.

Quanto à dimensão epistemológica deste projeto, será considerada a possibilidade de identificação de regularidades ou relações causais, embora se reconheçam limites nesta postura para explicar os fenômenos organizacionais. Esses limites explicam-se pela dimensão socialmente construída da realidade organizacional, o que torna indispensável considerar a interpretação subjetiva dos diferentes atores envolvidos no cenário da organização.

Considerando a natureza do problema e os objetivos da pesquisa, verificou-se que o enfoque mais adequado consiste numa abordagem qualitativa. Segundo Silverman (1995), a abordagem qualitativa de pesquisa possui, entre seus critérios, considerar a perspectiva do sujeito sob investigação, buscar a compreensão dos detalhes do cotidiano; entender ações e significados em seus contextos sociais e enfatizar tempo e processo. Tais critérios são fundamentais neste trabalho, uma vez que as categorias utilizadas na investigação, muitas vezes, só são compreendidas nos detalhes do cotidiano, associadas ao contexto institucional em que estão inseridas e no entendimento específico dos atores que as informam.

Ao longo do trabalho procurou-se manter a sensibilidade histórica, política, cultural e contextual. Quanto à sensibilidade política e histórica, considera-se que, embora o foco do trabalho esteja centrado em um evento contemporâneo, aspectos históricos contribuem para compreender melhor as explicações dadas pelos atores envolvidos na pesquisa, bem como para estabelecer ligações entre os diferentes fatos que se relacionam com a questão proposta. A dimensão política garante preservar a consciência crítica do pesquisador quanto aos interesses externos sobre o resultado da pesquisa.

A sensibilidade cultural, por sua vez, revela como experiências relatadas, próprias do processo de investigação, são moldadas por determinadas formas de representação, assim como regula vieses produzidos pelas representações do próprio pesquisador em um contexto distinto do seu. Tal abordagem procura evitar, como já foi referido anteriormente, os equívocos cometidos por pesquisadores ao reduzir as explicações dos eventos sociais a questões puramente culturais – o que Clegg (1998) denomina de reducionismo cultural.

Finalmente, a sensibilidade contextual, segundo Silverman (1995), faz referência a dois tópicos, a saber, a) o reconhecimento que instituições aparentemente uniformes, como família, tribo ou ciência, assumem uma variedade de significados em diferentes contextos; b) os participantes, na vida social, produzem ativamente um contexto do qual eles fazem parte, não devendo, os pesquisadores sociais, simplesmente importar as suas próprias suposições sobre a relevância de um contexto em qualquer situação.



#### 4.1 DETALHANDO O PROBLEMA

Para obter uma compreensão do problema proposto neste trabalho, desenvolveu-se um conjunto de questões secundárias. Essas questões, por sua vez, objetivaram gerar respostas para se chegar aos objetivos.

Para o primeiro objetivo, ***caracterizar as dimensões analíticas do contexto institucional para a formação de joint ventures internacionais***; foram formuladas as seguintes questões:

1. Quais os fatores políticos e econômicos dos países de origem das empresas-mãe que influenciaram o processo de formação da *joint venture*?
2. Quais são as principais instituições que regulam as atividades econômicas, políticas e sociais no país hospedeiro da *joint venture*, capazes de afetar o seu processo de formação?
3. Quais as principais características sociais, econômicas, políticas e culturais dominantes no país hospedeiro da *joint venture*?
4. Como se apresenta a compatibilidade entre as normas e os valores dominantes no país hospedeiro da *joint venture* e as práticas dos dirigentes da empresa parceira estrangeira, e como essa compatibilidade afetou o processo de formação da *joint venture*?

Para o segundo objetivo, que consistiu, uma vez especificadas as dimensões analíticas relevantes do contexto institucional, investigar ***as formas pelas quais as relações de poder entre empresas-mães e outras organizações interessadas moldam decisões e não decisões estratégicas envolvidas em entrar em joint ventures internacionais***; e investigar ***como a interação entre os aspectos institucionais e as relações de poder influenciam a formação de joint ventures internacionais***, formularam-se as seguintes questões:

5. Qual o nível de assimetria nas relações de poder entre as empresas-mãe em relação a *joint venture*?
6. Quais eram os principais recursos de poder das empresas-mãe durante o processo de formação da *joint venture*?
7. Como as empresas-mãe utilizaram os seus recursos de poder para influenciar a formação da *joint venture*?
8. Qual o grau de autonomia e quais mecanismos de controle para a *joint venture* foram formalmente definidos pelas empresas-mãe?
9. Até que ponto outros atores externos (concorrentes, clientes, fornecedores, governo) exerceram pressões diretas sobre o processo de formação da *joint venture*?

Para o terceiro objetivo, ***investigar a influência do estágio de desenvolvimento dos países de origem das empresas-mãe na formação de joint ventures internacionais***, as seguintes questões foram definidas:

10. A empresa-mãe estrangeira tinha restrições com relação ao estágio de desenvolvimento do país hospedeiro da *joint venture*?
11. A opção pela formação de uma *joint venture*, em lugar de investimentos diretos pela empresa-mãe, estava associada a algum receio dos dirigentes quanto à instabilidade política e econômica, freqüente em países em desenvolvimento?

Para facilitar a compreensão do processo de investigação e dos seus resultados, apresentam-se, nos próximos subitens, as definições constitutivas dos termos que compõem a pesquisa.

#### 4.1.1 Definindo Ambiente Técnico

Do ponto de vista de Scott e Meyer (1991) ambientes técnicos

são aqueles nos quais um produto ou serviço é produzido e trocado em um mercado tal que organizações são recompensadas pelo controle efetivo e eficiente dos seus sistemas de produção. (...) Organizações operando em tais ambientes são esperadas concentrarem suas energias em controlar e coordenar seus processos técnicos e são prováveis de tentar amortecer ou proteger esses processos centrais dos distúrbios ambientais. (SCOTT; MEYER, 1991, p.123).

Em outras palavras, constitui um sistema que enfatiza a competição de mercado, a mudança de nicho e as medidas de desempenho. Resulta da interação entre as forças concorrenciais e está centrado nas trocas de bens e de serviços e no intercâmbio econômico (adaptado de Scott, 1992 e Machado da Silva et al., 1999).

A operacionalização da dimensão técnica do ambiente, nesta pesquisa, ocorreu a partir da investigação das características do setor de perfumaria em termos de nível de competição, da natureza dos ativos considerados mais relevantes nas disputas entre as empresas, de nível de concentração do setor, de nível de estruturação dos canais de distribuição e da natureza dos fluxos de troca entre empresas.

#### 4.1.2 Definindo Ambiente Institucional

Ainda segundo Scott e Meyer (1991) ambientes institucionais são, por definição,

aqueles caracterizados pela elaboração de regras e requerimentos para os quais organizações individuais deverão conformar-se se elas estão para receber apoio e legitimidade. Os requerimentos podem vir de agências reguladoras autorizadas pelo estado-nação, de associações profissionais ou de negócio, de sistemas de crenças generalizados que definem como tipos de organizações específicas estão para conduzirem-se, além de outras fontes similares. (SCOTT; MEYER, 1991, p.123).

Ambiente institucional, portanto, configura-se como um espaço de disputa por poder político e legitimidade institucional, referindo-se a uma realidade socialmente construída. A ênfase está na difusão de normas que conduzem à legitimidade organizacional (adaptado de Scott, 1992 e Machado da Silva et al., 1999).

A operacionalização da dimensão institucional do ambiente foi feita a partir da identificação das organizações que exerceram influência social, política e cultural no processo de formação da aliança; da identificação de traços culturais dos países capazes de moldar o processo de negociação e formação da aliança e de aspectos relevantes da legislação capazes de influenciar o processo.

#### **4.1.3 Definindo *Joint Venture***

*Joint venture* é definida como um tipo de estratégia de cooperação, estabelecida formalmente, envolvendo duas ou mais organizações legalmente distintas, conhecidas como empresas-mãe, as quais participam ativamente nas atividades de tomada de decisão da firma criada em conjunto.

Rodrigues (1999) complementa esta definição ao descrever *joint venture* como um tipo de aliança estratégica na qual uma ou mais firmas entram com capital para formar uma terceira, mas sem que as empresas componentes percam a sua identidade.

Este conceito foi operacionalizado através da identificação da existência de mais de um parceiro, da verificação da criação de uma nova entidade e da verificação da existência de compartilhamento de ativos tangíveis, ou não, e do compartilhamento da gerência da nova entidade.

#### 4.1.4 Definindo Poder

Poder pode ser definido como a habilidade de pessoas ou grupos para extrair para si próprios resultados estimados de um sistema, no qual outras pessoas ou grupos buscam esses mesmos resultados ou prefeririam expender seus esforços em direção a outros resultados. Poder é exercido para alterar a distribuição dos resultados, para estabelecer uma distribuição desigual ou mudar os resultados (Perrow, 1998, p.259).

A operacionalização da variável *poder* deu-se com base nas formas de controle exercidas pelas empresas-mãe, na identificação da extensão do controle – total ou parcial –, no foco do controle – sobre tecnologia, gestão, marcas, mercados – e na identificação dos mecanismos de controle empregados pelas empresas-mãe.

#### 4.2 DELINEANDO A PESQUISA

Yin (1994) explica que todo tipo de pesquisa empírica tem implícito, ou explícito, um desenho, o qual, em uma linguagem coloquial, consiste de um plano de ação para ir das questões iniciais até as conclusões, objetivando, assim, guiar o pesquisador no processo de coletar, analisar e interpretar os resultados. Esse desenho expressa, também, os domínios de generabilidade.

Para analisar empiricamente o problema proposto, optou-se pelo estudo de caso, o qual, segundo Bruyne et al. (1977), constitui um estudo em profundidade de casos particulares, ou seja, uma análise intensiva de um determinado fenômeno em uma unidade de análise. Triviños (1992, p.134) salienta que “a complexidade do estudo de caso está determinada pelos suportes teóricos que servem de orientação em seu trabalho ao investigador”.

Segundo Yin (1994), um estudo de caso contribui de forma única para a compreensão de fenômenos individuais, organizacionais, sociais e políticos, uma vez que possibilita ao investigador reter as características holísticas e significativas dos eventos da vida real.

A escolha do estudo de caso como estratégia de pesquisa justificou-se, neste trabalho, por se buscar, através dele, a explicação de *como* determinada dimensão do ambiente e das relações de poder entre organizações afeta uma estratégia específica que vem sendo amplamente adotada no mundo contemporâneo. Saliente-se, também, que o investigador tem pouco, ou nenhum, controle sobre o comportamento atual do evento em estudo, o que descarta a possibilidade de outras estratégias como um estudo experimental. Além disso, o foco do estudo espelha eventos contemporâneos, os quais podem ser melhor compreendidos a partir do estudo de caso como estratégia central.

Assim, foram considerados o nível organizacional e interorganizacional de análise e foi estudada uma aliança estratégica internacional do tipo *joint venture*. Ressalte-se, além disso, o foco da pesquisa centrar-se na relação organização/ambiente, e abranger o período de negociação para formação da *joint venture*.

A escolha do caso adotou, como critérios: a) a acessibilidade para realização de entrevistas, visitas técnicas e análise de documentos internos, tipo atas, pesquisas com fornecedores e clientes e contratos; b) a *joint venture* ter sido formada por empresas-mãe de países em estágios diferenciados de desenvolvimento, o que, normalmente, significa diferenças nos contextos institucionais. O segundo critério foi considerado, neste trabalho, como importante, uma vez que pesquisas que levam em conta tal critério têm mostrado resultados divergentes em relação àquelas envolvendo *joint ventures* entre empresas de países desenvolvidos.

### 4.3 TIPIFICANDO, COLETANDO E ANALISANDO DADOS

Para a coleta dos dados, foi empregada a técnica de triangulação a qual, segundo Triviños (1992, p.138) “tem por objetivo básico abranger a máxima amplitude na descrição, exploração e compreensão do foco em estudo”. Dentre os instrumentos, utilizou-se a técnica de entrevista em profundidade, de forma a buscar elementos que permitissem identificar as dimensões institucionais do ambiente das organizações. Além dos dados primários, foram considerados os documentos produzidos durante o processo, como planos e normatizações.

Considerando que o foco da pesquisa concentrou-se na relação organização/ambiente, e que o ambiente só pode ser entendido de forma mais completa, levando-se em consideração a interpretação dos membros da organização, foram entrevistados, no processo de investigação, os dirigentes organizacionais da *joint venture* e da empresa-mãe do país hospedeiro.

Da diretoria da *joint venture*, foram entrevistados o diretor administrativo-financeiro, o ex-diretor de *marketing*, espanhol indicado pela *Antonio Puig* e que integrava o quadro administrativo dessa mesma empresa na Espanha, e o atual diretor comercial, representante da *Antonio Puig*, mas pertencente a *Memphis Industrial*. Foram entrevistados, também, o diretor-presidente, o diretor administrativo-financeiro, o diretor comercial e o gerente de produção, todos membros da *Memphis Industrial*. As entrevistas tiveram duração de mais ou menos 50 minutos cada uma, foram gravadas e transcritas literalmente.

Para compreender a última fase do processo de formação da *joint venture*, planejou-se a realização das entrevistas em dois momentos distintos. Assim, em outubro de 2001, foi realizado o primeiro bloco de entrevistas, no qual se objetivou identificar motivações, objetivos, distribuição de poder, vantagens, caracterização do contexto institucional, entre outros aspectos. No segundo bloco de entrevistas, realizado em julho de 2003, as questões centraram-se na compreensão do nível de satisfação com a parceria, envolvendo questões sobre a contribuição dos parceiros, alcance dos objetivos da parceria, dificuldades no gerenciamento, percepções

quanto à continuidade da parceria e considerações sobre os erros e acertos quanto à avaliação do ambiente no processo de decisão de formação da aliança.

Considerando que o diretor de *marketing* indicado pela *Antonio Puig* retornou para a Espanha após completar dois anos na *joint venture*, aplicou-se para o mesmo um questionário para verificar a sua percepção quanto ao desenvolvimento da *joint venture*. Tal questionário tinha como objetivo comparar as percepções dos dirigentes da *Memphis* com a percepção da *Antonio Puig* no que diz respeito à evolução da parceria. O fato desse ex-diretor não estar mais ligada a *joint venture* produziria uma isenção maior nas respostas. Além disso, ele exercia um papel-chave que era o de controle e de desenvolvimento das marcas cedidas pela *Antonio Puig* para a *joint venture Puig-Memphis*. Mais ainda, ele seria a pessoa com conhecimento da tecnologia de *marketing* a ser repassada para a *Memphis Industrial*, conforme expresso nos objetivos da parceria por essa empresa.

Outras informações foram coletadas através de publicações sobre o setor, como o relatório de Garcia e Furtado (2002), o livro sobre perfumaria de Aschcar (2001), documento fornecido pela Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal Perfumaria e Cosméticos (ABIHPEC), parte do documento de planejamento estratégico da *Memphis Industrial* e a Ata de assembléia geral extraordinária para constituição da *Puig-Memphis*. Não se teve acesso ao contrato estabelecido entre as duas empresas, uma vez que existia um acordo de sigilo quanto ao mesmo.

Foi utilizada a técnica de análise de conteúdo, a qual se apresenta compatível com o enfoque qualitativo. Triviños (1977) explica que a análise de conteúdo é uma técnica eficiente para decifrar conteúdos manifestos ou latentes nas manifestações orais e escritas. Segundo Silverman (1995), o objetivo da análise de conteúdo é entender as categorias dos participantes e ver como essas são usadas em atividades concretas.

Para a análise dos dados primários, foram transcritas, literalmente, todas as entrevistas, ressaltando-se repetições de afirmações e questões colocadas com maior ênfase pelos entrevistados. A partir das transcrições, foram identificadas as categorias que representavam as variáveis do trabalho, conforme a operacionalização apresentada neste capítulo. Buscou-se, também, identificar



categorias presentes nos dados secundários, disponibilizados pela empresa, de forma a relacioná-los com os dados primários, confirmando-os ou complementando-os.

Os dados foram então utilizados na descrição e na interpretação de cada fase do processo de formação da aliança, de acordo com o que foi descrito na revisão da literatura. A partir dessa descrição foram realizadas as interpretações teóricas com base no modelo construído através das três abordagens.

#### **4.4 LIMITAÇÕES DO TRABALHO**

As pesquisas em ciências sociais apresentam, como primeira limitação, os vieses do pesquisador, o qual está imerso em um contexto social específico, influenciando-o na maneira de ler a realidade e de expressá-la. Ainda que o método científico proporcione maior objetividade aos estudos, é aceito que a neutralidade em relação ao objeto pode, no máximo, ser uma busca, não uma realidade.

Assim, a limitação dessa pesquisa começa pela história do pesquisador, que tem uma vivência predominantemente acadêmica e não empresarial; nasceu e viveu em um país em desenvolvimento, latino e de língua portuguesa. Aliado a isso, está uma vivência política de esquerda, ligada a um partido de esquerda e com uma longa história de restrição ao capital internacional. Esse tipo de vivência faz com que se fique mais atento ou desconfie das intenções de empresas de países desenvolvidos, quando vêm fazer parcerias com as de países em desenvolvimento. Dessa maneira, revela-se uma tendência de colocar forte ênfase no papel das relações sociais no mundo dos negócios, o que é típico do mundo latino, de não aceitar facilmente teorias que apostam, de forma demasiada, nos benefícios do mercado.

Para reduzir essas limitações, procurou-se ler vários autores e ouvir considerações de pesquisadores com visões e histórias diferentes dessa, bem como incorporar teorias que aparentemente não combinavam com a própria história do

autor. Além disso, buscou-se desenvolver parte da pesquisa em um país não latino, com uma cultura significativamente distinta e que pudesse mostrar outra nuance da realidade.

Outra limitação deste estudo consiste na sua capacidade de generalização dos dados por tratar-se de um estudo de um caso apenas. Nesse sentido, buscou-se valorizar a teorização, preparando o caminho para um refinamento do modelo teórico. A partir deste trabalho, pretende-se realizar um conjunto de pesquisas que considere o universo de *joint ventures* formadas no Brasil a partir da década de 90, e, também, pesquisas que compreendam os laços de diferentes *joint ventures* em setores específicos, aprofundando a análise de suas relações com os demais atores no campo organizacional.

Finalmente, com relação à pesquisa em si, realizada na *joint venture Puig-Memphis*, apresenta-se, como limitação, o fato de trabalhar uma quantidade proporcionalmente muito superior de dados da empresa-mãe local (*Memphis Industrial*). Os dados da *Antonio Puig* foram obtidos junto a um de seus representantes na *joint venture*, o qual, no entanto, não teve envolvimento muito significativo no processo de negociação da parceria.

Apresentadas a metodologia e as limitações da pesquisa, passa-se, no próximo tópico, à apresentação e à análise dos dados.

## **5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS**

Neste tópico será apresentada a caracterização do ambiente institucional de referência para formação da *joint venture*, dando-se destaque para a apresentação das características culturais e institucionais dos países de origem da *joint venture*, a caracterização do setor de cosméticos e perfumaria em especial, e a apresentação da *joint venture* propriamente dita. Finalmente, a aplicação do modelo seguirá a descrição e a análise das diferentes fases do processo de formação da *joint venture*— decisão de entrar na aliança, decisão sobre o parceiro, decisão sobre estrutura e dinâmica e evolução da parceria. A análise do poder e a influência do estágio de desenvolvimento dos países das empresas-mãe passarão a análise das diferentes fases.

### **5.1 BRASIL E ESPANHA: DIMENSÕES CULTURAIS E INSTITUCIONAIS**

Brasil e Espanha são dois países latinos que ocupam importante papel na economia internacional. No entanto, estão em estágios diferentes de desenvolvimento, o que implica diferenças nos seus ambientes sócio-culturais e ambiente técnico, ou seja, dispõem de diferentes ambientes institucionais. Conforme apresentado na revisão teórica, diferenças institucionais podem resultar em maiores

dificuldades no processo de formação e gerenciamento de alianças estratégicas, sendo maior essa influência no caso de *joint ventures*, a qual implica o compartilhamento de ações e o gerenciamento da nova entidade criada. Além disso, conforme salientam Dacin, Goodstein e Scott (2002), determinadas práticas e estruturas gerenciais variam no grau de institucionalização de um país para outro, o que explica, em parte, a dificuldade de implantação de determinadas práticas gerenciais pela *Antonio Puig* na *joint venture Puig-Memphis*.

As diferenças institucionais aumentam a complexidade das transações por demandarem, muitas vezes, a criação de mecanismos contratuais como alternativa para se proteger de comportamento oportunista, bem como por gerar maior possibilidade de conflitos em decorrência da dificuldade de comunicação colocada por questões de linguagem, costumes, rituais e tradições. Como era de se esperar, o fato de Brasil e Espanha apresentarem similaridades culturais e econômicas, parcerias entre empresas desses dois países tenderiam a apresentar menores dificuldades no processo de formação e de gerenciamento. Essa foi uma primeira constatação no caso da *Puig-Memphis*, ainda que se deva ressaltar que alguns fatores, como tamanho, cultura organizacional e natureza da propriedade das empresas parceiras (ambas empresas familiares), influenciaram positivamente, facilitando o processo de negociação e de gerenciamento.

A seguir, serão apresentadas algumas características dos dois países que podem ajudar a compreender o processo de formação da aliança *PUIG-MEMPHIS*.

### **5.1.1 Espanha**

A Espanha tem como capital Madrid e possui uma população de 41 milhões de habitantes (2003). A língua oficial é o espanhol (castelhano), ainda que outras línguas estejam presentes como o catalão, o galego (Galícia) e o eureka (região Basca). A religião dominante é o cristianismo. Os principais produtos para

exportação são equipamentos de transporte e produtos agrícolas (BBCNEWS, 2003).

Esse país apresenta, como principais problemas, elevado índice de desemprego, chegando a 11,4% em 2002, e onda de violência encabeçada pelo movimento separatista Basco. Em 2002, o PIB espanhol cresceu 2%, e a inflação alcançou a cifra de 4% ao ano. Para superar o problema do desemprego, o governo está introduzindo reformas no mercado de trabalho, buscando reduzir a sua rigidez. No entanto, tais medidas têm gerado significativos protestos e greves lideradas pelos sindicatos de trabalhadores (*Business International Center*, 2003; *Eurotendências*, 2003; *Globaledge*, 2003).

O setor de serviços continua a ser o principal setor a contribuir para o PIB da Espanha, seguido pela indústria. Esses dois setores representam quase 90% do PIB do país.

Desde o final dos anos 50, investimentos externos têm exercido um papel importante na modernização econômica da Espanha. O país era atrativo para investimentos estrangeiros não apenas por oferecer oportunidades para participar de um mercado doméstico em rápida expansão, mas também por servir como uma base para posteriores exportações e comércio com países da Comunidade Européia (CE) (*Eurotendências*, 2003).

Na década de 80, 64% dos investimentos espanhóis eram realizados na Comunidade Européia (principalmente Noruega, Alemanha Ocidental e Portugal), 8% eram realizados nos EUA, e apenas 4%, na América Latina. Foi na década de 80 que se deu o ingresso da Espanha na CE, resultando em uma liberalização e desregulamentação da economia espanhola (*Eurotendências*, 2003).

O setor industrial na Espanha sempre teve uma forte participação do governo, o qual não só participava como controlava o capital. Atualmente, o governo espanhol influencia a economia mais através da regulamentação do que através da propriedade direta, embora possua parte, ou totalidade, de algumas grandes companhias.

A partir da consolidação do processo de liberalização e de privatizações da economia espanhola, os principais grupos empresariais espanhóis, com o apoio dos sucessivos governos, iniciaram uma estratégia de expansão internacional, sobretudo em direção à América Latina. Embora os investimentos espanhóis, na América Latina, tenham iniciado na década de 70, foi a partir da década de 90 que esta região se tornou o principal destino dos investimentos espanhóis, representando em 1998, 72% do total dos investimentos (*Eurotendências*, 2003; SPAIN: *Foreign Investment*). A Espanha é hoje o segundo maior investidor estrangeiro no Brasil (Bandnews).

Culturalmente, valores familiares são extremamente importantes na Espanha e, nesse país, se mantém um estilo de vida mais relaxado do que em muitas outras nações. Como exemplo, observa-se o fato de muitas empresas fecharem entre 13h30 min e 16h 30 min para a sesta dos funcionários e proprietários, permitindo, às famílias, conviver na hora das refeições. Pontualidade só é levada a sério quando o programa for uma tourada.

Comparada com outros países europeus, a Espanha está atrás em termos de direitos das mulheres. Desde o período do ditador Franco, as mulheres têm conseguido poucos avanços nos seus direitos, o que pode ser verificado nas posições que ocupam nas companhias.

Hofstede (1980), em análise sobre a evitação da incerteza (EI) no país, ilustra que o mesmo atinge os mais altos índices do *ranking*, observando-se uma correlação positiva com a predominância católica – mais de 50% da população. Este resultado é expresso pelo sentimento espanhol de preocupação com as regras, regulamentos e segurança na carreira. A masculinidade, por sua vez, apresenta um baixo score. Distância do poder, individualismo e masculinidade estão em uma posição moderada, comparando-se com os demais países da Comunidade Européia.

