

**PROCESSOS E RESULTADOS DA IMPLEMENTAÇÃO DE UMA JOINT VENTURE: ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DO SETOR METAL-MECÂNICO**

***PROCESSES AND RESULTS FROM IMPLEMENTING A JOINT VENTURE: CASE STUDY OF A SECTOR METAL-MECHANICAL COMPANY***

***PROCESOS Y RESULTADOS DE IMPLEMENTACIÓN DE UNA JOINT VENTURE: ESTUDIO DE CASO EN UNA EMPRESA DEL SECTOR METALMECÁNICO***

**Gabriel Sperandio Milan**

Doutor em Engenharia da Produção pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS)

Professor da Universidade de Caxias do Sul (PPGA - UCS)

Endereço: Universidade de Caxias do Sul - Bloco F, n. 1130, R. Francisco Getúlio Vargas. CEP 95070-560, Caxias do Sul, RS, Brasil

Telefone: (54) 3218-2011

E-mail: [gabmilan@terra.com.br](mailto:gabmilan@terra.com.br)

**Flávia Camargo Bernardi**

Mestra em Administração pela Universidade de Caxias do Sul (UCS)

Professora no Curso de Administração da Faculdade da Serra Gaúcha (FSG)

Endereço: R. Os 18 do Forte, n. 2366, São Pelegrino, CEP: 95020-471. Caxias do Sul, RS, Brasil

Telefone: (54) 2101-6000

E-mail: [flaviacamargo@gmail.com](mailto:flaviacamargo@gmail.com)

**Fabiano Larentis**

Doutor em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS)

Professor da Universidade de Caxias do Sul (PPGA - UCS)

Endereço: Universidade de Caxias do Sul - Bloco F, n. 1130, R. Francisco Getúlio Vargas. CEP 95070-560, Caxias do Sul, RS, Brasil

Telefone: (54) 3218-2011

E-mail: [flarenti@ucs.br](mailto:flarenti@ucs.br)

**Deonir De Toni**

Doutor em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS)

Professor da Universidade de Caxias do Sul (PPGA - UCS)

Endereço: Universidade de Caxias do Sul - Bloco F, n. 1130, R. Francisco Getúlio Vargas. CEP 95070-560, Caxias do Sul, RS, Brasil

Telefone: (54) 3218-2011

E-mail: [deonirdt@terra.com.br](mailto:deonirdt@terra.com.br)

Artigo recebido em 20/10/2015. Revisado por pares em 25/04/2016. Reformulado em 12/07/2017. Recomendado para publicação em 12/07/2017, por Ademir Dutra (Editor Científico). Publicado em 31/08/2016. Avaliado pelo Sistema *double blind review*.



## RESUMO

Este estudo buscou analisar os processos e resultados da implementação da *joint venture* JOST Brasil Sistemas Automotivos Ltda., resultado da parceria entre a empresa brasileira Randon S/A. e a empresa alemã JOST-Werke. Como metodologia foi utilizada a pesquisa qualitativa, com caráter exploratório, a partir do desenvolvimento de um estudo de caso único, tendo como técnicas de coleta a pesquisa documental e entrevistas em profundidade. Entre os resultados identificou-se que a estruturação e o desenvolvimento da *joint venture* foram alicerçados pelos níveis de interdependência, confiança e comprometimento, qualidade das interações, adequação dos mecanismos de governança e congruência de interesse entre as partes.

**Palavras-chave:** Estratégia Competitiva; Alianças Estratégicas; *Joint Ventures*.

## ABSTRACT

This research has sought to analyze processes and results from implementing the joint venture JOST Brasil Sistemas Automotivos Ltda., the result of a partnership between the Brazilian company Randon S/A. and the German company JOST-Werke. As research methodology, the qualitative approach was used from the development of a case study, through document analysis and in-depth interviews. Among the results, it possible to identify that the design and development of the joint venture was founded by interdependence, trust and commitment levels, quality of interactions, adequacy of governance mechanisms and congruence of goals between the parts.

**Keywords:** Competitive Strategy; Strategic Alliances; Joint Ventures.

## RESUMEN

Este estudio buscó analizar los procesos y resultados de la implementación de la *joint venture* JOST Brasil Sistemas Automotivos Ltda., resultado de asociación entre la empresa brasileña Randon S/A. y la empresa alemana JOST-Werke. Como metodología fue utilizada la investigación cualitativa, con carácter exploratorio, desde el desarrollo de un estudio de caso único; las técnicas de colección de datos fueron la investigación documental y entrevistas en profundidad. Entre los resultados fue identificado que la estructuración y el desarrollo de la *joint venture* fueron basados por niveles de interdependencia, confianza y comprometimiento, cualidad de las interacciones, adecuación de los mecanismos de gobernabilidad y congruencia de intereses entre las partes.

**Palabras-clave:** Estrategia Competitiva; Alianzas Estratégicas; *Joint Ventures*.

## 1 INTRODUÇÃO

Nos últimos anos, a globalização, a crescente competição, os desafios tecnológicos, o aumento da incerteza e a complexidade dos negócios globais têm levado as organizações a constituírem alianças estratégicas (ELMUTI; KATHAWALA, 2001; KAUSER; SHAW, 2004; LIN; DARNALL, 2007). As alianças estratégicas tornaram-se um meio difundido para a expansão internacional (HOSKISSON *et al.*, 2009). Neste contexto, vive-se a transição de uma era de competição predatória para uma era de colaboração estratégica (MORGAN; HUNT, 1994; HOOLEY; PIERCY; NICOLAUD, 2011). Porém, o tema *alianças estratégicas* não é recente (KOZA; LEWIN, 1998). A Westing house Electric e a Mitsubishisão aliadas há mais 70 anos, e a Chevron e a Texaco desde 1936 (HARBISON; PEKAR Jr., 1999). Inclusive, Fusfeld (1958) publicou um dos primeiros estudos relacionado às alianças estratégicas em 1958, investigando o papel das *joint ventures* na indústria siderúrgica.

A proliferação das alianças tem conduzido a um grande interesse de pesquisadores da área de estratégia e organizações, que vêm examinando suas causas e consequências, principalmente nas díades. De forma abrangente, o termo *aliança estratégica* pode ser compreendido como um arranjo voluntário entre empresas, o qual envolverocas, o compartilhamento de recursos e de informações e o codesenvolvimento de produtos e/ou de serviços e de tecnologias (GULATI, 1995; 1998; HUNT; LAMBE; WITTMANN, 2002; GULATI; SYTCH; MEHROTRA, 2008).

As alianças estratégicas podem ser entendidas como uma forma de estratégia de cooperação ou de coalizões que são formadas com objetivos distintos, dentre eles: acesso a novos mercados, ampliação da linha de produtos e/ou serviços, incorporação de novas tecnologias, transferência de *knowhow*, aquisição de habilidades e de recursos, imposição de barreiras à concorrência, desenvolvimento de novas competências, compartilhamento de riscose deoportunidades de melhorias (PORTER, 1985; SHETH; PARVATIYAR, 1992; KANTER, 1994; VARADARAJAN; CUNNINGHAM, 1995; LORANGE; ROOS, 1996; DRAGO, 1997; HARBISON; PEKAR JR., 1999; DAS; TENG, 2001; HUNT, LAMBE; WITTMANN, 2002; ABDOU, KLICHE; 2004; CONTRACTOR, 2007).

Em relação às alternativas inerentes às alianças estratégicas, as mais comuns são as *joint ventures* (BLEEKE; ERNST, 1995; NILSSON, 1997; DAS; SEM; SENGUPTA, 2003), onde duas ou mais empresas estabelecem uma nova entidade (empresa), legalmente independente das empresas-mãe (PENG, 2008). Face ao exposto, o presente estudo objetivou analisar os processos e resultados da implementação da *joint venture* JOST Brasil Sistemas Automotivos Ltda., formada em 1995, entre a brasileira Randon S/A. Implementos e Participações, líder nacional no segmento de implementos rodoviários, e a alemã JOST-Werke International GMBH, líder mundial no segmento de quintas-rodas, produto destinado à realização de acoplamentos entre cavalos mecânicos e implementos rodoviários. Em relação a isso, foram definidos os seguintes objetivos específicos: apresentar os motivos que levaram os parceiros de negócio à implementação da *joint venture*, identificar as suas etapas de implementação, descrever os mecanismos de governança adotados, apresentar os principais fatores críticos de sucesso e descrever os principais resultados obtidos.

## 2 REVISÃO DA LITERATURA

### 2.1 ALIANÇAS ESTRATÉGICAS

As expressões acordos de cooperação e de colaboração, alianças estratégicas, alianças internacionais e parcerias estratégicas globais são usadas para designar as relações entre as empresas para a consecução de um determinado objetivo conjunto (KEEGAN, 2006; CONTRACTOR, 2007). Neste sentido, as alianças estratégicas vêm sendo cada vez mais empregadas para a expansão dos negócios, possibilitando que as empresas compartilhem os recursos necessários para desenvolver uma vantagem competitiva sustentável, reduzindo os riscos do negócio (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008). As alianças estratégicas, por meio da cooperação, portanto, criam valor ao explorar oportunidades e minimizar ou neutralizar as ameaças com que uma empresa se depara (BARNEY; HESTERLY, 2011). Sendo assim, as alianças estratégicas podem ser vistas como um dos meios mais eficientes para uma empresa competir (CHATURVEDI; GAUR, 2009), facilitando fluxos de informações e identificação de oportunidades de mercado (LIN; DARNALL, 2007).

A formação de alianças estratégicas vem se tornando uma tática popular nos negócios, com o objetivo de melhorar a posição competitiva das empresas (DRAGO, 1997).

Segundo Faulkner (1995), pode-se citar a incidência do fenômeno das alianças estratégicas a partir da Segunda Guerra Mundial, na década de 40. No início da década de 90, as alianças estratégicas eram, ainda, relativamente escassas, exceto em alguns setores, por exemplo, o de entretenimento. Entretanto, nos últimos anos, o uso de alianças estratégicas para administrar trocas econômicas cresceu substancialmente (BARNEY; HESTERLY, 2011).

