

---

**JOINT VENTURES COMO ESTRATÉGIA DE INTERNACIONALIZAÇÃO:  
BENEFÍCIOS E RISCOS**Fabiano Larentis<sup>a</sup>, Gabriel Sperandio Milan<sup>b</sup>, Flávia Camargo Bernardi<sup>c</sup>, Deonir De Toni<sup>d</sup><sup>a</sup> Doutor em Administração (UFRGS). Universidade de Caxias do Sul. flarenti@ucs.br<sup>b</sup> Doutora em Engenharia da Produção (UFRGS). Universidade de Caxias do Sul. gsmilan@ucs.br<sup>c</sup> Mestre em Administração (UCS). Faculdade da Serra Gaúcha (FSG). flavia.bernardi@fsg.br<sup>d</sup> Doutor em Administração (UFRGS). Universidade de Caxias do Sul. deonirdt@terra.com.br

---

**Informações de Submissão**

Autor Correspondente Fabiano Larentis

Recebido em: 12/09/2013

Aceito em: 10/12/2013

Publicado em: 16/12/2013

---

**Palavras-chave**Estratégia. Estratégia de  
Internacionalização. *Joint Venture*.  
Benefícios e Riscos.**Keywords**Strategy. Strategy of Internationalization.  
Joint Venture. Benefits and Risks.**Resumo**

Existem diversas formas de internacionalização que uma empresa pode optar. As empresas brasileiras geralmente iniciam com exportação, por ser a estratégia que exige menor investimento de recursos, menores controles e riscos incorridos. No entanto, há outras estratégias que podem gerar desempenhos superiores, mas que também merecem cuidado e atenção. Uma delas é a *joint venture*. Sendo assim, este artigo de cunho teórico, abordando primeiramente as formas de internacionalização e as alianças estratégicas internacionais, tem por objetivo apresentar os benefícios, riscos e obstáculos às *joint ventures*. Através de pesquisa bibliográfica, identifica-se que os benefícios, riscos e obstáculos dependem fortemente do interesse de ambas as partes em continuar o relacionamento, da formação de confiança, dos níveis de conflitos existentes e da estruturação dos contratos como forma de redução do oportunismo. Isso reforça a necessidade de se conhecer efetivamente os parceiros que comporão uma *joint venture*, assim como a consideração a aspectos tanto estruturais, contratuais quanto comportamentais em seu desenvolvimento.

**Abstract**

There are diverse forms of internationalization that a company can opt. The Brazilian companies generally initiate with export, because it is the strategy that demands less resource investment, controls and incurred risks. However, there are other strategies that can generate superior performance in foreign markets, but that also deserve care and attention by the companies. One of them is the *joint venture*. This way, this theoretical article, approaching first the forms of internationalization and international strategic alliances, presents the benefits, risks and obstacles in joint ventures. Identifies that the benefits and risks depend on the interest among parties in the relationship, levels of trust and conflict and contracts as a mean to reduce opportunism. That reinforces the need to know effectively the partners and to consider contractual and behavioral aspects in the development of a *joint venture*.

## 1 INTRODUÇÃO

A liberalização das normas comerciais e do sistema financeiro e, por decorrência disto, a intensificação dos fluxos de comércio e dos fluxos financeiros em geral, bem como outros fenômenos associados à globalização dos mercados, vem acarretando um aumento constante no volume de investimentos entre empresas, não apenas originárias de países desenvolvidos, mas também de países em desenvolvimento, como é o caso do Brasil (RICUPERO; BARRETO, 2007).

Nesse cenário, as empresas brasileiras vêm, cada mais, identificando no mercado externo oportunidades para a comercialização de seus produtos e/ou serviços e uma maneira de poder compensar as flutuações de demanda no mercado interno. Sendo assim, em relação à inserção de empresas brasileiras no mercado internacional, Paiva e Hexsel (2003) sugerem um *continuum* representado por três estágios empresariais, uma espécie de evolução em relação ao ingresso de nossas empresas em âmbito global: (i) *aprendendo a jogar* (mercado interno como principal foco de atuação e receitas no exterior incipientes); (ii) *estrela ascendente* (receitas no exterior crescentes); e (iii) *competidor global* (empresas pouco comuns no Brasil, com receitas no estrangeiro consideráveis, ou seja, mais de 25% do seu faturamento total).

Além disso, as principais razões que levam grandes empresas brasileiras à internacionalização de suas operações são a busca por economias de escala, o desenvolvimento de competências para operar em mercados internacionais e a exploração das vantagens da localização geográfica do Brasil (CYRINO; OLIVEIRA Jr., 2003). Outras empresas brasileiras, no entanto, ficam receosas à respeito da inserção em mercados globais pelas dificuldades de internacionalização. Segundo Cyrino e Oliveira Jr. (2003), as barreiras mais significativas se relacionam com o ambiente competitivo brasileiro, principalmente com variáveis macroeconômicas e as políticas governamentais.

Entrar em novos mercados exige um maior comprometimento de recursos financeiros e gerenciais, os quais podem ser particularmente elevados quando as empresas resolvem entrar em mercados externos, além da necessidade de conhecimento do ambiente em suas dimensões cultural e econômica, e dos seus riscos associados (MITRA; GOLDBER, 2002; ABOUSHI, 2000).

No entanto, há a contrapartida da ampliação da presença e da participação global e do incremento de aprendizagem por comprar e vender produtos e/ou serviços no mundo (ABOUSHI, 2000). Conforme resultados da pesquisa desenvolvida por Cyrino e Oliveira Jr. (2003), as ações mais importantes para a inserção internacional das empresas são o

desenvolvimento de estratégias formalizadas para a internacionalização, o desenvolvimento de competências em negócios internacionais, o monitoramento do ambiente internacional, global, e o foco das empresas estar direcionado a parcerias internacionais e relacionamentos sob uma perspectiva de longo prazo com os parceiros de negócio.

Em contrapartida, os principais resultados advindos da internacionalização são a melhoria da *performance* global da empresa, maior estabilidade financeira e econômica, ganhos em economias de escala e escopo, menor dependência do mercado doméstico, ganhos em tecnologia e *expertise* e, quanto maior a empresa, melhores os resultados de valor de mercado (CYRINO; OLIVEIRA Jr., 2003).

Percebendo a importância do processo de internacionalização para o desenvolvimento de vantagens competitivas sustentáveis e para o desempenho das empresas, esse trabalho tem como objetivo identificar os benefícios e dificuldades, especificamente, da implantação de *joint ventures*, através de uma pesquisa bibliográfica. Escolheu-se a *joint venture* como objeto deste estudo em função dela ser um tipo de aliança estratégica internacional, cuja importância vem aumentando nos últimos anos, por ser reconhecida pela menor necessidade de investimentos, se comparada ao investimento direto no exterior, e pela existência do compartilhamento de experiências, recursos e riscos. Por outro lado, também é reconhecida pelos níveis de conflitos ocorridos, o que levam a problemas no seu desenvolvimento.

Para tanto, o trabalho aborda, primeiramente, a internacionalização e as suas possíveis formas de implementação, além das alianças estratégicas internacionais. Em seguida, são discutidas as dificuldades, riscos e benefícios atinentes às *joint ventures*, sendo apresentadas, também, algumas considerações finais.

## **2 A INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS E POSSÍVEIS FORMAS DE IMPLEMENTAÇÃO**

Uma estratégia de expansão em mercados estrangeiros, ou internacionais, pode ser ocasionada pela saturação de mercados nacionais, de oportunidades potenciais em novos mercados ou pela necessidade de uma ação mais competitiva (MAS-RUIZ; NICOLAU-GONZALBEZ; RUIZ-MORENO, 2002).