Algumas curiosidades a respeito do comportamento dos espanhóis, que têm implicações na formação de parcerias ou outros tipos de negociações internacionais, podem ser caracterizadas como<sup>2</sup>:

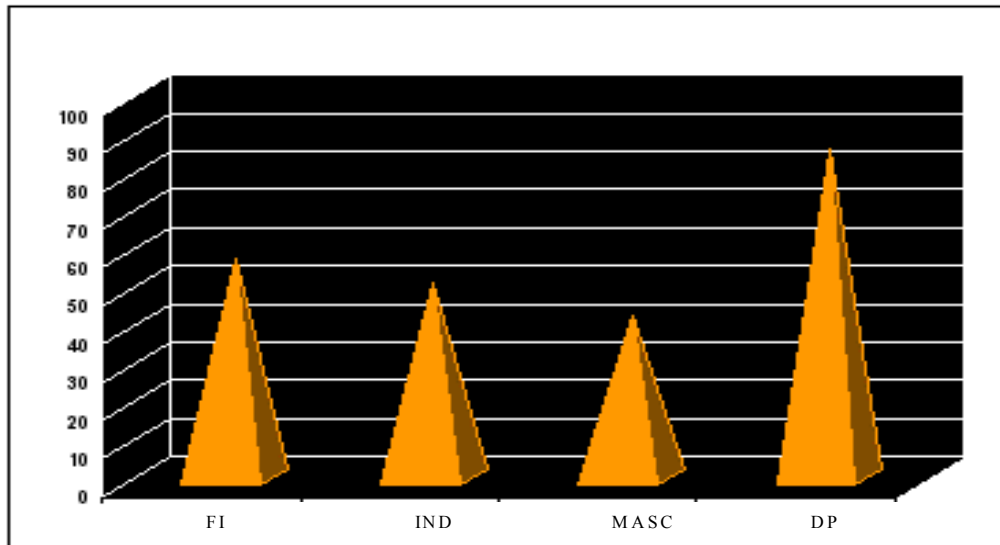
---

<sup>2</sup> (Business International Center, 2003).

- a família é a coisa mais importante para o povo espanhol;
- o tempo é flexível, ou seja, a pontualidade é um objetivo possível, mas não um grande motivo de preocupação caso não seja alcançado;
- assim como no México, negócio é, muitas vezes, obtido como resultado de relacionamentos pessoais;
- recomenda-se estar preparado para negociações em estado caótico, pois, freqüentemente, numerosas pessoas estarão falando ao mesmo tempo;
- homens que são amigos próximos, geralmente, trocam um abraço;
- negociações são, usualmente, uma tarefa extremamente longa e árdua, exigindo, assim, tempo para negociar;
- jantar está, quase sempre, associado ao fato de estabelecer relacionamentos de negócio;

Hofstede (1980), em sua pesquisa, identificou oito *clusters* de países que apresentavam congruência na configuração das dimensões culturais pesquisadas. Um desses *clusters* constitui-se de países latinos mais desenvolvidos, no qual o autor colocou junto Brasil e Espanha. Nesse *cluster*, foram identificados altos índices de distância do poder (DP), elevada evitação de incerteza (FI), médio para alto individualismo (IND) e média masculinidade (MASC) (Fig. 7).

Considerando o período de realização da pesquisa, acredita-se que alterações foram sofridas na configuração desses valores, principalmente no caso brasileiro, que, na década de 90, passou por um significativo processo de modernização. Nesse processo de modernização, a profissionalização das empresas criou mecanismos que reduziram o impacto das diferenças culturais em relação aos países com mais elevado grau de individualismo, evitação de incerteza e distância do poder, ainda que tais características sejam marcantes na nossa cultura.



**FIGURA 7: Espanha**

### 5.1.2 Brasil

A análise sobre o Brasil será desenvolvida com mais detalhes, uma vez que se trata do país hospedeiro da *joint venture*. O ambiente institucional do país hospedeiro tende a estabelecer as principais restrições e apresentar maiores impactos pela influência cultural nas práticas de gestão e de comercialização.

O Brasil tem uma população de 169,6 milhões de pessoas (IBGE, 2003), sendo que 25 milhões vivem abaixo da linha de pobreza. Dessa população, mais de 90% concentra-se na região litorânea, ou seja, em 10% do território nacional. A composição étnica do Brasil é de 55% de descendentes de europeus (principalmente portugueses), 38% de uma mistura de culturas (africanos, alemães, japoneses, índios etc.), 6% de africanos e 1% de índios.



A língua oficial é o português, embora outras línguas sejam faladas em pequenas comunidades formadas por imigrantes europeus na região sul do país. Não existe uma religião oficial, no entanto, aproximadamente 90% da população assumem-se como católicos. Em torno de 16% praticam religiões afro-brasileiras, as quais combinam crenças católicas e tribais. Os evangélicos representam 9%. Protestantes, judeus, budistas e outras religiões representam menos de 9%. A prática simultânea de rituais de religiões diferentes expressa uma peculiaridade brasileira.

O Brasil tem uma população jovem, com 50% abaixo da faixa etária de 20 anos. É um país com um forte setor industrial, com grande produção agrícola e muito rico em recursos naturais. O Brasil responde por mais ou menos 5% da biodiversidade mundial, o que o torna atraente para as indústrias de extração de óleos essenciais para aplicação na indústria de cosméticos.

Segundo Peixoto (1999), o Brasil foi significativamente influenciado pela cultura europeia na constituição do seu estado. Historicamente, assim como a Espanha, o Estado brasileiro sempre exerceu um papel ativo na economia, forjando o desenvolvimento econômico através de intervenções diretas como legislador e investidor. Segundo Bethlen (1999), historicamente o governo brasileiro sempre foi muito influente no desenvolvimento econômico e empresarial, o que vem desde os primórdios da sua existência. O autor salienta, ainda, que, em nome de uma individualidade como nação, o governo brasileiro tornou-se empresário, passando a ser, até o início dos anos 1990, a principal força econômica, representando a economia não socialista com a maior participação do Estado.

A mudança do papel do Estado na economia, segue uma tendência internacional, atingindo o seu auge na década de 90. Essa mudança se expressa através da abertura da economia, da modernização do Estado e da privatização em vários setores.

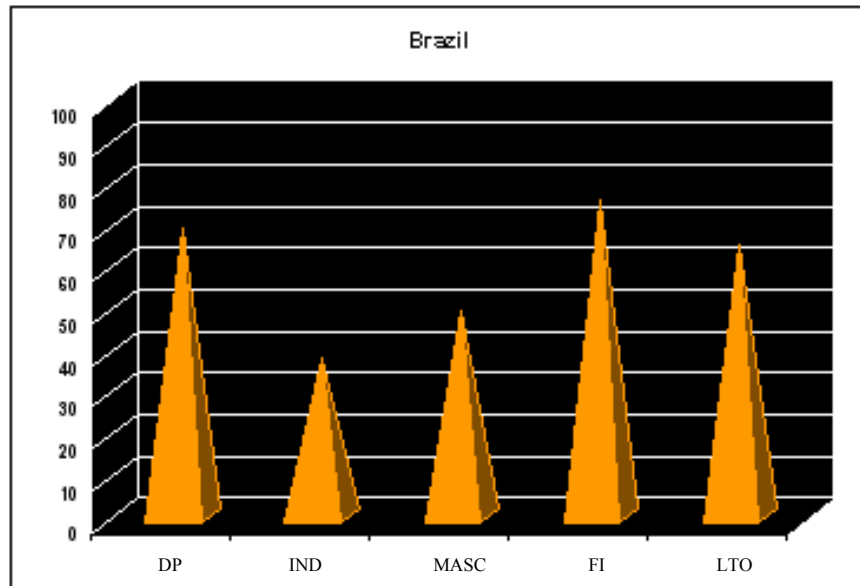
A abertura econômica na década de 90 levou o governo brasileiro a desenvolver programas voltados para melhoria da qualidade e para o aumento da produtividade industrial. Objetivou, com isso, romper com a ineficiência e a falta de escala de produção das empresas locais para enfrentar os concorrentes externos e, ao mesmo

tempo, criar as bases para a internacionalização dessas empresas. Apesar desses esforços e do tamanho da sua economia, o Brasil ainda ocupa uma posição secundária quando avaliado em termos de volume de negócios internacionais (pesquisa Fundação D. Cabral).

Em 1996, cresceram os investimentos estrangeiro diretos no Brasil, passando da 5ª posição, em 1994, para a 2ª posição, em 1996, ficando atrás apenas da China (Oliveira, 1999). Para o editor da *Corporate Location*, Philip Swinden, diversos fatores contribuíram para o aumento do interesse estrangeiro. Dentre eles, pode-se citar: a) a possibilidade de planejamento de médio e longo prazo, proporcionado pelo Plano Real; b) a qualidade dos investimentos que as grandes companhias presentes no país, de uma forma ou de outra, nunca deixaram de fazer; c) mão-de-obra qualificada e um mercado consumidor bastante considerável.

Hoje o Brasil é o país líder na América Latina no recebimento de investimentos diretos do exterior (IDE), representando 3% do total – US\$ 17 bilhões em 2003 – ocupando assim a 10ª posição no cenário internacional. A balança comercial acumulou, nos primeiros nove meses de 2003, um superávit de US\$ 17,8 bilhões, contra um superávit de US\$ 7,86 bilhões registrado de janeiro a setembro de 2002 (sinopse econômica, 2003, BNDES).

No que concerne às dimensões empregadas por Geert Hofstede para analisar culturas de diferentes países, suas pesquisas indicaram que o Brasil é um país com elevada evitação de incerteza, ou seja, com baixo nível de tolerância à incerteza. O Brasil tem uma ligeira superioridade na dimensão individualismo, quando comparado com a média dos países latinos. No entanto, é considerado um país coletivista (Fig. 8).



**FIGURA 8: BRASIL**

Ainda que a pesquisa de Hofstede classifique o Brasil como coletivista, Bethlen (1999) acredita que há uma mistura de coletivismo e de individualismo decorrente da influência das práticas trazidas pelas empresas multinacionais e pelo padrão burocrático implementado pelas empresas estatais. O autor alerta que, ainda forte e disseminado, o nepotismo, nas empresas estatais, não é dominante e, nas multinacionais, é difícil de encontrar. Dessa forma, Bethlen (1999) acredita ser difícil, sem pesquisas adicionais, confirmar ou não o perfil coletivista da empresa brasileira.

De acordo com a Figura 8, a distância do poder (DP) apresenta um escore bastante elevado, indicando o grande nível de concentração de poder. Ainda que se reconheça e se perceba evidente tal dimensão, Bethlen (1999) entende que vem ocorrendo uma diminuição de DP causada pela 'aculturação' brasileira, principalmente decorrente da internacionalização das empresas brasileiras e dos meios de comunicação. Pode-se levantar três hipóteses a respeito dessa tendência: 1) estruturas achatadas, com menor concentração de poder, são estruturas impostas por pressões isomórficas institucionais, decorrentes da disseminação e da consolidação de valores democráticos; 2) essas estruturas são adotadas como respostas mais eficientes em termos de retorno às pressões do ambiente técnico; 3)

a adoção desse tipo de estrutura resulta de uma combinação de pressões institucionais isomórficas e competitivas.

De forma ampla, referindo-se ao Brasil até o final da década de 90, Wood Jr. (1998) apresenta um quadro com as características institucionais e culturais do Brasil e de suas organizações (Quadro 3).

**Quadro 3: Características institucionais do Brasil e de suas organizações**

INSTITUCIONAIS	CULTURAIS	ORGANIZACIONAIS
Baixo grau de institucionalização dos organismos de controle e de coordenação.	Personalismo: o indivíduo acima da comunidade.	Estratégia pouco focada em decorrência da pequena tradição no tratamento da questão e das condições ambientais instáveis.
Baixa intensidade de competição, com presença de monopólios, oligopólios e setores com cartel.	Ambigüidade: nada é o que parece ser, quando é, pode ser algo mais.	Presença ainda significativa de estruturas hierárquicas pesadas e de formas primitivas de organização do trabalho.
Regulamentação precária da atividade empresarial, excesso de regulamentação em outras atividades.	Alta distância do poder: relações sociais marcadas pela herança escravocrata.	Estilo gerencial marcado pelo autoritarismo, alta distância do poder e centralização das decisões.
Comunicação imperfeita no mercado.	Plasticidade e permeabilidade: abertura e fascinação pelo estrangeiro.	Sistemas de informação ainda incipientes, com retenção da informação no topo das empresas.
Relações conflitantes entre clientes e fornecedores, dificultando alianças e parcerias.	Formalismo e 'faz-de-conta': convivência entre o 'mundo do direito' e o 'mundo de fato' mediada pela ambigüidade e pelos comportamentos de fachada.	Sistemas de apoio pouco desenvolvidos.

Fonte: WOOD JR., 1998, p.60.

A descrição do ambiente institucional e das características das organizações brasileiras apresentada por Wood Jr. (1998) evidencia um país com fortes dificuldades para o estabelecimento de negócios por empresas estrangeiras, as quais podem ver arranjos cooperativos como uma forma eficiente de agilizar sua entrada. Por outro lado, Child e Rodrigues (2000) apresentam uma perspectiva distinta, que mostra um conjunto positivo de aspectos para investimentos externos

diretos no Brasil. Para esses autores, o Brasil, comparado com a China – principal destino dos investimentos internacionais – dispõe de um ambiente institucional mais propício para formação de alianças do tipo *joint venture* por uma série de aspectos.

Child e Rodrigues (2000), baseados no *Global Competitiveness Report* de 1999 – período relevante para essa pesquisa, uma vez que marca o despertar do interesse da empresa espanhola para ingressar no mercado brasileiro na perfumaria semi-seletiva –, analisam a relação entre ambiente econômico e institucional na escolha da estrutura de governança em *joint ventures* internacionais no Brasil e na China. Comparando os dois países com os EUA, Child e Rodrigues (2000) verificaram que Brasil e China apresentam baixos escores nos sistemas legais, na instabilidade institucional, na liberdade de atuação sem interferência governamental, na ética, na qualidade educacional, no desenvolvimento do sistema financeiro e na efetividade da cadeia de suprimento. Tais escores indicam um elevado risco econômico para investidores externos.

No entanto, comparado com a China, o Brasil apresenta ambiente legal mais favorável, maior sofisticação do mercado financeiro e qualidade da atividade gerencial. Outra vantagem brasileira é a abertura para estabelecimento de todo o tipo de estrutura de governança encontrada em países desenvolvidos. Há existência de leis que regulam o funcionamento das estruturas corporativas, assegurando inclusive direitos significativos aos acionistas minoritários, garantindo assim maior segurança aos investidores externos.

Quanto à estrutura de propriedade das firmas brasileiras, Child e Rodrigues (2000) apontam uma grande variedade, na qual vários grupos e instituições podem participar, como: indivíduos, investidores institucionais, empregados, indivíduos e companhias estrangeiras e fundações governamentais. No entanto, tradicionalmente, a governança corporativa, no Brasil, tem seguido o tipo concentrado, normalmente baseado na propriedade familiar, na qual o proprietário tem controle sobre os aspectos estratégicos e operacionais. Essa tendência parece estar mudando, conforme pesquisa realizada por Siffert (1999), verificando que uma nova forma de controle das corporações no Brasil – controle compartilhado – tem despontado como modelo em parcela significativa das grandes empresas, tendo como acionistas principalmente investidores institucionais, tanto nacionais como

estrangeiros. Essa mudança é associada à abertura econômica do país na década de 90, tendo deixado evidente a fragilidade das empresas locais frente ao mercado internacional.

Para Bethlen (1999), a competição se instalou no Brasil pela abertura relativa do mercado brasileiro naquele período, trazendo a concorrência estrangeira e a necessidade de haver competitividade global. Para o autor, as empresas brasileiras são ainda muito pequenas, quando se considera o seu volume de vendas e se compara com o de firmas americanas. Afirma, também, que algumas características das empresas e do ambiente brasileiro devem ter limitado o seu crescimento, como, por exemplo, a ausência de mercado de capitais desenvolvido, tanto para ações como para empréstimos a longo prazo, e a cultura familiar das empresas. Sessenta por cento dos grandes grupos são de propriedade de um indivíduo, 90% de um indivíduo ou de um pequeno grupo de pessoas.

Tais características descritas por Bethlen (1999) podem ser interpretadas não só como fatores limitadores do crescimento econômico do país, como também barreiras para a formação de alianças internacionais. Culturalmente, o padrão de propriedade aceito pelo empresariado brasileiro é o da empresa familiar, restringindo a alternativa de estruturas híbridas tais como *joint ventures*. Somente com fortes alterações no ambiente institucional, conduzidas pelo governo, as empresas passaram a buscar alternativas novas de sobrevivência.

A Tabela 1, a seguir, mostra um conjunto de fatores macroinstitucionais e econômicos do Brasil, conforme pesquisa realizada pelo *World Economic Fórum*, em 1999, citada por Child e Rodrigues (2000).

**Tabela 1: Fatores macroinstitucionais e econômicos do Brasil**

FATOR	BRASIL	CHINA	USA
<b>LEGAL</b>			
Padrões regulatórios	4,21	3,46	6,11
Proteção de propriedade intelectual	4,64	3,46	6,24
<b>SOCIOLÓGICO</b>			
Estabilidade institucional	4,08	4,02	5,50
Favoritismo governamental	3,61	4,05	3,07
Liberdade para negociar JVs sem interferência governamental	4,69	4,36	6,39
Ética do trabalho	4,79	3,81	5,49
<b>ECONÔMICO</b>			
PIB (paridade de poder de compra) 1998 em US\$ bn	1.089,1	5.033,0	8.510,7
Crescimento do PIB real em 1998 (%)	-1,04	6,87	2,99
Sofisticação tecnológica	2,99	3,23	6,7
Cientistas e engenheiros: qualidade	4,33	4,68	5,63
Gerência: qualidade	4,98	2,87	6,29
Educação gerencial	5,24	3,55	6,64
Adequabilidade do ensino	3,58	3,38	5,83
Educação escolar em ciência e matemática	3,44	4,98	4,47
Sofisticação do mercado financeiro	5,14	2,70	6,77
Disponibilidade de empréstimos	2,73	2,35	4,55
Disponibilidade de fornecedores	5,20	5,18	6,42
Competitividade dos fornecedores	4,67	3,50	6,22
Competição no mercado local	5,08	5,18	5,45

Fonte: CHILD; RODRIGUES, 1999.

O ambiente institucional brasileiro, quando comparado ao espanhol, indica grandes desafios à entrada no mercado. Uma abertura rápida, conforme esperado pelos espanhóis da *Antonio Puig*, mostrava-se, diante da complexidade do ambiente institucional, quase impossível sem parceria. O tempo necessário para acessar canais de distribuição, para compreensão das práticas locais de comercialização, as

especificidades de comportamento de consumo, com variações significativas de região para região do Brasil, bem como a existência de um conjunto de empresas nacionais e transnacionais, com fortes ativos comerciais estabelecidos no mercado doméstico, já consistiam em um desafio significativo. Esses aspectos contribuíram para fazer de uma aliança uma melhor alternativa. Por outro lado, a existência de padrões regulatórios, leis de proteção à propriedade tecnológica e a marcas, qualidade da mão-de-obra e da gerência brasileira, assim como a existência de infraestrutura de produção, são pontos favoráveis para um sucesso possível em uma parceria no Brasil. Os espanhóis reconheceram, na *Memphis Industrial*, uma possibilidade de baixo risco de oportunismo, ainda que tenham tomado o cuidado de iniciar o negócio com um montante pequeno de investimentos pelo risco do ambiente institucional, caracterizado pela instabilidade econômica e política.

Culturalmente, tanto no que concerne à dimensão nacional quanto organizacional, percebeu-se uma similaridade que facilitou a formação da aliança e, ao mesmo tempo, o gerenciamento. A proximidade cultural, conforme já destacado, facilitou a comunicação entre os negociadores das duas empresas, fazendo com que equívocos nas decisões fossem assumidos pelas duas empresas-mãe como erro coletivo de posicionamento. Mesmo existindo assimetria na participação acionária, as decisões resultaram sempre de um consenso entre as partes. O peso na decisão evidenciava-se pelo domínio de conhecimento na área da decisão. Nesse sentido, havia uma aceitação significativa nos dois primeiros anos das orientações mercadológicas da *Antonio Puig*, enquanto a atividade operacional, comercial e de produção ficava inteiramente sob responsabilidade da *Memphis Industrial*.

## 5.2 PANORAMA DO SETOR DE COSMÉTICOS

O setor de perfumaria está inserido em um setor maior, o de cosméticos, o qual, por sua vez, insere-se na indústria química. Para compreender a indústria de perfumaria, faz-se necessário construir um panorama geral da indústria de



cosméticos, destacando seus principais atores, características de consumo global e local, órgãos reguladores e outros aspectos institucionais, como as relações do setor com a identidade do país (Puig, 2000). Tais características são fundamentais para compreender o processo de ação e de estruturação das empresas no setor, principalmente no que concerne às suas estratégias de internacionalização.

O setor de cosméticos divide-se em perfumaria, cosméticos e higiene pessoal. No Brasil, no período compreendido entre 1996 e 2001, o setor de perfumaria respondia por 12% de participação na indústria de cosméticos, enquanto que higiene pessoal e cosméticos respondiam, respectivamente, por 64% e 24% do faturamento. Tomando esse mesmo período, o setor alcançou um crescimento médio real (deflacionado) de cerca de 9% ao ano (Garcia e Furtado, 2002), o que demonstra o vigor desse segmento industrial. A Tabela 2 mostra as taxas de crescimento para cada segmento na da indústria de cosméticos, taxas essas que são superiores às taxas de crescimento alcançadas pela indústria em geral no Brasil.

**Tabela 2: Taxas de crescimento setores de cosméticos, perfumaria e higiene pessoal**

		1997	1998	1999	2000	2001	Cresc. Médio
Higiene pessoal	Volume	9,6	7,5	3,5	3,2	-3,6	3,9
	Valor	11,9	5,6	12,5	13,8	7,4	10,2
Cosméticos	Volume	5,2	3,3	17,7	-0,1	10,9	7,2
	Valor	14,9	12,3	8,3	11,7	14,8	12,4
Perfumaria	Volume	-2,1	6,4	6,9	3,7	26,9	7,9
	Valor	-3,3	4,5	13,7	22,5	18,7	12,3
<b>Total</b>	<b>Volume</b>	<b>9,1</b>	<b>7,3</b>	<b>4,2</b>	<b>3,0</b>	<b>-2,4</b>	<b>4,2</b>
	<b>Valor</b>	<b>11,4</b>	<b>6,9</b>	<b>11,7</b>	<b>14,4</b>	<b>10,5</b>	<b>11,0</b>

Fonte: ABIPHEC

O setor de cosméticos é um setor altamente heterogêneo no Brasil e no mundo. Nesse setor, participam empresas altamente diversificadas (indústria de alimentos, higiene pessoal e limpeza), como *Unilever*, *Procter & Gamble*, *Johnson & Johnson* e *Colgate-Palmolive*, e outras com atividades focalizadas em cosméticos e perfumaria, como *L’Oreal*, *Shiseido*, *Estee Lauder*, *Revlon* e *Coty*.

Segundo Garcia e Furtado (2002), as empresas que se concentram na indústria de cosméticos dão valor a atributos diferenciados, como, por exemplo, capacidade de inovar, busca de essências e fragrâncias diferenciadas, embalagem, etc. Procuram combinar arrojadas estratégias tecnológicas com uma atuação mundial, desenvolvendo uma política de compras com a finalidade de marcar a sua posição nos diferentes mercados nacionais.

Nesse sentido, cabe destacar as considerações de Ashcar (2001) de que a disponibilidade de fragrâncias diferenciadas evidencia-se como um potencial de crescimento da indústria de perfumes no Brasil, uma vez que o país é responsável por 25% da biodiversidade no mundo, explorando apenas 5% disso. Quanto à estratégia de compras de marcas e empresas, a historiadora Núria Puig (2000) confirma essa avaliação, destacando essa estratégia como fundamental para o desenvolvimento da perfumaria na Espanha, um país que não dispunha de tradição internacional no setor e, hoje, possui uma das maiores perfumarias internacionais, no caso, a *Antonio Puig*. No Brasil, a estratégia de aquisições e fusões foi utilizada por grandes empresas multinacionais, principalmente para agregar ativos comerciais – marcas e pontos de distribuição – de empresas brasileiras que já tinham respaldo comercial no mercado interno. Exemplos disso, citados por Ashcar (2001), são:

- aquisição da marca *Phebo* pela *Procter & Gamble*, sendo que a fábrica e a produção dos produtos com essa marca ficou sob a responsabilidade da brasileira *Casa Granado*;
- aquisição da *Gessy* pela anglo holandesa *UNILEVER*, criando a *Gessy-Lever do Brasil*;
- a *Phostaus* adquiriu a *Christian Gray*; e

- a *Dorsay-Monange* adquiriu a tradicional marca *Rastro* – primeiro perfume seletivo brasileiro.

A variação no setor de cosméticos também ocorre em termos de nacionalidade e de tamanho, sendo bastante significativa a presença de pequenas e médias empresas no caso brasileiro. Atualmente, existem, no Brasil, aproximadamente 1.123 empresas atuando no mercado de produtos de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos, sendo que 14 são de grande porte, com faturamento líquido acima dos R\$ 100 milhões, representando 73% do faturamento total. A região sudeste concentra o maior número de empresas, com 750, seguida da região sul, com 244. A região centro, nordeste e norte apresentam respectivamente 62, 55 e 12 empresas (ABIHPEC, 2003). Historicamente, a região sudeste sempre concentrou as empresas de cosméticos e perfumaria, o que se explica pela chegada da Corte Portuguesa no Rio de Janeiro e pelo processo de urbanização e desenvolvimento econômico mais avançado dessa região.