Aliança é o nome dado às aproximações organizadas e combinadas entre partes engajadas em um relacionamento (GUMMESSON, 2010), podendo ser implementada por empresas de vários portes e setores, compreendendo pelo menos duas partes (díade), que permaneçam legalmente independentes depois que a aliança é formada, que compartilhem benefícios e controle gerencial sobre o desempenho das atividades e que façam contribuições contínuas em uma ou mais áreas estratégicas, tais como tecnologia ou desenvolvimento de produtos e/ou serviços (TEECE, 1992; 2009; YOSHINO; RANGAN, 1995; LORANGE; ROOS, 1996; CONTRACTOR, 2007; PENG, 2008). Em outras palavras, uma aliança estratégica existe sempre que duas ou mais organizações independentes cooperam para atingir objetivos em comum (BARNEY; HESTERLY, 2011; TJEMKES; VOS; BURGERS, 2012), embora mantenham as suas identidades iniciais (LIN; DARNALL; 2007).

A aliança estratégica também pode ser definida como uma tática de cooperação em que as empresas combinam alguns de seus recursos e capacidades para criar uma vantagem competitiva. Da mesma forma, a empresa que aprende como gerenciar estratégias de cooperação poderá desenvolver uma vantagem competitiva sustentável (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008). O comportamento cooperativo permite que os parceiros criem um nível de valor que não conseguiriam obter agindo de forma independente (GULATI; SINGH, 1998; GULATI; SYTCH; MEHROTRA, 2008).

Child e Faulkner (1998) esclarecem que as alianças geralmente são formadas como uma resposta direta aos desafios e oportunidades que as empresas parceiras vislumbram. Em razão disso, as alianças deveriam fazer parte da estratégia corporativa (GUMMESSON, 2010). Todavia, Sheth e Parvatiyar (1992) defendem que o termo *alianças estratégicas* não deveria ser utilizado indiscriminadamente para todos os tipos de alianças, dado que muitas das alianças estabelecidas possuem um propósito meramente operacional. A aliança é definida como *estratégica*, portanto, quando contribui sobremaneira para as estratégias e para

Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, Florianópolis, v.9, n.2, mai./ago. 2016.

desempenho das empresas, com a combinação das capacidades dos parceiros de negócios e o compartilhamento de competências (DUSSAUGE; GARRETTE, 1999). Por isso, Das e Teng (2001) enfatizam que as alianças estratégicas devem ser entendidas como acordos voluntários entre parceiros de negócios, e são resultado da integração de recursos entre ambos.

Em acréscimo, Tsang (1998) destaca que uma aliança estratégica, compreendida como um arranjo cooperativo de longo prazo, visa ao ganho econômico mútuo. O termo *longo prazo* refere-se à intenção deliberada dos parceiros de que a aliança não seja transitória ou passageira. Até porque, em geral, uma aliança é formada para atender aos interesses econômicos dos sócios ou parceiros de negócio (RICHARDS; INDRO, 2006). Desta forma, a intenção estratégica refere-se ao propósito estratégico ou à visão estratégica das organizações, transmitindo uma noção de direção (HAMEL; PRAHALAD, 1989; 2000).

Consoante a isso, Bamford, Gomes-Casseres e Robinson (2003) comentam que o termo aliança estratégica é muito mais do que uma transação, é um compromisso entre as partes e um processo dinâmico. Os autores apontam três características em comum para considerar a aliança estratégica: envolver a contribuição recíproca de recursos para a criação de valor; ser uma forma de contrato incompleto, pois poderá haver tratativas a serem realizadas após a formação da aliança; e apresentar tomada de decisão conjunta para o gerenciamento do negócio. A estruturação de uma aliança estratégica deve estar ancorada na intenção estratégica de ambas as partes quanto ao sucesso do empreendimento conjunto (LORANGE; ROOS, 1996).

## 2.2 PROCESSO DE FORMAÇÃO DAS ALIANÇAS ESTRATÉGICAS

Uma das etapas mais importantes para o sucesso de formação de alianças estratégicas é a sua organização. A principal finalidade é permitir que os parceiros possam obter todos os benefícios associados à cooperação, minimizando a probabilidade de práticas oportunistas (ROSS; ROBERTSON, 2007; BARNEY; HESTERLEY, 2011). Preece (1995) enfatiza que, ao desenvolver tais acordos, deve-se assegurar que os objetivos estabelecidos sejam apropriados em relação às estratégias e aos objetivos mais amplos entre os parceiros.

Uma aliança é desenvolvida considerando as seguintes etapas em seu processo de formação: a seleção do parceiro, a exploração do mercado, a expansão dos negócios ou das atividades e o comprometimento com o relacionamento existente na aliança (IYER, 2002). Este processo deveria contemplar certas ações: repensar o negócio, modelar a aliança, estruturá-la e avaliá-la sistematicamente. O ato de repensar o negócio envolve a avaliação da estratégia da empresa e do papel das alianças. A estruturação da aliança, em si, envolve a importância e o formato das estruturas, as considerações-chave e a negociação. A avaliação das alianças é um processo final, no qual se verifica o aprendizado e os resultados obtidos com a aliança, bem como se repensa a evolução do relacionamento com o parceiro de negócio (YOSHINO; RANGAN, 1995; TJEMKES; VOS; BURGERS, 2012).

Na perspectiva de Lorange e Ross (1996), o processo de formação de uma aliança, compreende as respectivas etapas: combinação estratégica, aprovação dos acionistas, planejamento estratégico, apoio interno e estabelecimento do contrato. A combinação estratégica considera os motivos para a formação da aliança estratégica e o papel da aliança na estratégia global das empresas-mãe. A aprovação dos acionistas considera a natureza da aliança estratégica, o comportamento individual, os mecanismos de governança que deverão ser adotados e o investimento necessário. O planejamento estratégico projeta a viabilidade da aliança. O apoio interno está associado ao papel dos gerentes operacionais, os quais podem estar envolvidos na aliança estratégica. Por fim, o contrato é o instrumento de formalização da aliança estratégica, e contempla as responsabilidades dos sócios.

Por sua vez, Harbison e Pekar Jr. (1999) estabelecem oito etapas para a formação de alianças estratégicas: definir estratégias e objetivos, selecionar os parceiros, avaliar os fatores negociáveis e a alavancagem do negócio, definir as oportunidades, avaliar o impacto sobre os acionistas, avaliar o poder de barganha entre os parceiros, planejar a integração e desenvolver a implementação da aliança. Já Todeva (2007) salienta que o processo de formação de uma aliança nem sempre é linear. Antes de iniciar o relacionamento, os sócios ou parceiros de negócios identificam uma série de motivos para embasar a decisão de entrar em uma sociedade e, a partir disso, passam a avaliar o parceiro de negócio em potencial. Geralmente, a decisão estratégica de entrar em uma aliança é orientada pela avaliação de alguns aspectos: ambiente global (requisitos legais, políticas macroeconômicas,

regulamentação, subsídios, isenções ou redução de impostos e aplicação do contrato), contexto industrial (intensidade competitiva, organização para o desenvolvimento e o lançamento de produtos no mercado, cadeia de suprimentos, conhecimento, capital, recursos e mão-de-obra) e fatores organizacionais (porte das empresas, recursos visíveis e tácitos, formas de propriedade, capital social corporativo, redes de suprimento, diversificação de produto, participação e posicionamento de mercado, recursos humanos e estilos gerenciais e reputação das empresas).

No ponto de vista de Peng (2008), o processo de formação de alianças é composto por três etapas: decisão sobre cooperar ou não cooperar, definição sobre a contratação ou a sociedade e especificação do tipo de relacionamento. Na primeira etapa, onde se definem os sócios ou parceiros, a empresa faz uma escolha estratégica entre formar relacionamentos cooperativos, realizar transações simples de mercado ou desenvolver fusões e aquisições. Na segunda etapa, a empresa define se optará por contratação ou estabelecimento de uma sociedade. A preocupação é com o tipo de recursos e capacidades que serão compartilhados. Assim, quanto mais difíceis de serem descritos e codificados, mais provável será que as empresas prefiram se envolver em sociedades, tendo em vista os riscos inerentes. Por outro lado, quanto mais fácil for explicitar tais recursos e capacidades compartilhados, mais provável será que as empresas busquem acordos contratuais, não necessariamente implicando na constituição de sociedades. A última etapa, a de formação da aliança, refere-se à especificação do relacionamento, ou seja, à definição da tipologia da aliança estratégica.

As alianças bem-sucedidas combinam forças complementares dos parceiros para atingir um objetivo comum. Por conseguinte, é fundamental avaliar cuidadosamente os efeitos da entrada em tais coalizões (CZINKOTA; RONKAINEN, 2011). Vale ressaltar que alianças estratégicas criam interdependência entre unidades econômicas autônomas, apresentando novos benefícios para os sócios em forma de ativos intangíveis (TODEVA; KNOKE, 2005). Isto porque a implementação das alianças envolve escolha dos mecanismos de governança, conquista e ampliação da confiança entre os parceiros, gerenciamento da integração das diferentes culturas, desenvolvimento de capacidades relacionais e resolução de conflitos (WILLIAMSON, 1996; 2013; TODEVA; KNOKE, 2005; CULLEN; PARBOTEEAH, 2010;

ROSSETTO; SEGATTO, 2014). Tais aspectos devem ser analisados previamente e durante o processo de formação de uma aliança estratégica.

### 2.3 *JOINT VENTURES*

A *joint venture* pode ser compreendida como um contrato estabelecido entre duas partes para criar uma associação entre empresas, com um objetivo comum, visando a benefícios recíprocos, mútuos, a fim de concretizar um ou mais negócios por tempo definido ou indefinido (MINERVINI, 2008). É um tipo de aliança estratégica em que duas ou mais empresas criam uma entidade (empresa) juridicamente distinta para compartilhar recursos e capacidades e obter vantagem competitiva, e envolvem participação acionária (HOSKISSON *et al.*, 2009). Tradicionalmente eram formadas para ganhar acesso a mercados estrangeiros ou para executar projetos que não eram fundamentais para as organizações envolvidas. Atualmente, são utilizadas para atingir uma ampla variedade de objetivos estratégicos, desenvolvimento de produtos e/ou serviços e de processos de produção ou distribuição, combinados para ganhar economia de escala (HARRISON, 2005).