No entanto, a possibilidade de uma empresa se inserir em mercados externos deve ser estudada com cuidado, apesar dos benefícios que podem ser obtidos. Um modo de internacionalização bem escolhido pode permitir que uma empresa conquiste vantagens competitivas sustentáveis, mas decisões inapropriadas são difíceis de mudar quando contratos

a longo prazo ou grandes comprometimentos de recursos são realizados (OSLAND; TAYLOR; ZOU, 2001). Importante destacar que internacionalização se considera a obtenção de parte ou totalidade do faturamento a partir de operações internacionais (CYRINO; OLIVEIRA Jr; BARCELLOS, 2010).

Assim, em função desses comprometimentos e das perdas que podem vir a ocorrer, a seleção do modo de entrada no mercado internacional é uma decisão muito importante e crítica para as empresas, a qual deve ser baseada na análise de riscos e retornos futuros, além da necessidade de recursos ou investimentos imediatos e de controle (AGARWAL; RAMASWAMI, 1992). Porém, geralmente, muitos executivos ainda usam o mesmo modo de entrada para todos os mercados externos, ignorando suas heterogeneidade (ROOT, 1994).

Para gestores americanos, um fator importante na forma de internacionalização das empresas é a experiência internacional, bem como a necessidade de conhecimento local e sinergias entre operações globais (OSLAND; TAYLOR; ZOU, 2001). Isso reforça os resultados alcançados por Cyrino e Oliveira Jr. (2002), a partir do estudo de grandes empresas brasileiras que operam no exterior, demonstrando que, quanto maior o tempo de atuação em negócios internacionais, mais estas empresas estarão dispostas a assumir riscos e comprometer recursos em suas estratégias de internacionalização. Empresas com maior experiência no ambiente internacional parecem enfrentar menores barreiras e alcançar resultados superiores em seus processos de internacionalização.

Portanto, há diversas maneiras de uma empresa decidir sobre sua entrada em mercados externos, como por exemplo, exportações indiretas e diretas, licenciamento, *joint ventures* ou investimento direto no exterior na forma de uma subsidiária da empresa. Isso dependerá, principalmente, da determinação do nível de comprometimento de recursos, do controle e do risco tecnológico que se deseja ou que é possível aceitar (OSLAND; TAYLOR; ZOU, 2001).

Ou seja, a decisão de ingressar em um mercado internacional envolve uma macro dimensão de decisões. São necessárias decisões de investimentos, controles e atitudes ou ações pertinentes aos riscos envolvidos (TERPSTRA; SARATHY, 1997). Tais decisões são delicadas, já que pode ser impossível para as empresas mudarem rapidamente de um modo de entrada para outro, além de ser difícil prever o nível de retorno sobre o investimento em uma nova situação de mercado, o que reforça a necessidade de se dar especial atenção e cuidado às alternativas de decisões e às escolhas (ROOT, 1994).

Osland, Taylor e Zou (2001) avaliam as formas de internacionalização a partir do comprometimento de recursos, níveis de controle e risco tecnológico. Segundo esses autores, o comprometimento de recursos se refere aos ativos dedicados que não podem ser

empregados para outros fins sem incorrer em custos. O controle é a habilidade e disposição de uma empresa em influenciar decisões, sistemas e métodos inerentes aos parceiros de troca; enquanto o risco tecnológico indica o potencial que os conhecimentos e as técnicas de uma empresa apresentam no que diz respeito a serem utilizados ou reproduzidos por outra empresa no futuro.

Tais autores apresentam as relações existentes entre recursos necessários, controle e risco tecnológico, associadas a quatro formas de internacionalização: (i) a exportação; (ii) o licenciamento; (iii) a *joint venture*; e (iv) a subsidiária, com investimento direto da empresa no exterior.

As relações existentes entre os recursos necessários, o controle e o risco tecnológico, e as possíveis formas de internacionalização das empresas são apresentadas na Figura 1. É oportuno ressaltar, ainda, que o aumento do nível de controle leva a um menor risco tecnológico, mas também exige, por conseguinte, um maior comprometimento de recursos.

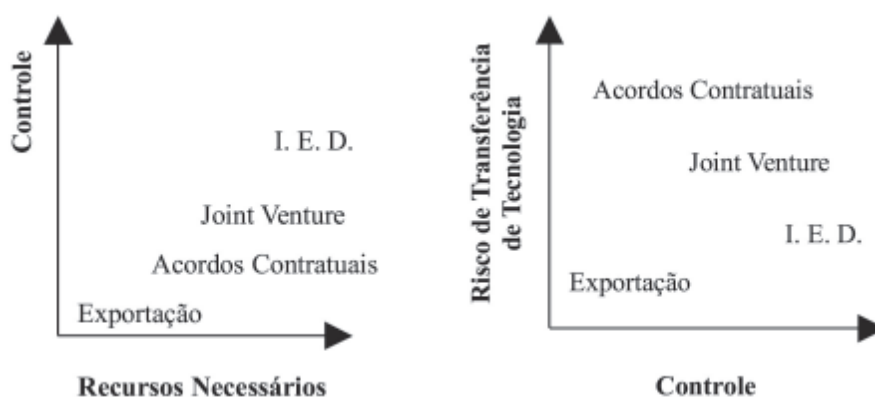


Figura 1: Relações entre comprometimento de recursos, riscos tecnológicos e controle e as formas de internacionalização

Fonte: Osland, Taylor e Zou (2001, p. 155).

Tal abordagem é reforçada por outros autores, os quais acrescentam outras variáveis. Alguns estudos pesquisados inserem nessa análise os riscos a incorrer, as características do(s) mercado(s), a utilização de recursos e das capacidades de cada organização envolvida. Agarwal e Ramaswami (1992), a partir de sua pesquisa, concluem que, enquanto as empresas estão interessadas em entrar em mercados de alto potencial, a existência de riscos inerentes aos investimentos faz com que aumente a preferência por simplesmente exportar, ou seja, optam por um envolvimento menor com o mercado.

De acordo com a pesquisa de Chen e Hennart (2002), as empresas japonesas que desejam entrar no mercado americano provavelmente utilizarão *joint ventures* quando há barreiras de mercado na indústria americana e implantarão suas próprias subsidiárias quando possuírem capacidades competitivas fortes, consolidadas. Mitra e Golder (2002), a partir de

seu estudo, indicam que países com consumidores mais prósperos e acessíveis, economias maiores e com infra-estrutura mais desenvolvida, ou seja, de menor risco, provavelmente sejam escolhidos para a entrada de uma empresa estrangeira.

Alguns autores estudaram sobre a aprendizagem e as experiências acumuladas em formas de internacionalização, dando ênfase à implementação do investimento direto. Campa e Guillen (1999), de acordo com resultados provenientes de seu estudo, ratificam que o investimento direto pode propiciar às empresas vantagens estratégicas, não apenas porque amplia as suas capacidades em mercados externos, mas também porque leva à acumulação de novas aprendizagens. Por outro lado, na ausência de experiência anterior, os gestores tendem a empregar o seu conhecimento e suas habilidades em mercados externos similares com o seu mercado de atuação.