Os países desenvolvidos são os principais atores do comércio internacional do setor, possuindo também os maiores mercados consumidores. São os principais importadores e exportadores desses produtos, mantendo sempre saldos comerciais positivos. Entre os países com maior poder de produção e consumo estão EUA, França, Itália, Alemanha, Reino Unido e Japão. O Brasil aparece no cenário internacional como um dos grandes mercados de produtos cosméticos (Tabela 3), com 4,6% de participação no consumo global, ocupando, em 2001, a sexta posição, conforme dados do Euromonitor (ABIHPEC, 2003). A Tabela 4, por sua vez, apresenta o tamanho do mercado e a posição do Brasil para diferentes segmentos na indústria de cosméticos.

**Tabela 3: Principais mercados nacionais produtos de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos / 2000**

PAÍS	MERCADO US\$ BILHÕES	PARTICIPAÇÃO (%)
1. EUA	47,6	24,4
2. Japão	23,0	11,8
3. Alemanha	9,8	5,0
4. França	9,3	4,8
5. Reino Unido	9,0	4,6
6. Brasil	8,5	4,4
7. Itália	7,1	3,7
8. China	5,6	2,9
9. México	4,4	2,2
10. Espanha	4,3	2,2
Top 10	128,6	66,0
<b>TOTAL</b>	<b>195,0</b>	<b>100,0</b>

Fonte: EUROMONITOR: extraído de ABIHPEC

**Tabela 4: Tamanho do mercado dos principais produtos de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos – Brasil, produtos selecionados / 2000**

PRODUTOS	TAMANHO US\$ MILHÕES	MERCADO MUNDIAL %	RANKING
Produtos para o cabelo	1.920,5	5,5	4º
Perfumaria	1.139,8	5,6	4º
Higiene oral	1.034,4	5,3	4º
Fraldas descartáveis e absorventes	969,1	4,9	3º
Produtos para banho	797,4	4,2	6º
Produtos para a pele	773,9	2,5	9º
Maquilagem	737,9	3,0	8º
Desodorantes	535,7	6,5	3º
Produtos masculinos	354,4	3,4	7º
Produtos infantis	170,3	5,2	4º
Protetor solar	112,4	3,5	8º
<b>TOTAL</b> (higiene pessoal, perfumaria e cosméticos)	<b>8.500,0</b>	<b>4,4</b>	<b>6º</b>

Fonte: EUROMONITOR: extraído de ABIHPEC

O Brasil, no ano de 2002, faturou, no setor, R\$ 9,6 bilhões, contra R\$ 5,9 bilhões em 1998. O faturamento, no mundo, foi de US\$ 167,160 bilhões, em 1998, contra US\$ 147 bilhões em 1990. No entanto, ainda que o Brasil apresente potencial de crescimento e disponha de um grande mercado doméstico, a sua posição como exportador e importador, no cenário internacional, é ainda pouco significativa (GARCIA; FURTADO, 2002).

Com a queda de 4% nas vendas internas, nos cinco primeiros meses de 2003, a Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal Perfumaria e Cosméticos (ABIHPEC) elegeu a busca de novos mercados através da participação das empresas do setor em feiras internacionais como estratégia para aumentar as vendas. Em 2002, o Brasil exportou US\$ 159,506 milhões em produtos do setor, sendo que 60,4% tiveram como destino a América do Sul. Os EUA, responsável por 25% das vendas mundiais, num total de US\$ 200 bilhões ao ano, importaram apenas US\$ 10 milhões do Brasil em 2002. Este importou, nesse mesmo ano, um total de US\$ 3 bilhões em produtos do setor. Os americanos ficaram em segundo lugar em valores importados de cosméticos do Brasil em 2001, abaixo apenas da Argentina, como pode ser observado na Tabela 5 (GARCIA; FURTADO, 2002; SECEX).

**Tabela 5: Destino das exportações de produtos de perfumaria, cosméticos e higiene pessoal / 2001**

<b>País</b>	<b>Valor US\$ mil</b>
Argentina	19,3
Estados Unidos	13,8
Paraguai	7,2
Chile	6,8
Bolívia	3,6
Colômbia	3,6
Uruguai	3,2
Países Baixos	2,9
Alemanha	2,7
México	2,5
Peru	2,5
Venezuela	2,4

Fonte: SECEX

Segundo Garcia e Furtado (2002), a tabela das exportações revela uma inserção pouco dinâmica da indústria brasileira, pois o destino principal das exportações são mercados pequenos e pouco dinâmicos, com exceção dos EUA, e as importações são oriundas dos grandes mercados mundiais (mas também grandes produtores desses produtos).

A dominação dos países desenvolvidos pode ser constatada nos dados referentes à exportação, importação e ao tamanho do mercado. Os países desenvolvidos controlam também as marcas mais importantes, os principais canais de distribuição e comercialização, dispõem de estrutura industrial para suprimento de insumos estratégicos, como produtos derivados da indústria química (álcoois, embalagens de vidro, óleos e essências), bem como controlam as melhores técnicas de pesquisa e desenvolvimento de produtos.

Pesquisa realizada no Brasil indica que, mesmo com a presença de grandes fabricantes de cosméticos no país, não existem laboratórios para desenvolvimento de produtos, ou para adaptação de produtos para o mercado local. O maior laboratório de pesquisa no setor de cosméticos, no Brasil, é o da empresa brasileira Natura, onde são empregados 20 biólogos (GARCIA; FURTADO, 2002). Os produtos com maior valor agregado, no setor, são desenvolvidos e produzidos, muitas vezes, nos seus países de origem, evidenciando também a força do comércio intrafirma para reduzir os custos de transação no mercado internacional.

Os produtos de perfumaria, cosméticos e higiene pessoal possuem participação significativa na pauta de exportações de diversos países como França, EUA, Reino Unido, Alemanha e Itália. A Tabela 6 indica a posição do Brasil no *ranking* dos países exportadores de cosméticos.

**Tabela 6: Posição do Brasil no *ranking* países exportadores de cosméticos  
(US\$ milhões)**

PAÍS	1996	1997	1998	1999	2000
1 França	5.877	5.763	5.848	5.898	5.750
2 Estados Unidos	2.178	2.602	2.561	2.572	2.844
3 Reino Unido	2.270	2.612	2.500	2.430	2.376
4 Alemanha	2.043	2.124	2.370	2.274	2.335
5 Itália	1.006	1.002	1.172	1.190	1.264
6 Espanha	446	530	648	734	758
7 Bélgica	680	658	693	744	740
8 Canadá	360	411	431	460	552
9 Japão	347	399	397	473	545
10 Irlanda	517	538	521	590	505
11 Holanda	457	361	352	406	504
12 Singapura	433	421	389	424	463
13 Suíça	619	484	478	474	444
14 México	111	155	190	233	302
15 China	136	155	193	196	266
16 Polônia	160	220	191	183	228
17 Tailândia	75	122	113	149	196
18 Suécia	150	144	144	161	146
19 Áustria	94	130	130	129	133
20 Austrália	110	103	82	97	126
28 Brasil	52	55	58	60	73

Fonte: COMTRADE, SITC 533 "Perfume/ toilet / cosmetics"; dados ordenados pelas exportações de 2000.

Os principais importadores de produtos de perfumaria, cosméticos e higiene pessoal também estão entre os principais importadores, aparecendo nas primeiras posições, respectivamente, Estados Unidos, Alemanha, Reino Unido, França, Japão e Itália. A Tabela 7 indica o *ranking* do Brasil entre os 20 maiores importadores no setor.

**Tabela 7: *Ranking* do Brasil entre 20 maiores importadores produtos de perfumaria, cosméticos e higiene pessoal (US\$ milhões)**

PAÍS	1996	1997	1998	1999	2000
1 Estados Unidos	1.500	1.640	1.825	2.061	2.375
2 Alemanha	1.713	1.573	1.856	1.815	1.703
3 Reino Unido	1.208	1.304	1.448	1.507	1.642
4 França	989	1.049	1.147	1.167	1.123
5 Japão	866	939	852	1.002	1.103
6 Itália	901	896	1.002	1.068	1.040
7 Canadá	692	758	821	879	948
8 Espanha	626	647	730	785	773
9 Holanda	655	575	578	688	665
10 Hong Kong	712	722	616	597	661
11 Bélgica	568	563	639	664	616
12 Singapura	586	557	436	502	554
13 México	204	256	312	323	441
14 Suíça	571	489	508	485	432
15 Austrália	280	298	314	353	373
16 Coreia do Sul	353	335	145	231	357
17 Áustria	413	390	371	350	343
18 Arábia Saudita	231	–	249	260	321
19 Irlanda	202	220	278	311	321
20 Dinamarca	268	271	314	303	303
30 Brasil	91	152	158	128	146

Fonte: COMTRADE, SITC 533 "Perfume / toilet / cosmetics"; dados ordenados pelas importações de 2000.

Segundo Garcia e Furtado (2002), os países desenvolvidos, por serem os grandes atores do comércio mundial, praticam níveis tarifários bastante reduzidos e praticamente não utilizam formas de proteção não-tarifária. Nesse sentido, os autores destacam que o acesso aos grandes mercados consumidores de produtos cosméticos não é restringido por barreiras econômicas, mas associadas sobretudo com a elevada capacidade técnica e produtiva das empresas dos países centrais. Destacam ainda que a posição do Brasil é um retrato fiel do padrão de inserção dos países em desenvolvimento no mercado internacional da indústria de cosméticos.



Quanto ao crescimento do setor no Brasil, a Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal Perfumaria e Cosméticos (ABIHPEC) explica que o elevado crescimento pode ser explicado pela contribuição dos seguintes fatores:

- participação crescente da mulher brasileira no mercado de trabalho;
- utilização de tecnologia de ponta e conseqüente aumento da produtividade, favorecendo os preços praticados pelo setor, que têm aumentos menores do que os índices de preços da economia em geral;
- lançamentos constantes de novos produtos, atendendo cada vez mais às necessidades do mercado;
- aumento da expectativa de vida, o que traz a necessidade de conservar uma impressão de juventude.

Ashcar (2001) salienta que a abertura da economia, nos anos 90, favorecendo a entrada dos importados, provocou uma reação positiva dos empresários brasileiros do setor. A autora, consultora na área de perfumaria, expressa essa perspectiva comentando que “sem perder tempo, com um dinamismo capaz de afirmar uma postura de vanguarda, eles tomaram posição para ocupar o mercado e concorrer em pé de igualdade com os produtos importados, contando com ingredientes de primeira” (Ashcar, 2001, p.167).

Pode-se acrescentar, também, que o setor de cosméticos, no Brasil, caracteriza-se por uma elasticidade-renda significativa, onde pequenos ganhos no poder aquisitivo geram aumentos proporcionalmente superiores nos índices de consumo dos produtos do setor.

Por outro lado, no relatório sobre a competitividade de cadeias integradas no Brasil (GARCIA; FURTADO, 2002), pesquisadores explicam que, embora o setor de cosméticos não apresente barreiras à entrada na produção para estabelecer unidades para a indústria, faz-se necessária a formação de ativos comerciais para ingressar no mercado internacional e para crescer no mercado doméstico. Os esforços nesse sentido ainda são muito tímidos, destacando-se o trabalho realizado pela empresa *O Boticário* e pela empresa *Natura*. A indústria brasileira também apresenta deficiências em termos de fornecimento de insumos básicos oriundos da

indústria química, bem como embalagens de vidro, as quais podem representar até 70% do custo do produto, gerando-se uma dependência de fornecedores internacionais. A utilização de embalagens de vidro dá-se, principalmente, para produtos de perfumaria, para embalagens com *design* mais arrojado, tornando-se um fator estratégico na indústria. Como fatores horizontais, ou seja, fatores que são comuns a todos os setores da atividade econômica, que exercem efeitos prejudiciais à competitividade do setor estão:

- prática de taxas de juros extremamente elevadas na economia brasileira;
- existência de uma estrutura tributária que sobre-onera a produção, em virtude da existência dos chamados impostos “em cascata”;
- elevada informalidade no setor, gerando uma concorrência desleal para aquelas empresas que recolhem seus tributos adequadamente e honram as suas obrigações.

Garcia e Furtado (2002) destacam quatro características que vêm perpassando a indústria de cosméticos de um modo geral. A primeira diz respeito à importância dos ativos comerciais (marcas, canais de comercialização e distribuição do produto). Os autores destacam que isso demonstra a importância dos ativos intangíveis para o padrão de concorrência do setor. No estudo sobre a cadeia produtiva do setor, a embalagem também foi apontada como peça fundamental nas estratégias das empresas de diferenciação dos seus produtos. Essa característica é apontada como uma das principais barreiras às pequenas e médias empresas, ou seja, a posse de ativos comerciais estratégicos.

A segunda refere-se à importância do desenvolvimento de novos produtos, especialmente de novas essências e substâncias que são incorporadas aos produtos cosméticos. As grandes empresas internacionais mantêm laços fortes com seus fornecedores de produtos químicos, especialmente no que diz respeito ao desenvolvimento de produtos e a aplicações que são incorporadas aos cosméticos. Nesse sentido, a deficiência da indústria química brasileira indica uma limitação ambiental significativa para o desenvolvimento da indústria brasileira de cosméticas, gerando assim uma dependência do estado no fortalecimento da indústria de base.

A terceira aponta que algumas empresas, independente de sua forma de atuação no mercado de cosméticos, estão buscando reduções de custos por meio da subcontratação de processos produtivos junto a empresas especializadas, em um processo semelhante ao verificado em outros setores industriais como na indústria eletrônica e na indústria do vestuário.

Por fim, a última revela a preocupação com a capacidade instalada mundial e a capacidade ociosa das empresas que não se aplicam à indústria de cosméticos como a outros setores intensivos em escala (Garcia e Furtado, 2002, p.25-26)

No que concerne aos aspectos reguladores do setor, destaca-se o trabalho da Agência Nacional de Vigilância Sanitária – ANVISA, criada no final da década de 90, com o objetivo de normatizar, controlar e fiscalizar produtos, substâncias e serviços de interesse para a saúde, o que inclui os produtos cosméticos. Também é de responsabilidade dessa agência a tarefa de registro de produtos, cosméticos ou não, e a autorização para fabricação e importação de substância. Garcia e Furtado (2002) explicam que a ANVISA tem tomado medidas para convergir o sistema de regulamentação praticado no Brasil com as experiências internacionais mais importantes, como as dos EUA e da União Européia. Um exemplo de medida foi a unificação ou aproximação da nomenclatura utilizada no Brasil com as experiências mais bem sucedidas no mundo.

Em 2001, a ANVISA realizou um levantamento de laboratórios de cosméticos para futura habilitação na Rede Brasileira de Laboratórios Analíticos em Saúde – REBLAS. A ANVISA identificou, em todo Brasil, laboratórios que realizam serviços na área de cosméticos, seus ensaios analíticos e respectivas metodologias utilizadas na determinação de parâmetros exigidos pela legislação sanitária em vigor. O objetivo da pesquisa foi implantar o “Programa de Monitoramento de Produtos de Higiene Pessoal, Cosméticos e Perfumes”. Através dos resultados obtidos com a pesquisa, verificou-se:

- a) que a região sudeste apresenta a maior concentração de laboratórios na área de cosméticos;
- b) que, dos laboratórios participantes, nenhum atende totalmente à proposta dos tipos de ensaios identificados pela Gerência-Geral de Cosméticos (GGCOS).

A GGCOS ressalta que sempre que solicitada, a empresa apresenta testes de comprovação e, no Termo de Responsabilidade, obrigatório tanto para notificação quanto para registro, declara possuir dados de segurança do produto. No entanto, não há uma padronização de métodos a ser seguida;

- c) a necessidade de padronização oficial de ensaios, metodologias e procedimentos laboratoriais e estatísticos a serem cumpridos pelos laboratórios para garantir a segurança dos produtos cosméticos. Saliente-se a importância que o Guia de Avaliação de Segurança de Produtos Cosméticos veio trazer para o setor;
- d) a necessidade de estabelecer requisitos mínimos necessários de testes (ensaios), por categorias de produtos, para que sejam apresentados pela empresa quando solicitados numa inspeção;
- e) a necessidade de habilitação dos laboratórios participantes da pesquisa, na REBLAS, para que estes possam dar suporte analítico a GGCOS.

Tais resultados, ainda que se refiram a aspectos técnicos, indicam uma tendência a uma maior estruturação do campo organizacional, estabelecendo regras de entrada, bem como institucionalizando práticas de controle e segurança. Indica, também, uma convergência isomórfica em relação aos países desenvolvidos, os quais já dispõem de padronização e de mecanismos efetivos de controle dos produtos desenvolvidos no setor. Pode-se apresentar como hipótese para futuras pesquisas o fato de que a tendência é um aumento de barreira à entrada de novos produtores, para além das barreiras relacionadas a ativos comerciais.

### 5.3 SETOR DE PERFUMARIA NO BRASIL E ALGUMAS ESPECIFICIDADES DA INDÚSTRIA DE PERFUMARIA ESPANHOLA

A perfumaria começa a aparecer no Brasil, no final do século XIX, com a vinda da corte portuguesa, a qual importava grandes quantidades desses produtos para atender a seus hábitos de consumo de luxo. O acesso era restrito, uma vez que se tratava de um produto de luxo, que foi posteriormente popularizado com os processos de racionalização na indústria e com o desenvolvimento de fragrâncias sintéticas.

O fornecedor oficial da corte portuguesa no Brasil era a *Botica Ao Veado d'Ouro*, de Portugal, que trazia os produtos da Europa. Posteriormente, a brasileira *Casa Granado* obteve autorização para manipular fórmulas no Brasil e tornou-se o primeiro fabricante oficial da corte portuguesa. Até o século XIX, segundo Ashcar (2001), a grande maioria dos brasileiros desconhecia o que poderia ser um perfume.

Os pioneiros na indústria brasileira de cosméticos e perfumaria foram Antonio Coxito Granado com a *Imperial Drogaria e Pharmacia de Granado & Cia.*, fundada em 1870; *Perfumaria Kanitz*, em 1874; *Indústrias Reunidas Francisco Matarazzo*, em 1881; *José Milani & Cia.*, em 1897 – que, em 1913, registrou a patente do sabonete *Gessy*, e, por fim, o *Laboratório e Instituto Ludovig*, fundado em 1902. Para Ashcar (2001), o cenário mundial foi favorável ao setor no Brasil, pois a guerra produziu grandes dificuldades para importação, o que gerou incentivos para o crescimento da economia brasileira e para a produção local. Com a política de abertura da economia brasileira, a *Colgate* foi uma das primeiras estrangeiras a entrar no mercado.

Segundo Ashcar (2001), no início dos anos 30, as noções de higiene já estavam disseminadas nos centros urbanos, mas a oferta de produtos do setor ainda estava restrita à burguesia mais abastada. Para a maioria da população, o sabonete era o perfume da moda.

Até o final da década de 60, as principais indústrias de fragrância mundiais já estavam instaladas no Brasil, tais como a *Givaudan* (1949); *IFF* (1951), *Firmenich* (1952) e *Haamann & Reimer* (1955).

O primeiro produto nacional, na perfumaria fina, surge em 1965, chamado *Rastro*, criado por Aparício Basílio da Silva, e, em seguida, Giovana Kaufman lança o bem sucedido *Giovanna Baby*. Para Ashcar (2001), a marca *Rastro* tornou-se um fenômeno como símbolo de *status*, modernidade e elegância. Na década de 60 e 70, surgem as duas maiores perfumarias brasileiras, as quais estão entre as cinquenta maiores do mundo – *Natura* e *O Boticário*.

Na década de 90, principalmente a partir de 1992, estabeleceram-se, no Brasil, as principais importadoras de perfume. Em 1991, é criada a Associação dos Distribuidores e Importadores de Perfumes Cosméticos e Similares – ADIPEC, sediada em São Paulo, cuja missão principal é a de representar os interesses das empresas importadoras de perfumes, cosméticos e produtos de higiene pessoal no mercado nacional. O campo de atuação da ADIPEC envolve uma ativa participação junto às autoridades governamentais (PROCON, Ministério da Saúde, Fazenda, Indústria e Comércio, etc.). O objetivo é manter um canal de comunicação permanentemente aberto entre o segmento importador e as autoridades. Outra atividade desempenhada pela ADIPEC tem sido a participação ativa na luta, sem tréguas, contra o mercado paralelo de perfumes, cosméticos e produtos de higiene pessoal. Para isso, está sendo desenvolvido um selo de “Garantia de procedência”. É também na década de noventa que a indústria dá um salto em termos de modernização e passam a ser realizadas grandes parcerias internacionais no setor.

Comparativamente à América Latina e à América Norte, o Brasil apresenta um mercado com características diferentes para cosméticos e produtos de toalete. Na América do Norte, o mercado de massa para esses produtos representa 26%, sendo 74% do mercado dominado por produtos seletivos ou *premium*. Na América Latina, os produtos de massa representam 82% do mercado, sendo de apenas 18% a participação daqueles considerados seletivos ou *premium*. No Brasil, os produtos de massa respondem por 87% do mercado, os 13% restantes são produtos seletivos (Ashcar, 2000).

O Brasil também apresenta grandes diferenças no que concerne ao mercado de fragrâncias femininas e masculinas, comparativamente ao conjunto da América Latina e da América do Norte.

Conforme já destacado anteriormente, o Brasil é um dos maiores mercados de cosméticos, sendo que a perfumaria, em 2000, ocupava a 4ª posição no mercado mundial, respondendo por 5,6% do consumo, alcançando a cifra de US\$ 1,140 bilhões (Garcia e Furtado, 2002). Quanto às taxas de crescimento do setor de perfumaria, o Brasil, entre 1997 e 2001, obteve um crescimento médio, em volume, de 7,9%, e de 12,3%, em valores (ABIHPEC, 2001).

Quanto às formas de comercialização de perfumaria, a venda direta sempre se manteve na liderança, representando, em 2001, 61,2% das vendas. As formas tradicionais ficam em segundo lugar, com 20,3%, e, finalmente, as franquias respondem por 18,5%. A venda porta-a-porta, ou venda direta, foi introduzida pela norte-americana *Avon*. Hoje, *O Boticário* também passa a utilizar dessa modalidade para ampliar sua participação no mercado. A maior empresa de perfumaria, no Brasil, a *Natura*, utiliza a venda direta através das chamadas consultoras de beleza.

Quanto ao fluxo comercial na indústria de perfumaria, Garcia e Furtado (2002) mostram um constante déficit, conforme apresentado na Tabela 8:

**Tabela 8: Fluxos comerciais na indústria de cosméticos por categoria de produto / anos selecionados (US\$ mil)**

<b>Categoria</b>	<b>1989</b>	<b>1995</b>	<b>1997</b>	<b>1999</b>	<b>2000</b>	<b>2001</b>
Exportações	2.959	4.869	2.332	1.364	1.313	1.200
Importações	4.980	18.855	47.782	34.491	42.114	31.683
<b>Saldo</b>	<b>(2.022)</b>	<b>(13.986)</b>	<b>(45.450)</b>	<b>(33127)</b>	<b>(40.801)</b>	<b>(30.483)</b>

Fonte: adaptado de GARCIA, FURTADO, 2002, p.38.

O volume de exportações das empresas brasileiras é considerado ainda muito tímido, ainda que muitos esforços venham sendo feitos pela ABIHPEC para incrementar a participação brasileira no mercado internacional. Conforme já destacado, a participação em feiras internacionais tem sido uma dessas alternativas. No entanto, Garcia e Furtado (2002) comentam a necessidade de um esforço do

governo para apoiar as atividades de internacionalização das empresas locais, prática já utilizada pelos governos da Espanha e de Portugal.

Puig (2003) analisa a indústria espanhola de perfumaria e argumenta que o sucesso na indústria de cosméticos não dependeu somente da adoção de uma estratégia particular de negócio, mas da maneira pela qual as empresas criaram imagens de marca que foram ao encontro de conceitos mais gerais de modernidade e de identidade nacional. Nesse artigo, Puig (2003), descreve aspectos importantes do ambiente institucional da indústria espanhola e de seus vínculos históricos.

A autora salienta que a perfumaria é uma das poucas indústrias espanholas competitivas internacionalmente. Tal competitividade foi construída, primeiro, no mercado interno, onde as empresas desenvolveram suas capacidades e produziram suas marcas, ganhando a lealdade dos consumidores. Isso pode ser um indicativo do potencial da indústria brasileira de perfumaria, a qual já obteve reconhecimento internacional, sendo que duas delas – *Natura* e *O Boticário* – estão entre as 50 maiores do mundo.

O aprendizado comercial nesse setor ocorreu mais fora do que dentro da Espanha, tendo ocorrido através de parcerias, contratação de químicos estrangeiros, desenhistas e publicitários para desenvolverem marcas e produtos. Tal prática é também uma alternativa adotada pelas empresas brasileiras, que buscam assinatura de grandes nomes internacionais para dar respaldo a seus novos produtos.

Segundo Puig (2003), a indústria de perfumes apresenta duas fases distintas: antes da revolução industrial e depois da revolução industrial. A segunda fase reflete a racionalização da produção e o uso de fragrâncias sintéticas que permitiram, assim, a chamada democratização da beleza. É nessa segunda fase que a indústria espanhola se sobressai. Esse processo também permitiu a criação de um mercado de massa em países menos desenvolvidos, como os da América Latina, onde o consumo de perfumes à base de fragrâncias naturais tornava o preço inacessível para a grande massa de consumidores.