Geralmente as empresas preferem estabelecer *joint ventures* ao invés de outros tipos de contratos de cooperação quando os riscos contratuais são altos, em função da natureza do oportunismo intrínseco às alianças (SMITH, 2005; ROSS; ROBERTSON, 2007). Assim, os acordos cooperativos diferem das *joint ventures*, pois não envolvem o compartilhamento de capital ou de participação acionária, estando sujeitos ao término prematuro em relação aos acordos mais formais, pois os parceiros raramente colocam seus recursos e esforços em acordos cooperativos como quando o fazem em *joint ventures* (HARRIGAN, 1988).

Em essência, as *joint ventures* são alianças estratégicas de domínio financeiro, uma vez que envolvem a aceitação de capital para a sua estrutura acionária, além de outros recursos (EIRIZ, 2001). Uma *joint venture* pode ser concebida em termos similares, a partir de contribuições equitativas, pelas quais os sócios comprometem-se ao risco, compartilhando-o proporcionalmente aos ganhos e às perdas (KOGUT, 1989; 1991).

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

Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, Florianópolis, v.9, n.2, mai./ago. 2016.

compartilham a governança de tal empreendimento. A construção de uma empresa independente envolve cooperação, confiança e envolvimento dos sócios (CHATURVEDI; GAUR, 2009), o que não invalida a necessidade de mecanismos formais de governança, como contratos (BOLTON; DEWATRIPONT, 2005; MAYER, 2006; NIELSEN, 2008), sem que prejudique o caráter empreendedor da iniciativa (BAMFORD; ERNST; FUBINI, 2004).

Kogut (1991) assevera que as *joint ventures* são vistas como mecanismos estruturados que ajudam a empresa a gerenciar o mercado, tecnologias ou outros tipos de incertezas de forma proativa. As *joint ventures* também podem ser consideradas quase uma forma de hierarquia (OSBORN; BAUGH, 1990; LORANGE; ROSS, 1996), pois tendem a empregar mecanismos estruturais de coordenação, sistemas de informação, planejamento estratégico e sistemas de incentivo, que são práticas comuns em organizações hierárquicas (GULATI, 1998; GULATI; SINGH, 1998; GULATI; SYTCH; MEHROTRA, 2008).

Para Auster (1992; 1994), as *joint ventures* exigem compromisso e confiança mútuos em uma perspectiva de longo prazo, a construção ou a aquisição do espaço físico para abrigar o empreendimento, equipamentos e tecnologias para produzir os resultados, tempo e energia para supervisionar o andamento da aliança. Destaca-se, ainda, que parceiros de uma *joint venture*, por vezes, têm interesse limitado em se comportar de maneira que prejudiquem o desempenho da parceria, em função de prejudicarem a si próprios (BARNEY; HESTERLY, 2011). Por outro lado, por envolver um compartilhamento de recursos, *joint ventures* criam oportunidades de aprendizagem únicas entre os parceiros, pois está presente uma diversidade de habilidades, conhecimentos e culturas organizacionais, gerando efeitos diretos e indiretos nos desempenhos dos negócios (MOTA; OGASAVARA, 2011; SCHULER; TARIQUE, 2012). Nesse ínterim, o estudo de Yao et al. (2013) sugere que a complementaridade de conhecimentos influencia o desempenho de novos produtos em uma *joint venture*.

Ademais, Lorange e Probst (1987) ressaltam que é fundamental que a *joint venture* seja planejada, assegurando que os parceiros trabalhem de forma independente, enquanto empresas-mãe, porém, em conjunto na aliança. A *joint venture* deve ser criada de modo que cada um dos parceiros possa lidar com eventos inesperados. O processo de gerenciamento

deve ser percebido pelo envolvimento e pelo estabelecimento de responsabilidades mútuas ao longo do tempo (BUCKLEY; CASSON, 1996; BEAMISH; LUPTON, 2009).

Relativo a isso, Cui e Kumar (2012) apresentam as *joint ventures* relacionadas e as *joint ventures* não relacionadas. As do tipo relacionadas são formadas para acessar recursos existentes e alavancar as economias de escala e de escopo, enquanto nas do tipo não relacionadas aprende-se a respeito de um novo mercado e se adquirem novas capacidades. O aumento da incerteza e maior complementaridade de recursos reduzem a probabilidade de se encerrar uma *joint venture* não relacionada, quando comparada à relacionada. Por outro lado, maior desempenho das empresas-mãe e um escopo mais amplo da *joint venture* aumenta a probabilidade de término das não relacionadas, comparadas às relacionadas.

Ilustrativamente, as evidências mostram que dois terços das iniciativas baseadas em estratégias de cooperação têm sérios problemas nos seus dois primeiros anos, e que cerca de 70% delas fracassam. Este nível de insucesso sugere que, mesmo quando a parceria tem complementaridade e sinergias potenciais, o sucesso de uma aliança é difícil de ser alcançado (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008). Por isso, é importante investigar quais são os fatores ou motivos de sucesso na formação e na consolidação de *joint ventures*.

Para Chaturvedi e Gaur (2009), o sucesso de uma aliança depende do alcance dos objetivos traçados, considerando o ponto de vista dos parceiros de negócio. Uma aliança pode falhar se um dos sócios perceber que os seus motivos (razões ou objetivos) para a formação da aliança não foram atendidos. Por outro lado, motivos cooperativos podem facilitar o rápido acesso aos recursos. Aliás, Koza e Lewin (1998) comentam que, em alianças de sucesso, um dos principais fatores é a existência de confiança entre as partes. Nesta direção, Schumacher (2006) afirma que a confiança é um fator relevante para se entender o desempenho das alianças: quanto maior o grau de confiança entre as partes, menor será a necessidade de mecanismos de controle, o que reduzirá os custos de transação e simplificará a estrutura de governança. Ou seja, muitas destas iniciativas falham em função da falta de confiança entre parceiros (SHENKAR; YAN, 2002), o que pode repercutir na não recuperação dos investimentos realizados ou em perdas ou prejuízos vultosos (GULATI; SYTCH; MEHROTRA, 2008).

Outro aspecto importante apontado por Richards e Indro (2006) diz respeito às condições da indústria (do setor), pois podem afetar o desempenho das empresas e a sua propensão em investir. A compatibilidade entre parceiros, o comportamento interorganizacional e os aspectos socioeconômicos intrínsecos, do mesmo modo, podem influenciar nos resultados de uma *joint venture* (KAUSER; SHAW, 2004; ROD, 2009; LARENTIS *et al.*, 2013). Em relação a isso, de acordo com pesquisa de Isidor *et al.* (2015), participantes de uma *joint venture* devem estar cientes que o comprometimento, interdependência e aprendizagem do parceiro estão sujeitos a mudanças. Assim, para atenuar instabilidades, deve-se monitorar as mudanças nos parceiros, bem como comportamentos e atitudes associadas à aliança. Segundo eles, o comprometimento é central à estabilidade de uma *joint venture*, e também assegura o intercâmbio de recursos entre os parceiros.

Segundo Inkpen e Li (1999), o sucesso também depende do relacionamento e do comprometimento dos sócios com a aliança formada, uma vez que as *joint ventures* tipicamente são caracterizadas pela interdependência e vulnerabilidade. A interdependência é evidenciada pela forma como o controle e o gerenciamento são compartilhados, repercutindo nos custos de coordenação e de administração; enquanto a vulnerabilidade é evidenciada nos interesses de cada um dos sócios. Como identificaram Damanpour *et al.* (2012), o sucesso de uma *joint venture* depende da intensidade das interações entre os parceiros.

Outros fatores considerados essenciais são as etapas de planejamento e de negociação, assim como as diferenças de visão de mundo e de cultura dos participantes. Quando são estruturadas de melhor maneira, há a possibilidade de formar redes globais altamente rentáveis aos parceiros, mas, inversamente, quando mal planejadas, principalmente em função da seleção imprópria do sócio, sua existência é ameaçada (RAJASEKAR; FOUTS, 2009). Nesse ínterim, para Lopes *et al.* (2010) há aspectos que merecem destaque na seleção de um parceiro, como sua reputação, objetivos e recursos complementares, proximidade geográfica e cultural, a existência de parceiros alternativos, condições financeiras, o domínio do contexto institucional local, domínio tecnológico e de mercado, a oportunidade de ser o primeiro a propor uma aliança, assim como a qualidade do capital social dos envolvidos.

Por outro lado, *joint ventures* em países em desenvolvimento apresentam problemas específicos, como a falta de atenção dada pelos executivos dos parceiros dos países desenvolvidos quanto às características humanas e culturais dos gestores nativos. Também se destacam os níveis de desconfiança e de preconceito presentes, direcionados aos envolvidos do país em desenvolvimento (LOPES *et al.*, 2010).

Em linhas gerais observa-se, a partir da literatura, que o sucesso das *joint ventures* depende de diversos motivos, dentre os quais, destacam-se a seleção do sócio (parceiro de negócio) adequado e a necessidade de estabelecer relacionamentos baseados em compromisso e confiança, reduzindo os custos de transação.

### 3 MÉTODO DE PESQUISA

Desenvolveu-se uma pesquisa qualitativa, de caráter exploratório, por meio de um estudo de caso único (HAIR Jr. *et al.*, 2005; HAIR Jr. *et al.*, 2010; YIN, 2014). Para Yin (2014), um estudo de caso justifica-se pela sua capacidade de lidar com uma ampla variedade de evidências, além de poder estar disponível em um estudo histórico convencional.