Segundo Chung e Enderwick (2001), depois de acumular experiência e conhecimento em um mercado externo, a empresa pode expandir suas operações por meio do investimento direto externo, o qual oferece um nível maior de controle sobre suas operações internacionais, além de maiores retornos (lucro e rentabilidade). Osland, Taylor e Zou (2001) constataram que empresas pesquisadas no Japão e nos Estados Unidos, quando podem adquirir capital e conhecimento local por si mesmas, preferem implantar suas subsidiárias ao invés de estabelecer uma *joint venture*.

Cyrino e Oliveira Jr. (2002), por sua vez, sugerem que se aprenda com a experiência de outras empresas, de forma a “queimar etapas” no sentido de amadurecer a decisão sobre qual a forma de internacionalização utilizar e desfrutar, mais rapidamente, das possíveis vantagens decorrentes da operação internacional por meio de estratégias de maior comprometimento, como, por exemplo, o investimento direto, desafiando uma abordagem de internacionalização gradual.

Outras pesquisas abordam o impacto dos custos de transação na escolha das formas de internacionalização. Bradley e Gannon (2000) ressaltam que os custos de transação (complexidade técnica do produto, especificidade dos ativos de mercado e incerteza da transação) também influenciam a escolha das formas de entrada em mercados internacionais, pois verificaram que empresas com produtos altamente sofisticados escolhem formas de internacionalização com alto controle.

Para Brouthers (2002), os resultados de seu estudo confirmaram que empresas que percebem altos custos de transação (custos de descoberta, negociação e monitoramento das ações dos parceiros) em um mercado tendem a utilizar formas de entrada a partir de uma subsidiária própria ao invés de estabelecer *joint ventures*, que seriam mais adequadas às

empresas que percebem baixos custos de transação. Além disso, as baixas restrições legais em relação ao modo de entrada no mercado e os baixos riscos do investimento levam ao investimento direto. Por outro lado, restrições e riscos elevados podem sugerir a *joint ventures* como uma alternativa adequada e viável. Segundo Osland, Taylor e Zou (2001), de acordo com a percepção de empresas norte-americanas, quando não é crucial a proteção da tecnologia, é mais provável que as *joint ventures* sejam utilizadas.

Apesar das vantagens de estabelecer uma subsidiária em um país estrangeiro, uma diferença latente em novos empreendimentos internacionais, em relação a organizações internacionais já estabelecidas, há um maior uso de estruturas de governança alternativas, como é o caso dos licenciamentos e das *joint ventures*. Esses arranjos organizacionais podem ser considerados alianças estratégicas internacionais (OVIATT; MCDOUGALL, 1994).

Por fim, para se compreender melhor as diferenças entre as estratégias de internacionalização, ou de entrada em mercados internacionais, Garrido, Larentis e Rossi (2006), apresentam-nas em três níveis de complexidade, considerando diversas dimensões: baixa complexidade (exportação), média complexidade (acordos contratuais, os quais fazem parte licenciamento, franquia e contrato de produção) e alta complexidade (*joint ventures* e investimento externo direto/subsidiária).

Estratégias de Entrada em Mercados Internacionais			
Dimensões	Baixa Complexidade	Média Complexidade	Alta complexidade
Tipo	Exportação direta (menos via subsidiárias de vendas e distribuição) e exportação indireta.	Franquias, licenciamentos e contratos de produção.	<i>Joint ventures</i> e investimentos externos diretos: divisões no exterior (incluindo subsidiárias de venda e distribuição) e aquisições.
Controle e parcerias	Pouco ou nenhum controle sobre o mix marketing internacional. Uso de intermediários no processo de internacionalização.	Grande controle sobre o mix marketing internacional. Uso de parceiros ou sócios internacionais no processo de internacionalização.	Controle elevado e total sobre o mix marketing internacional. Inexistência de intermediários no processo de internacionalização.
Comunicação e informações	Maior dificuldade para acesso e seleção de informações. Maior possibilidade de filtros na comunicação.	Bom acesso a informações. Média possibilidade de filtros na comunicação.	Maior acesso a informações. Menor possibilidade de filtros na comunicação.
Recursos e investimentos	Menor necessidade de recursos e investimentos. Média possibilidade de transferência de tecnologias.	Média necessidade de investimentos e recursos. Maior possibilidade de transferência de tecnologias.	Necessidade de maior investimentos e recursos. Menor possibilidade de transferência de tecnologia.
Existência de conflitos	Menor possibilidade de conflito interfuncional.	Alta possibilidade de conflitos interfuncionais, em função das diferenças culturais.	Alta possibilidade de conflitos interfuncionais em função da complexidade organizacional.

Acesso a mercados, contato com clientes e concorrentes	Menor possibilidade de acessar o mercado. Pouco contato com o cliente/consumidor e concorrente internacional.	Média possibilidade de acessar mercados. Médio contato com cliente/consumidor e concorrente internacional.	Maior possibilidade de acessar mercados. Elevado contato com cliente/consumidor e concorrente internacional.
Educação gerencial	Menor necessidade de educação gerencial para comércio exterior.	Grande necessidade de educação gerencial para comércio exterior.	Grande necessidade de educação gerencial para comércio exterior.
Posse	Inexistência de posse sobre o empreendimento externo.	Inexistência de posse direta sobre o empreendimento externo.	Existência de posse total ou parcial sobre o empreendimento externo.
Riscos	Menor risco na operação.	Médio risco na operação. Elevado risco de formar concorrentes.	Maior risco na operação. Uso de funcionários nativos no mercado-alvo.

Quadro 1: Estratégias de Entrada e Graus de Complexidade

Fonte: Garrido, Larentis e Rossi (2006, p.69)

Verifica-se, conforme indicado no Quadro 1, que as estratégias de alta complexidade, além de apresentarem maior comprometimento de recursos e possibilitarem maior controle, permitem maior acesso a informações e a mercados. No entanto, geram maiores riscos operacionais. Estratégias de internacionalização de maior complexidade, onde se encontram as *joint ventures*, mesmo assim, como se atesta na pesquisa de Garrido et al. (2009), levam a desempenhos mais positivos.

### 3 ALIANÇAS ESTRATÉGICAS EM ÂMBITO INTERNACIONAL

Nos últimos anos, as alianças estratégicas vêm se tornando um meio cada vez mais freqüente de expansão dos negócios, possibilitando que empresas compartilhem os recursos necessários para desenvolver uma vantagem competitiva e até mesmo reduzam os riscos do negócio (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008). Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) consideram como alianças estratégicas diferentes arranjos cooperativos, como empreendimentos conjuntos (com posições acionárias) e acordos cooperativos (formas não-acionárias de cooperação). São esses os elementos que tornam bem-sucedida uma aliança estratégica, o que inclui, ainda, prestar atenção e investir tempo no relacionamento entre as partes, humildade e disposição para aprender. É essencial, todavia, ter bem claro os motivos considerados para a formação da aliança, bem como a visão dos resultados desejados pelas partes envolvidas para que seja possível monitorá-los (CHATURVEDI; GAUR, 2009).

Paralelamente, os principais desafios para a formação e para a gestão de alianças são a escolha do parceiro de negócio ou sócio adequado, a estruturação e o monitoramento do desempenho organizacional dos parceiros envolvidos (GULATI; SYTCH; MEHROTRA,



2008). Ademais, alguns elementos que levam as alianças ao fracasso são: a arrogância e a falta de confiança, ou pior, a desconfiança (SPARKS, 1999). Neste aspecto, de acordo com Barney e Hesterly (2007, p. 256), “pesquisas mostram que cerca de um terço de todas as alianças estratégicas não atende às expectativas de ao menos um dos parceiros da aliança”. Recentemente, a McKinsey & Company identificou que apenas metade do rendimento das *joint ventures*, uma das tipologias mais comuns de alianças estratégicas, retorna para cada um dos parceiros de negócio ou sócios, considerando-se o custo de capital (KAPLAN; NORTON; RUGELSJOEN, 2010).