Entre as empresas pioneiras do setor, na Espanha, estavam a *Perfumaria Gal*, fundada em Madrid (1901); *Perfumaria Parera* (1910), *Perfumaria Floralia* (1914),



*Perfumaria Myrurgia e Álvarez Gómez* (1916). Em 1930, a *Perfumaria Gal* adquiriu a *Perfumaria Florialia*. Em 2001, a *Antonio Puig* adquiriu a *Gal* e a *Myrurgia*.

A América Latina sempre foi o principal mercado externo das indústrias espanholas, o que se explica pela colonização espanhola na maioria dos países latino-americanos. No caso da *Antonio Puig*, sua participação mais expressiva estava em países de língua espanhola, onde já mantinha subsidiárias ou parceiros locais, como Chile, Argentina e México.

Em 1936, a emergente indústria espanhola foi profundamente abalada pela guerra civil e pela experiência autárquica do ditador Franco, que manteve a Espanha separada da prosperidade do mundo ocidental por pelo menos duas décadas. O impacto desse fechamento sobre a indústria de perfumes decorre da disseminação do mercado negro de produtos de perfumaria, declínio do padrão de vida – reduzindo o consumo –, inflação e intervenções sem precedentes (Puig, 2003).

## **5.4 APRESENTAÇÃO DE CASO: A JOINT VENTURE ANTONIO PUIG**

### **5.4.1 Antonio Puig: Inserção no Mercado Internacional**

A *Antonio Puig S.A.* foi fundada em 1914 por *Antonio Puig Castelló* e é uma das empresas da *Puig Beauty & Fashion Group*, multinacional cuja atividade está baseada na área de perfumaria, cosméticos e setores da moda. Fragrâncias e cuidados pessoais representam 48,8% dos negócios do grupo, com destaque para as empresas *Antonio Puig*, *Myrurgia* e *Gal*. Este segmento engloba fragrâncias, cosméticos e produtos de cuidados pessoais. As marcas de beleza de maior prestígio representam 48,2% do negócio, destacando-se as marcas *Carolina Herrera*, *Nina Ricci*, *Paco Rabanne* e *Payot*, as quais englobam cosméticos e perfumaria de luxo. O segmento de moda representa 3% dos negócios da empresa,

destacando-se as marcas *Nina Ricci*, *Paco Rabanne* e *Carolina Herrera*, envolvendo produtos de moda e acessórios.

Seus produtos são distribuídos em mais de 150 países, com uma rede de 40 subsidiárias em 24 países. O grupo possui dez centros de manufatura para produção de perfumaria e cosméticos – oito na Europa e dois no México – e três centros de criação de moda.

A *Puig Beauty & Fashion Group* está estruturada em torno de três divisões de negócio, cada qual dirigida por um presidente. Essas três divisões abarcam as várias marcas e companhias do grupo.

Em maio de 2003, a *Puig Beauty & Fashion Group* assinou um acordo com a *Prada*, formando uma *joint venture* com 50% de participação de cada empresa. O objetivo é o gerenciamento do crescimento mundial da *Prada* no negócio de fragrância e cuidados para pele. A sede da *joint venture* é em Barcelona e a mesma incorpora o negócio de cuidados para pele da *Prada Skincare*. A *Prada* continua a desenvolver a sua poderosa tecnologia de produtos na linha de cuidados para pele, mas buscará desenvolver a expansão da distribuição desses produtos e criar fragrâncias. A *Antonio Puig* acredita poder agregar a abordagem de qualidade e inovação, características da *Prada*, para seus produtos de beleza, fragrâncias e outros produtos de cuidado para pele.

A *Antonio Puig* já atua no mercado brasileiro, mas no segmento de perfumes seletivos, os quais se encaixam em uma faixa acima de US\$ 30,00. Sua atuação, no Brasil, é através de uma representante, com base no Rio de Janeiro, que coloca os produtos em outros pontos do país. Como destacado anteriormente, a *Antonio Puig* já opera no mercado internacional através de diferentes tipos de arranjos cooperativos, sendo que a *Puig-Memphis* é sua primeira *joint venture* na América Latina.

#### 5.4.2 *Memphis Industrial S.A.*: História e Participação do Mercado Brasileiro

Diz-se que a história da *Memphis* confunde-se com a própria história da perfumaria brasileira. A empresa foi fundada em 25 de novembro de 1949, pelo perfumista Carlos Lutz, um imigrante alemão, que investiu, junto com quatro outros sócios, na compra de uma pequena indústria de sabonetes.

A indústria adquirida dispunha de uma linha composta de sabonete, loção, talco, óleo para cabelo, água de colônia e até um creme dental. Junto, vieram, o creme *Memphis*, o sabonete e a loção *Alma de Flores*. A aquisição do creme *Memphis* produziu o nome dado à empresa. *Memphis* corresponde ao nome da cidade do Egito onde foi realizada a primeira saponificação da história.

Agindo na contramão da história, os diretores da *Memphis* decidiram inovar em termos de canais de comercialização. Em lugar de vender através dos grandes atacadistas, a empresa identificou como oportunidade a venda direta ao varejo, abandonando a prática antiga. Em 1950, já tinha uma produção mensal por volta de quatro toneladas.

Outro fato importante para a presença de destaque até hoje da *Memphis*, e que despertou interesse de empresas multinacionais na sua aquisição, é a sua atuação em todo território nacional. Isso já ocorria desde o início de suas atividades. Em regiões mais distantes, como na Amazônia, os produtos que saíam de Porto Alegre levavam até nove meses para chegar ao destino. Isso ocorria porque era necessário aguardar o período de cheia dos rios para que os navios pudessem transportar as encomendas.

O perfumista Carlos Lutz, de acordo com os documentos sobre a história da empresa, na década de 60, já estava sendo reconhecido profissionalmente, inclusive nas perfumarias da Europa e dos EUA. Ainda hoje, a *Memphis* desenvolve suas próprias composições.

A *Memphis* foi realizando investimentos em tecnologia ao longo dos anos, chegando, hoje, a um processo de saponificação contínua. Além da preocupação

com a modernização tecnológica, a empresa caracteriza-se por manter uma estratégia de aquisições. Em 1973, comprou, da concorrência, as marcas dos sabonetes *4 Estações*, *Vera*, *Bouquet de Orquídeas* e *Senador*. Este último, atualmente um dos principais produtos da empresa e líder de vendas, juntamente com a linha *Alma de Flores*, foi totalmente reformulado – composição, formato e embalagem. O desenvolvimento procurou seguir tendências européias.

Seguindo a cronologia, em 1985, a *Memphis* ampliou sua linha de produtos, lançando o seu primeiro desodorante *spray*, alcançando um grande sucesso no mercado, com uma excelente participação.

Em termos de participação de mercado, a *Memphis* tem, aproximadamente, 4% em sabonetes e 5% em desodorantes, sendo seus principais concorrentes a *Unilever* (45%), a *Matarazzo* (19%) e a *Colgate-Palmolive* (17%). A distribuição dos produtos ocorre através de supermercados e atacados. As linhas de produtos da *Memphis* são: *Alma de flores*; *Senador*; *4 Estações*; *Vera*; *Lavanda*; *Biocrema*; *Bouquet de Orquídeas*; *Ann Bow*; *Super Original*.

A *Memphis* é uma empresa familiar, administrada por membros da família e por profissionais. Esta característica criou uma pré-disposição, quando da estratégia de crescimento da empresa, de formar parceria com empresas que apresentassem, também, essa característica. Segundo o diretor-presidente da empresa, o fato de se negociar uma parceria com uma empresa familiar cria uma perspectiva de prazo mais longo para o negócio, ao mesmo tempo em que se tem facilitadas as negociações.

A *joint venture* formada com a *Antonio Puig* foi a primeira aliança na história da *Memphis Industrial*. A empresa já estava predisposta a criar aliança. No entanto, foi a *Antonio Puig* quem abordou a *Memphis* para formação de uma parceria.

### 5.4.3 Joint Venture Puig-Memphis: Histórico e Caracterização da Empresa

*Puig-Memphis S.A.* foi a denominação dada a *joint venture* criada em parceria entre a *Antonio Puig*, da Espanha, e a brasileira *Memphis Industrial*. É uma empresa de capital fechado e foi criada para ter um prazo de vigência indeterminado. A *Antonio Puig* detém 51% das ações da *joint venture*, enquanto que a *Memphis Industrial* controla 49% das ações. A assimetria na participação acionária não espelha a simetria no controle do processo decisório. Segundo os dirigentes da *joint venture*, tanto da parte da *Memphis Industrial* quanto da parte da *Antonio Puig*, as decisões são fruto de um consenso, buscando-se sempre o melhor caminho para a *joint venture*. Os diretores entendem que tanto uma quanto outra ganharão à medida que se alcance um melhor desempenho da *Puig-Memphis*, a qual, nesse sentido, não teria suas atividades subordinadas aos interesses específicos das empresas-mãe, ainda que deva apresentar um alinhamento com as estratégias das duas.

O conselho administrativo da *Puig-Memphis* foi formado por três representantes da *Antonio Puig*, sendo um espanhol, um argentino e um chileno – estes dois últimos trabalham em atividades do grupo *Antonio Puig* na América Latina – e por dois representantes da *Memphis Industrial*, ambos membros da família que controla a empresa. O representante da Espanha foi nomeado presidente do conselho administrativo. Os representantes da *Antonio Puig* foram indicados para o Conselho Administrativo. No entanto, estes (da *Antonio Puig*) nomearam representantes do escritório de advocacia da empresa para assumir as suas posições no Conselho. A diretoria da empresa foi definida no estatuto como sendo composta por um diretor representando a *Memphis Industrial* e um diretor representando a *Antonio Puig*. Durante os dois primeiros anos de funcionamento da *joint venture*, o cargo de diretor de *marketing* foi assumido por um espanhol que era integrante da *Antonio Puig* na Espanha. Esse diretor definiria a política de *marketing* da *Puig-Memphis*, uma vez que era de entendimento da diretoria da *Memphis Industrial* que a tecnologia de *marketing* para os produtos da nova empresa era de conhecimento da *Antonio Puig*. Como diretor administrativo-financeiro da *Puig-Memphis*, foi indicado o então diretor-presidente da *Memphis Industrial*. Passados dois anos, e tendo encerrado o contrato do diretor de *marketing*, a *Antonio Puig* aceitou a indicação de um membro da

*Memphis Industrial* para representá-la na *joint venture*, ressaltando, porém, que as decisões a serem tomadas por ele deveriam ser encaminhadas, sempre, a um diretor da *Antonio Puig* para assuntos da América Latina. Segundo esse diretor, a aceitação de um nome da *Memphis* para representar a *Antonio Puig* deveu-se à confiança e à seriedade percebida pela firma espanhola com relação ao trabalho do parceiro nacional. Para os diretores da *Memphis*, não havia necessidade de manter o custo de um diretor vindo da Espanha para conduzir as atividades de *marketing*, pois a natureza diferenciada do mercado brasileiro seria melhor controlado pela própria equipe da *Memphis Industrial*, além do fato de que, nos dois primeiros anos de parceria, a equipe nacional tinha aprendido o suficiente sobre o mercado de perfumaria para caminhar por conta própria.

Em termos de participação de mercado a *Puig-Memphis* detém, aproximadamente, 1% de participação, considerando o preço de venda ao consumidor. Os principais concorrentes são a *Natura* (32% de participação), a *Avon* (16% de participação) e *O Boticário* (20% de participação). Os principais pontos de distribuição utilizados pela *Puig-Memphis* são as lojas de departamento – com destaque para as *Lojas Renner* –, perfumarias e farmácias. O ponto de distribuição inicialmente esperado pela *Antonio Puig* para colocar as suas marcas era as grandes redes de supermercados, uma vez que, em se tratando de perfumes semi-seletivos, esse é o principal ponto de comercialização na Europa. No entanto, uma série de problemas, tais como alto índice de roubo do produto nesse canal, levou a uma reavaliação da estratégia. As principais marcas da *Puig-Memphis* são: *Diavolo*; *Per Donna*; *Mediterrâneo*; *Quorum*; *Ágata*; *Thaís*; *Água Brava*; *Água Brava Sea Power*.

O objetivo da *Joint venture* era atender ao mercado nacional, no entanto, ao longo do processo ocorreu, a ambos os parceiros, utilizar-se da *joint venture* para atender ao mercado internacional, produzindo produtos e fornecendo para as demais empresas do grupo *Antonio Puig* na América Latina – Argentina, Chile, Uruguai etc. Essas demais unidades na América Latina são atendidas por produtos vindos diretamente da Espanha. Mister se faz ressaltar que as marcas produzidas e distribuídas pela *Puig-Memphis* são de propriedade da *Antonio Puig*, a qual cedeu o direito a *Puig-Memphis* através de um contrato separado. Ou seja, em caso de

término da parceria, as marcas produzidas e distribuídas pela *Puig-Memphis* voltam todas para a *Antonio Puig*.

A *joint venture Puig-Memphis* tem características de uma estrutura de governança tipo hierarquia – controle baseado na autoridade, emprego de mecanismos formais de coordenação e controle, planejamento formal, entre outros – estando sob o comando administrativo da *Memphis Industrial*. No entanto, na administração da *JV*, de uma forma geral, elementos como reputação, reciprocidade e confiança tornam essa estrutura de governança uma forma diferenciada, ou conforme descrito por Powell (1990), uma nova forma organizacional (nem mercado, nem hierarquia). Elementos culturais e mecanismos informais de coordenação e controle são empregados em substituição aos mecanismos formais tradicionais em uma série de circunstâncias.

## **5.5 ANÁLISE DO PROCESSO DE FORMAÇÃO DA JOINT VENTURE PUIG-MEMPHIS: DIMENSÕES POLÍTICAS, SOCIAIS, CULTURAIS E ECONÔMICAS**

O processo de formação da *joint venture Puig-Memphis* é resultado da conjugação de fatores econômicos, políticos, sociais e culturais, o que comprova a proposição de Oliver (1990), Grandori e Soda (1995), Oliver e Ebers (1997) e Osborn e Hagedoorn (1997) de que relações interorganizacionais são fenômenos complexos e de natureza multifacetada, sendo de difícil compreensão quando analisados apenas a partir de uma única perspectiva teórica. Ainda que não se expressem claramente as fronteiras de ação de um ou outro fator, pode-se dizer que fatores econômicos exerceram um poder significativo, indicando também uma intenção racional na formação da aliança. Essa intenção está evidente no plano estratégico da empresa, a qual visualizava a formação de uma parceria internacional como alternativa para incorporação de marcas internacionais no seu portfólio de produtos, bem como para obter tecnologia de *marketing*.

Pode-se afirmar que o setor em análise, considerando a tipologia de ambiente de Scott e Meyer (1991), situa-se em uma posição na qual a dimensão técnica do ambiente apresenta maior influência e a dimensão institucional exerce um papel mais subliminar. Isso se pode explicar pelo elevado número de empresas no setor, pelo baixo *status* em relação a outros setores da economia internacional e, principalmente, no caso desses dois países, pelo seu caráter não estratégico e pelo ainda pequeno nível de institucionalização do setor. Aspectos como a inexistência de barreiras legais à entrada no setor, já que as existentes dizem respeito, fundamentalmente, à capacidade de desenvolvimento de ativos comerciais, comprova o baixo nível de institucionalização no setor. No entanto, a dimensão institucional parece estar em ascensão devido ao crescimento e à importância estratégica que vem obtendo esse setor.

Por outro lado, a intensificação do processo de estruturação do campo, com maior intercâmbio na cadeia de produção – fornecedores, centros de pesquisa, distribuidores, produtores, governo, entidades de apoio (ABC, ABIHPEC, ADIPEC.) – demonstra uma crescente tendência de influência do ambiente institucional na forma de competição dessas empresas. Há uma tendência de um maior controle sobre a ação dessas empresas no Brasil, através das ações das suas entidades – criando maiores restrições à entrada de novos competidores – e aumento da regulamentação e controle dos produtos pela ANVISA (Associação de Vigilância Sanitária) confirma essa tendência.

### **5.5.1 Decidindo Formar Aliança**

A *Memphis Industrial*, quando formou a aliança, já estava há cinco anos na expectativa de encontrar um parceiro internacional. Em 2000, a estratégia de parceria aparece formalmente no planejamento estratégico da empresa e, nesse mesmo ano, foram abordados pela *Antonio Puig* através de um banco nova iorquino.



A expectativa da *Memphis* era encontrar um parceiro que pudesse contribuir com marcas internacionais, com tecnologia de *marketing* e com produtos de maior valor agregado, tais como perfumes. A decisão da empresa de entrar em uma aliança objetivava, também, reduzir o risco de ficar dependente de apenas um negócio, o que vai ao encontro da posição de Hennart (1987), quanto ao objetivo de formar parcerias.

A expectativa da *Antonio Puig* era encontrar uma empresa com capacidade de distribuição nacional dos seus produtos, para alcançar uma penetração mais rápida no mercado brasileiro, sem, no entanto, precisar fazer grandes investimentos – até US\$ 10 milhões. A decisão da *Antonio Puig* de entrar em uma aliança também está de acordo com a proposição de Hennart (1987) de que esse mecanismo contribui com a estratégia de estar presente em todos os mercados mundiais. Através da aliança com a *Memphis Industrial* a *Antonio Puig* teve acesso às redes locais de distribuição, fazendo pequeno desembolso de recursos e entrando no mercado em um curto espaço de tempo.

A *Antonio Puig* é uma companhia transnacional e a sua entrada no Brasil, através de investimento direto, atende às três condições apresentadas por Lecraw (2001) como vantajosas para adotar tal estratégia: possui vantagens específicas que permitem competir no país (marcas internacionais de prestígio); o Brasil tem vantagens atrativas para sua entrada (tamanho do mercado e custo baixo de produção, bem como proximidade de mercados já atendidos pela empresa por produtos vindos da Espanha) e existem maiores vantagens de internalizar suas atividades, se comparada com as alternativas de transferir bens através de exportação. Pois, através da estratégia de exportação, a empresa não tem o mesmo nível controle sobre o desenvolvimento das marcas no Brasil, nem consegue obter o conhecimento necessário do contexto institucional local para aumentar significativamente a sua participação.

Para a *Antonio Puig*, o contexto econômico e político brasileiro era favorável, pois o Brasil dava indicações de controle da inflação e, ao mesmo tempo, o governo baixava as alíquotas de importação para perfumaria, o que viabilizava o comércio intrafirma, garantindo competitividade para os produtos vindos da Espanha. A tendência de um poder aquisitivo maior da população brasileira, com as reformas

econômicas, também indicava um potencial crescimento do mercado para a perfumaria semi-seletiva, uma vez que se trata de um produto com elevada elasticidade-renda.

Outro fator que influenciou na decisão da *Antonio Puig* na formação de uma aliança foram as exigências impostas pelo processo de globalização. A tendência é de que grandes distribuidores passem a selecionar fornecedores globais, tornando-se fundamental para esta empresa obter condições de atender a um dos seus grandes distribuidores, no caso a rede Carrefour, que também atua no Brasil. Na Espanha, o Carrefour é responsável por mais ou menos 40% da distribuição dos produtos semi-seletivos da *Antonio Puig*. A decisão da empresa vai ao encontro da afirmação de Fey e Beamish (2001) de que pressões competitivas levam organizações a se expandirem internacionalmente, objetivando obter economias de escala e escopo.

A globalização é vista pela *Antonio Puig* como uma força externa que determina uma presença mais agressiva em todos os grandes mercados, como condição para manter fornecedores e distribuidores globais. Diante do desconhecimento das características culturais e institucionais do Brasil, a formação de uma parceria mostrou-se como melhor alternativa. Essa alternativa também permitia uma redução do volume de investimentos, compartilhamento de riscos e rapidez no acesso ao mercado local. Uma parceria também era vista como uma opção para construir uma base de produção com ganhos de escala para atender não somente ao mercado local, como também ao mercado latino, no caso atender às demais empresas do grupo na América Latina que dependiam de produtos vindos da Espanha.

Por parte da *Memphis Industrial* a formação de uma parceria viabilizou a alternativa de entrar em um novo negócio, para o qual a empresa não detinha tecnologia, podendo oferecer em troca, no entanto, o acesso aos canais de distribuição e de comercialização. Além disso, detentora de uma legitimidade de 50 anos de atuação no mercado brasileiro, a *Memphis* poderia oferecer seu nome a *Antonio Puig* para obter reconhecimento e aceitação dos seus produtos junto ao mercado local, assim como acesso a fornecedores e facilidade de trânsito junto às autoridades locais.

As teorias que compõem o modelo ajudam a explicar a formação no que concerne aos seguintes aspectos.

Arranjos cooperativos, ou formas híbridas, segundo a Economia dos Custos de Transação (ECT), representam uma estrutura de governança capaz de reduzir custos de transações em trocas internacionais. Esses custos tendem a ser maiores quando existem diferenças institucionais no ambiente de troca, conforme demonstrado por Fey e Beamish (2001). Além disso, o custo de contratar um representante para distribuir os produtos de perfumaria semi-seletiva da *Antonio Puig* seria alto pelo risco de oportunismos e pela dificuldade de controle na prioridade dada às marcas pelo distribuidor local. Ou seja, a definição de quais produtos desenvolver ficaria nas mãos dos representantes. Nesse sentido, um arranjo cooperativo reduziria os custos de transação por ser mais eficiente do que realizar um contrato de distribuição. Também reduziria o risco de investimento em uma subsidiária própria, pois a empresa tinha informações insuficientes sobre o mercado local e sobre a estrutura institucional do ambiente.

O volume de transações a ser desenvolvido pela *Antonio Puig* também não comportaria, num primeiro momento, a instalação de uma subsidiária própria. Pode-se dizer que a adoção de uma subsidiária própria ou o estabelecimento de uma firma (hierarquia) representaria uma estrutura de governança muito complexa para uma transação com características de especificidade média dos ativos e condições viáveis de controle do oportunismo baseado na reputação do parceiro. O tempo também entraria como um fator para aumentar os custos, caso a estrutura de governança escolhida fosse uma subsidiária própria. A empresa precisaria fazer elevados investimentos em pesquisa de mercado, negociação com canais de distribuição, contratação de executivos locais e montagem de estrutura de produção.

No caso da parceria com a *Memphis Industrial*, a *Antonio Puig* pôde utilizar a estrutura de produção, de vendas e de praticamente toda estrutura administrativa daquela empresa. O tempo de entrada no mercado foi encurtado pelo acesso proporcionado pela *Memphis*, bem como os riscos inerentes para montar sistemas de produção, administrativo e de vendas, foram reduzidos.

Por parte da *Memphis*, a possibilidade de compartilhar os custos de entrada em um novo negócio, através de uma aliança, representou uma alternativa eficiente de redução de custos. Através da aliança, a empresa obteve acesso à tecnologia de produção de perfumes, a marcas internacionais e ao conhecimento de *marketing*. Nesse novo negócio, a empresa alcançou conhecimento passível de incorporação no seu antigo negócio, aumentou a qualificação da equipe de produção e vendas e maximizou a utilização dos seus canais de distribuição.

Considerando a abordagem institucional, pode-se afirmar que o ambiente institucional diferenciado, com instituições em processo de construção, conforme descrito por Child e Rodrigues (2000), bem como um ambiente econômico instável, ainda que em processo de estabilização, influenciou significativamente na decisão de formar uma aliança como alternativa de entrada no mercado de perfumes semi-seletivos no Brasil por parte da *Antonio Puig*.

Por parte da *Memphis*, comprova-se a influência do ambiente empresarial quanto à sensibilidade dos empresários brasileiros com relação às novas estratégias de crescimento. Haunschild (1993) comenta que empresários são extremamente sensíveis às influências culturais, no que concerne às suas escolhas estratégicas. Conforme relatos dos diretores da empresa *Memphis*, o tema aliança estava em evidência facilitando a sua aceitação como alternativa legítima a ser adotada pela empresa para entrada em um novo negócio. Essa temática tinha sido abordada em vários seminários e cursos realizados pelos executivos da empresa, tendo sido recomendada para o planejamento estratégico decorrente do trabalho realizado por consultores externos. Pode-se dizer que mecanismos de pressão institucional normativos operaram como facilitadores da aceitação dessa estratégia internamente.

Outro aspecto central, ainda no que concerne à questão institucional, diz respeito ao fato de que a formação de uma parceria não se justificaria pelas barreiras legais e sanitárias de entrada no setor de cosméticos nem às restrições de entrada de empresas estrangeiras no Brasil. A legislação brasileira é flexível quanto à entrada de capital internacional e quanto à participação de capital internacional em empresas locais, facilitando o ingresso no mercado. As barreiras mais significativas à entrada no mercado são econômicas, principalmente no que se refere à construção de ativos comerciais, onde competem as maiores empresas do setor no

Brasil. Outra barreira consiste na complexidade de entendimento das diferenças de funcionamento das estruturas de comercialização no país. O Brasil apresenta uma complexidade, do ponto de vista fiscal e do ponto de vista das características culturais entre estados, o que dificulta o estabelecimento rápido de sistemas de distribuição e a formulação de políticas de *marketing* para atender a todas as suas regiões.

Em determinados locais, como na região Amazônica, mais da metade dos produtos do setor de cosméticos são distribuídos através de balsas, uma vez que os pontos de distribuição se localizam em regiões alagadas. Outras regiões, tais como os morros do Rio de Janeiro, com elevada concentração populacional, a complexidade da logística extrapola a imaginação de qualquer especialista, envolvendo a negociação com atores locais, os quais podem fazer parte de um poder paralelo.