Para a coleta de dados foram realizadas entrevistas individuais em profundidade, com uma abordagem semiestruturada mediante a aplicação de um Roteiro Básico de Questões (FLICK, 2004; 2009; RIBEIRO; MILAN, 2004; MARSHALL; ROSSMAN, 2006; KING; HORROCKS, 2010; HENNINK; HUTTER; BAILEY, 2011; DENZIN; LINCOLN, 2011), junto a executivos e ex-executivos das empresas Randon, JOST-Werke e JOST Brasil. Tal roteiro contemplou questões iniciais, de transição, centrais, resumo e finais (RIBEIRO; MILAN, 2004), e foi submetido a um pré-teste, realizado por dois executivos da JOST Brasil, bem como a versão em inglês, que foi submetida a uma revisão do idioma para melhor entendimento junto a um dos executivos da JOST-Werke. Após esta validação, ocorreram as entrevistas, conforme sugerido por Malhotra (2012). Ressalta-se que as duas entrevistas realizadas em inglês foram transcritas na mesma língua e, após, traduzidas para o português, para garantir a veracidade e a credibilidade das informações levantadas.

Inicialmente, realizou-se uma entrevista com o principal executivo da JOST Brasil, o Gerente Executivo (Entrevistado A), designado pela Randon S/A. Importante salientar que este executivo está na JOST Brasil desde o início do estudo de viabilidade para a implantação

Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, Florianópolis, v.9, n.2, mai./ago. 2016.

da *joint venture*, até o ano de 2009 ocupava o cargo de Gerente Comercial da JOST Brasil e, em 2010, passou a exercer a Gerência Executiva. Em um segundo momento, foi entrevistado o Diretor de Autopeças da Randon S/A. (Entrevistado B), responsável pela formação de alianças e operações de todas as unidades do segmento de autopeças do Grupo. Após isso, realizou-se a entrevista com outro executivo da Randon S/A., que também participou do processo de elaboração do estudo de viabilidade da *joint venture*, e que, atualmente, é Diretor Comercial da Master Sistemas Automotivos Ltda. (Entrevistado C), empresa que produz e comercializa freios, integrante do Grupo Randon. Na sequência foram entrevistados o primeiro Gerente Industrial da JOST Brasil (Entrevistado D), que não faz mais parte do quadro funcional da empresa, e um dos principais executivos da JOST-Werke, o Diretor Comercial (Entrevistado E), responsável pelas reuniões de Conselho no Brasil, bem como pelas operações comerciais da unidade alemã. No total, foram realizadas cinco entrevistas, três delas com executivos brasileiros e duas com executivos alemães.

As entrevistas foram realizadas em sessão única com duração em torno de 1 hora e 30 minutos, gravadas em meio magnético e, posteriormente, transcritas (MARSHALL; ROSSMAN, 2006; KING; HORROCKS, 2010; HENNINK, HUTTER; BAILEY, 2011), que se deu por meio da análise de conteúdo (BARDIN, 2004; SCHREIER, 2012; SCOTT; GARNER, 2013). Este processo ocorreu em três etapas: pré-análise, exploração profunda do material coletado, e sua respectiva interpretação (BARDIN, 2004; WOLCOTT, 1994; HENNINK; HUTTER; BAILEY, 2011; SCOTT; GARNER, 2013).

Tendo em vista a triangulação dos dados somados aos resultados das entrevistas, procedeu-se à pesquisa documental (YIN, 2014; MARSHALL; ROSSMAN, 2006; DENZIN; LINCOLN, 2011). Foram analisados os seguintes documentos disponibilizados: Carta de Intenções (1994 – Departamento Jurídico), Contrato da *Joint Venture* (1995 – Departamento Jurídico), Atas das Reuniões de Conselho (1997-2012 – Administração JOST Brasil) e Informativos (1995-2012 – Memorial Randon e Website JOST Brasil).

## **4 DESENVOLVIMENTO DO ESTUDO DE CASO**

### **4.1 CARACTERIZAÇÃO DAS EMPRESAS-MÃE E DA *JOINT VENTURE***

A Randon S/A. Implementos e Participações foi fundada em 1949, na cidade de Caxias do Sul (RS). A empresa atua diretamente em três segmentos: implementos rodoviários, ferroviários e veículos especiais; autopeças e sistemas automotivos e serviços. Além da *joint venture* JOST Brasil, o Grupo Randon é constituído por mais oito empresas: Randon Implementos, Randon Veículos, Fras-le, Suspensys, Master, Castertech, Randon Consórcios e Banco Randon. No segmento de implementos rodoviários, a empresa é líder nacional. Por sua vez, a JOST-Werke International GMBH foi fundada em 1952, em Neulsenburg, Alemanha. A empresa é líder mundial na produção de sistemas para acoplamentos, módulos e componentes para as montadoras de caminhões e implementos rodoviários, sendo a única fornecedora deste segmento a oferecer produtos e serviços mundialmente. Destaca-se pela fabricação de quintas-rodas, configurando-se como um dos mais importantes fornecedores de autopeças para a indústria de caminhões, semirreboques e reboques no mercado internacional.

Em decorrência da associação estabelecida entre estas duas empresas, em 31 de agosto de 1995, foi fundada a JOST Brasil Sistemas Automotivos Ltda., localizada em Caxias do Sul (RS). Em relação à sua composição acionária, a Randon detém 51%, e a JOST-Werke, 49%. A JOST Brasil atua como principal fornecedora de componentes e de sistemas automotivos para as montadoras de caminhões e para os fabricantes de reboques e semirreboques no Brasil, sendo a líder nacional no segmento de montadoras de veículos, com 95% de *marketshare*. A JOST Brasil é a única *joint venture* da JOST-Werke, única empresa do Grupo JOST, além da JOST-Werke, a possuir uma área de engenharia dedicada ao desenvolvimento de produtos. Conforme contrato estabelecido entre a Randon e a JOST-Werke, a área geográfica de atuação da JOST Brasil corresponde ao Mercosul. Entretanto, devido ao bom relacionamento existente entre as empresas-sócias e por questões de logística, a JOST Brasil atende à América Latina. Os principais produtos comercializados são: quinta-roda, engate automático, pino-rei, aparelho de levantamento, suspensor pneumático, ponteira, rala, engate de contêiner, porta estepe e semi-varão. Pode-se afirmar, portanto, que a JOST Brasil apresenta características de uma *joint venture* relacionada (CUI; KUMAR, 2012), formada para acessar recursos existentes e alavancar economias de escala e de escopo.

#### 4.2 MOTIVOS QUE LEVARAM OS PARCEIROS DE NEGÓCIO À IMPLEMENTAÇÃO DA *JOINT VENTURE*

A Randon e a JOST-Werke perceberam que, atuando em conjunto, poderiam atingir objetivos que, de forma isolada, não conseguiriam alcançar. Neste sentido, os motivos que levaram a Randon a formar uma *joint venture* estão intimamente associados ao acesso à tecnologia (*knowhow*) e à própria necessidade de utilização de componentes JOST nos produtos desenvolvidos pela Randon Implementos. Os entrevistados comentaram que, para a JOST-Werke, por sua vez, o motivo para a formação da aliança era obter a liderança no mercado global, dado que a JOST possuía liderança em outros continentes, exceto na América, e o mercado brasileiro já era considerado expressivo na época.

A JOST-Werke estabeleceu como objetivo de negócio *ser líder global*. Neste contexto, o ingresso no mercado da América Latina tornava-se necessário, pois era um dos mercados-alvo da empresa. A JOST-Werke já tinha uma carteira de clientes, montadoras de veículos, que adquiriam os produtos globalmente e, no caso do Brasil e demais países da América Latina, alguns os importavam. Da mesma forma, os motivos para a formação da *joint venture* envolvem a percepção de que, juntas, as empresas teriam benefícios mútuos (Entrevistado E). É claro que o principal objetivo, no ponto de vista da JOST-Werke, era ingressar no mercado da América Latina. Para tanto, a JOST-Werke buscou alternativas de possíveis sócios e realizou a análise das empresas que poderiam ser sócias, prevendo os riscos e os benefícios envolvidos, optando pela Randon (Entrevistado D).

Outro aspecto a ser enfatizado é que, na época, a Randon desenvolvia ou importava alguns dos componentes comercializados pela JOST-Werke. Sendo assim:

[...] a Randon buscava ter mais tecnologia, buscava meios para obter essa tecnologia com menor custo, porque a Randon era um grande consumidor [comprador], já era a líder de mercado e precisava encontrar alguma empresa que, no caso, tivesse uma tecnologia de ponta e de vanguarda, para poder se aliar e obter essa tecnologia nos produtos a um preço menor do que importá-los. Podemos dizer que os motivos básicos para a formação da *joint venture* foram as necessidades da Randon Implementos, a necessidade de vanguarda, de obter tecnologia e de estar sempre à frente (Dados da Pesquisa, Entrevistado A).

O comentário do Entrevistado A mostra a preocupação da Randon em buscar o desenvolvimento de produtos com qualidade e tecnologia de ponta, e pode ser evidenciada no atual posicionamento de marca da Randon, traduzido no *slogan*: *Sempre à frente*. A Randon fabricava alguns dos componentes desenvolvidos pela JOST-Werke, porém, estes produtos não tinham o mesmo nível tecnológico e não seriam aceitos em outros mercados ou segmentos se tivessem a marca Randon, especialmente no mercado de implementos rodoviários. Neste sentido, o Entrevistado B ressaltou a importância da tecnologia para que a empresa possa se destacar no mercado, e a principal razão para a formação de uma aliança estratégica, na perspectiva da Randon, era a de obter tecnologia de ponta.

O Entrevistado C também avaliou a tecnologia como o principal motivo para a formação da *joint venture*, ressaltando que, na época, a Randon produzia internamente os produtos que a JOST-Werke fabricava e que os projetos estavam obsoletos. Nesta direção, o Entrevistado C ressaltou a importância da liderança das duas empresas, enfatizando aspectos de domínio tecnológico e comercial (mercado). Os motivos para a formação da *joint venture*, portanto, estavam alicerçados na necessidade de obter tecnologia com menor custo, desenvolvendo produtos de qualidade, que suprissem as necessidades da Randon Implementos, e que tivessem potencial para desenvolver novos negócios, acessando, por exemplo, as montadoras de veículos, cujos requisitos para fornecimento são mais rigorosos, possibilitando maior penetração de mercado, para a Randon e para a JOST-Werke.