Entretanto, Sparks (1999) salienta que as alianças estratégicas internacionais podem trazer acesso a novos mercados e a novas tecnologias, compartilhamento de investimentos e riscos, múltiplas habilidades dos outros parceiros e sinergia mais efetiva entre as partes envolvidas. Além disso, as alianças podem ter formas diversas, desde acordos de pesquisa e desenvolvimento a grandes projetos, e podem acomodar vários participantes.

Vários resultados de pesquisa trazem à tona a importância das alianças estratégicas internacionais e suas peculiaridades. Em um estudo desenvolvido por Machado e Ramalho (2003) sobre uma aliança estratégica formada por uma empresa brasileira e outra alemã para operações na América Latina, as principais vantagens oriundas foram o rápido desenvolvimento de tecnologia, a redução de custos de P&D (Pesquisa e Desenvolvimento), o fortalecimento das marcas e o aumento da abrangência comercial. Já os obstáculos identificados foram: a alta dependência de uma empresa em relação à outra, restrições de atuação comercial e entraves burocráticos quanto à remessa de *royalties* ao exterior.

Em acréscimo, os autores identificaram que a mesma origem da empresa estrangeira e descendência dos executivos da empresa brasileira e estilos gerenciais similares contribuíram para o sucesso da aliança. Isso reforça a posição de Pothukuchi et al. (2002), que defendem que alianças entre parceiros culturalmente semelhantes provavelmente sejam mais bem-sucedidas que aquelas entre parceiros culturalmente diferentes.

Por outro lado, Cyrino e Oliveira Jr. (2003) trazem à tona outras dimensões das alianças estratégicas internacionais. As alianças estratégicas internacionais ocorrem mais intensamente com empresas de maior porte, sendo que 47,7% das empresas pesquisadas pretendem adotar este tipo de entrada como alternativa para mercados internacionais nos cinco anos subsequentes (um número considerável, se comparado ao atual 25% de empresas que efetivamente vêm utilizando esse tipo de estratégia). É o maior potencial de crescimento entre todas as alternativas estudadas, que também compreenderam subsidiárias (o segundo maior potencial, crescimento de 10,7% para 17,1%), exportação direta e indireta.

#### 4 JOINT VENTURES: DEFINIÇÃO, BENEFÍCIOS E TIPOS

*Joint venture* é uma fusão de interesses entre organizações que desejam expandir, diversificar ou integrar suas bases econômicas na busca de sinergias, com o propósito explícito de desempenho superior econômico-financeiro e de mercado, com duração permanente ou a prazos determinados (ALBRECHT ; PAGANO; PHOOCHAROON, 1996). Surge quando duas ou mais empresas estabelecem uma nova entidade, legalmente independente (PENG, 2008).

Uma *joint venture* é uma aliança estratégica em que duas ou mais empresas criam uma companhia juridicamente distinta a fim de compartilhar recursos e capacidades para obter uma vantagem competitiva. *Joint ventures* também envolvem participação acionária. Normalmente, os sócios em uma *joint venture* possuem participações iguais e contribuem igualmente para suas operações (HOSKISSON; HITT; IRELAND; HARRISON, 2009).

O processo de gerenciar uma *joint venture* deve ser visto como o envolvimento de responsabilidades mútuas através do tempo (BUCKLEY; CASSON, 1996). Uma *joint venture*, portanto, é formada pela combinação de ativos de duas ou mais empresas, criando uma nova empresa independente, na qual as organizações parceiras compartilham a governança. Neste contexto, a construção de uma empresa independente envolve a cooperação entre as partes, a confiança, bem como o envolvimento dos sócios (CHATUVEDI; GAUR, 2009).

Destaca-se, em essência, que o comportamento cooperativo permite que os parceiros de negócio criem um valor que não conseguiriam obter agindo de forma independente. A confiança entre os parceiros é importante, sendo afetada por pelo menos quatro temas fundamentais: a condição inicial da relação, o processo de negociação adotado para chegar a um acordo, as interações entre os parceiros e eventos externos. A confiança também é influenciada pelas culturas dos países envolvidos na aliança (HOSKISSON; HITT; IRELAND; HARRISON, 2009). A lógica das *joint ventures* permite às empresas parceiras adquirir alguns dos benefícios de internalizar operações sem precisar incorrer com os custos de uma fusão ou do investimento direto, aproveitando-se de ativos complementares (BUCKLEY; CASSON, 1996 e 1998). Benefícios estratégicos e econômico-financeiros parecem ser as principais razões para uma empresa ingressar em uma *joint venture* (ALBRECHT; PAGANO; PHOOCHAROON, 1996).

Dessa forma, participando de uma *joint venture*, enquanto a empresa estrangeira economiza custos de criar recursos estratégicos internamente ou adquiri-los externamente,

empresas locais ampliam aptidões existentes para cobrir uma linha de produtos e/ou serviços mais ampla sem investimento total de sua parte (CHEN; HENNART, 2002). Além disso, as *joint ventures* apresentam benefícios para os parceiros que a formam, pois permitem melhores relações com organizações locais, tais como governo, autoridades ou sindicatos trabalhistas. O parceiro local pode buscar incentivos fiscais, garantias e apoio governamental, tornando-se menos vulnerável a riscos políticos (CZINKOTA; RONKAINEN, 2008). Paralelamente, governos podem favorecer o estabelecimento de *joint ventures* como um meio de transferência de tecnologia e *expertise* às empresas locais, fato que ocorre com as autoridades chinesas (CHILD; RODRIGUES, 2010).

Há várias classificações relacionadas com *joint ventures*. Lorange (1996) classifica as *joint ventures* como: (i) *joint ventures* fundamentadas em projeto (as empresas-mãe colocam um mínimo de recursos estratégicos, entrando em acordo para criá-los em conjunto, por meio de uma organização comum); e (ii) *joint ventures* plenas (ambas as partes colocam recursos em abundância, permitindo que os recursos gerados sejam mantidos na aliança estratégica estabelecida entre as partes). Lynch (1994), de outro modo, dá mais ênfase à propriedade entre os parceiros, destacando três estruturas possíveis:

- a) Divisão superior-subordinado: 51% e 49% (ou outras porcentagens). É um tipo de estrutura utilizada com mais frequência em empreendimentos de alto risco, com a vantagem de ter clareza na tomada de decisões, na capacidade de fazer ajustes rápidos, mas com a desvantagem de poder gerar insatisfações por parte do sócio minoritário e a parceria não durar por muito tempo;
- b) Divisão igualitária: 50% e 50% em toda a relação de trabalho, em toda contribuição e em toda tomada de decisões e de controle. Promove o engajamento ativo de ambas as partes para o comprometimento com o sucesso do empreendimento, mas pode gerar impasses entre os parceiros quando ocorre uma divergência, gerando muitas vezes na venda do empreendimento;
- c) Regra de maioria: esta estrutura traz um terceiro componente, um acionista menor (minoritário), que atua com um voto de desempate no caso de os dois outros parceiros chegarem a um impasse. Frequentemente, é disposta como 49%, 49% e 2%. O terceiro participante é mais do que um neutro, pois representa o “bem maior” da própria aliança, já que busca incentivar soluções criativas e novas idéias, mas que pode ter também muito pouco interesse no empreendimento.