No que concerne à perspectiva da dependência de recursos, verificou-se que a alternativa de entrar em uma parceria internacional era vista pela *Memphis Industrial* como uma estratégia adequada para gerenciar determinadas interdependências. Entre essas interdependências estava a necessidade de domínio de uma tecnologia para ingressar em um novo negócio, a qual foi buscada através da parceria. A *Memphis Industrial* dominava a tecnologia de produção de produtos de banho com baixo valor agregado. A perfumaria exigiria grandes investimentos em pesquisa e em desenvolvimento de produtos para dominar o conhecimento de produção e de *marketing* desse tipo de produto. Através da parceria, incorporou essa tecnologia de produção, inclusive passando a utilizá-la no processo produtivo dos seus produtos líquidos, melhorando seu sistema produtivo.

A *Memphis Industrial* também dependia de formação de ativos comerciais, principalmente marcas, para ingressar no segmento de perfumaria com maior valor agregado – no caso a perfumaria semi-seletiva. A formação da *joint venture* viabilizou o acesso às marcas internacionais, capazes de abrir rapidamente uma fatia do mercado brasileiro – no caso da *Puig-Memphis*, esse valor foi de 1% em 2003. Deve-se considerar que empresas nacionais que disputam esse segmento no Brasil – *Natura* e *O Boticário* – já aparecem entre as 50 maiores empresas do mundo

no setor de cosmético, sendo reconhecidas, internacionalmente, pela qualidade dos seus produtos e pelos ativos comerciais que construíram e vêm ampliando.

No entanto, pode-se afirmar que o nível de concentração, no mercado, não seria um indicador adequado para explicar a formação da *joint venture*, conforme defendido por Pfeffer e Nowak (1976). De acordo com o que foi descrito no tópico 5.3, o mercado brasileiro de cosméticos é caracterizado por um grande número de empresas, de tamanhos e tipos diversos, não havendo uma concentração média na produção, no fornecimento e na distribuição. Por outro lado, a dependência de recursos ajuda a explicar a busca por parcerias para superar a dificuldade de formação de ativos comerciais por ambos os parceiros: para a *Antonio Puig*, um sistema de distribuição nacional consolidado, e, para a *Memphis*, marcas internacionais de prestígio.

Outra dependência, por parte da *Memphis Industrial*, dizia respeito aos recursos financeiros e humanos suficientes para ingressar em um novo negócio de produtos com maior valor agregado. A parceria viabilizaria o gerenciamento dessas interdependências ambientais por parte das duas empresas parceiras, sendo que, no caso da *Antonio Puig*, essa interdependência estava condicionada pela velocidade esperada de entrada no mercado brasileiro e pela necessidade de um controle maior sobre a utilização das suas marcas.

Finalmente, em relação à teoria da dependência de recursos (PFEFFER; NOWAK, 1976; PFEFFER; SALANCIK, 1978), pode-se afirmar que a *Memphis Industrial* visualizou a formação de uma aliança como um mecanismo para reduzir incertezas de mercado e promover estabilidade, uma vez que, no planejamento estratégico, identificou-se uma intensificação da concorrência e uma redução da margem de lucro dos diferentes produtos da empresa.

Outras correntes de estudos também podem trazer contribuições importantes para explicar a decisão da *Memphis* de entrar em uma parceria. Child e Faulkner (1998) destacam a teoria de poder de mercado, que salienta o papel de parcerias internacionais como mecanismo para ampliar esse poder ao agregar produtos com ativos comerciais mais poderosos (no caso marcas internacionais), maior escala de produção e também a melhoria da posição competitiva frente às empresas rivais. O

crescimento da concorrência era visto pela *Memphis* como uma ameaça, colocando assim a necessidade de desenvolver alternativas frente a isso.

Finalmente, vale lembrar a assertiva de Powell (1987, 1990) de que mudanças econômicas internas nos países têm gerado ambiente propício para o desenvolvimento de formas híbridas ou novas formas organizacionais (*networks*), as quais dão maior flexibilidade e rapidez às organizações para lidar com incertezas. O Brasil, e o setor de cosméticos e perfumaria em especial, conforme apresentado neste capítulo, passou por significativas mudanças na década de 90, influenciando direta e indiretamente na formação da parceria entre a *Memphis Industrial* e a *Antonio Puig*, bem como de uma infinidade de outras parcerias que passaram a povoar o ambiente empresarial brasileiro na década passada e no início dessa década.

Já faz parte do ambiente empresarial brasileiro um mercado mais exigente em termos de produto, qualidade, *design*, variedade, inovação, entre outros atributos, colocando em cheque a eficiência das formas tradicionais de estrutura de governança como as grandes hierarquias (organizações verticalizadas, mais adequadas para atendimento de demandas padronizadas) ou as relações baseadas no sistema de preço (mercado).

**Quadro 4: Influências de fatores sociais, culturais, econômicos/estratégicos e políticos para ingresso em parceria**

INFLUÊNCIA FATORES SÓCIO-CULTURAIS	INFLUÊNCIA FATORES ECONÔMICOS E ESTRATÉGICOS	INFLUÊNCIA FATORES POLÍTICOS
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Evidência do tema e de experiências de alianças estratégicas, legitimando-a como uma estratégia viável para a <i>Memphis Industrial</i> junto aos acionistas isomorfismo normativo e mimético;</li> <li>- Diversidade cultural e institucional interna do país, dificultando a velocidade de entrada no mercado pela <i>Antonio Puig</i> por meio de uma subsidiária totalmente controlada;</li> <li>- Complexidade institucional do ambiente de negócios brasileiro;</li> <li>- Elevado risco de entrar no mercado brasileiro, devido à complexidade institucional e a instabilidade econômica e política típica de países em desenvolvimento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Redução do valor a ser investido para ingresso no mercado, a partir da utilização da infra-estrutura do parceiro local – base de produção, força de vendas, sistema administrativo, canais de comercialização, logística;</li> <li>- Redução do oportunismo quando comparado com a alternativa de adoção de um representante ou distribuidor local;</li> <li>- Maior possibilidade de controle de utilização das marcas pela <i>Antonio Puig</i>;</li> <li>- Redução do tempo de entrada no mercado, quando comparado com as alternativas de criar uma subsidiária própria, reduzindo o custo de entrada no mercado;</li> <li>- Obter marcas internacionais e tecnologia de <i>marketing</i>;</li> <li>- Reduzir incertezas ambientais através de uma estratégia de diversificação com a entrada em um novo negócio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reduzir as incertezas diante das investidas dos concorrentes locais no caso da <i>Memphis Industrial</i> e de concorrentes internacionais no caso da <i>Antonio Puig</i>;</li> <li>- Ampliar poder de barganha junto aos canais de distribuição e fornecedores;</li> <li>- Criar condições para ingressar no mercado internacional e reduzir a dependência do mercado interno.</li> <li>- No caso da <i>Antonio Puig</i>, fortalecer-se como um fornecedor global, reduzindo a dependência em relação aos seus distribuidores.</li> </ul>

### 5.5.2 Decidindo o Parceiro

Em 1999, a *Antonio Puig* contratou um banco de Nova York com atividades no Brasil para fazer um estudo das empresas que tinham participação significativa no mercado de cosméticos – cosméticos, higiene pessoal e perfumaria – e que



demonstrassem capacidade de distribuição nacional para este tipo de produto. Esse banco identificou mais de 30 empresas no país e fez uma recomendação de cinco delas, constando a *Memphis* em primeiro lugar.

A *Antonio Puig*, considerando a necessidade de ampliar a sua participação na América Latina, e vendo o Brasil como um grande mercado – é o 4º mercado consumidor, representando 5,6% do mercado mundial –, buscou um parceiro que atendesse a dois critérios principais: capacidade de distribuição nacional, com domínio de canais de distribuição para perfumaria, e uma empresa que fosse “transparente”, devendo ser auditada por uma das cinco principais auditorias mundiais. Eles queriam uma empresa que, pela transparência, desse segurança ao investimento a ser feito. A *Memphis* atendia não somente a todos esses requisitos, como também era uma empresa com tecnologia e capacidade produtiva, fazendo com que a *Antonio Puig* não precisasse partir do zero para iniciar as atividades de produção. Ainda que perfumaria não fosse o negócio da *Memphis*, ela já tinha alguns itens nessa linha, mas em um segmento de mercado distinto daquele que pretendia a *Antonio Puig*.

A *Memphis* vislumbrou várias vantagens em formar uma parceria com a *Antonio Puig*, além de que atenderia aos requisitos de dispor de marcas internacionais e de tecnologia de *marketing*. Segundo o diretor administrativo-financeiro, a *Antonio Puig* é uma das maiores, ou talvez a maior, perfumaria do mundo e trabalha em mais de cem países; tem *expertise* nessa área; uma trajetória de sucesso e crescimento. Todos esses aspectos tornaram extremamente atraente uma parceria por parte da *Memphis*. Por outro lado, considerando o risco de absorção como uma possibilidade de objetivo de um parceiro internacional, a *Memphis* entendeu que esse risco seria menor com a *Antonio Puig*, ainda que ela tenha se resguardado, no contrato, para minimizar essa possibilidade. A *Memphis* já tinha descartado outros parceiros em função de ter percebido uma intenção de aquisição no processo de formação da parceria.

Observa-se, portanto, que a parceria, para ambas as partes, atende a um requisito fundamental destacado por Larson (1992) que é a reputação empresarial como condição para iniciar o processo de negociação. Com base na reputação empresarial, as empresas vêem menor risco no negócio, criando-se expectativas e

obrigações e alcançando, assim, cooperação mútua mais rapidamente. Além disso, conforme destacado por Larson (1992), a forte reputação na indústria de um dos parceiros – no caso a *Antonio Puig* – pode propiciar os benefícios da qualidade institucionalizada dos seus produtos. O caso em estudo também indica a existência de vantagens econômicas mútuas entre as empresas, o que é citado por Larson (1992) como condição para se estabelecer uma aliança entre dois parceiros.

Quanto ao estágio de desenvolvimento dos países de origem dos parceiros da *joint venture*, pode-se dizer que a influência reside no domínio desses países em termos de marcas internacionais e tecnologias de produção e produto. Mais ainda, embora a Espanha, no caso, não seja um país de elevado desenvolvimento econômico, apresenta um patamar superior aos países da América Latina e sua economia tem mostrado desenvolvimento significativo.

No caso específico da *joint venture Puig-Memphis*, os diretores da *Memphis Industrial* acreditam que a cultura das empresas operou como um elemento significativo na aproximação e no fechamento do acordo. Para os diretores da *Memphis*, a *Antonio Puig*, sendo uma empresa familiar, garante maior segurança nas negociações, pois estas ocorrem diretamente com os proprietários. Além disso, por ser uma empresa desse calibre, é diferente das chamadas empresas públicas americanas, as quais mantêm ações na bolsa e apresentam maior rotatividade de executivos, o que pode vir a alterar os planos em relação às negociações.

Para o diretor administrativo-financeiro da *Puig-Memphis* e diretor-presidente da *Memphis Industrial*, fazer negócio com uma empresa familiar, como a *Antonio Puig*, dá mais perspectiva de continuidade do negócio e, assim, maior segurança no investimento. O diretor da *Memphis* identifica confiança e compromisso como dois valores importantes da cultura organizacional da *Antonio Puig*, valores esses que estão em consonância com os valores da *Memphis Industrial*. As palavras do diretor-presidente, no que diz respeito a *Antonio Puig*, confirma a percepção de proximidade cultural entre as empresas: “Gente (diretores da *Antonio Puig*) que trabalha como nós”.

No entanto, ainda que as empresas apresentem valores afins, a diferença também foi um fator de atração por parte da *Memphis*. A *Antonio Puig* é conhecida

pelo perfil de orientação para o mercado, com grande ênfase nas políticas de *marketing* e de comunicação. Por outro lado, a *Memphis Industrial* é vista pelos seus diretores como uma empresa com ênfase na rentabilidade. Eles explicam que a baixa ênfase em *marketing* se deve ao fato de trabalhar com produtos com menor valor agregado, cujas margens de gastos em comunicação por unidade produzida são muito baixas, diferente do caso da perfumaria seletiva e semi-seletiva trabalhada pela *Antonio Puig*. Essa diferença de ênfase, em lugar de ser um complicador, operou como fator de atração, pois era exatamente esse conhecimento em *marketing*, ou esse “drive de mercado”, segundo o diretor-presidente da *Memphis*, que a empresa esperava agregar com a parceria. Cabe ressaltar, no entanto, conforme destacado pelo ex-diretor de *marketing* da *Puig-Memphis* e representante da *Antonio Puig* na *joint venture*, que a cultura mais conservadora da *Memphis Industrial* fez com que a incorporação desse “drive de mercado” fosse feito de forma parcial. As políticas de *marketing* mais avançadas da *Antonio Puig* não fechavam com a visão mais conservadora da *Memphis Industrial*.

O tamanho também operou como um fator positivo na formação da parceria, pois, de acordo com o diretor-presidente da *Memphis*, ainda que a *Antonio Puig* seja uma empresa significativamente maior, não alcança proporções como uma *Colgate*, *Unilever* ou *Avon*. Para o diretor da *Memphis*, seria difícil para a sua empresa, que tem um faturamento de aproximadamente US\$ 60 milhões, viabilizar uma parceria com uma empresa de US\$ 25 bilhões. Isso, segundo ele, representaria uma diferença de cultura de empresa muito significativa.

Pode-se analisar essa concepção como uma construção cultural, porque, do ponto de vista teórico e da experiência internacional, nada indica concretamente que parcerias entre empresas de tamanhos significativamente diferentes não apresentem condições de viabilidade. No entanto, tal argumento apresentado pelo diretor serve como um mecanismo para reduzir dissonâncias cognitivas com relação à decisão tomada, reforçando-se, assim, a certeza de que a escolha foi a mais adequada.

Uma vez aproximada as duas empresas pelo banco nova-iorquino, pode-se afirmar que as relações sociais que se construíram exerceram um papel importante na consolidação da parceria e no fechamento do acordo. Em outras palavras, de acordo com as proposições de Ring e Van de Ven (1994), ainda que relações

sociais não determinem a decisão de entrar em uma aliança elas podem exercer importante papel na institucionalização da parceria. Nesse sentido, vale lembrar que aliança estratégica, embora seja um fenômeno econômico de nível macro, consolida-se a partir das relações individuais entre os diversos atores, configurando-se como importante a capacidade de comunicação e a proximidade cultural entre os parceiros. Segundo os dirigentes da *Puig-Memphis*, a confiança que se estabeleceu desde os primeiros contatos entre os dirigentes da *Antonio Puig* e da *Memphis Industrial* foi fundamental para alcançar a rapidez no acordo e a consolidação da parceria. Conforme já destacado, os diretores da *Memphis* referem-se aos diretores da *Antonio Puig* como “gente que trabalha como a gente”, com a mesma seriedade, os mesmos valores e a mesma visão de mercado.

Viu-se, também, que ambas as empresas parceiras viam na aliança uma alternativa para reduzir dependências impostas pelo ambiente técnico e institucional. Do ponto de vista técnico, os parceiros viabilizariam, um para o outro, recursos escassos que eram imprescindíveis para entrada no mercado. Para a *Memphis*, esses recursos eram as marcas internacionais, a tecnologia de *marketing*, a tecnologia de produção de perfumes semi-seletivos e os recursos financeiros.

Para a *Antonio Puig*, as dependências residiam no conhecimento do contexto institucional (características culturais do mercado brasileiros, modos de negociação, aspectos da legislação fiscal e tributária etc.) e no acesso aos canais estruturados de distribuição, bem como na limitação de recursos financeiros para ingressar no Brasil. Os parceiros dispunham de condições de oferecer elementos para gerenciamento dessas limitações, resultando em uma elevada sintonia entre os objetivos, os quais não se apresentavam antagônicos. A complementaridade de objetivos produziu reflexos positivos também na evolução da parceria, conforme será apresentado no tópico 5.5.4, o que é esperado entre parcerias de países desenvolvidos com países em desenvolvimento, de acordo com pesquisa realizada por Hyder (1999). O autor observou que existe uma tendência maior de conflitos entre parceiros oriundos de países desenvolvidos, uma vez que, provavelmente, são competidores em outros mercados. Para a *Antonio Puig*, dificilmente a *Memphis* viria a se tornar um competidor em outros mercados e mesmo no Brasil.

Outro fator que influenciou na escolha foi o momento da abordagem realizada pela *Antonio Puig* junto a *Memphis Industrial*. Esta não precisou fazer uma escolha entre diferentes alternativas, tendo seu processo de escolha simplificado. Nesse sentido, pode-se afirmar que a escolha do parceiro não partiu de uma análise de um conjunto de alternativas para redução dos custos de transação, ou de redução de interdependências ambientais. Os dirigentes pautaram-se na percepção de que esse seria o parceiro ideal e que não seria necessário uma busca sistemática de outro com capacidade de melhor atender a seus critérios de escolha. Segundo os dirigentes da *Memphis Industrial*, a *Antonio Puig* atendia e continua atendendo a todos os requisitos pensados em relação a um parceiro de negócios.

Pode-se afirmar que fatores institucionais, como a busca por legitimidade no mercado, exerceram influência para ambas as empresas, o que comprova a aplicabilidade da teoria institucional para explicação de arranjos cooperativos tipo *joint ventures* internacionais. No entanto, não se observaram, nessa fase, pressões institucionais significativas, sejam de natureza coercitiva, normativa ou mimética. Mas a importância do ambiente institucional manifestou-se de forma significativa para a *Antonio Puig*, ao buscar um parceiro que conhecesse profundamente o contexto institucional local, no que dizia respeito aos aspectos legais e culturais. Para a *Antonio Puig*, o futuro parceiro não deveria apenas apresentar competitividade no mercado local, mas deveria ser reconhecido pela legitimidade no mercado e por estar presente em todas as regiões – o que expressaria o amplo conhecimento do contexto institucional local.

A teoria dos custos de transação explica a escolha dos parceiros em função das contribuições que os mesmos poderiam oferecer um ao outro quando comparado com os custos de buscar essas soluções no mercado, ou através da utilização de uma estrutura de governança tipo hierarquia. A *Antonio Puig* disponibilizou marcas internacionais para a *joint venture* sem cobrar *royalties* e ofereceu, além disso, conhecimentos na produção de perfumes semi-seletivos e *marketing* para o mercado de perfumaria.

A *Memphis Industrial* ofereceu a infra-estrutura de produção no Brasil e o acesso aos canais de comercialização, bem como toda a estrutura administrativa para viabilizar as trocas no mercado brasileiro. A opção de buscar isso, no mercado,

tornaria não somente mais arriscado, como também inviabilizaria economicamente qualquer empreendimento. A *Antonio Puig* não estava disposta a investir mais de US\$ 10 milhões, o que seria insuficiente para montar uma estrutura de produção e distribuição local. A *Memphis Industrial*, por outro lado, não disponibilizava de recursos para investimento em pesquisa e desenvolvimento de produtos de perfumaria, não tinha capacidade de incorporar marcas internacionais e não estava disposta a correr o risco de fazer contratos de licenciamento de marcas internacionais para comercializar no Brasil.

**Quadro 5: Influências de fatores sociais, culturais, econômicos/estratégicos e políticos na decisão da parceria**

INFLUENCIA FATORES SÓCIO-CULTURAIS	INFLUENCIA FATORES ECONÔMICOS E ESTRATÉGICOS	INFLUENCIA FATORES POLÍTICOS
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reputação empresarial – trajetória de sucesso e de crescimento das duas empresas;</li> <li>- Semelhanças na cultura do país e das empresas, facilitando o entendimento entre os atores responsáveis pela negociação, bem como facilitando o processo de comunicação no gerenciamento da <i>joint venture</i>;</li> <li>- Tamanho – a diferença de tamanho foi considerado como aceitável pela <i>Memphis</i>, se comparado com as maiores empresas do setor de cosméticos, o que poderia vir a dificultar as negociações e aumentar o risco de absorção;</li> <li>- Legitimidade da empresa local no ambiente de mercado brasileiro e legitimidade da empresa espanhola no mercado internacional, tornando positivo para ambas as partes a associação de nomes;</li> <li>- Confiança transmitida nos contatos pessoais entre os negociadores das duas empresas, tornando a decisão mais rápida sobre a parceria.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Disponibilidade da empresa local de acesso a canais de distribuição em todo o país;</li> <li>- Participação significativa no mercado de cosméticos pela empresa local;</li> <li>- Transparência administrativa da empresa local, indicada pela tradição da empresa de auditoria da mesma. Esse fator foi visto como indicador de menor risco na transação;</li> <li>- Capacidade produtiva da empresa local, inclusive com experiência na produção de líquidos;</li> <li>- Controle de marcas internacionais pela empresa estrangeira;</li> <li>- Domínio de tecnologia de <i>marketing</i> da empresa estrangeira;</li> <li>- Posicionamento estratégico da empresa estrangeira no mercado internacional de cosméticos e perfumaria;</li> <li>- Perfil de orientação para o mercado da empresa estrangeira, o que consistia em uma necessidade da empresa local;</li> <li>- Existência de vantagens econômicas mútuas entre as duas empresas parceiras.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Viabilização mútua de recursos escassos pelas empresas-mãe, viabilizando a entrada no mercado brasileiro da perfumaria semi-seletiva;</li> <li>- Baixo risco de incorporação de uma empresa pela outra, em função da complementaridade de objetivos e do perfil das mesmas;</li> <li>- Baixo risco de uma empresa vir a se tornar concorrente uma da outra no mercado local e no mercado internacional.</li> </ul>

### 5.5.3 Decidindo a Estrutura

A decisão de formar uma *joint venture*, diferentemente das outras formas de atuação da *Antonio Puig* na América Latina e Caribe, foi tomada em função de um conjunto de aspectos, os quais envolvem a própria não disposição dos acionistas da *Memphis* em abrir o capital. De acordo com o diretor administrativo-financeiro da *Puig-Memphis*, a escolha dessa estrutura de parceria pela *Antonio Puig* deveu-se à complexidade do mercado e às diferenças regionais para poder organizar uma distribuição; também devido à complexidade da parte fiscal, com tributações diferentes de estado para estado e constantes mudanças. Esses fatores levaram a *Antonio Puig* a enxergar um longo caminho até poder colocar uma subsidiária integral. Além disso, a utilização de um parceiro local minimizaria o capital necessário para uma investida no mercado brasileiro e possibilitaria o aproveitamento de tecnologia já desenvolvida localmente para a distribuição, para a parte de impostos e de cobrança.

A não disposição dos acionistas da *Memphis* em admitir sócios ou vender a empresa levou-os a afastar outras propostas, fazendo com que a proposta da *Antonio Puig* atendesse melhor a seus critérios de escolha de parceiros e decisões sobre estrutura. Vale ressaltar que, por trás da decisão de não abrir o capital para participação de sócios que não pertencessem à família, indica uma característica cultural e institucional das empresas brasileiras.

Na definição da estrutura da *joint venture* em si, aparece uma preocupação da *Memphis Industrial* em resguardar o controle das atividades da empresa. Nesse sentido, no contrato firmado entre as empresas ficou estabelecido que, embora a *Antonio Puig* tivesse o controle acionário, ficaria com a *Memphis Industrial* o controle administrativo e de produção. Assim, a *Memphis* seria responsável pela fabricação e pela distribuição.

A estrutura da aliança – tipo de aliança e percentual de participação acionária do parceiro estrangeiro – não gerou nenhuma restrição legal, pois a participação de mercado da nova empresa estava muito abaixo do limite de participação

estabelecido pelo Centro de Apoio ao Desenvolvimento – CADE. Além disso, esse tipo de produto não sofre barreiras não-tarifárias significativas, sendo a barreira de natureza eminentemente econômica, ou seja, existe um custo elevado para desenvolver ativos comerciais para disputar no mercado, tais como canais de comercialização e marcas. Por outro lado, a legislação brasileira é extremamente flexível quanto à adoção de *joint venture* em parcerias internacionais, não apresentando restrições quanto à participação majoritária de empresas estrangeiras, diferentemente de outros países onde o controle acionário necessariamente deve ficar nas mãos da empresa hospedeira.

No que concerne à distribuição dos diretores, o controle da área de *marketing* pela *Antonio Puig*, e o controle da área administrativo-financeira pela *Memphis* veio ao encontro das intenções das duas empresas-mãe. Para o representante da *Antonio Puig* na *joint venture*, o controle da área de *marketing* reforçava a preocupação dessa empresa com a política dessa área desenvolvida internacionalmente, pois a *Antonio Puig* estaria colocando na *joint venture* um dos seus grandes patrimônios, ou seja, marcas internacionais. Segundo o diretor de *marketing*, representante da *Antonio Puig* na *joint venture*, o foco do desenvolvimento estratégico da empresa está sempre ligado/direcionado pelo departamento de *marketing*. Assim, a empresa estrangeira considerou imprescindível trazer para o Brasil alguém que conhecesse as marcas e que pudesse traçar um paralelo entre os dois mercados, espanhol e brasileiro.

As vantagens visualizadas pela *Antonio Puig*, no uso de uma *JVI* para ingressar no mercado brasileiro, vão ao encontro das vantagens descritas por Barkema e Vermeulen (1997), que afirmam que uma *joint venture* permite a firma compartilhar os custos e os riscos de entrada em um novo mercado e, ao mesmo tempo, permite o uso do conhecimento do parceiro local sobre o contexto institucional local, sobre o gosto dos consumidores e sobre as práticas de negócio locais.