A JOST Brasil surgiu em um momento em que não havia fabricante nacional com a mesma qualidade e poder de referência, e os componentes para acoplamento que equipavam os implementos rodoviários Randon não possuíam a mesma qualidade que os componentes desenvolvidos pela JOST-Werke. Além disso, a Randon tinha uma experiência de sucesso na formação de *joint ventures*, como no caso da Freios Master, fundada em 1986. Neste contexto, a opção por uma *joint venture* também ocorreu em razão da experiência da Randon na formação de *joint ventures* (Entrevistado A). Um dos benefícios percebidos em adotar uma aliança estratégica deste tipo é que as empresas procuram disponibilizar os seus melhores recursos em função de resultados futuros (Entrevistado B). Em acréscimo, o Entrevistado B citou os critérios que foram avaliados para a definição do sócio:

O primeiro critério avaliado foi a disposição [intenção]. Assim como em um casamento, é preciso avaliar se se quer casar. É preciso haver aceitação [mútua]. No caso do sócio, de perceber as oportunidades existentes no mercado brasileiro, que ele não estava presente. Já a Randon considerou a tecnologia, o reconhecimento da marca JOST como sendo *top*. Então, eu acho que isso foi decisivo para a escolha: tecnologia e reconhecimento da marca. (Dados da Pesquisa, Entrevistado B).

No caso da JOST-Werke, os principais atributos avaliados para selecionar o sócio foram: a atuação no mercado, o conhecimento do mercado latino-americano e as relações comerciais existentes entre as empresas Randon e JOST-Werke (Entrevistados D e E). Para o Entrevistado E, os fatores de seleção do sócio também estão relacionados à cadeia de valor. Ao analisar a cadeia de valor da Randon, a JOST-Werke conseguiu obter uma visão geral da sua compatibilidade com o possível parceiro.

A convergência de interesses entre a Randon e a JOST-Werke aconteceu a partir dos objetivos em comum e da percepção de existência da complementaridade de recursos. Inclusive, o Entrevistado A foi enfático, afirmando que a sinergia entre os dois parceiros era muito grande. Então, a partir de um encontro em Milão (Itália), das negociações entre os sócios, percebeu-se que uma empresa tinha o que faltava para a outra (Entrevistado A). A Randon conhecia o mercado brasileiro, era a líder em seu segmento de atuação, percebia oportunidades nos demais países da América Latina, mas não tinha produtos no segmento de acoplamentos que pudessem ser oferecidos para o mercado com a mesma aceitação de uma marca como a JOST-Werke. Em síntese, o objetivo da Randon era crescer no mercado de autopeças e o objetivo da JOST era ter uma operação no Brasil, a fim de se consolidar como líder mundial em sistemas e componentes para acoplamentos.

Tal convergência de interesses é demonstrada por meio de objetivos similares entre os sócios, e a compreensão da existência de complementaridade. A Randon atuava no mercado, mas com tecnologia desatualizada quanto aos componentes de acoplamento, e a JOST-Werke possuía a tecnologia para oferecer um produto com qualidade superior. Por outro lado, a Randon tinha o conhecimento de mercado, da parte de relações governamentais e outros públicos de interesse, e experiência na formação de *joint venture*, conhecimentos que a JOST-Werke não detinha (Entrevistado D). Em resumo, a JOST-Werke tinha a tecnologia e a Randon o conhecimento necessário para desenvolver mercado. Havia

uma compatibilidade entre os sócios em potencial, compreensão mútua e objetivos similares (Entrevistado E).

#### 4.3 ETAPAS DE IMPLEMENTAÇÃO DA *JOINT VENTURE*

A implementação da *joint venture* ocorreu em etapas, envolvendo desde o encontro dos executivos em Milão (Itália, **aproximação entre os parceiros**), até o **alinhamento dos objetivos** das empresas, a **avaliação das estratégias** de cada uma das organizações, a **elaboração da Carta de Intenções**, o **desenvolvimento de um estudo de viabilidade**, que integrou a equipe da Randon e também da JOST-Werke, a **assinatura do contrato**, a **preparação do parque fabril**, a **contratação de mão de obra** (profissionais, equipes de trabalho) e o **início das operações**. As negociações que ocorreram a partir do encontro em Milão até a assinatura do contrato aconteceram em num período de aproximadamente um ano e meio (Entrevistados A, B, D e E). A implementação da *joint venture* seguiu estas etapas, mas um dos fatores destacados foi a relação de confiança entre os sócios (Entrevistados D e E).

O primeiro instrumento formal para a evidência do interesse em formar a *joint venture* foi a Carta de Intenções, que foi assinada após dois ou três anos de negociação e de estudos (Entrevistado D). O Entrevistado A destacou que o processo para a formação da *joint venture* envolveu uma série de reuniões, nas quais os parceiros potenciais puderam iniciarum relacionamento, conhecer as suas intenções estratégicas e avaliar os recursos, as capacidades e os ativos. Entretanto, embora todas essas reuniões fossem importantes, o estudo de viabilidade foi um dos principais instrumentos para a tomada de decisão.

[...]quando o Gerente Industrial da JOST-Werke veio ao Brasil, foi destacado para trabalhar neste projeto. O objetivo era verificar se o projeto era viável ou não, do ponto de vista econômico-financeiro, porque as outras coisas nós não tínhamos muita dúvida, pelo próprio nome [marca, reputação] da JOST. Poderíamos ter feito um acordo comercial e importar os produtos, mas na época se mostrou mais viável mesmo ter a produção local, e aí foi estabelecido produzir localmente, em Caxias do Sul, já que este sempre foi o modelo de diversificação que a Randon adotou, o nosso *campus*, que tem muitos custos fixos compartilhados entre as empresas, pois conseguimos reduzi-los por serem compartilhados. Assim, temos um baixo custo fixo, e aproveitamos a sinergia que há entre todas as áreas. Não fazer as coisas em duplicidade, esse sempre foi o foco (Dados da Pesquisa, Entrevistado C).

O desenvolvimento do estudo de viabilidade ocorreu de forma integrada. Houve a participação de profissionais da Randon e da JOST-Werke (Entrevistado E), e contemplava o planejamento estratégico da organização, avaliação do mercado, análise da concorrência, bem como a previsão de demanda em um horizonte de cinco anos (Entrevistados D e E). Os entrevistados enfatizaram que houve várias versões do estudo de viabilidade, antes da tomada de decisão para a formação da *joint venture*. O estudo contemplava a análise de mercado, e também os investimentos necessários para a construção da fábrica e compra de máquinas e equipamentos, o retorno sobre o investimento, os riscos e benefícios envolvidos. Para o desenvolvimento do estudo de viabilidade, no caso da Randon, houve o envolvimento de profissionais que já tinham participado do processo de formação da *joint venture* Master Sistemas Automotivos Ltda. Houve a formação de uma equipe para desenvolver o plano de viabilidade da implementação, então, da *joint venture* JOST Brasil.

Como dito anteriormente, o estudo de viabilidade contemplava os benefícios e os riscos de desenvolver uma *joint venture* com a JOST-Werke. Naquele momento, os benefícios basicamente compreendiam o conhecimento de mercado que a Randon possuía, o interesse da JOST-Werke em ter uma operação de montagem no Brasil, a qualidade dos produtos JOST e a possibilidade de ganhar mercado. Em relação aos riscos, foi elencada a possível não aceitação do produto no mercado, devido à Randon ser uma das sócias da JOST Brasil, pois havia algumas dúvidas sobre como os concorrentes da Randon (clientes potenciais) se comportariam. Ademais, o relacionamento com os sócios e o fato da JOST Brasil talvez não conseguir desenvolver o mercado das montadoras e atender somente à Randon também foram considerados (Entrevistados A e B).

O Entrevistado B comentou que, para a concretização da *joint venture*, um dos instrumentos de maior relevância foi o contrato, visando a gerar uma relação ganha-ganha, minimizando qualquer tipo de comportamento oportunista que pudesse surgir. O contrato foi desenvolvido em conjunto pelos departamentos jurídicos das empresas, utilizando, como base, o contrato firmado entre a Randon e a Arvin Meritor para a formação da *joint venture* Master Sistemas Automotivos Ltda. No caso da JOST-Werke, houve ainda a contratação de uma assessoria jurídica brasileira para dar o suporte necessário ao estabelecimento das cláusulas (Entrevistado A). A estruturação do contrato envolveu o estabelecimento das

expectativas, a análise de todos os investimentos, o tempo (duração), os produtos, a estrutura gerencial, a formação das equipes de trabalho, a compra de equipamentos, a construção das instalações físicas, e outros (Entrevistado B).

De acordo com o Entrevistado E, em termos de formação de *joint ventures*, alianças estratégicas ou aquisições sempre há riscos, em função dos recursos que estão sendo aplicados, destacando, ainda, as questões de compreensão e de comunicação entre duas empresas, que possuem idiomas e culturas diferentes. Entretanto, enquanto benefícios, o mesmo entrevistado ressaltou que o ponto chave da *joint venture* JOST Brasil é o entendimento mútuo, ou seja, há compreensão mútua e sabe-se que as coisas não acontecem sempre da mesma maneira e que, portanto, é necessário discutir e encontrar uma solução. Sempre que há uma decisão estratégica, os sócios são envolvidos e é priorizada uma decisão que proporcione uma relação do tipo ganha-ganha.

A formação da *joint venture* envolveu os executivos de alto escalão das duas empresas-mãe, bem como os designados para a gestão da JOST Brasil (Entrevistado A). Já o Entrevistado B comentou sobre a importância do envolvimento dos alemães na área de produtos e de processos, desde o início da formação da *joint venture*. Aliás, no início, a JOST Brasil não tinha resultado financeiro, porque não existia volume de produção, mas, mesmo assim, os sócios continuaram investindo (Entrevistado B).