## 5 RISCOS E OBSTÁCULOS ÀS *JOINT VENTURES*

Mesmo com vários benefícios potenciais, as *joint ventures* podem apresentar riscos, obstáculos e dificuldades que devem ser antevistos ou minimizados para quem pretende partir para essa forma de internacionalização. Alguns fatores podem surgir, como restrições legais e contratuais, disposições tecnológicas, diferenças culturais e econômicas e seleção dos parceiros. Para reiteirar isso, e de acordo com Pothukuchi et al. (2002), as *joint ventures* podem sofrer com problemas de comunicação, cooperação, comprometimento, diferenças de valores e princípios (crenças) e de comportamentos, o que pode influenciar negativamente na *performance* de ambas as empresas. Importante destacar que as *joint ventures* são inerentemente instáveis e freqüentemente e devem a sua existência em função da presença de oportunidades de mercado identificadas pelas partes interessadas, que perceberam que não poderiam aproveitar tais oportunidades de modo independente (ROD, 2009).

Para Cyrino e Penido (2007), os principais custos e riscos intrínsecos ao processo de internacionalização de empresas são: os custos crescentes de coordenação e de governança entre as partes envolvidas, as desvantagens do recém-chegado, as desvantagens da empresa em ser estrangeira e os riscos políticos e econômicos nos mercados internacionais.

A governança também pode ser considerada um meio que as corporações utilizam para o estabelecimento de boas relações entre as partes (como a relação entre os proprietários e os do primeiro escalão (altos executivos da empresa) cujos interesses podem estar em conflito (HOSKISSON; HITT; IRELAND; HARRISON, 2009)

Quanto às fontes de risco associadas à governança de uma *joint venture*, as mesmas podem ser categorizadas em: (i) institucional (questões legais e contratuais); (ii) econômica (questões sobre investimentos, oportunidades e recursos); (iii) e de relacionamento com o parceiro (habilidades, nível de oportunismo e confiança mútua). O nível de risco provavelmente impacte nas políticas dos parceiros em entradas de investimentos financeiros ou não-financeiros e nos controles deles derivados (BRAGA; CHILD, 2003).

Por exemplo, em comparação com o licenciamento, em *joint ventures* não se especifica em detalhes exatamente que *expertise* tecnológico cada parceiro contribuirá para o empreendimento (BUCKLEY; CASSON, 1996). Sendo assim, empresas que querem formar *joint ventures* devem estruturar mecanismos de controle baseados em suas motivações ou intenções estratégicas. Isso vai refletir na importância dos recursos, incluindo habilidades para acessar recursos locais, conhecimento da cultura e mercado locais, capacidade de gerenciamento e de inovação. Por outro lado, parceiros que precisem de recursos e

conhecimentos devem sacrificar algum controle (CALANTONE; ZHAO, 2000). Cabe ressaltar que as *joint ventures* não são preferidas quando riscos contratuais e de investimento são elevados, mesmo em mercados com potencial expressivo (AGARWAL; RAMASWAMI, 1992).

Além dos custos e dos riscos inerentes, deve-se destacar um dos obstáculos de maior impacto para as *joint ventures*, as diferenças culturais. Para Buckley e Casson (1996), a distância cultural pode levar a desentendimentos e desconfiança. Em contrapartida, o estudo de Pothukuchi et al. (2002) indica que, enquanto *joint ventures* que têm pouco controle sobre as diferenças culturais nacionais de cada parceiro, as empresas podem buscar se engajar em práticas organizacionais similares para minimizar os efeitos culturais, o que pode melhorar significativamente o clima e a comunicação interorganizacionais e contribuir para o sucesso desse tipo de aliança estratégica. Deve-se ressaltar, ainda, que, segundo os autores, as diferenças culturais podem ser complementares, funcionando como fonte de admiração e desafio.

A seleção de parceiros também é outro fator que deve merecer atenção quando da estruturação de uma *joint venture*. Conforme Osland, Taylor e Zou (2001), uma seleção mal feita do parceiro, devido à sua qualificação limitada ou insuficiente, pode impedir uma boa *performance* da parceria. De acordo com os autores, em função dessa dificuldade em selecionar parceiros apropriados, além da complexidade em gerenciar o relacionamento entre os parceiros de troca, empresas com pouca experiência no cenário internacional devem ser cautelosas com esse tipo de entrada no mercado.

Com vários riscos, problemas e obstáculos que podem vir a surgir em uma *joint venture*, há alguns cuidados que podem ser tomados para minimizá-los. Neste contexto, durante a seleção do sócio ou parceiro de negócio, a maior prioridade é buscar empresas que possam agregar valor ao relacionamento, através de recursos financeiros, contatos, capacidade de fabricação extra, *know how* técnico ou capacidades de distribuição. Em muitos casos, os atributos de um sócio complementam os do outro, conseqüentemente, cada empresa traz para o relacionamento algo de que a outra parte precisa, mas não pode oferecer sozinha. Outras sociedades unem empresas com habilidades e recursos semelhantes com o objetivo de reduzir custos (BOONE; KURTZ, 2009).

## **6 CONFIANÇA, COOPERAÇÃO E A FORMALIZAÇÃO DE CONTRATOS EM JOINT VENTURES**

Negociar, planejar e vivenciar uma *joint venture* envolve a construção de confiança mútua. A habilidade de construir e manter a confiança com pessoas de diferentes culturas pode exigir a necessidade de desafiar padrões básicos de cada empresa e das pessoas envolvidas (PERKS; SANDERSON, 2001). Além disso, a formalização de contratos e a cooperação entre as partes são inter-relacionados porque um acordo contratual serve como uma base na qual a cooperação funcionará. A cooperação implícita em transações repetidas é um processo longitudinal que liga relacionamentos passados, presentes e futuros entre as partes por meio de novos acordos contratuais para projetos cooperativos (LUO, 2002).

Por outro lado, é importante destacar que a confiança mútua é um antecedente da cooperação (MORGAN; HUNT, 1994). Percebe-se, assim, a existência de relações entre a confiança, a cooperação e os contratos em *joint ventures*. A confiança mútua, portanto, é essencial para *joint ventures* de sucesso (CURRAL; INKPEN, 2002).

Um ambiente de elevada confiança pode criar condições que permitam os gestores de uma *joint venture* se engajar sucessivamente em ações cooperativas mais frequentes, mesmo que eles tenham iniciado com um nível de confiança baixo nos estágios iniciais do relacionamento. Todavia, a confiança é particularmente frágil em *joint ventures* porque o risco, a incerteza e a vulnerabilidade inerentes às alianças são ampliadas pelo contexto das diferenças entre empresas de países diferentes no que se refere à cultura, à legislação entre os países, a política e às regras de comércio (CHILD; FAULKNER, 1998).

Uma área crucial para uma *joint venture*, segundo Perks e Sanderson (2001), é a administração do planejamento estratégico e as fases de formação de colaboração interfirma, já que quando as organizações colaboram, elas efetivamente criam uma nova forma de organização que exige novas abordagens para o planejamento estratégico. No entanto, segundo os autores, há dificuldade de se implementar o conceito de cooperação interfirma, especialmente quando envolve colaboração internacional.