Fey e Beamish (2001) também confirmam a opção da *Antonio Puig*, uma vez que acreditam ser uma *joint venture* a melhor alternativa para superar barreiras culturais e institucionais. Essas vantagens se materializaram na aliança, embora, passado um período de parceria, a *Antonio Puig* tenha percebido que o conhecimento do contexto institucional e das peculiaridades do mercado era



bastante parcial por parte da *Memphis*, uma vez que esta empresa não atuava no mercado de perfumes semi-seletivos. Além disso, o canal de distribuição a ser utilizado para escoar os produtos da *joint venture* não era aquele utilizado com maior intensidade pela *Memphis* – redes de supermercados –, conforme era esperado inicialmente.

Cabe afirmar que algumas vantagens evidenciadas por esse tipo de estrutura não foram visualizadas durante as negociações pelo parceiro local, tais como a obtenção de conhecimento tácito, tanto em termos de *marketing*, quanto em termos de produção. Através da interface entre membros das duas empresas, a *Memphis* obteve conhecimentos importantes, os quais foram transmitidos pelo contato direto de engenheiros e técnicos da *Antonio Puig* no processo de produção dos produtos licenciados pela *Antonio Puig* para a *Puig-Memphis* no Brasil.

Nesse sentido, ressalte-se a importância de se estruturar equipes para lidar diretamente com as equipes da empresa parceira, de forma a estruturar e sistematizar a obtenção de conhecimentos gerenciais e tecnológicos, os quais não são passíveis de transmissão através de manuais ou que também não estão previstos nos contratos, mas são colocados à disposição pela empresa parceira.

**Quadro 6: Influências de fatores sociais, culturais, econômicos/estratégicos e políticos na decisão da estrutura da parceria**

INFLUENCIA FATORES SÓCIO-CULTURAIS	INFLUENCIA FATORES ECONÔMICOS E ESTRATÉGICOS	INFLUENCIA FATORES POLÍTICOS
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Elevadas diferenças regionais no mercado brasileiro, envolvendo diferenças significativas no comportamento dos consumidores; na estrutura de comercialização; na logística; na práticas tributárias e fiscais; bem como nas práticas administrativas regionais;</li> <li>- <i>Joint venture</i> é um tipo de estrutura de governança que não apresenta restrições institucionais no Brasil, sendo a legislação extremamente flexível quanto a sua utilização.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Complexidade do mercado – nível elevado de concorrência – exigindo uma estrutura de governança que permitisse o controle na definição das estratégias de <i>marketing</i>;</li> <li>- A <i>joint venture</i> era vista pelas duas empresas como uma forma jurídica mais adequada para facilitar a comercialização de produtos intrafirma, podendo-se assim alcançar menores custos de transação;</li> <li>- Uma <i>joint venture</i>, por envolver capital das duas empresas, era vista pelos dirigentes como uma estrutura com maior capacidade de comprometer os parceiros com o sucesso do negócio e de reduzir comportamento oportunista;</li> <li>- Elevado custo para instalar uma subsidiária própria.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A formação de uma <i>joint venture</i>, com a criação de uma nova empresa – <i>Puig-Memphis</i>, seria a forma mais viável de operacionalizar a parceria sem abrir o capital da <i>Memphis Industrial</i> para outra empresa;</li> <li>- A <i>joint venture</i> permite acesso mais fácil às informações sobre o gerenciamento do negócio, uma vez que envolve participação de dirigentes indicados por ambas as empresa na diretoria;</li> <li>- Uma <i>joint venture</i> permite compartilhar custos e riscos de entrada pela empresa estrangeira, bem como para a empresa local que estava ingressando em um novo segmento de mercado.</li> </ul>

#### 5.5.4 Dinâmica de Evolução da Aliança

A direção da *joint venture* – tanto da parte da *Memphis Industrial* quanto da parte da *Antonio Puig* – compreende o empreendimento como algo a longo prazo. Ou seja, não se vislumbra a possibilidade de a *Antonio Puig* vir a criar uma subsidiária integral para explorar o mercado brasileiro. Segundo o diretor administrativo-financeiro da *joint venture*, a mesma está funcionando adequadamente, atendendo às expectativas de ambas as partes.

A *joint venture* vem produzindo bons resultados. Hoje, a *Memphis*, em função da aliança, é a primeira empresa brasileira com capacidade de distribuição nacional no

varejo para esse tipo de produto – perfumaria. Também obteve tecnologia de *marketing* para produtos com maior valor agregado e incorporou novas práticas de produção, uma vez que os produtos da *Puig-Memphis*, produzidos pela *Memphis*, são produtos mais sofisticados que exigem práticas mais avançadas de produção.

De acordo com os diretores da empresa, tanto quando entrevistados no segundo ano de funcionamento da *joint venture*, quanto na entrevista realizada um ano e meio após esse período, a empresa não faria de forma diferente a parceria, ou seja, existe uma satisfação de ambas as partes no atendimento dos objetivos estabelecidos. Cabe ressaltar, no entanto, que a *Antonio Puig* não percebe o mesmo nível de alcance dos objetivos, evidenciando-se uma dissonância no discurso do diretor da *Memphis* com relação ao do ex-diretor de *marketing* nomeado pela *Antonio Puig*.

Para o diretor-presidente da *Memphis Industrial*, somente questões operacionais e projeções de mercado para a *joint venture* poderiam ter sido realizadas com mais precisão e realismo. Os equívocos cometidos pela direção da *joint venture*, como resultado de uma visão de mercado de ambas as partes, foram consertados e não afetaram a relação das empresas. Para os diretores, o nível de confiança entre as pessoas garantiu espaço para assegurar o compromisso de ambos na continuidade do negócio, bem como os ajustes necessários não previstos no contrato ou no acordo-base. Nesse sentido, cabe ressaltar as considerações de Luo (2002) de que normas de cooperação associadas ao contrato fornecem a flexibilidade necessária para lidar com incertezas que são inevitáveis ao longo do desenvolvimento da aliança.

Na dinâmica de funcionamento da aliança, e como objetivo secundário da parceria, ambas empresas ganharam maior visibilidade e legitimidade no ambiente. Empresas nacionais e internacionais passaram a encarar com mais seriedade a realização de negócios com a *Memphis* por ser esta uma empresa com parceria internacional. Por outro lado, a *Antonio Puig* passou a ser mais conhecida no Brasil, facilitando também o planejamento para ingresso mais agressivo em seu outro negócio que é a perfumaria seletiva.

Pode-se observar que a sobrevivência da parceria pode estar associada, também, a uma confluência de características culturais, quando observadas as dimensões de Hofstede, evitação da incerteza, coletivismo e masculinidade. Segundo Barkema e Vermeulen (1997), a variável cultural *evitação de incerteza*, em níveis diferentes, tende a reduzir a perspectiva de sobrevivência da *joint venture*. No caso em estudo, pode-se afirmar que, diante da proximidade de valores dessa dimensão, existe uma grande perspectiva de não geração de conflito decorrente dessa característica cultural. A preocupação com o planejamento e com o comportamento mais conservador nas investidas no mercado é compartilhada por ambas as empresas, ainda que a *Antonio Puig* tenha uma orientação mais para mercado do que a *Memphis Industrial*.

Faz-se importante ressaltar que os resultados econômicos não estão atendendo às expectativas de ambas as empresas, de acordo com o esperado inicialmente. Sendo assim, a continuidade da parceria pode ser explicada por um conjunto de motivos: primeiro, a perspectiva de que o resultado virá com o tempo, pois explicações para os resultados abaixo do esperado são dados a partir de uma visão de que o cenário nacional não está propício para o crescimento; segundo, os resultados, ainda que abaixo do esperado, são positivos e compensam a manutenção da aliança. Uma terceira explicação para a continuidade do negócio assenta-se na proposição de Ring e Van de Ven (1994) de que existem poderosas motivações sócio-psicológicas para preservar o relacionamento que envolve investimentos em transações específicas. Ou seja, investimentos em cooperação interfirmas não incluem somente recursos econômicos e tecnológicos das firmas participantes, mas também comprometimento social e envolvimento de agentes individuais. Nesse sentido, pode-se explicar a continuidade do negócio como o resultado das forças da imersão social dos indivíduos e de suas relações sociais para além dos resultados econômicos.

Outras explicações para a continuidade do negócio, ou para a sua sobrevivência, decorrem das considerações de Inkpen e Beamish (1987). Assim, pode-se citar, como fatores endógenos que contribuíram para a continuidade do negócio, 1) a manutenção da missão estratégica das duas empresas parceiras; 2) a JV continua sendo importante para ambas as empresas parceiras, e não se

desenvolveu uma rivalidade competitiva entre os parceiros, o que poderia produzir conflitos e desentendimentos que comprometeriam a parceria. Além desses, um conjunto de fatores ambientais foram favoráveis para a continuidade do negócio, tais como não ocorrência de mudanças na legislação brasileira para investimento e propriedade que pudessem ter impacto negativo sobre o interesse do parceiro estrangeiro, não ocorrência de mudanças no regime político que produzissem aumento da instabilidade ambiental. Finalmente, não ocorreram alterações significativas no poder de barganha das empresas, associado com a aquisição de conhecimentos, que permitissem a uma das parceiras eliminar a outra.

Pode-se afirmar que o arranjo cooperativo formado entre as duas empresas envolve basicamente colaboração, uma vez que as criaram mecanismos contratuais para evitar competição entre os produtos da *JV* e os produtos das empresas-mãe.

No que concerne ao controle, pode-se observar a ocorrência de um controle social baseado em uma auto-regulação com uma dimensão moral, conforme verificado em outras experiências de parcerias em estudos realizados por Larson (1992). Esse compromisso moral de fazer com que nada dê margem à desconfiança, ou que possa “ferir” a integridade da empresa e de seus membros, é evidenciado no discurso de todos os diretores da *Memphis*, bem como dos que compõem a *joint venture Puig-Memphis*.

**Quadro 7: Influências de fatores sociais, culturais, econômicos/estratégicos e políticos na decisão da dinâmica de evolução da aliança**

INFLUÊNCIA FATORES SÓCIO-CULTURAIS	INFLUÊNCIA FATORES ECONÔMICOS E ESTRATÉGICOS	INFLUÊNCIA FATORES POLÍTICOS
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Visão a longo prazo para o empreendimento;</li> <li>- Características culturais dos países são semelhantes, principalmente no que concerne às dimensões culturais vistas como funcionais na formação de parcerias internacionais – orientação para longo prazo, coletivismo, masculinidade e distância do poder;</li> <li>- Confiança entre os parceiros, decorrente do processo de imersão social, facilitando a resolução de problemas não previstos no contrato e no acordo-base;</li> <li>- Compromisso social e envolvimento de agentes individuais com o negócio, decorrente também da imersão social dos atores responsáveis pela parceria;</li> <li>- Não ocorrência de mudanças na legislação brasileira com relação a investimentos e a propriedade do capital internacional;</li> <li>- Não alteração do regime político, de forma a não aumentar a instabilidade do investimento realizado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Manutenção da missão estratégica das duas empresas-mãe;</li> <li>- Continuidade da importância da <i>joint venture</i> para as duas empresas-mãe;</li> <li>- Não desenvolvimento de rivalidade entre os parceiros;</li> <li>- Continuidade da vantagem de atuar com uma estrutura de governança híbrida em relação as alternativas de mercado e hierarquia, pelo volume de negociações existente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Manutenção na complementaridade entre os parceiros. Cada um continuou atendendo às necessidades de recursos para reduzir interdependências ambientais-chave;</li> <li>- Não ocorrência de mudanças significativas de poder de barganha das empresas-mãe como decorrente da aprendizagem na parceria.</li> </ul>

## CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES

A questão central proposta neste trabalho foi a de investigar como o ambiente institucional e as relações de poder influenciam a formação de *joint ventures* internacionais, criadas por empresas de países em diferentes estágios de desenvolvimento. Partindo do pressuposto que tal fenômeno organizacional resulta de um conjunto de forças econômicas, sócio-culturais e políticas, desenvolveu-se um modelo teórico integrando três abordagens: a teoria institucional (foco nas questões sócio-culturais); a economia dos custos de transação (foco nas questões de econômicas e de eficiência) e; finalmente, a teoria da dependência de recursos (foco nas questões de poder).

Através da pesquisa no caso selecionado – a *joint venture Puig-Memphis* – identificou-se que todas as abordagens constituintes do modelo apresentam poder explicativo para o fenômeno. Além disso, dependendo da fase, seus construtos teóricos podem apresentar maior ou menor poder explicativo.

Para responder à questão central proposta, realizou-se uma caracterização do ambiente institucional de referência para os dirigentes, bem como se identificaram as principais dimensões desse ambiente que influenciaram o processo de formação da aliança. Identificaram-se, também, elementos que indicavam a natureza das relações de poder entre as empresas-mãe, dando-se ênfase à dimensão controle.

Quanto ao ambiente institucional, verificou-se que os dois países de origem das empresas-mãe apresentam uma elevada similaridade cultural, quando consideradas

as dimensões desenvolvidas por Geert Hofstede. Constatou-se que isso explica o fato de os dirigentes da *Memphis Industrial* não perceberem nenhuma influência negativa da cultura nacional no processo de formação da *joint venture*, uma vez que similaridades culturais tendem a facilitar a formação e gerenciamento de arranjos cooperativos (PARK; UNGSON, 1997; RODRIGUES, 1999; PORTHUKUCHI, 2002). Além, disso, evidenciou-se uma influência bastante positiva da cultura corporativa e da forma de propriedade das empresas – ambas familiares. Tais influências ficaram evidentes na confiança alcançada durante o processo de negociação, facilitando a comunicação entre os parceiros e a solução rápida de problemas potencialmente geradores de conflitos.

Na caracterização do contexto institucional, foi visto que o Brasil, como outros países considerados emergentes, é classificado como um país de risco pela instabilidade das suas instituições políticas, econômicas e legais. No entanto, estudos realizados por entidades internacionais (*World Economic Forum*) vêm evidenciando maior consolidação das instituições brasileiras, tornando o país mais atrativo e seguro.

O Brasil, conforme explicitado na caracterização do contexto institucional, apresenta uma posição melhor que a China – país líder em recebimento de investimentos externos diretos – em relação a uma série de indicadores utilizados para avaliar os riscos de investimentos e as dificuldades para realização de investimentos diretos. Por exemplo, avançou significativamente na criação de padrões regulatórios, na proteção de propriedade intelectual, vem reduzindo significativamente o favoritismo governamental, apresenta elevada liberdade para negociar a formação de *JVs* sem interferência governamental, tem fornecedores competitivos e boa qualificação gerencial (CHILD e RODRIGUES, 2000). Todos esses fatores, ainda que não se possa fazer uma inferência direta, proporcionaram maior segurança aos dirigentes da *Antonio Puig* quanto ao investimento em parceria com a *Memphis Industrial*.

No que concerne à dimensão técnica do ambiente, observou-se que o fato de o Brasil ser o 4º mercado consumidor de cosméticos e, em especial, de perfumaria, pesou para a empresa espanhola decidir ingressar no segmento de perfumes semi-seletivos, através de investimento direto.



O Brasil, além de ser um importante mercado consumidor, apresenta baixo-custo de mão de obra, canais estruturados de distribuição e é porta de entrada para outros mercados da América Latina. O país, ainda que não seja um grande produtor de essências, dispõe de 25% da biodiversidade do mundo, o que consiste em um indicador do potencial de desenvolvimento como centro de produção de óleos, essências e perfumes. Verificou-se, também, aqui, a presença das maiores empresas multinacionais do setor de cosméticos, o que indica a existência de uma estrutura de fornecimento e uma institucionalização do país como centro de produção e de comercialização nesse setor.

O ambiente institucional brasileiro, nas suas dimensões sócio-culturais e técnicas, conforme já salientado, apresenta uma série de atrativos para empresas estrangeiras realizarem investimentos externos diretos. No entanto, um outro conjunto de elementos mostra uma elevada complexidade para entrada através de subsidiária própria. Dentre essas dificuldades impostas pelo ambiente, ressalte-se a elevada diferenciação institucional entre uma região e outra. Essas diferenciações se dão em nível de complexidade tributária e fiscal, complexidade do mercado devido à existência de diferenças significativas de comportamento de consumo entre os estados, implicando diferentes estratégias de comercialização, diferenças regionais na estruturação dos canais de distribuição e de comercialização e complexidade de logística devido às diferenças regionais, diferenciação nas práticas de negócio entre uma região e outra.

Todos esses fatores exerceram um papel determinante na opção da *Antonio Puig* em ingressar no Brasil no segmento de perfumes semi-seletivos através de uma parceria com uma empresa local. Por outro lado, o conhecimento do ambiente institucional local por parte da *Memphis Industrial*, bem como o acesso a canais estruturados de distribuição, conhecimento do mercado, estrutura produtiva e administrativa consolidada, deram a esta empresa o poder de barganha para negociar uma parceria com elevado equilíbrio de poder.

A *Antonio Puig*, por sua vez, foi influenciada no processo de formação da *joint venture* não somente pelas características do ambiente institucional local – Brasil – como também pela dinâmica da globalização dos mercados. Conforme já se disse, na apresentação e na análise dos dados, os grandes distribuidores estão exercendo

pressão sobre os seus fornecedores para atuarem em todos os mercados onde eles estão presentes. Ou seja, existe uma tendência de grandes grupos internacionais selecionarem fornecedores globais. A alternativa de uma parceria atendia às necessidades da *Antonio Puig* de reduzir o valor dos investimentos para ingresso no mercado, de compartilhamento do risco e de redução de incerteza. Através da *joint venture* com a *Memphis* a *Antonio Puig* conseguiu, também, gerenciar melhor as suas interdependências em termos de comercialização, produção e pessoal qualificado para iniciar as suas operações no Brasil no segmento de perfumes semi-seletivos.

Quanto aos mecanismos de pressão isomórfica institucional, pode-se dizer que os mesmos exerceram um papel complementar nas decisões, o que pode ser explicado pelo baixo nível de institucionalização do setor, ou seja, a institucionalização do campo é anterior às pressões isomórficas (DIMAGGIO, 1991).

Esse é um setor com baixa interferência governamental, com baixas barreiras tarifárias e não-tarifárias e não se constitui como estratégico para ambos os países. No entanto, verificou-se uma tendência maior de estruturação do campo, o que é indicador de uma alteração das relações de mercado. O campo organizacional que envolve as indústrias de perfume tem evidenciado maior nível de estruturação através das atividades da Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA), realização de ações integradas pelas entidades representativas do setor (ABHIPEC, ADIPEC), maior interação na cadeia produtiva, observando-se parcerias entre a indústria química e outros fornecedores-chave com as indústrias de perfume, objetivando alcançar melhor qualidade dos produtos.

Para facilitar a compreensão da influência dos fatores sócio-culturais, econômicos e políticos, componentes do ambiente institucional, em cada fase do processo de formação da *joint venture Puig-Memphis*, desenvolveu-se a análise em separado de cada fase.

Na fase de decisão de entrar em uma parceria, as forças sociais e culturais do ambiente manifestaram-se, entre outras formas, através da elevação do tema alianças estratégicas como alternativa legítima de crescimento, capaz de sensibilizar os diretores da *Memphis Industrial* quanto à importância da sua adoção como

alternativa de crescimento e de enfrentamento das hostilidades do ambiente competitivo. A disseminação de práticas bem sucedidas, seja via programas acadêmicos (MBAs – *Master in Business Administration*), ou via empresas de consultoria, produziu as condições para a presença de pressões isomórficas normativas e miméticas. A adoção de uma aliança como estratégia para enfrentar uma situação de incerteza, configura-se como uma forma de isomorfismo, uma vez que tal estratégia poderia ser adotada em outros momentos históricos da empresa, mas ocorreu somente em um momento em que a temática ganha ascensão na literatura nacional e visibilidade no meio empresarial. No entanto, diferente dos resultados de pesquisa de Gulati e Gargiulo (1999), a decisão de adotar a aliança não resultou de laços sociais anteriores com a empresa parceira. A imersão social, como será visto a seguir, influenciou apenas as demais etapas do processo de formação da parceria, bem como o seu gerenciamento.

A diversidade cultural e institucional interna do país influenciou a decisão da *Antonio Puig* de ingressar no mercado brasileiro através de uma parceria em detrimento de outras estratégias, uma vez que tal diversidade dificultava a velocidade de entrada no mercado e elevava os custos de ingresso sozinho. A complexidade institucional e as diferenças culturais internas, bem como a instabilidade econômica e política típica dos países em desenvolvimento, aponta para um elevado risco de ingresso sem a colaboração de um parceiro local, o qual poderia oferecer o conhecimento sobre o contexto institucional.

Os aspectos econômicos e estratégicos influenciaram a decisão de formação da parceria por reduzir o valor a ser investido para ingresso no mercado brasileiro, uma vez que possibilita a utilização da infra-estrutura do parceiro local – base de produção, força de vendas, sistema administrativo, canais de comercialização e logística. A formação de um arranjo cooperativo também foi influenciada pelo fato de ser uma estratégia eficiente para reduzir oportunismo, quando comparada com a estratégia de operar com um representante ou distribuidor local, o qual controlaria as informações sobre o mercado e determinaria quais marcas desenvolver. Diante do objetivo da *Antonio Puig* de se estabelecer e de entrar de forma agressiva no mercado brasileiro, tornou-se imprescindível adotar uma estrutura de governança que viabilizasse a obtenção de informações sobre o mercado, assim como o acesso direto aos principais canais de distribuição no setor.

A parceria também ofereceu a possibilidade de reduzir o custo de ingresso no mercado por encurtar o tempo de entrada, quando comparado com a estratégia de implantação de uma subsidiária própria.

Outra vantagem estratégica visualizada, neste caso, pela *Memphis Industrial*, através de uma parceria, foi o acesso às marcas internacionais e à tecnologia de *marketing*, reduzindo, assim, a incerteza de entrada em um novo segmento de negócio. No segmento de perfumes, os ativos comerciais são fatores diferenciais de competitividade. O desenvolvimento desses ativos, no setor de cosméticos, exige elevados investimentos, tornando a decisão de entrar em segmentos do setor uma decisão de risco.

No que concerne à dimensão política, a formação de uma parceria oportunizou a redução de incertezas diante das investidas dos concorrentes locais, no caso da *Memphis*, e de concorrentes internacionais, no caso da *Antonio Puig*.

A decisão de entrada em uma parceria internacional também foi influenciada pela possibilidade de ampliação do poder de barganha junto aos canais de distribuição e junto aos fornecedores, que podem colocar limites ao crescimento e à rentabilidade da empresa ao impor preços e condições de negociação. A formação da parceria também foi considerada pelo fato de ser uma estratégia capaz de criar condições para a *Memphis* ingressar no mercado internacional e reduzir a sua dependência ao mercado interno que vem se tornando cada vez mais disputado, diminuindo, assim, as margens de lucro. No caso da *Antonio Puig*, a formação de uma parceria foi influenciada pela necessidade de fortalecer-se como um fornecedor global, reduzindo a dependência em relação aos seus distribuidores.

A fase de decisão sobre o parceiro, conforme apresentado no último capítulo, indica uma influência significativa dos fatores sociais e culturais, associados aos fatores econômicos, estratégicos e políticos, para ambas as empresas.

Os fatores sócio-culturais envolveram elementos como reputação empresarial, semelhanças entre a cultura dos dois países e entre a cultura das empresas, tamanho, legitimidade e confiança.

A reputação empresarial foi considerada pelas empresas-mãe como um fator capaz de garantir menor incerteza no investimento e foi traduzido pelos diretores da *joint venture* como trajetória de sucesso das duas empresas. Ambas dispõem de marcas de produtos consolidados nos mercados em que atuam, domínio de tecnologia de produção; fortes laços com fornecedores e distribuidores e reconhecimento no meio em que operam.

A semelhança de cultura entre os países facilitou o desenvolvimento de relações sociais mais próximas entre os diretores das duas empresas, o que é valorizado e facilita a comunicação e a mútua compreensão no processo de negociação. No entanto, a semelhança da cultura das duas empresas, expressa principalmente pelo ideal de empresa familiar “profissionalizada”, operou como um redutor de incerteza na perspectiva da *Memphis Industrial*. Para a *Memphis*, o fato de a *Antonio Puig* ser uma empresa familiar dava ao negócio uma perspectiva de longo prazo, bem como previsibilidade de comportamento. Por ser uma empresa familiar reduzia a possibilidade de comportamento oportunista pela empresa estrangeira parceira. A proximidade cultural também se expressava pelo ritmo da tomada de decisão em ambas as empresas. Na percepção dos dirigentes da *Memphis*, a *Antonio Puig* era ágil na tomada de decisão, o que assim não comprometeria os resultados da *joint venture* no Brasil e, conseqüentemente, da *Memphis Industrial* como empresa parceira. Finalmente, a proximidade cultural entre os países e as empresas foi vista como elemento facilitador da adaptação do diretor espanhol indicado pela *Antonio Puig*, tanto no que concerne às suas práticas de gestão, quanto à sua adaptação ao país. Deve-se ressaltar que são comuns problemas de adaptação de gerentes expatriados, decorrente não somente de significativas diferenças entre a cultura das empresas-mãe, como também pelas diferenças de costumes nos países hospedeiros das parcerias.