#### 4.4 MECANISMOS DE GOVERNANÇA ADOTADOS

O principal mecanismo de governança adotado pelos sócios é o contrato de *joint venture*. Além disso, há a Reunião de Conselho, que ocorre duas vezes ao ano, intercalando-se uma vez no Brasil e outra na Alemanha. Nestas reuniões são tomadas as decisões estratégicas, englobando análise de tendências, aprovação do planejamento estratégico desenvolvido pela equipe da JOST Brasil, aprovação do orçamento anual, e alinhamento sobre o desenvolvimento de novos produtos ou novos mercados. Geralmente, os membros do Conselho e executivos da área comercial da JOST-Werke aproveitam o período das reuniões de Conselho no Brasil para visitar os clientes que possuem maior representatividade no faturamento da JOST Brasil, principalmente as montadoras de veículos (Entrevistados A, B e D).

Segundo o Entrevistado B, também há, como mecanismos de controle, os relatórios desenvolvidos para o gerenciamento da aliança. O compartilhamento de informações ocorre entre os sócios e, inicialmente, a maior parte dos contatos ocorria por telefone ou nas Reuniões de Conselho, limitando-se aos executivos e aos membros do Conselho. Com o tempo houve a intensificação da comunicação e, a partir de 2009, em função do desenvolvimento de novos negócios e da utilização de outras tecnologias, a área de engenharia passou a trocar mais informações, incluindo intercâmbio de profissionais entre unidades. O compartilhamento das informações é realizado por meio dos relatórios mensais, embora, caso haja alguma questão extraordinária, realizam-se comunicações por e-mail ou telefone (Entrevistados A, B e C).

Anteriormente, todas as comunicações entre as unidades do Brasil e da Alemanha eram controladas pelas gerências; porém, com o passar do tempo houve a necessidade de intensificar a comunicação para agilizar os processos entre as áreas. Além da interface com a Alemanha, anualmente acontece o evento *Sales Meeting*, que ocorre entre todas as unidades da JOST no mundo, cujo objetivo é permitir a troca de experiências e o estudo das melhores práticas (*benchmarking*) entre as unidades (Entrevistado E).

#### 4.5 FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO E PRINCIPAIS RESULTADOS OBTIDOS

A JOST Brasil configura-se como uma *joint venture* de sucesso em função de uma série de aspectos, dentre os quais se destacam a relação de confiança entre os sócios, a comunicação transparente e clara, o entendimento da cultura organizacional das empresas-mãe, o compartilhamento das decisões e a própria estrutura organizacional formada. Além disso, existe de um cliente cativo, a Randon, que desde 1995 já detinha uma participação de mercado e um volume de compras considerável (Entrevistado A).

Os Entrevistados D e E consideraram como fatores críticos de sucesso o entendimento mútuo entre os sócios, a flexibilidade, a comunicação entre as unidades, o fato de haver objetivos similares e o comprometimento dos sócios com o negócio. Anualmente, durante as Reuniões de Conselho que acontecem no Brasil, o CEO da JOST-Werke faz um discurso de agradecimento aos funcionários da JOST Brasil como forma de retribuir pelo trabalho desenvolvido (Entrevistados D e E). Em acréscimo, os Entrevistados D

e E reconhecem a criação de uma vantagem competitiva para a JOST-Werke a partir da formação da JOST Brasil, comentando que, se houvesse a necessidade de exportar para o Brasil, haveria perda de competitividade em função das condições de taxas e impostos.

A existência de objetivos comuns configura-se como outro fator de relevância para a organização. Foi comentado sobre a necessidade de compartilhar informações e/ou premissas de negócios, aliás, conforme relata o Entrevistado B:

Há vários fatores críticos para o sucesso da *joint venture*, mas acho que essa questão do objetivo comum, premissas compartilhadas, a existência do mercado, a qualidade dos produtos e a forma de gestão são os mais importantes e que devem ser considerados quando uma organização opta por uma aliança estratégica. (Dados da Pesquisa, Entrevistado B).

O Entrevistado C identificou fatores estruturais que foram considerados críticos para a formação da *joint venture*, enfatizando, novamente, a importância de um cliente cativo com volume inicial considerável. Além disso, o fato de existir clientes já atendidos pela Randon, da disponibilidade de mão de obra qualificada e capacidade de investimento foram importantes. Emergiu, também, a importância da marca JOST para o fortalecimento da marca Randon (Entrevistado C). A partir do desempenho da marca JOST Brasil no mercado, a marca e a imagem da Randon foram fortalecidas, uma vez que os clientes percebem que a empresa é detentora de um produto seguro e confiável. Acrescente-se a isso os bons resultados econômico-financeiros (Entrevistado C). Outro fator considerado essencial foram as experiências prévias com a formação de *joint ventures* do Grupo Randon (Entrevistado D).

Além disso, os resultados da JOST Brasil fazem com que os sócios sintam-se satisfeitos. A JOST Brasil é considerada uma empresa com grande potencial para crescimento, tanto para a JOST-Werke quanto para a Randon (Entrevistado E). Assim, em função do nível de satisfação e do potencial, os sócios acreditam na perpetuação dos negócios (Entrevistado D).

Neste horizonte, o Entrevistado E vislumbra oportunidades para o desenvolvimento de novos produtos, bem como para divulgar alguns dos produtos fabricados atualmente pela JOST Brasil em outros mercados. Neste caso, a integração entre a JOST Brasil e a JOST-Werke torna-se necessária, pois a JOST Brasil detém o conhecimento da produção deste

Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, Florianópolis, v.9, n.2, mai./ago. 2016.

componente e a JOST-Werke o conhecimento do mercado. Quanto aos resultados da *joint venture*, o Entrevistado E destacou a importância das pessoas e da flexibilidade entre os sócios para a tomada de decisões e o compartilhamento de informações.

Tendo isso em vista, os entrevistados demonstraram satisfação quanto aos resultados da *joint venture*, citando que a JOST Brasil serve como *benchmarking* para as demais empresas do Grupo Randon. Aliás, em 1999, a JOST Brasil foi recomendada para a Certificação QS 9000, tornando-se a terceira empresa do Grupo Randon e a primeira da JOST-Werke no mundo a obtê-la. Além disso, as atas das Reuniões de Conselho evidenciaram a conquista de novos clientes, bem como a preocupação em mantê-los durante a evolução da *joint venture*, reforçando a política de investimentos constantes para a modernização da fábrica, redução de desperdícios e promoção da melhoria contínua, entre outros aspectos.

Ao analisar os objetivos da *joint venture* e comparar com os resultados alcançados, percebe-se que os parceiros atingiram os objetivos iniciais. A Randon obteve acesso à tecnologia, aumentando a sua participação no mercado de componentes, e a JOST-Werke consolidou a sua posição de líder global, uma vez que as montadoras de veículos pesados estão adotando, como estratégia, a utilização de contratos de fornecimento global.

Os principais resultados da *joint venture* são expressos a partir da evolução demonstrada por meio de alguns números apresentados na Tabela 1. É possível evidenciar que a *joint venture* apresentou, de maneira geral, ao longo dos anos, crescimento nos resultados econômico e nos níveis de produtividade (faturamento médio por funcionário), exceto nos primeiros anos, em função da estruturação, da adaptação mútua e da necessidade de conquistar mercado, assim como nos anos com conjunturas econômicas desfavoráveis (2009 e 2014). Considerando os últimos 15 anos (2000 a 2014), as vendas cresceram 1.214%, ao passo que a inflação acumulou 242% (Índice de Preços ao Produtor Amplo – IPA DI/FGV). Tendo em vista as vendas de 2005 a 2013, a variação foi de 113%, superior à inflação acumulada de 62%. Mesmo com a queda das vendas ocorrida em 2014, o crescimento desde 2005, de 66%, foi um pouco superior à inflação, de 65%.

Tabela 1 - Evolução em alguns dos principais números da *joint venture*

Anos	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Faturamento líquido(R\$ milhões)	5	13	13	14	22	25	36	67	111	124
Funcionários	80	74	80	80	100	117	153	175	277	278
Faturamento médio p/ funcionário (R\$ mil)	63	176	163	175	220	214	235	383	401	446
Anos	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	-----
Faturamento líquido(R\$ milhões)	113	159	196	130	205	236	168	236	184	-----
Funcionários	279	316	344	311	409	484	357	395	321	-----
Faturamento médio p/funcionário (R\$ mil)	405	503	570	418	501	488	471	597	573	-----

Fonte: Baseada em dados disponibilizados pela empresa (JOST Brasil).

Obs.: Resultados do período de análise (1996 a 2011) disponibilizados pela empresa.

Observou-se, portanto, que os resultados estão de acordo com as expectativas dos parceiros, indicando satisfação com a *joint venture*, bem como o interesse na continuidade na aliança, através da identificação de oportunidades de crescimento e ampliação dos negócios. Com isso, pode-se indicar que tais resultados são fruto da confiança, do comprometimento, da qualidade das interações e do nível de interdependência, da adequação dos mecanismos de governança e da congruência de interesses entre as partes (KANTER, 1994; LORANGE; ROSS, 1996; TODEVA; KNOKE, 2005; RICHARDS; INDRO, 2006; CHATURVEDI; GAUR, 2009; DAMANPOUR *et al.*, 2012; ISIDOR *et al.*, 2015).

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve por objetivo analisar os processos e resultados da implementação da *joint venture* JOST Brasil Sistemas Automotivos. Neste sentido, a consolidação da aliançasamente foi possível devido ao comprometimento da alta administração e ao estabelecimento de uma relação de confiança. O comprometimento, necessário para a troca de recursos e estabilidade da *joint venture* (ISIDOR *et al.*, 2015), ocorreu desde a primeira reunião, em Milão, na Itália. A relação de confiança estabelecida, indicada como um dos principais fatores de sucesso para a aliança (KOZA; LEWIN, 1998; RICHARDS; INDRO, 2006), permitiu que a Randon e a JOST-Werke alocassem seus melhores recursos, trabalhando em conjunto desde o estudo de viabilidade.