Isso fica evidente quando se está iniciando uma *joint venture* e não havia familiaridade com o parceiro. Uma vez que um novo parceiro tenha demonstrado comprometimento e capacidades adquiridas em novas tecnologias, a relação torna-se mais promissora. Quando a tecnologia é nova e próxima à atividade tradicional da empresa, há uma maior probabilidade desta empresa iniciar um processo colaborativo, vislumbrando benefícios de longo prazo (PENNER-HAHN, 1998). Destaca-se, todavia, que parceiros de uma *joint venture*,

geralmente, têm interesse limitado em se comportar de maneira que prejudiquem o desempenho da parceria, porque tais comportamentos acabam prejudicando a si próprios (BARNEY; HESTERLY, 2007).

A estrutura de trocas, de acordo com Luo (2002), é primeiramente governada por contratos que auxiliam a evitar possíveis perigos e atenuar a possibilidade de oportunismo. Contratos de *joint ventures* internacionais têm o propósito de facilitar as trocas, evitar o oportunismo e, desse modo, reduzir as incertezas. Um contrato, isoladamente, é insuficiente para guiar a evolução e o crescimento de uma *joint venture*. Segundo o autor, sem cooperação, termos contratuais não podem efetivamente governar operações de *joint ventures* internacionais. Quando distúrbios surgem, contratos formais, por si só, são incapazes de manter a continuidade do relacionamento.

Conforme Nielsen (2009), contratos podem afetar diretamente a estrutura do relacionamento entre as partes e, portanto, é imprescindível avaliá-los com muito cuidado. Neste sentido, é importante considerar o grau de especificidade dos contratos. Termos de contrato excessivamente específicos podem trazer rigidez às relações, enquanto que regras excessivamente adaptáveis podem aumentar os custos de cumprimento das mesmas, estimulando o oportunismo e o conflito entre as partes. Adaptações contingenciais não necessariamente contradizem ou reduzem a importância da especificidade das cláusulas, no momento em que descrevem atributos particulares de uma situação. A interação entre a cooperação e os contratos formais estimula a *performance* de *joint ventures*. Sem a cooperação entre as partes, os contratos não conseguem encorajar evoluções em uma perspectiva de longo prazo. Sem contratos, a cooperação sentirá falta de um esquema institucional para existir e ser implementada (LUO, 2002).

Considerando estes aspectos, um sistema de governança precisa ser estabelecido para assegurar que decisões sejam tomadas e interesses sejam representados corretamente para todos os *stakeholders*. Os elementos-chave da governança corporativa continuam sendo a transparência das operações de uma empresa, seus resultados financeiros e os princípios segundo os quais mede suas vendas, ativos e obrigações. As boas práticas de governança concentram a atenção do comitê de direção da empresa em estratégias que asseguram o crescimento corporativo e aumentam o valor patrimonial. Além disso, as estruturas de governança corporativa tipicamente protegem os direitos dos acionistas, e asseguram a eles tratamento justo e correto. A governança corporativa garante a realização de levantamentos exatos e oportunos de todas as questões materiais da empresa e asseguram a responsabilidade

do comitê de direção para com a empresa e seus acionistas (CZINKOTA; RONKAINEN, 2008).

## 7 SUCESSO OU DISSOLUÇÃO DE UMA *JOINT VENTURE*

Seguindo algumas das precauções expostas anteriormente e avaliando o risco de implantação de uma *joint venture*, pode-se chegar a desempenhos organizacionais superiores, ou seja, ao sucesso dela. Conforme Albrecht, Pagano e Phoocharoon (1996), a *performance* positiva das *joint ventures* estará associada à utilização focada de controle baseado nas competências centrais de cada parte, considerando estratégias de ênfase nas sinergias; e está associada ao equilíbrio entre elementos internos, de cada empresa, e à gestão cooperativa dos parceiros. No entanto, uma *joint venture*, pela combinação de vários fatores, às vezes, faz com que os sócios optem pela dissolução da aliança.

Para obter uma vantagem competitiva sustentável, por meio de uma *joint venture*, as empresas devem identificar as responsabilidades e a contribuição de cada parte e estruturar cuidadosamente o empreendimento para que ele seja fortalecido, com a necessidade de contato e sintonia entre recursos humanos das empresas envolvidas, e do desenvolvimento conjunto dos objetivos diretivos e do planejamento estratégico (ALBRECHT; PAGANO; PHOOCHAROON, 1996). Ademais, muitos estudos utilizam a longevidade da parceria como medida de desempenho (PENG, 2008).

Em relação a isso, os resultados da pesquisa de Pothukuchi et al. (2002) reforçam a importância das similaridades culturais das organizações para o sucesso de *joint ventures*, especialmente a ligação da aliança com base em aptidões compartilháveis. Inclusive, os autores sugerem que na formação de *joint ventures*, a cultura organizacional deve ser considerada tanto quanto os fatores econômico-financeiros ou estratégicos. Nesse horizonte, é imperioso comentar que as *joint ventures* continuam sendo atrativas, apesar do risco de fracasso ser elevado (PETER; SANDERSON, 2001).

Apesar da sua popularidade e importância estratégica, há um grande número de *joint ventures* encerradas. A complexidade do empreendimento é causada pela presença de duas ou mais organizações, geralmente de culturas diferentes, que podem ser tanto colaboradores quanto concorrentes (ALBRECHT; PAGANO; PHOOCHAROON, 1996). Todavia, não se pode assumir que o término de uma *joint venture* indica fracasso. Uma *joint venture* pode terminar, em essência, porque alcançou seus objetivos. Similarmente, a reestruturação de uma *joint venture* pode indicar a exploração ou o desenvolvimento da flexibilidade da forma



organizacional que uma resposta para a baixa *performance* em termos de resultados (BUCKLEY; CASSON, 1998). Algumas alianças de sucesso estão predestinadas ao fim após certo tempo, conforme o combinado inicialmente entre os parceiros. A instabilidade dos resultados também pode estar alinhada com os objetivos, de pelo menos um parceiro (PENG, 2008).

Por fim, mesmo com as dificuldades relacionadas a *joint ventures*, diversos exemplos brasileiros e internacionais, apresentados a seguir, atestam o interesse por essa forma de internacionalização. A Freios Master, localizada em Caxias do Sul (RS), é uma *joint venture* criada em 1986 entre duas organizações líderes em seus mercados, no ramo de implementos rodoviários e automotivos, a brasileira Randon e a norte-americana ArvinMeritor. Outra *joint venture* conhecida é a Sony Ericsson, estabelecida em 2001 entre a Sony e a Ericsson para a produção de aparelhos celulares, combinando os conhecimentos da Sony no mercado de bens de consumo e os da Ericsson no setor de telecomunicações. A Embraer, por sua vez, possui uma *joint venture* desde 2002 com a Industries of China (AVIC II), situada na China. A Marcopolo, uma das principais fabricantes mundiais de ônibus, e a Tata Motors, maior companhia indiana do setor automotivo, firmaram em 2008 uma *joint venture*, localizada na Índia, para a montagem e comercialização de diversas linhas de ônibus, buscando atender os mercados indianos e de exportação. A Marcopolo também firmou, em 2008, *joint venture* com a egípcia GB Auto. Além disso, a norte-americana Hershey's, líder no mercado de chocolates nos Estados Unidos firmou em 2008 *joint venture* com a Pandurata Alimentos, proprietária das marcas Bauducco e Visconti, para a produção e distribuição dos produtos Hershey's no Brasil. A Hershey's havia entrado inicialmente no Brasil via investimento externo direto. Convém ressaltar que, neste artigo, esses exemplos têm apenas caráter ilustrativo.