A legitimidade da empresa local no ambiente de mercado brasileiro e a legitimidade da empresa espanhola no mercado internacional, tornou positiva, para ambas as partes, a associação de nomes. Essa legitimidade, associada com a reputação empresarial, operou como fator redutor de incerteza.

Os fatores econômicos e estratégicos influenciaram as decisões sobre a escolha do parceiro em função de um conjunto de aspectos expressos objetivamente na

decisão de formar uma parceria. Entre eles destacam-se: a) a disponibilidade da empresa local de acesso a canais de distribuição em todo o país; b) a participação de ambas as empresas no mercado de cosméticos (no caso da *Memphis*, participação no mercado local; no caso da *Antonio Puig*, participação no mercado internacional); c) a transparência administrativa da empresa local, o que foi colocado como decisivo para fechar a parceria; d) a capacidade produtiva da empresa local, inclusive na produção de líquidos; e) o controle de marcas reconhecidas internacionalmente pela empresa estrangeira; f) o domínio de tecnologia de *marketing* pela empresa estrangeira e o perfil de orientação para o mercado da empresa estrangeira, o que consistia em uma necessidade da empresa local; e g) a existência de vantagens econômicas mútuas na formação da parceria.

A dimensão política influenciou o processo de decisão dos parceiros na formação da *joint venture*, fundamentalmente no que se refere à necessidade das empresas reduzirem suas dependências ambientais, conforme evidenciado por Pfeffer e Salancik (1978). Através da aliança, cada parceiro identificou no outro a possibilidade de reduzir dependência do ambiente. Por exemplo, a *Memphis* ofereceu acesso ao mercado brasileiro de cosméticos, e a *Antonio Puig*, marcas internacionais e conhecimento de *marketing*.

A *Memphis* percebeu, na *Antonio Puig*, um baixo risco de ser incorporada, em função da complementaridade de objetivos e do perfil da empresa. Cabe lembrar que outros parceiros potenciais que procuraram a *Memphis* foram descartados pelo interesse em adquirir o negócio da empresa. O sentimento de perda de controle, nesse sentido, foi determinante na escolha do tipo de parceiro, ou seja, um parceiro que não apresentou interesse futuro em adquiri-la. Finalmente, as empresas não viam risco de uma vir a se tornar concorrente da outra no mercado local e no mercado internacional, ainda que tenham tomado precauções através do contrato, como evitar trabalhar com produtos que pudessem concorrer no mercado doméstico.

A fase de decidir sobre a estrutura a ser adotada na parceria, ou seja, a decisão de formar uma *joint venture* e não outro tipo de rede de cooperação ou arranjo cooperativo, foi também influenciada por fatores sociais e culturais, políticos e econômicos.

As elevadas diferenças regionais no mercado brasileiro, envolvendo diferenças significativas no comportamento dos consumidores, na estrutura de comercialização, na logística, nas práticas tributárias e fiscais, e nas práticas administrativas regionais demandavam por uma estrutura de governança mais complexa, na qual o parceiro estrangeiro pudesse acompanhar o dia-a-dia das atividades onde estava investindo. Por outro lado, para o parceiro local, a não aceitação de venda de parte das ações pelos membros da família da empresa-mãe, *Memphis Industrial*, restringia outros tipos de associações, conduzindo assim para a criação de uma nova entidade (a *joint venture Puig-Memphis*).

No Brasil, ainda existe uma restrição significativa, por parte das empresas familiares, em aceitar sócios ou ceder o controle de propriedade, mesmo quando as empresas estejam passando por dificuldades financeiras significativas. Vale lembrar, no entanto, que já existem pesquisas indicando uma mudança na estrutura de propriedade das empresas brasileiras, o que vai legitimando, no ambiente local, outras formas de propriedade (SIFERT FILHO, 199-).

Outra característica do ambiente institucional brasileiro refere-se a não existência de restrições quanto ao uso de *joint venture* como estrutura de governança. A legislação brasileira é extremamente flexível quanto à sua utilização, não criando impedimentos para a participação de capital internacional na distribuição do capital. Obviamente que, na formação de alianças, o CADE (Centro de Apoio ao Desenvolvimento) avalia quanto do mercado será controlado quando da formação de todo tipo de associação, de forma a evitar a dominação excessiva do mercado por um grupo de empresas parceiras.

No que concerne às dimensões econômicas e estratégicas, pode-se destacar que, em primeiro lugar, a complexidade do mercado brasileiro – nível elevado de concorrência, extensão e tamanho do mercado – exigia uma estrutura de governança que permitisse o controle na definição das estratégias de *marketing* por parte do parceiro estrangeiro, principalmente em virtude da necessidade de um controle rigoroso de suas marcas e do objetivo de conquistar rapidamente uma grande fatia do mercado da perfumaria semi-seletiva.

Em segundo lugar, a *joint venture* era vista pelas duas empresas como uma forma jurídica mais adequada para facilitar a comercialização de produtos intrafirma, podendo-se assim alcançar menores custos de transação.

Em terceiro, uma *joint venture*, por envolver capital de duas empresas, era vista pelos dirigentes como uma estrutura com maior capacidade de comprometer os parceiros com o sucesso do negócio e de reduzir comportamento oportunista. Além disso, facilitava o alinhamento de objetivos como consequência de uma gestão compartilhada.

Em quarto lugar, o custo de instalar uma subsidiária própria era inviável pelo volume de recursos disponível pela empresa espanhola para investir no Brasil – apenas US\$ 10 milhões. A criação de uma subsidiária implicaria elevados custos de pesquisa de mercado; criação de um sistema administrativo, envolvendo contratação de pessoal local para atividades gerenciais e operacionais; montagem de uma logística, entre outras coisas.

No que concerne à dimensão controle, pode-se ressaltar que uma *joint venture* permitiria o acesso mais fácil às informações sobre o gerenciamento do negócio, uma vez que envolve participação de dirigentes indicados por ambas as empresa na diretoria. Esse tipo de estrutura de governança foi visto como vantajoso por ser uma forma de compartilhar custos e riscos de entrada no negócio. Para a *Antonio Puig*, o Brasil seria um novo mercado para perfumaria semi-seletiva, enquanto que para a *Memphis*, a perfumaria semi-seletiva seria um novo segmento, onde poderia obter sinergias de *marketing* importantes em relação ao que já vinha trabalhando, no caso produtos para banho.

Quanto à fase de dinâmica de evolução da parceria, pode-se afirmar que o ambiente institucional influenciou significativamente nas suas várias dimensões, ou seja, social e cultural, econômica e política.

A visão de longo prazo para o empreendimento, explicitada pelos dirigentes desde o início do negócio, influenciou no fechamento do acordo e na continuidade do negócio, mesmo diante do surgimento de erros de dimensionamento de mercado e equívocos quanto ao canal de distribuição e a forma de comunicação com o esse mercado.



A existência de características culturais semelhantes, principalmente no que se refere às dimensões culturais vistas como funcionais na formação de parcerias internacionais – orientação para longo prazo, coletivismo, masculinidade e distância do poder – evitaram o surgimento de problemas de comunicação e de desconfiança. Tais problemas têm sido apontados na literatura como responsáveis por desempenho insatisfatório e rompimento de parcerias internacionais.

Verificou-se, também, a existência de elevada confiança entre os parceiros, decorrente do processo de imersão social, facilitando a resolução de problemas não previstos no contrato e no acordo-base. Além disso, pôde-se identificar compromisso social e envolvimento de agentes individuais com o negócio, decorrentes da imersão social dos atores responsáveis pela parceria.

Outro fator positivo, em termos institucionalismo, que influenciou a dinâmica de evolução da aliança foi a não ocorrência de mudanças na legislação brasileira com relação a investimentos e à propriedade do capital internacional. Associadas a tal fato, também não ocorreram mudanças no regime político do país hospedeiro da *joint venture*, mantendo, assim, a estabilidade do investimento realizado.

Com relação aos fatores econômicos e estratégicos a afetar a dinâmica de evolução da *joint venture*, destacou-se a manutenção da missão estratégica das duas empresas-mãe, o que é considerado na literatura como fator de estabilidade para a parceria.

A *joint venture* continuou sendo importante para as empresas, o que manteve o comprometimento de ambas com a parceria, ao mesmo tempo em que não surgiram rivalidades entre os parceiros.

Os parceiros também perceberam como vantajoso manter a continuidade desse tipo de estrutura de governança híbrida em relação às alternativas de mercado e à hierarquia, devido ao volume de transações existentes, além de outros motivos.

Quanto à dimensão política, percebeu-se uma continuidade de simetria nas relações de poder, ou seja, uma relação predominantemente de cooperação, uma vez que competição pode coexistir nesse tipo de arranjo híbrido. Os parceiros

mantiveram a complementaridade, cada um atendendo às necessidades de recursos do outro para reduzir interdependências ambientais-chave.

Finalmente, não se identificou, ao longo do estudo, nenhuma ocorrência de alterações significativas de poder de barganha das empresas-mãe como decorrentes da aprendizagem assimétrica na parceria. Segundo Hamel (1990), uma aliança pode ser entendida como uma corrida por aprendizagem. Assim, aquele que aprender primeiro pode descartar o parceiro, saindo em vantagem no processo de colaboração.

Retomando a questão central *Como o ambiente institucional e as relações de poder influenciam a formação de joint ventures internacionais entre empresas de países em diferentes estágios de desenvolvimento?* pode-se afirmar que, no caso em análise, identificou-se que o ambiente institucional influenciou a formação da *joint venture Puig-Memphis* nas diferentes fases do processo. A influência ocorreu de forma direta: 1) ao impor restrições quanto à necessidade de conhecimento do contexto institucional local, através da institucionalização da aliança a partir do fortalecimento das relações sociais entre os atores individuais; 2) ao colocar como parâmetro para decisão questões sobre o tipo de propriedade da empresa parceira e as semelhanças da cultura organizacional; 3) ao pautar a dinâmica de evolução da aliança com base em questões de confiança e comprometimento, independente, às vezes, do contrato formal, além de uma série de outros aspectos referidos anteriormente.

O ambiente institucional influenciou a percepção dos decisores quanto aos custos de transações envolvidos na escolha entre as diferentes estruturas de governança – hierarquia, mercado, formas híbridas ou novas formas. Também influenciou a decisão ao gerar dependência das duas empresas quanto às suas operações nos seus diferentes mercados. Atores como governo, fornecedores, agentes reguladores e distribuidores – integrantes do ambiente – influenciaram a decisão de formar a aliança ao estabelecer novas regras de competição e, ao mesmo tempo, ao criar incentivos para atividades de internacionalização – como foi o caso do governo Espanhol.

Com base neste estudo, pode-se concluir que o fato de uma empresa dispor de poder de barganha sobre a outra não significa que ela vá utilizar esse poder para impor a sua lógica de ação. É perceptível, no caso analisado, que a *Antonio Puig* detém uma fonte importante de poder de barganha, descrita por Lecraw (2001), que é a sua habilidade para vender os produtos da *joint venture* para as suas subsidiárias no Chile e na Argentina, assim como para outros pontos de distribuição. No entanto, ainda que a *Memphis Industrial* tenha enorme interesse em desenvolver essa experiência, a *Antonio Puig* não utiliza essa vantagem para barganhar maior poder de decisão sobre as estratégias da *joint venture Puig-Memphis*.

Ainda no que concerne às relações de poder entre as empresas-mãe, observou-se que, apesar de uma assimetria no poder de barganha, as relações não foram pautadas nessa assimetria. Mesmo com participação acionária majoritária (51%), domínio tecnológico e controle de ativos comerciais-chave, como marca e controle da tecnologia de *marketing*, a *Antonio Puig* buscou sempre o consenso nas decisões. Observou-se que as decisões sobre administração, produção e comercialização tiveram um controle maior por parte da *Memphis*. Por outro lado, a definição de políticas de comunicação e de *marketing* foi assumida, predominantemente, pela *Antonio Puig*. Todavia, não se pôde constatar nenhuma tomada de decisão de forma unilateral.

O controle da *Antonio Puig* sobre o negócio foi focalizado na área de *marketing* e de comercialização e no uso das marcas, deixando para a *Memphis* o controle administrativo-financeiro, o de recursos humanos e de produção. O controle compartilhado foi já evidenciado por Geringer e Hebert (1989) como uma forma eficiente para gerenciamento de *joint ventures* internacionais, afetando positivamente a parceria. E, de acordo com Child e Faulkner (1998), a distribuição do controle pode ocorrer em função da importância estratégica das atividades para as empresas-mãe e em função das competências centrais de cada parceiro, conforme verificado no caso em estudo.

Os mecanismos de poder empregados foram mistos, incluindo mecanismos formais, tais como o contrato, o plano de negócio, os relatórios de vendas e financeiros, a indicação de gerentes para áreas-chave da *joint venture*. Quanto aos mecanismos informais de controle, identificou-se o estabelecimento de relações

sociais, criando compromissos morais entre os agentes individuais, além de outros mecanismos culturais. A visita de técnicos e de gerentes das empresas e a troca de experiências também foram identificadas pelos dirigentes como uma forma de assegurar as intenções dos parceiros com relação às atividades da *joint venture*.

A partir desse estudo desenvolveu-se um conjunto de recomendações práticas, tanto para a empresa brasileira parceira na *joint venture*, quanto para outras empresas locais que optem pela estratégia de formação de alianças estratégicas internacionais. Tais recomendações baseiam-se não somente nos resultados da pesquisa empírica realizada no caso da formação da *joint venture Puig-Memphis*, como também na literatura sobre arranjos organizacionais cooperativos. Essas recomendações são listadas a seguir.

- Formar equipes de estudo sobre arranjos organizacionais cooperativos que envolvam diretores, gerentes e pessoal responsável pela área de P&D;
- Avaliar as dimensões econômicas e estratégicas, políticas e sócio-culturais. As vantagens estratégicas e o potencial de ganho econômico mútuo podem não ser alcançados quando as demais dimensões não são consideradas. Diferenças culturais também, quando não trabalhadas adequadamente, tendem a produzir problemas de comunicação entre os parceiros e, conseqüentemente, gerar desconfiança e conflitos. Tais problemas têm sido identificados na literatura como fatores responsáveis por insucesso em arranjos organizacionais cooperativos;
- Preparar ou a contratar gerentes/executivos com vivências multiculturais e com experiência em atividades em ambiente internacional. Isso facilita a compreensão dos problemas típicos decorrentes de diferenças em práticas administrativas resultantes de diferenças culturais;
- Preparar previamente uma equipe para interagir com a equipe da empresa parceira, quando a formação da parceria, seja uma aliança ou uma *joint venture* em especial, objetiva a obtenção de tecnologia, seja de produção ou de *marketing*. Experiências têm mostrado que o processo de aprendizagem em alianças entre empresas brasileiras e estrangeiras tem ficado aquém do conhecimento disponibilizado pelas empresas estrangeiras. Um tratamento

sistemático da aprendizagem, através de preparação de equipes orientadas para esse objetivo, pode acelerar a aprendizagem e aumentar o poder de barganha da empresa local;

- Avaliar, antecipadamente, no que diz respeito ao gerenciamento das relações de poder, as restrições impostas pela legislação, tanto no que se refere aos produtos e serviços a serem oferecidos em conjunto com o parceiro estrangeiro, como também à legislação sobre a composição do quadro de diretores. Observou-se um significativo dispêndio de tempo na legalização da parceria decorrente de equívocos no encaminhamento da legalização da situação de um dos diretores espanhóis, no caso da parceria *Memphis e Antonio-Puig*;
- Realizar uma análise prévia da experiência de potenciais parceiros em parcerias internacionais, identificando fatores como desempenho, nível de conflito nas relações interorganizacionais, reputação empresarial, acesso a canais de distribuição, nível de interação com outras redes empresariais dentro e fora do setor e legitimidade no ambiente internacional;
- Evitar, ao formar uma parceria, a criação de dependência de um único parceiro internacional. Deve haver a ampliação de laços com outras empresas como mecanismo para gerenciamento de dependências ambientais;
- Elaborar contrato e acordo-base cuidadosamente, para evitar o comportamento oportunista do parceiro, bem como para que este perceba comportamento oportunista pela empresa local.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AIKEN, M. e HAGE, J. Organizational interdependence and intra-organizational structure. **American Sociology Review**. Ann Arbor, MI, n. 33, p. 912-30, 1968.

ALDRICH, Howard E.; PFEFFER, Jeffrey. Environments of organizations. **Annual Review of Sociology**. Palo Alto, CA, v. 2, p. 79-105, 1976.

ALTER, Catherine, HAGE, J. **Organizations Working Together**. Newbury Park, California: Sage Publications, 1993.

**ANVISA/REBLAS**. Levantamento de ensaios realizados por laboratórios prestadores de serviços para a gerência geral de cosméticos. Brasília, 2001. (<http://www.anvisa.gov/divulga/noticias/1011001.htm>).

ASHCAR, Renata. **Brasileência: a cultura do perfume**. São Paulo: Best Seller, 2001.

**BANDNEWS**. Notícias do dia. São Paulo. Outubro de 2003.

BARKEMA, Harry G.; SHENKAR, Oded; VERMEULEN, Freek; BELL, John H. Working abroad, working with others: how firms learn to operate international joint ventures. **Academy of Management Journal**. Mississippi State, v. 40, n. 2, p. 426-442, 1997.

**BBCNEWS** world edition. Wednesday, 22 July, 2003. [http://news.bbc.co.uk/2/hi/europe/country\\_profiles/991960.stm](http://news.bbc.co.uk/2/hi/europe/country_profiles/991960.stm). (acessado em 5/9/2003).

BEAMISH, Paul. The characteristics of joint ventures in developed and developing countries. **Columbia Journal of World Business**. New York, 20 (3), p. 13-19, 1985.

\_\_\_\_\_. **International Joint Ventures in Developing Countries**. London: Routledge, 1988.

\_\_\_\_\_. Joint ventures in LDCs: partner selection and performance. **Management International Review**. Gütersloh, Germany, 27 (1), p. 23-37, 1987.

BEAMISH, Paul W.; BANKS, John C. Equity joint ventures and the theory of the multinational enterprise. **Journal of International Business Studies**. Ann Arbor, MI, v.18, p. 1-16, Summer 1987.

BENSON, J. K. The inter-organizational network as a political economy. **Administrative Science Quarterly**. Ann Arbor, MI, v. 20, p. 229-249, 1975.

BETHLEN, Agrícola. **Gestão de negócios: uma abordagem brasileira**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

BLEEK, Joel, ERNST, D. The death of the predator. In: \_\_\_\_\_. **Collaborating to Compete: Using Strategic Alliances and Acquisitions in the Global Marketplace**. New York: Wiley, 1993.

BORYS, B; JEMINSON, D. B. Hybrid arrangements as strategic alliances: theoretical issues in organizational combinations. **Academy of Management Review**. New York, n.14, p. 234-49, 1989.

BRUYNE, P. *et al.* **Dinâmica da Pesquisa em Ciências Sociais: os pólos da prática metodológica**. Rio de Janeiro: Francisco Alves Ed., 1977.

BURNS, Tom; STALKER, G. M. **The Management of Innovation**. London: Tavistock Publications, 1968.

**Business International Center** (<http://www.cyborlink.com/besite/Spain.htm>).

CHEN, Roger; BOGGS, David J. Long term cooperation prospects in international joint ventures. **Journal of Applied Management Studies**. Tucson, AZ, v. 7 (1), p. 111-126, 1998.

CHILD, J. Organization, structure, environment, and performance: the role of strategic choice. **Sociology: The journal of the British Sociological Association [BSA]**. London, 6(??), 1 - 22, 1972.

CHILD, J.; YAN, Y.; LU, Y. Ownership and control in Sino-Foreign Joint Ventures. In: BEAMISH, P. W.; KILLING (eds.). **Cooperative Strategies: Asian Pacific Perspectives**. San Francisco: New Lexington Press, 1997. p. 181-225.

CHILD, J.; FAULKNER, D. **Strategies of Cooperation: Managing Alliances, Networks, and Joint Ventures**. Oxford, New York: Oxford University Press, 1998.

CHILD, John; RODRIGUES, Suzana B. **Corporate governance in international joint ventures: Toward a theory of partner preferences**. **International Management and Organization Group**. Birmingham Business School. Working paper, 2000

CLEGG, Stewart R. **Frameworks of Power**. London: Sage, 1990.

\_\_\_\_\_. **As organizações modernas**. Lisboa: Oeiras CELTA, 1998.

\_\_\_\_\_. Pães franceses, modas italianas e empreendimentos asiáticos: contingências pós-modernas. In: VIEIRA, Marcelo M. F., BARBOSA, Lúcia Maria B. (orgs) **Administração contemporânea: perspectivas estratégicas**. São Paulo, Atlas, 1999.

COASE, Ronald. The nature of the firm. In: WILLIAMSON, O.; WINTER, S. **The nature of the firm: origins, evolution and development**. Oxford: Oxford University, 1991.

CONTRACTOR, F.; LORANGE, P. Why should firms cooperate? The strategy and economics basis for cooperative ventures. In: \_\_\_\_\_ (eds.). **Cooperative Strategies in International Business**. Lexington, MA: Lexington Books, 1988. p. 03-28.

DACIN, M. Tina; GOODSTEIN, Jerry; SCOTT, W. Richard. Institutional theory and institutional change: introduction to the special research forum. **Academy of Management Journal**. Mississippi State, v. 35 (1), p. 45-57, 2002.



DEEPHOUSE, David L. Does isomorphism legitimate? **Academy of Management Journal**. Mississippi State, 39(??), p. 1024-1039., August 1996.

DICKSON, P. H.; WEAVER, K. M. Environment determinants and individual level moderators of alliances use. **Academy of Management Journal**. Mississippi State, V. 40 (2), p. 404-425, 1997.

DIMAGGIO, Paul J. Constructing an organizational field as a professional project: U.S. art museums, 1920-1940. In: POWELL, W.; DIMAGGIO, Paul J. **The New Institutionalism in Organizational Analysis**. Chicago, London, The University of Chicago Press, 1991. 267-292.

DIMAGGIO, Paul J.; POWELL, W. W. The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. **American Sociological Review**. Ann Arbor, MI, v. 48, p. 147-160, 1983.

DUSSAUGE, Pierre; GARRETTE, Bernard. **Cooperative Strategy: Competing Successfully through Strategic Alliances**. New York: John Wiley, 1999.

EBERS, Mark. **The Formation of Inter-organizational Networks**. Oxford, New York: Oxford University Press, 1997.

**EUROTENDÊNCIAS**. Espanha – privatizações, “núcleos duros” e grupos bancários: uma análise da estratégia de internacionalização de Espanha. (<http://www.dpp.pt/pt/Eurotendencias.htm> acessado em outubro de 2003.)

FEY, Carl F.; BEAMISH, Paul W. Organizational climate similarity and performance: international joint ventures in Russia. **Organization Studies**. Berlin, New York, v. 22/5, p. 853-882, 2001.

FLIGSTEIN, Neil. The structural transformation of American Industry: an institutional account of the causes of diversification in the largest firms, 1919-1979. In: POWELL, W. W.; DIMAGGIO, P. J. **The New Institutionalism in Organizational Analysis**. Chicago: The University of Chicago Press, 1991. p. 293-310.

GALASKIEWICZ, Joseth. Making corporate actors accountable: institution-building in Minneapolis – St. Paul. In: POWELL, W.; DIMAGGIO, Paul J. **The New**

**Institutionalism in Organizational Analysis.** Chicago, London: The University of Chicago Press, 1991. 293-310

GARCIA, Renato; FURTADO, João. **Estudo da competitividade de cadeias integradas no Brasil:** impactos das zonas de livre comércio. Cadeia: cosméticos. Campinas: UNICAMP-IE-NEIT, 2002.

GERINGER, J. Michael; HEBERT, Louis. Control and performance of international joint ventures. **Journal of International Business Studies.** Ann Arbor, MI, 20(2): p. 235-54, Summer, 1989.

**GLOBALEDGE**, 2003.

<http://globaledge.msu.edu/librd/CountryIntro.asp?countryID+73&RegionID+2>. (acessado em 5/9/2003)

GOMES-CASSERES, B. **The Alliance Revolution:** The New Shape of Business Rivalry. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1996.

\_\_\_\_\_. Joint Ventures Cycles: The evolution of ownership strategies of U.S. MneS, 1945-75. In: CONTRACTOR Farok, LORANGE, Peter, (eds.). **Cooperative Strategies in International Business.** Lexington, MA: Lexington Books, 1988. p. 111-127.

GRABHER, Gernot. Rediscovering the social in the economics of interfirm relations. In: \_\_\_\_\_. **The Embedded Firm on the Socioeconomics of Industrial Networks.** New York: Routledge, 1993, p. 1-31.

GRANOVETTER, Mark. Economic action and social structure: the problem of embeddedness. **American Journal of Sociology.** Chicago, Illinois, v. 91, p. 481-510, 1985.

GRANDORI, Anna; SODA, G. Inter-firm networks: antecedents, mechanisms and forms. **Organization Studies.** Berlin, New York, v. 16 (2), p. 183-214, 1995.

\_\_\_\_\_. An organizational assessment of inter-firm coordination modes. **Organization Studies.** Berlin, New York, v. 18 (6), p. 897-925, 1997.

GREENWOOD, Royston; SUDDABY, Roy; HINNINGS, C. R. Theorizing change: the role of professional associations in the transformation of institutionalized fields. **Academy of Management Journal**. Mississippi State, v. 45 (1), p. 58-80, 2002

GULATI, R. Social structure and alliance formation patterns: a longitudinal analysis. **Administrative Science Quarterly**. Ann Arbor, v. 40, p. 619-652, 1995.