Vale destacar que o desenvolvimento da *joint venture* ocorreu a partir do momento em que os sócios foram identificados e, após isto, um dos aspectos favoráveis foi a

experiência prévia da Randon na formação de *joint ventures* que, de certo modo, facilitou o desenvolvimento da JOST Brasil. Além disso, o bom relacionamento entre os sócios, identificado durante as entrevistas, também foi considerado de suma importância. Associando o bom relacionamento com as explicações de Kanter (1994), percebe-se que os parceiros de negócio possuíam, e ainda possuem, excelência individual, isto é, agregaram valor um ao outro. A JOST-Werke proporciona componentes com alta tecnologia aos produtos Randon que, por sua vez, estava em busca de um posicionamento de mercado baseado em *inovação*, em estar *sempre à frente*, conforme comentado pelo Entrevistado C. Embora já houvesse um bom relacionamento entre os sócios potenciais, o relacionamento foi solidificado a partir da congruência dos objetivos estratégicos.

Da mesma forma, os sócios percebiam a interdependência, um elemento característico das *joint ventures* (INKPEN; LI, 1999; TODEVA; KNOKE, 2005; DAMANPOUR *et al.*, 2012; ISIDORE *et al.*, 2015). Um percebia, no outro, a complementação necessária em termos de recursos e de habilidades. A partir da aproximação dos sócios, iniciou-se uma comunicação aberta e transparente, enfatizada pelo Entrevistado E, que percebe, nesta atitude, a oportunidade de desenvolvimento de novos negócios, contemplando, inclusive, mercados que não estão especificados no contrato da *joint venture*. A integração entre os sócios também foi evidenciada, não apenas nos níveis de alta administração ou membros de Conselho, também quanto aos profissionais em nível operacional no desenvolvimento de novos produtos. Como os processos e responsabilidades estão bem definidos, assim como há um alto nível de comprometimento, os sócios não utilizam a informação para obter algum ganho individual, oportunista, ou mesmo para prejudicar o outro, até porque, no contrato, há mecanismos bem claros de arbitragem, em caso de relações de incidência de oportunismo (KANTER, 1994; WILLIAMSON, 1996; 2013).

Para o desenvolvimento da *joint venture* também foram observados os fatores críticos de sucesso, os benefícios e os riscos associados à formação da aliança. A clareza dos objetivos por ambos os sócios é considerado um dos fatores de sucesso mais importantes em *joint ventures* (CHATURVEDI; GAUR, 2009). Já a seleção do sócio é considerada crítica pela maioria dos autores que abordam o tema *alianças estratégicas e joint ventures*. Pode-se afirmar que a seleção do sócio ou parceiro de negócio é uma das principais etapas para a

formação de alianças estratégicas. A incompatibilidade dos sócios ou parceiros de negócio é apontada como um dos principais motivos para o insucesso na formação de alianças estratégicas (BUCKLEY; HUSAN; GLAISTER, 2004). Na formação da *joint venture* em estudo, esta etapa demandou bastante atenção dos parceiros, identificando a existência de objetivos estratégicos comuns, além de características desejáveis por ambas as partes.

As melhores práticas elencadas por Harbison e Pekar Jr. (1999) também foram evidenciadas: realização de um estudo de viabilidade, identificação prévia de riscos, interligação dos orçamentos aos recursos e prioridades, desenvolvimento de um processo realista para a avaliação e seleção do parceiro, adoção de uma estratégia baseada em recurso superior (tecnologia e acesso ao mercado) e combinação de investimentos e de recompensas atreladas ao desempenho.

Por isso, a partir da complexidade da maior parte das alianças estratégicas, os contratos tornam-se muito importantes para ajudar as empresas a alinharem as expectativas. Além disso, através do contrato as empresas podem aprender como tornar-se melhor e como se envolver de forma mais qualificada em futuras alianças (MAYER, 2006; RICHARDS; INDRO, 2006; BOLTON; DEWATRIPONT, 2005).

Além do Contrato Social, outros mecanismos de governança estabelecidos dizem respeito à estrutura organizacional a ser implementada e à contratação de executivos que prestem contas aos membros do Conselho e defendam os interesses da *joint venture*, visando à maximização de resultados para ambos os sócios (LORANGE; ROSS, 1996; HARBISON; PEKAR JR., 1999). Como abordado por Kogut (1989), a governança é fundamental para a perpetuação de uma aliança. Deste modo, um dos fatores percebidos como positivos em relação à JOST Brasil é o fato de haver uma governança bem estabelecida, com as decisões sendo tomadas em conjunto, mesmo que a Randon tenha uma participação acionária maior.

Sugere-se como estudos futuros, através de pesquisa qualitativa, a análise de como ocorre a evolução da aliança entre *joint ventures* relacionadas e não relacionadas (CUI; KUMAR, 2012), bem como a análise da mudança de percepções dos executivos de países desenvolvidos em relação aos executivos dos países em desenvolvimento no decorrer do

desenvolvimento da aliança (LOPES *et al.*,2010). Ainda, através de pesquisa quantitativa, a verificação do impacto dos mecanismos de governança no relacionamento entre as empresas parceiras, assim como a influência dos resultados da *joint venture* nas empresas-mãe.

## REFERÊNCIAS

ABDOU, K.; KLICHE, S. The strategic alliances between the American and German companies: A cultural perspective. **European Business Review**, v. 16, n. 1, p. 8-27, 2004.

AUSTER, E. R. The relationship of industry evolution to patterns of technological linkages, joint ventures, and direct investment between US and Japan. **Management Science**, v. 38, n. 6, p. 778-792, 1992.

AUSTER, E. R. Macro and strategic perspectives on interorganizational linkages: A comparative analysis and review with suggestions for reorientation. **Advances in strategic management**, v. 10, n. 1, p. 3-40, 1994.

BAMFORD, J.; ERNST, D.; FUBINI, D. G. Launching a world-class joint venture. **Harvard Business Review**, v. 82, n. 2, p. 90-100, 124, 2004.

BAMFORD, J.D.; GOMES-CASSERES, B.; ROBINSON, M. S. **Mastering alliance strategy: A comprehensive guide to design, management and organization**. San Francisco: Jossey-Bass. 2003.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições70, 2004.

BARNEY, J. B.;HESTERLY, W.S.**Administração estratégica e vantagem competitiva**.3. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

BEAMISH, P. W.; LUPTON, N. C. Managing joint ventures. **The Academy of Management Perspectives**, v. 23, n. 2, p. 75-94, 2009.

BLEEKE, J.;ERNST, D.Is your strategic alliance really a sale?.**Harvard Business Review**, v. 73, n. 1, p. 97-105, 1995.

BOLTON, P.; DEWATRIPONT, M. **Contract theory**. Cambridge: MIT press, 2005.

BUCKLEY, P.J.; CASSON, M.C.An economic theory of international joint venture strategy.**Journal of International Business Studies**, v. 27, n. 5, p. 815-842, 1996.

BUCKLEY, P. J.; HUSAN, R.; GLAISTER, K. W.; **Strategic business alliances: an examination of the core dimensions**. Massachusetts: Edward Elgar, 2004.

CHATURVEDI, S.; GAUR, A.S.A dynamic model of trust and commitment development in strategic alliances. **IJMB Management Review**, v. 21, n. 3, p. 173-188, 2009.

CHILD, J.; FAULKNER, D. **Strategies of Cooperation: Managing Alliances, Networks, and joint ventures.** New York: Oxford University Press, 1998.

CONTRACTOR, F. J. Interorganizational cooperation and our manifest destiny: An evolutionary perspective. **Futures Research Quarterly**, v. 23, n. 2, p. 5, 2007.

CUI, A. S.; KUMAR, M. V. Termination of related and unrelated joint ventures: A contingency approach. **Journal of Business Research**, v. 65, n. 8, p. 1202-1208, 2012.

CULLEN, J. B.; PARBOTEEAH, K. P. **International business: strategy and the multinational company.** New York: Routledge, 2010.

CZINKOTA, M. R.; RONKAINEN, I. A. **Global business: positioning ventures ahead.** New York: Routledge, 2011.

DAMANPOUR, F. et al. Organizational culture and partner interaction in the management of international joint ventures in India. **Asia Pacific Journal of Management**, v. 29, n. 2, p. 453-478, 2012.

DAS, S.; SEN, P. K.; SENGUPTA, S. Strategic alliances: a valuable way to manage intellectual capital?. **Journal of Intellectual Capital**, v. 4, n. 1, p. 10-19, 2003.

DAS, T.K.; TENG, B. Trust, control, and risk in strategic alliances: An integrated framework. **Organization studies**, v. 22, n. 2, p. 251-283, 2001.

DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. **The SAGE handbook of qualitative research.** 4. ed. Thousand Oaks: Sage, 2011.

DRAGO, W. A. When strategic alliances make sense. **Industrial Management & Data Systems**, v. 97, n. 2, p. 53-57, 1997.

DUSSAUGE, P.; GARRETTE, B. **Cooperative strategy: competing successfully through strategic alliances.** Chi Chester: John Wiley & Sons, 1999.

EIRIZ, V. Proposta de tipologia sobre alianças estratégicas. **Revista de administração contemporânea**, v. 5, n. 2, p. 65-90, 2001.

ELMUTI, D.; KATHAWALA, Y. An overview of strategic alliances. **Management decision**, v. 39, n. 3, p. 205-218, 2001.

FAULKNER, D. **International strategic alliances: Co-operating to compete.** Maiden head: McGraw-Hill, 1995.

FLICK, U. **Uma introdução à pesquisa qualitativa.** 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

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

FUSFELD, D. Joint subsidiaries in the iron and steel industry. **American Economic Review**, v. 48, n. 1, p. 578-587, 1958.