## 8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O aumento do número de *joint ventures* nas últimas décadas ocorreu principalmente pelas reduções em barreiras de entrada e melhorias no transporte, aumentos dos mercados (globalização), acelerada inovação tecnológica e o surgimento de novas tecnologias, que aumentaram as incertezas das empresas sobre suas próprias competências tecnológicas, mas que também permitiram maiores economias de escopo (BUCKLEY; CASSON, 1996).

Uma *joint venture* pode ser, assim, um forte ativo estratégico (FERDOWS, 1997). No entanto, em um ambiente empresarial dinâmico, necessita ter condições para se adaptar às exigências do mercado (CZINKOTA; RONKAINEN, 2008).

Este estudo, tendo como objetivo a apresentação dos benefícios, riscos e obstáculos das *joint ventures*, identificou, e esta é a sua maior contribuição tanto à academia quanto às empresas, que essa estratégia de internacionalização, em função da união de capacidades tecnológicas, industriais, de recursos, comerciais e de inteligência de mercado, pode repercutir positivamente, principalmente a longo prazo, nas operações, no desempenho e no futuro das empresas que decidirem optar por ela.

No entanto, *joint ventures*, para alcançarem resultados positivos, principalmente a longo prazo, dependem fortemente do interesse de ambas as partes em continuar o relacionamento. Não apenas interesse nas competências complementares dos sócios, mas também nas competências novas que surgem a partir da formação da *joint venture*, evidenciadas em novas soluções ao mercado (que nenhum dos sócios anteriormente comercializava quando não havia *joint venture*).

Deve-se também mencionar a importância da formação de confiança entre as partes, uma vez que se lida com relacionamentos interorganizacionais (PALMATIER et al., 2006). Necessário destacar, também, a necessidade da gestão de conflitos, que muitas vezes ocorrem por diferenças culturais e organizacionais. Por outro lado, é de fundamental relevância a estruturação dos contratos como forma de redução do oportunismo, permitindo por outro lado que haja formação de confiança e da conseqüente cooperação entre as partes: contratos são necessários, mas não suficientes (LUO, 2002). Todos esses elementos (interesse entre partes, confiança, conflitos, cooperação e contratos) reforçam, desta forma, a necessidade de se conhecer efetivamente os parceiros que comporão uma *joint venture* (seus valores, seus costumes, suas crenças, suas práticas em parcerias passadas, o que podem oferecer de competências complementares, o que podem oferecer para a formação de novas competências no futuro), assim como a consideração a aspectos tanto estruturais (recursos investidos e organização), contratuais (responsabilidades entre as partes) quanto comportamentais (principalmente confiança, cooperação e conflito) em seu desenvolvimento.

Desse modo, é possível enumerar várias implicações das *joint ventures* às empresas. Em primeiro lugar, há a possibilidade de volumes maiores de vendas, comparando-se à exportação, em função da união de ativos, competências e capacidades complementares entre empresas, além do acúmulo de experiências em conjunto no cenário internacional.

Em segundo lugar, há a necessidade de se estar atento a como o relacionamento entre os sócios, ou parceiros de troca, de uma *joint venture* vem ocorrendo em relação à cooperação e à confiança mútua, e como os termos contratuais estão estabelecidos, os quais não podem ser nem muito frouxos nem específicos demais.

Em terceiro lugar, os gestores e as empresas que pretendem estabelecer uma *joint venture* precisam conhecer, principalmente, as diferenças econômicas e culturais com o país de origem de seu(s) sócio(s), pois já ficou demonstrado na literatura que elas repercutem no desempenho (*performance*) e na possibilidade de término da parceria.

Por fim, as empresas brasileiras devem apresentar maior ousadia no mercado externo, não pensando somente na exportação como única forma de inserção internacional. Mesmo sendo mais arriscada e exigindo maior investimento de recursos, as *joint ventures* devem ser levadas em conta como alternativa de entrada nos mercados externos.

Os frutos dessa ousadia podem ser extremamente positivos, não somente no desempenho organizacional, mediante resultados superiores (volume de negócios, participação de mercado, lucro e rentabilidade) a outras formas de internacionalização, mas também com o desenvolvimento de novas experiências, capacidades, habilidades e competências. Ou seja, contribuições à busca por fontes de vantagens competitivas sustentáveis frente aos competidores.

Assim, no balanço entre os custos, os benefícios e os riscos inerentes ao processo de internacionalização de empresas brasileiras, ainda resta um longo caminho de aprendizagem para que nossas organizações ingressem, definitivamente, no rol das empresas transnacionais do mundo desenvolvido. A aceleração deste processo de aprendizagem passa, necessariamente, pela adaptação dos modelos de negócio e de gestão às culturas locais, por uma integração mais efetiva entre as operações nacionais e internacionais, pelo desenvolvimento de gestores com uma mentalidade global e pela intenção estratégica dos profissionais em transformarem a internacionalização em uma prioridade no sentido de manter e, se possível, ampliar a competitividade das empresas (CYRINO; PENIDO, 2007).

## REFERÊNCIAS

ABBOUSHI, S. International growth strategies: purposes, motives and risks. **Advances in Competitiveness Research**, v. 8, n. 1, p. 60-70, 2000.

AGARWAL, S.; RAMASWAMI, S. N. Choice of foreign market entry mode: impact of ownership, location and internalization factors. **Journal of International Business Studies**, v. 23, n. 1, p. 1-27, 1992.

ALBRECHT, M. H.; PAGANO, A. M.; PHOOCHAROON, P. International joint ventures: an integrated conceptual model for human resource and business strategies. **Journal of Euromarketing**, v. 4, n. 3/4, p. 89-127, 1996.

BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. S. Administração estratégica e vantagem competitiva. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

BOONE; L. E.; KURTZ, D. L. Marketing contemporâneo. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

BRADLEY, F.; GANNON, M.. Does the firm's technology and marketing profile affect foreign market entry? **Journal of International Marketing**, v. 8, n. 4, p. 12-36, 2000.

BRAGA, S.; CHILD, J. Corporate governance in international joint ventures: toward a Theory of partner preferences. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD. 27. Atibaia, 2003. **Anais...** Atibaia: ANPAD, 2003.

BROUTHERS, K. D. Institutional, cultural and transaction cost influences on entry mode choice and performance. **Journal of International Business Studies**, v. 33. n. 2, p. 203-221, 2002.

BUCKLEY, P. J.; CASSON, M. An economic model of international joint venture strategy. **Journal of International Business Studies**, v. 27, n. 5, p. 849-876, 1996.

BUCKLEY, P. J.; CASSON, M. Analyzing foreign market entry strategies: extending the internalization approach. **Journal of International Business Studies**, v. 29, n. 3, p. 539-562, 1998.

CALANTONE, R. J.; ZHAO, Y. S. Joint ventures in China: a comparative study of japanese, korean, and U.S. partners. **Journal of International Marketing**, v. 9, n. 1, p. 1-23, 2000.

CAMPA, J. M.; GUILLEN, M. F. The internalization of exports: firm-and location-specific factors in a middle-income country. **Management Science**, v. 45, n. 11, p. 1463-1478, Nov. 1999.

CHATURVEDI, S.; GAUR, A. S. A dynamic model of trust and commitment development in strategic alliances. **IIMB Management Review**, v. 21, n. 1, p. 173-188, Sep. 2009.

CHEN, S. S.; HENNART, J. Japanese investors' choice of joint ventures versus wholly-owned subsidiaries in the US: the role of market barriers and firm capabilities. **Journal of International Business Studies**, v. 33. n. 1, p. 1-18, 2002.