\_\_\_\_\_. Alliances and networks. **Strategic Management Journal**. Hoboken, NJ, v. 19, p. 293-317, 1998.

GULATI, R.; GARGIULO, M. Where do inter-organizational networks come from? **American Journal of Sociology**. Chicago, Illinois, v. 104, n. 5, p. 1439-1493, mar. 1999.

GULATI, R.; WESTPHAL, J. D. Cooperative or controlling? The effects of CEO-board relations and the content of interlocks on the formation of joint ventures. **Administrative Science Quarterly**. Ann Arbor, v. 44, p. 473-506, 1999.

GULATI, R.; KHANNA, T.; NITIN, N. Unilateral commitments and the importance of the process in alliances. **Sloan Management Review**. Cambridge, Massachusetts, v. 35, n. 3, p. 61-69, spring 1994.

HANNAN, M; FREEMAN, J. The population ecology of organizations. **American Journal of Sociology**. Chicago, Illinois, v. 82, p. 929-40, 1977.

HAUNSCHILD, Pamela R. Inter-organizational imitation: The impact of interlocks on corporate acquisition activity. **Administrative Science Quarterly**. Ann Arbor, n. 38, p. 564-92, 1993.

HAMEL, Gary Paul. **Competitive Collaboration: Learning, Power and Dependence in International Strategic Alliances**. Ann Arbor, MI: UMI. Thesis (Ph.D.), University of Michigan, 1990.

HARRIGAN, K. R. Joint venture and competitive strategy. **Strategic Management Journal**. Hoboken, NJ, v. 9, p. 141-158, 1988.

HATCH, Mary Jo. **Organization Theory**. Oxford, Oxford University Press, 1997.

HENNART, J-F. Joint ventures and competitive strategy. **Strategic Management Journal**. Hoboken, NJ, v. 9, p. 361-74, 1988.

\_\_\_\_\_. The transaction costs theory of joint ventures: an empirical study of Japanese subsidiaries in the United States. **Management Science**. Evanston, IL, v. 37, n. 4, p. 484-497, April 1991.

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

HESTERLY, William S.; LIEBESKIND, Julia; ZENGER, Todd R. Organizational economics: an impending revolution in organization theory? **Academy of Management Review**. New York, v. 15, n. 3, p. 402-420, 1990.

HIRSCH, Paul M. Organizational effectiveness and the institutional environment. **Administrative Science Quarterly**. Ann Arbor, v. 20, 327-344, 1975.

HIRSCH, Paul M.; FRIEDMAN, Ray; KOZA, Mitchell P. Collaboration or paradigm shift? caveat emptor and the risk of romance with economic models for strategy and policy research. **Organization Science**. v. 1 (1), 2000.

HYDER, Akmal S. Differences between developed and developing country joint ventures – a reality or a myth? **International Business Review**. Orlando, FL, v. 8, p. 441-461, 1999.

**IBGE**. Comunicação social. 29 de setembro de 2003. IBGE lança estatísticas do século XX.

INKPEN, Andrew C.; BEAMISH, Paul. Knowledge, bargaining power, and the instability of international joint ventures. **Academy of Management Review**. New York, v. 22, n. 1, p. 177-202, 1997.

KILLING, J. P. **Strategies for joint venture success**. New York: Praeger, 1983.

KOGUT, Bruce. Joint venture and the option to expand and acquire. **Management Science**. Evanston, IL, v. 37, n. 1, p. 19-33, April 1991.

LANE, Harry; BEAMISH, P. Cross-cultural cooperative behavior in joint ventures in LDCs. **Management International Review**. Gütersloh, Germany, v. 30, p. 87-102, 1990.

LARSON, Andrea. Network dyads in entrepreneurial settings: a study of the governance of exchange relationships. **Administrative Science Quarterly**. Ann Arbor, v. 37, p. 76-104, 1992.

LECRAW, Donald J. Bargaining power, ownership, and profitability of transnational corporations in developing countries. **Journal of International Business Studies**. Ann Arbor, MI, v.15, n. 1, p. 27-44, Spring/Summer, 1984.

LORANGE, P.; ROOS, J. **Alianças estratégicas: formação, implementação e evolução**. São Paulo: Atlas. 1996.

LUKES, Steven. Poder e autoridade. In: BOTTOMORE, T.; NISBET, R. **História da análise sociológica**. Rio de Janeiro: Zahar, 1983. p. 823-880

LUO, Yadong. Contract, cooperation, and performance in international joint ventures. **Strategic Management Journal**. Hoboken, NJ, v. 23, p. 903-919, 2002.

\_\_\_\_\_. Antecedents and consequences of personal attachment in cross-cultural cooperative ventures. **Administrative Science Quarterly**. Ann Arbor, v. 46, p. 177-201, 2001.

MACHADO-DA-SILVA, Clóvis e FONSECA, Valéria. Estruturação da estrutura organizacional: o caso de uma empresa familiar. **Organização e Sociedade**, Salvador, v. 1. n. 1, dez. 1993.

MACHADO-DA-SILVA, Clóvis; FONSECA, Valéria Silva; FERNANDES, Bruno H. Rocha. Mudança e estratégia nas organizações: perspectiva cognitiva e institucional. In: VIEIRA, Marcelo M. F., OLIVEIRA, V. **Administração contemporânea: perspectivas estratégicas**. São Paulo, Atlas, 1999.

MARTINEZ, J., JARILLO, J. C. The evolution of research on coordination mechanisms in multinational corporations. **Journal of International Business Studies**. Ann Arbor, MI, v. 20(3), p. 489-514, 1989.

MEYER, John W. Social environments and organizational accounting. In: SCOTT, W.; SCOTT, W. Richard. **Institutional Environments and Organizations: Structural Complexity and Individualism**. London, Sage, 1994. p. 121-136.

MEYER, John W.; ROWAN, B. Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony. In: POWELL, W; DIMAGGIO, Paul J. **The New Institutionalism in Organizational Analysis**. Chicago and London: The University of Chicago Press, 1991. 41-62

\_\_\_\_\_. Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony. **American Journal of Sociology**. Chicago, Illinois, v. 83, p. 340-363, 1977.

MINDLIN, Sergio E.; ALDRICH, Howard. Inter-organizational dependence: a review of the concept and a reexamination of the findings of the Aston Group. **Administrative Science Quarterly**, Ann Arbor, v. 20, p. 382-392, 1975.

NOHRIA, N. Introduction: is a network perspective a useful way of studying organizations? In: NOHRIA, N.; ECCLES, R. **Networks and Organizations: Structure, Form, and Action**. Boston, Mass: Harvard Business School Press, 1992. p. 1-22

OLIVEIRA, Virgínia I.; DRUMMOND, Aldemir; RODRIGUES, Suzana B. Joint venture: aprendizagem tecnológica e gerencial. In: RODRIGUES, Suzana B. (org.). **Competitividade, alianças estratégicas e gerência internacional**. São Paulo: Atlas, 1999. p. 99-121.

OSBORN, Richard N.; HAGEDOORN, John. The institutionalization and evolutionary dynamics of inter-organizational alliances and networks. **Academy of Management Journal**. Mississippi State, v. 40. n. 2, p. 261-278, April 1997.

OSBORN, Richard N.; BAUGH, C. Christopher. Forms of inter-organizational governance for multinational alliances. **Academy of Management Journal**. Mississippi State, v. 33, n. 3 p. 503-519, 1990.

OLIVER, Amalya L.; EBERS, Mark. Networking network studies: an analysis of conceptual configuration in the study of inter-organizational relationships. *Organization Studies*; Berlin; v. 19 (4), p. 549-583, 1998.

OLIVER, C. Determinants of international relationships: integration and future directions. **Academy of Management Review**. New York, v. 15 (2), p. 241-265, 1990.

OHMAE, K. The global logic of strategic alliances. In: BLEEK, Joel, ERNST, D. **Collaborating to Compete: Using Strategic Alliances and Acquisitions in the Global Marketplace**. New York: Wiley, 1993.

ORRÙ, M.; BIGGART, N.; HAMILTON, G.G. Organizational isomorphism in East Asia. In: POWELL, W; DIMAGGIO, Paul J. **The New Institutionalism in Organizational Analysis**. Chicago and London: The University of Chicago Press, 1991. p. 361-389.

PARK, Seung Ho; UNGSON, Gerardo R. The effect of national culture, organizational complementarity, and economic motivation on joint venture dissolution. **Academy of Management Journal**. Mississippi State, v. 40 (2), 279-307, 1997.

PERROW, Charles. **Complex Organizations: A critical essay**. New York, Yale University: McGraw-Hill, 1998.

PFEFFER, J., NOWAK, P. Joint ventures and inter-organizational interdependence. **Administrative Science Quarterly**. Ann Arbor, v. 21, p. 398-418, 1976.

PFEFFER, J., SALANCIK, G. **The External Control of Organizations: A resource dependence perspective**. New York: Harper and Row, 1978.

POLDONY, J. M.; PAGE, K. L. Network forms of organization. **Annual Review of Sociology**. Palo Alto, CA, v. 24, p. 57-76, 1998.

PORRAS, Salvador T. **Business Networks: An effective way of organizing?** Thesis (Ph.D.), University of Technology, Sydney, 2001.

PORTER, M.; FULLER, M. B. Coalitions and global strategy. In: PORTER, M. E. (ed). **Competition in Global Industries**. Boston, Mass.: Harvard Business School Press, 1986. p. 315-44.

PORTHUKUCHI, Vijay; DAMANPOUR, Fariborz; CHOI, Jaepil, CHEN, Chao C.; PARK, Seung Ho. National and organizational culture differences and international joint venture performance. **Journal of International Business Studies**. Ann Arbor, MI, v. 33 (2), 243-265, 2002.

POWELL, W. W.; DIMAGGIO, P. J. **The New Institutionalism in Organizational Analysis**. Chicago, The University of Chicago Press. 1991.

POWELL, W. W. Learning from collaboration: knowledge and networks and pharmaceutical industries. **California Management Review**. Berkeley, CA, v. 40, n. 3, p. 228-240, 1998.

\_\_\_\_\_. Neither market nor hierarchy: Network forms of organization. In: STAW, B. M.; CUMMINGS, L. L. (eds.). **Research in Organizational Behavior**: Greenwich, CT: JAI Press, 1990. p. 295-336.

\_\_\_\_\_. Hybrid organizational arrangements: new form or transitional development? **California Management Review**. Berkeley, CA, v. 30 (1), p. 67-87, 1987.

POWELL, W. W.; KOPUT, K. W.; SMITH-DOERR, L. Inter-organizational collaboration and the locus of innovation: networks of learning in biotechnology. **Administrative Science Quarterly**. Ann Arbor, v. 41, p. 116-145, 1996.

POWELL, W. W.; SMITH-DOERR, L. Networks and economic life. In: SMELSER, N. J.; SWEDBERG, R. (eds.). **The Handbook of Economic Sociology**. Princeton, NJ: Princeton University Press, 1994. p. 183-205.

PUGH, Derek S.; HICKSON, David J. **Writers on Organizations**. London, Penguin Books, 1996.

PUIG, Núria. **The Search for Identity**: Spanish Perfume in the International Market. Madrid: Universidad Complutense de Madrid, 2000.

REED, Michael. Teorização organizacional: um campo historicamente contestado. In: CLEGG, Stewart, HARDY, Cynthia, NORD, Walter. **Handbook de estudos**



**organizacionais**. São Paulo Atlas, 1999. v. 1. Organizadores da Edição Brasileira: CALDAS, Miguel, FACHIN, Roberto, FISCHER, Tânia. Cap. 1, p. 61-98.

RING, P. S.; VAN DE VEN, A. H. Developmental processes of cooperative inter-organizational relationships. **Academy of Management Review**. New York, v. 19/1, p. 90-118, 1994.

RODRIGUES, Suzana B. Formação de alianças estratégicas em países emergentes: o caso Brasil-China. In: RODRIGUES, Suzana B. (org.). **Competitividade, alianças estratégicas e gerência internacional**. São Paulo: Atlas. 1999. p. 183-205.

ROBERTS, Peter W.; GREENWOOD, Royston. Integrating transaction cost and institutional theories: toward a constrained-efficiency framework for understanding organizational design adoption. **The Academy of Management Review**. New York, v. 22, p. 346-373, April. 1997.

SCOTT, Richard W. **Institutions and Organizations**. London, Sage Publications, 1995.

\_\_\_\_\_. Unpacking, institutional arguments. In: POWELL, W.; DIMAGGIO, Paul J. **The New Institutionalism in Organizational Analysis**. Chicago and London: The University of Chicago Press, 1991. p. 164-182.

\_\_\_\_\_. The organization of environments: network, cultural and historical elements. In: MEYER, John W.; SCOTT, W. Richard (eds.). **Organizational Environments: Ritual and Rationality**. Beverly Hills: CA: Sage Publications, 1992. p. 155-174

SCOTT, Richard W; MEYER, John W. The organization of societal sectors: propositions and early evidence. In: POWELL, W.; DIMAGGIO, Paul J. **The New Institutionalism in Organizational Analysis**. Chicago and London, The University of Chicago Press, 1991. p. 108-140.

SELZNICK, Philip. Institutionalism "Old" and "New". **Administrative Science Quarterly**. Ann Arbor, v.41, p. 270-277, 1996.

\_\_\_\_\_. **A liderança na administração: uma interpretação sociológica.** Rio de Janeiro. FGV, 1972.

\_\_\_\_\_. **TVA and the Grass Roots: A study in the sociology of formal organization.** Berkeley and Los Angeles: University of California Press, 1953.

SLATER, Gary; SPENCER, David A. The uncertain foundations of transaction costs economics. **Journal of Economic Issues.** Manchester, v. .XXXIV, n. 1, p. 61-87, 2000.

SHARFMAN, Mark P.; GRAY, Barbara; YAN, Aimin. The context of inter-organizational collaboration in the Garment Industry: an institutional perspective. **Journal of Applied Behavioral Science.** London, v. 27, n. 2, p. 181-208, jun: 1991.

SILVERMAN, David. **Interpreting qualitative data, methods for analysis talk, text and interaction.** London: SAGE, 1995.

**SPAIN:** foreign investment. [http://www.1upinfo.com/country\\_guide-study/spain/spain113.html](http://www.1upinfo.com/country_guide-study/spain/spain113.html) (acessado em 06/06/2003).

STEVENS, Dennis; BEAMISH, Paul W. Forging alliances in Mexico. **Business Quarterly.** V. 58 (2), winter, p. 79-84, 1993.

THORELLI, H. B. Networks: between markets and hierarchies. **Strategic Management Journal.** Hoboken, NJ, v. 7, p. 37-51, 1986.

TOLBERT, Pamela S.; ZUCKER, Lynne G. Institutional sources of change in the formal structure of organizations: the diffusion of civil service reform, 1880-1935. **Administrative Science Quarterly.** Ann Arbor, n. 28, p. 22-39, 1983.

TRIVINÕS, Augusto N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em Educação.** São Paulo: Atlas, 1987.

TSANG, Eric W. K. Transaction cost and resource-based explanation of joint ventures: a comparison and synthesis. **Organization Studies.** Berlin, New York, v. 21, n. 1, p. 215-242, 2000.

UZZI, Brian. Social structure and competition in inter-firm networks: the paradox of embedded ness. **Administrative Science Quarterly**. Ann Arbor, v. 42, p. 35-67, 1997.

YEHESEKEL, Orly; ZEIRA, Yoram; SHENKAR, Oded. Parent company dissimilarity and equity international joint venture effectiveness. **Journal of International Management**. Philadelphia, PA, v. 7, n. 2, p. 81-104, 2001.

WILLIAMSON, O. **Markets and Hierarchies**. New York: Free Press, 1975

\_\_\_\_\_. **The Economic Institution of Capitalism**. New York: Free Press, 1985

\_\_\_\_\_. **Organization Theory**. New York: Oxford University Press, 1995

\_\_\_\_\_. **Industrial group**. New York: Oxford University Press, 1996.

\_\_\_\_\_. Transaction-cost economics: the governance of contractual relations. In: WILLIAMSON, O. **Industrial Organization**. Cheltenham, UK; Brookfield, Vt.; USA: Elgar Pub., 1996.

\_\_\_\_\_. **Industrial Organization**. Cheltenham, UK; Brookfield, Vt.; USA: Elgar Pub., 1996.

WHITLEY, R. D. **Business Systems in East Asia**. London: Sage. 1992.

\_\_\_\_\_. Dominant forms of economic organization in market economies. **Organization Studies**. Berlin, New York, v. 15, n. 2, p.153-182, 1994.

YAN, Aimin; GRAY, Barbara. Negotiating control and achieving performance in international joint ventures: A conceptual model. **Journal of International Management**. Philadelphia, PA, v. 7, n. 5, p. 295-315, 2001.

\_\_\_\_\_. Linking management control and inter-partner relationships with performance in US-Chinese joint ventures. In: CHILD, J.; LU, Y. (eds.) **Management issues in China: international enterprises**. London: Routledge, 1996. p.106-127.

## **ANEXOS**

## **ANEXO A: ROTEIRO DE ENTREVISTAS**

## ROTEIRO DE ENTREVISTAS – primeira fase

### DADOS PESSOAIS DO ENTREVISTADO

Nome:

Cargo:

Formação:

Tempo de empresa:

Tipo de envolvimento na formação da *joint venture*:

1 – Razão social da empresa: \_\_\_\_\_

2 – Ano de fundação: \_\_\_\_\_

3 – Ano de criação da *joint venture*: \_\_\_\_\_

4 – Composição do capital da *joint venture*:

\_\_\_\_\_ % nacional

\_\_\_\_\_ % internacional

5 – Destino das vendas no mercado

\_\_\_\_\_ % mercado nacional

\_\_\_\_\_ % mercado internacional

Principais clientes no Brasil:

Principais clientes no exterior:

6 – As empresas-mãe participam ou participaram de outras alianças estratégicas?

*Memphis* ( ) não ( ) sim – quais?

*Antonio Puig* ( ) não ( ) sim – quais?

7 – Quais os fatores que conduziram a *Antonio Puig* a se aproximar da *Memphis* e como a *Memphis* tomou conhecimento da existência daquela empresa? Em que circunstâncias ocorreu a aproximação entre as duas empresas? Quem viabilizou esta aproximação?

8 – Quais os principais objetivos visados pela empresa *Memphis Industrial* para formar a *joint venture*?

( ) transferência de tecnologia

( ) aprendizagem gerencial

( ) acesso ao mercado internacional

( ) economia de escala e escopo

( ) ampliação do portfólio de produtos

( ) outros

9 – Quais as principais motivações e vantagens, consideradas pela *Memphis Industrial*, para formar uma *joint venture* em relação a outras alternativas estratégicas?

10 – Houve algum tipo (direto ou indireto) de envolvimento governamental no processo de formação da *joint venture*? Havia políticas governamentais que favoreciam a formação de uma parceria com empresas estrangeiras?

11 – Quais as características políticas, econômicas, culturais e sociais do país de origem da empresa parceira que influenciaram no processo de formação e de consolidação da *joint venture*?

12 – Quais as semelhanças e diferenças entre as práticas gerenciais e de negócios dos dirigentes brasileiros em relação aos dirigentes espanhóis? Como elas afetaram (positiva e negativamente) o processo de formação e consolidação da *joint venture*?

13 – Qual empresa dispunha de maior poder para negociar a formação da *joint venture*? Por quê?

14 – Quais os principais recursos disponíveis pelas empresas para o processo de negociação da *joint venture*?

*Memphis Industrial* –

*Antonio Puig* –

15 – Qual o grau de autonomia da *joint venture* em relação às empresas-mãe?

16 – Clientes, fornecedores, distribuidores, competidores e órgãos reguladores da economia exerceram algum tipo de pressão ou influência para que a empresa escolhesse formar uma *joint venture* como alternativa estratégica?

17 – Os dirigentes da empresa já tinham participado na formação de alianças estratégicas em outras empresas?

18 – Quais as principais dificuldades encontradas pela empresa no processo de formação da *joint venture*:

em relação ao parceiro –

em relação à própria empresa –

em relação ao governo brasileiro –

*em relação aos fatores conjunturais* –

19 – A direção da *Memphis Industrial*, antes da criação da *Puig-Memphis*, conhecia outras experiências de alianças estratégicas dentro do seu setor ou fora dele? Essas experiências influenciaram a *Memphis* no processo de formação de aliança?

20 – A direção da *Memphis Industrial* entende a formação de alianças estratégicas como uma tendência e uma necessidade, atualmente, para competir no mercado local e internacional? Por quê?

21 – Quais as vantagens que a direção da empresa identificou na formação de uma *joint venture* com relação às outras formas de alianças, tais como consórcios e acordos tecnológicos?

22 – Quais os principais benefícios que estão sendo alcançados pela *Memphis Industrial* através da *joint venture* com a empresa *Antonio Puig*?

23 – Quais os principais riscos que a empresa *Memphis Industrial* assumiu ao formar uma *joint venture* com a *Antonio Puig*?

24 – Se a *Memphis* fosse realizar uma nova aliança, o que mudaria em relação à anterior?

Sobre o processo de negociação

- Quem participou do processo de negociação?

*Memphis Industrial*:

*Antonio Puig*:

*Banco de Nova York*:

- Onde aconteceram as negociações?

- A *Memphis* utilizou serviços de consultoria durante o processo de negociação da *joint venture*? Qual foi a consultoria e como foi esse trabalho?

- Como foi o processo de definição da estrutura administrativa para a *joint venture*?

- A *Memphis industrial* passou a adotar novas práticas administrativas e gerenciais a partir da aliança com a *Antonio Puig*?

- A partir da formalização da aliança e do início de seu funcionamento, houve alguma alteração nos termos acordados?



**ANEXO B: QUESTIONÁRIO APLICADO AO EX-DIRETOR DE  
*MARKETING DA PUIG-MEMPHIS***

Porto Alegre/RS – Brasil, Outubro de 2003.

Prezado Senhor:

Este questionário visa obter informações complementares para realização de um trabalho acadêmico (tese de doutorado), a ser apresentado na Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS, sobre formação de *joint ventures* internacionais. O caso em análise é a *joint venture Puig Memphis*, sendo consideradas as duas empresas-mãe (*parents*). A empresa *Memphis Industrial* já forneceu um amplo conjunto de informações e, para complementar os dados, ainda são necessárias as considerações da *Antonio Puig* com relação à parceria.

Antecipadamente agradeço a sua atenção, e aguardo o seu retorno.

1 – Na sua avaliação, os objetivos de formação da *Puig-Memphis* estão sendo alcançados na mesma proporção pela *Antonio Puig* e pela *Memphis Industrial*?

2 – O objetivo de obtenção de tecnologia de *marketing*, estabelecido pela *Memphis Industrial*, foi alcançado?

3 – Na sua opinião, a *Memphis*, a partir da parceria, desenvolveu conhecimento de *marketing* suficiente para aumentar significativamente a participação dos produtos *Puig-Memphis* no mercado brasileiro?

4 – Em uma escala de zero a cinco, como você posicionaria o grau de incorporação das práticas de *marketing* obtidas pela *Memphis* da *Puig-Memphis* nos produtos não relacionados à perfumaria?

5 – A experiência da *Antonio Puig*, através da *joint venture Puig Memphis*, aumentou o interesse em investimentos maiores no Brasil, considerando tanto a perfumaria semi-seletiva quanto seletiva?

6 – A *Antonio Puig* tem intenções de realizar novas parcerias no Brasil para explorar o mercado da perfumaria seletiva?

## **ANEXO C: ROTEIRO DE ENTREVISTAS DA SEGUNDA FASE**

## **Roteiro de entrevistas da segunda fase, aplicadas à Diretoria da *Puig-Memphis e Memphis Industrial***

1 – Controle

1.1 Controle financeiro

1.2 Controle do uso das marcas

1.3 Controle do processo de comercialização e distribuição

1.4 Controle dos resultados (objetivos)

2 – Ambiente

2.1 – Como era visto o mercado, quando se tomou a decisão de formar a aliança?

- Concorrentes (perfumes e higiene pessoal)

- Tecnologia

- Distribuidores (tendência de concentração)

2.2 – Quais eram as principais dependências para um crescimento sem parceria pela *Memphis Industrial*?

2.3 – Quem são e quem eram os grandes fornecedores, e o que mudou a partir da *joint venture*?

2.4 – Quem são os grandes distribuidores, e o que mudou a partir da *joint venture*?

2.5 – Tecnologia: o que mudou na *Memphis Industrial* fruto da relação com a *Antonio Puig*?

3 – Quais as grandes mudanças (positivas e negativas) que a *joint venture* trouxe para a *Memphis Industrial*?

4 – As expectativas da *Antonio Puig* e da *Memphis* estão sendo atendidas?

5 – Como está a relação de confiança entre as duas empresas? Qual a contribuição da confiança na dinâmica do negócio entre as duas empresas?

6 – Por que a *Antonio Puig* prefere atuar prioritariamente com subsidiárias na Europa e EUA e com parcerias na América Latina?

7 – Como a *Memphis* estava procedendo na procura de um parceiro internacional?

8 – Quais eram as outras alternativas de parceiros quando surgiu a *Antonio Puig*?

9 – A compra de embalagens de vidro para a perfumaria é feita junto a fornecedores internacionais ou junto a empresas brasileiras?

10 – A *Memphis* já pensou em realizar parcerias ou adquirir fornecedores ou distribuidores?