GULATI, R. Does familiarity breed trust? The implications of repeated ties for contractual choice in alliances. **Academy of management journal**, v. 38, n. 1, p. 85-112, 1995.

GULATI, R. Alliances and networks. **Strategic management journal**, v. 19, n. 4, p. 293-317, 1998.

GULATI, R.; SINGH, H. The architecture of cooperation: Managing coordination costs and appropriation concerns in strategic alliances. **Administrative science quarterly**, p. 781-814, 1998.

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.

GUMMESSON, E. **Marketing de relacionamento total**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

HAIR JR, J. F. *et al.* **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HAIR JR, J.F. *et al.* **Fundamentos de pesquisa de marketing**. Porto Alegre: Bookman, 2010.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C.K. Strategic intent. **Harvard Business Review**, v. 67, n. 3, p. 63-78, 1989.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C.K. **Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã**. 10. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

HARBISON, J. R.; PEKAR JR, P. **Alianças estratégicas: quando a parceria é a alma do negócio e o caminho para o sucesso**. São Paulo: Futura, 1999.

HARRISON, J. S. **Administração Estratégica de Recursos e Relacionamentos**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HENNINK, M.; HUTTER, I.; BAILEY, A. **Qualitative research methods**. Thousand Oaks: Sage, 2011.

HITT, M. A.; IRELAND, R. D; HOSKISSON, R. E. **Administração estratégica: competitividade e globalização**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

HOOLEY, G.; PIERCY, N. F.; NICOULAUD, B. **Estratégia de marketing e posicionamento competitivo**. 4. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

HOSKISSON, R. E. *et al.* **Estratégia competitiva**. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

HUNT, S. D.; LAMBE, C. J.; WITTMANN, C. M. A theory and model of business alliance success. **Journal of Relationship Marketing**, v. 1, n. 1, p. 17-35, 2002.

INKPEN, A. C.; LI, K. Joint venture formation: Planning and knowledge-gathering for success. **Organizational Dynamics**, v. 27, n. 4, p. 33-47, 1999.

ISIDOR, R.; SCHWENS, C.; HORNUNG, F.; RUEDIGER, K. The impact of structural and attitudinal antecedents on the instability of international joint ventures: The mediating role of asymmetrical changes in commitment. **International Business Review**, v. 24, n. 2, p. 298-310, 2015.

IYER, K. N. S. Learning in strategic alliances: an evolutionary perspective. **Academy of Marketing Science Review**, v. 10, n. 1, p. 1-14, 2002.

KANTER, R. M. Collaborative advantage. **Harvard business review**, v. 72, n. 4, p. 96-108, 1994.

KAUSER, S.; SHAW, V. The influence of behavioural and organisational characteristics on the success of international strategic alliances. **International Marketing Review**, v. 21, n. 1, p. 17-52, 2004.

KEEGAN, W.J.; **Marketing global**. 7.ed. São Paulo: Pearson, 2006.

KING, N.; HORROCKS, C. **Interviews in qualitative research**. London: Sage, 2010.

KOGUT, B. The stability of joint ventures: Reciprocity and competitive rivalry. **The Journal of Industrial Economics**, p. 183-198, 1989.

KOGUT, B. Joint ventures and the option to expand and acquire. **Management science**, v. 37, n. 1, p. 19-33, 1991.

KOZA, M. P.; LEWIN, A. Y. The co-evolution of strategic alliances. **Organization science**, v. 9, n. 3, p. 255-264, 1998.

LARENTIS, F.; MILAN, G. S.; BERNARDI, F. C.; TONI, D. De. Joint Ventures como Estratégia de Internacionalização: Benefícios e Riscos. **Global Manager**, v. 13, n. 2, p. 1-23, 2013.

LIN, H.; DARNALL, N. **Strategic alliances for environmental protection – facilitating sustainable innovation through collaboration: a multistakeholder perspective**. New York: Springer, 2007.

LOPES, F. D. *et al.* Institutional environments in the formation of international joint venture: a Brazilian case study. **GESTÃO. Org**, v. 5, n. 2, 2010.

LORANGE, P.; PROBST, G. J. B. Joint ventures as self-organizing systems: A key to successful joint venture design and implementation. **Columbia Journal of World Business**, v. 22, n. 2, p. 71-77, 1987.

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

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. Porto Alegre: Bookman, 2012.

MARSHALL, C.; ROSSMAN, G. B. **Designing qualitative research**. London: Sage, 2006.

MAYER, K. J. Designing Interorganizational Contracts: the Role of Detailed Task Descriptions. In: ARIÑO, A.; REUER, J.J. (Eds.). **Strategic Alliances: Governance and Contracts**. Houndmills:Palgrave Macmillan, p. 184-193, 2006.

MINERVINI, N.O **exportador**. 5. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.

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

MOTA, M. O.; OGASAVARA, M. H. Uma compreensão da formação e pós-formação de alianças estratégicas no setor de TI. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, v. 4, n. 1, p. 42-64, 2011.

NIELSEN, B. B. Strategic Fit and the Role of Contractual and Procedural Governance in Alliances: A Dynamic Perspective. **Working Paper**, n. 8. 2008. Disponível em: <[cbs.dk/content/download/78215/1045122/file/SMGWP2008\\_9.pdf](http://cbs.dk/content/download/78215/1045122/file/SMGWP2008_9.pdf)>. Acesso: 20 abr. 2012.

NILSSON, C. Strategic alliances, trick or treat? The case of Scania. **International Journal of Production Economics**, v. 52, n. 1, p. 147-160, 1997.

OSBORN, R. N.; BAUGHN, C. C. Forms of interorganizational governance for multinational alliances. **Academy of Management Journal**, v. 33, n. 3, p. 503-519, 1990.

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

PORTER, Michael E. **Competitive strategy: Creating and sustaining superior performance**. New York: The Free Press, 1985.

PREECE, S. Why create alliances? **International Executive**, v. 37, n. 3, p. 261-277, 1995.

RAJASEKAR, J.; FOUTS, P. Strategic alliances as a competitive strategy: How domestic airlines use alliances for improving performance. **International Journal of Commerce and Management**, v. 19, n. 2, p. 93-114, 2009.

RIBEIRO, J.L.D.; MILAN, G.S. Planejando e conduzindo entrevistas individuais. In: RIBEIRO, J.L.D.; MILAN, G.S. (eds.). **Entrevistas individuais: teoria e aplicações**. Porto Alegre: FEEng/UFRGS, cap. 1, p. 9-22, 2004.

RICHARDS, M.; INDRO, D.C. Government as an alliance partner. In: ARIÑO, A.; REUER, J.J. (eds.). **Strategic alliances: governance and contracts**. Houndmills: Palgrave Macmillan, p. 11-20, 2006.

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, 2009.

ROSS, W. T.; ROBERTSON, D. C. Compound relationships between firms. **Journal of Marketing**, v. 71, n. 3, p. 108-123, 2007.

ROSSETTO, M. H.; SEGATTO, A. P. Capacidades relacionais na gestão de alianças da Blanver Farmacêutica. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, v. 7, n. 1, p. 181-212, 2014.

SCHREIER, M. **Qualitative content analysis in practice**. London: Sage, 2012.

SCHULER, R.; TARIQUE, I. International joint venture system complexity and human resource management. In: STAHL, G. K.; BJ, I.; MORRIS, S. (Eds.). **Handbook of research in international human resource management**. Edward Elgar Publ. p. 385-404, 2012

SCHUMACHER, C. R. Trust-a source of success in strategic alliances? **Schmalen bach Business Review**, v. 58, p. 259-278, 2006.

SCOTT, G.; GARNER, R. **Doing qualitative research: designs, methods, and techniques**. Upper Saddle River: Pearson, 2013.

SHENKAR, O.; YAN, A. Failure as a consequence of partner politics: Learning from the life and death of an international cooperative venture. **Human Relations**, v. 55, n. 5, p. 565-601, 2002.

SHETH, J. N.; PARVATIYAR, A. Toward a theory of business alliance formation. **Scandinavian International Business Review**, v. 1, n. 3, p. 71-87, 1992.

SMITH, D. G. The exit structure of venture capital. **UCLA Law Review**, v. 53, p. 315, 2005.

TEECE, D. J. Competition, cooperation, and innovation: Organizational arrangements for regimes of rapid technological progress. **Journal of Economic Behavior & Organization**, v. 18, n. 1, p. 1-25, 1992.

TEECE, D. J. **Dynamic capabilities and strategic management: organizing for innovation and growth**. Oxford: Oxford Univ. Press, 2009.

TJEMKES, B.; VOS, P.; BURGERS, K. **Strategic alliance management**. New York: Routledge, 2012.

TSANG, E. W. K. Motives for strategic alliance: a resource-based perspective. **Scandinavian Journal of Management**, v. 14, n. 3, p. 207-221, 1998.

VARADARAJAN, P. R.; CUNNINGHAM, M. H. Strategic alliances: a synthesis of conceptual foundations. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 23, n. 4, p. 282-296, 1995.

WILLIAMSON, O. E. **The mechanisms of governance**. Oxford: Oxford Univ. Press, 1996.

WILLIAMSON, O. E. et al. **The Transaction Cost Economics Project: the theory and practice of the governance of contractual relations**. Edward Elgar: Cheltenham, 2013.

WOLCOTT, H. F. **Transforming qualitative data: Description, analysis, and interpretation**. Thousand Oaks: Sage, 1994.

YAO, Z.; ZHI, Y. FISCHER, G. J.; CHAOQN, M.; FANG, E. Knowledge complementarity, knowledge absorption effectiveness, and new product performance: The exploration of  
Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, Florianópolis, v.9, n.2, mai./ago. 2016.

international joint ventures in China. *International Business Review*, v. 22, n. 1, p. 216-227, 2013. YIN, R. K. **Case study research: Design and methods**. 5ed. Thousand Oaks: Sage, 2014.

YOSHINO, M. Y.; RANGAN, U. S. **Strategic alliances: an entrepreneurial approach to globalization**. Cambridge: Harvard University Press, 1995.