CHILD, J.; FAULKNER, D. **Strategies of cooperation: managing alliances, networks and joint ventures**. New York: Oxford, 1998.

CHILD, J.; RODRIGUES, S. B. Padrões e motivos da internacionalização de empresas chinesas. In: OLIVEIRA Jr, M. M. (org). **Multinacionais brasileiras: internacionalização, inovação e estratégia global**. Porto Alegre: Bookman, 2010. cap. 2, p. 39-58.

CHUNG, H. F. L.; ENDERWICK, P. An investigation of market entry strategy selection: exporting vs foreign direct investment modes – a home-host country scenario. **Asia Pacific Journal of Management**, v. 18, n. 4, p. 443-460, Dec. 2001.

CURRALL, S. C.; INKPEN, A. C. A multilevel approach to trust in joint ventures. **Journal of International Business Studies**, v. 33, n. 3, p. 479-495, 2002.

CYRINO, Á. B.; PENIDO, E. Benefícios, riscos e resultados do processo de internacionalização das empresas brasileiras. In: ALMEIDA, André (org.). **Internacionalização de empresas brasileiras: perspectivas e riscos**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007. cap. 3, p. 79-117.

CYRINO, Á. B.; OLIVEIRA Jr., M. M. Emerging global players: evidences from the internationalization processes of Brazilian firms. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD. 27. Atibaia, 2003. **Anais...** Atibaia: ANPAD, 2003.

CYRINO, Á. B.; OLIVEIRA Jr., M. M. Influência da acumulação de conhecimento nas estratégias de entrada em mercados internacionais: um estudo nas maiores empresas brasileiras. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD. 26. Atibaia, 2002. **Anais...** Salvador: ANPAD, 2002.

CYRINO, Á. B.; OLIVEIRA Jr., M. M.; BARCELLOS, E. P. Evidências sobre a internacionalização de empresas brasileiras. In: OLIVEIRA Jr, M. M. (org). **Multinacionais brasileiras: internacionalização, inovação e estratégia global**. Porto Alegre: Bookman, 2010. cap. 5, p. 93-110.

CZINKOTA, M. R.; RONKAINEN, I. A. Marketing internacional. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

FERDOWS, K. Making the most of foreign factories. **Harvard Business Review**, v. 75, n. 2, p. 73-88, Mar.-Apr. 1997.

GARRIDO, I. L.; LARENTIS, F.; ROSSI, C. A. V. Orientação para o mercado externo, estratégias de entrada em mercados internacionais e performan-se internacional: proposições para um modelo ceitual. **BASE – Revista de Administração e contabilidade da Unisinos**, v. 2, n. 3, p. 63-73, jan/abr. 2006.

GARRIDO, I. L.; VIEIRA, L. M.; SLONGO, L. A.; LARENTIS, F. A escala EXPERF e os modos de entrada: uma proposta de mensuração de desempenho internacional em empresas brasileiras. **BASE – Revista de Administração e contabilidade da Unisinos**, v. 6, n. 4, p. 312-327, nov/dez. 2009.

GULATI, R.; SYTCH, M.; MEHROTRA, P. Breaking up is never easy: planning for exit in a strategic alliance. *California Management Review*, v. 50, n. 4, p. 147-163, 2008.

HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. Administração estratégica: competitividade e globalização. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

HOSKISSON, R. E.; HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HARRISON, J. S. Estratégia competitiva. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

KAPLAN, R.; NORTON, D. P.; RUGELSSJOEN, B. Managing alliances with the balanced scorecard. *Harvard Business Review*, v. 88, n. 1, p. 114-120, Jan.-Feb. 2010.

LORANGE, P. **Alianças estratégicas: formação, implementação e evolução.** São Paulo: Atlas, 1996.

LUO, Y. Contract, cooperation, and performance in international joint ventures. **Strategic Management Journal**, v. 23, n. 10, p. 903-919, Oct. 2002.

LYNCH, R. P. **Alianças de negócios: a arma secreta competitiva: como planejar, negociar e gerenciar alianças estratégicas competitivas.** São Paulo: Makron Books, 1994.

MACHADO, M. A.; RAMALHO, A. R. Alianças estratégicas internacionais: um estudo de caso das empresas Artecola Ltda. e Rhenoflex GmbH. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD. 27. Atibaia, 2003. **Anais...** Atibaia: ANPAD, 2003.

MAS-RUIZ, F. J.; NICOLAU-GONZALBEZ, J. L.; RUIZ-MORENO, F. Foreign expansion strategy and performance. **International Marketing Review**, v. 19, n. 4, p. 348-368, 2002.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia.** Porto Alegre: Bookman, 2000.

MITRA, D.; GOLDR P. N. Whose culture matters? Near-market knowledge and its impact on foreign market entry timing. **Journal of Marketing Research**, v. 39, n. 3, p. 350-365, Aug. 2002.

MORGAN, R. M.; HUNT, S. D. The commitment-trust theory of relationship marketing. **Journal of Marketing**, v. 58, n.3, p. 20-38, July 1994.

NIELSEN, B. B. Strategic fit, contractual, and procedural governance in alliances. *Journal of Business Research*, v. 46, n. 1, May 2009.

OSLAND, G. E.; TAYLOR, C. R.; ZOU, S. Selecting international modes of entry and expansion. **Marketing Intelligence & Planning**, v. 19, n. 3, p. 153-161, 2001.

OVIATT, B. M.; MCDOUGALL, P. P. Toward a theory of international new ventures. **Journal of International Business Studies**, v. 25, n. 1, p. 45-64, 1994.

PAIVA, E. L.; HEXSEL, A. A busca de internacionalização: uma análise baseada na área de operações. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD. 27. Atibaia, 2003. **Anais...** Atibaia: ANPAD, 2003.

PALMATIER, R. W.; DANT; R. P.; GREWAL, D.; EVANS, K. Factors influencing the effectiveness of Relationship Marketing: a meta-analysis. **Journal of Marketing**, v. 70, p. 136-153, oct. 2006.

PENG, M. W. **Estratégia global.** São Paulo: Thomson Learning, 2008.

PENNER-HAHN, J. D. Firm and environmental influences on the mode and sequence of foreign research and development activities. **Strategic Management Journal**, v. 19, n. 2, p. 149-168, Feb. 1998.

PERKS, H.; SANDERSON, M. Planning an international joint venture. **Strategic Direction**, v. 17, n. 3, p. 23-25, Mar. 2001.

POTHUKUCHI, V.; DAMANPOUR, F.; CHOI, J.; CHEN, C. C.; PARK, Seung Ho. National and organizational culture differences and international joint venture performance. **Journal of International Business Studies**, v. 33. n. 2, p. 246-265, 2002.

RICUPERO, R.; BARRETO, F. M. A importância do investimento direto estrangeiro do Brasil no exterior para o desenvolvimento socioeconômico do país. In: ALMEIDA, André (org.). **Internacionalização de empresas brasileiras: perspectivas e riscos**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007. cap. 1, p. 1-36.

ROD, M. A model for the effective Management of joint ventures: a case study approach. **International Journal of Management**, v. 26, n. 1, p. 3-17, April 2009.

ROOT, F. R. **Entry strategies for international markets**. Lexington: Lexington Books, 1994.

SPARKS, D. Partners. **Business Week**, n. 3.652, p. 106-112, Oct. 25, 1999.

TERPSTRA, V.; SARATHY, R. **International marketing**. Orlando: The Dryden Press, 1997.