

Formação de joint ventures internacionais – o caso Puig-Memphis

Fernando DIAS LOPES
Universidade Federal do Rio Grande do Norte – PPGA/UFRN

Marcelo Milano FALCAO VIEIRA
Fundação Getúlio Vargas – EBAPE/RJ

Resumo

Este artigo é o resultado de um estudo empírico em uma joint venture internacional (JVI) formada entre uma empresa brasileira e uma empresa européia, no setor de cosméticos. A questão central foi verificar “Como o ambiente institucional e as relações de poder influenciam a formação de JVIs entre empresas de países em diferentes estágios de desenvolvimento?” A influência do ambiente foi analisada nas diferentes etapas do processo de formação da parceria, ou seja, a decisão sobre o parceiro, a decisão sobre a estrutura da parceria e a influência na evolução da parceria. O modelo teórico desenvolvido para o estudo é composto de três abordagens, as quais, no conjunto, permitem uma melhor compreensão da natureza multifacetada desse fenômeno. As teorias que compõem o modelo são: a teoria institucional (aspectos sócio-culturais); a economia dos custos de transação (aspectos econômicos e estratégicos) e a teoria da dependência de recursos (aspectos políticos).

Palavras-chaves: joint venture – teoria institucional – economia dos custos de transação – dependência de recursos

Résumé

Cet article est le résultat d'une étude empirique dans une société de joint venture internationale (JVI) formée entre une société brésilienne et une société européenne, dans le secteur des cosmétiques. La question centrale était de vérifier : “Comment l'environnement institutionnel et les relations de pouvoir influencent la formation de JVIs entre des sociétés provenant de pays différents en termes de développement ?” L'influence de l'environnement a été analysée dans les différentes étapes de la procédure de formation du partenariat, c'est-à-dire, la décision sur le partenaire, la décision sur la structure du partenariat et l'influence dans l'évolution du partenariat. Le modèle théorique développé pour l'étude se compose de trois points, qui, dans l'ensemble, permettent une meilleure compréhension de la nature à facettes multiples de ce phénomène. Les théories qui composent le modèle sont : la théorie institutionnelle (aspects socioculturels), l'économie des coûts de transaction (aspects économiques et stratégiques) et la théorie de la dépendance de ressources (aspects politiques).

Mots-clefs : joint venture – théorie institutionnelle – économie des coûts de transaction – dépendance de ressources

Formação de joint ventures internacionais – o caso Puig-Memphis

INTRODUÇÃO

Este artigo é o resultado de um estudo empírico em uma joint venture internacional (JVI) formada entre uma empresa brasileira e uma empresa européia, no setor de cosméticos. A questão central foi verificar “Como o ambiente institucional influencia a formação de JVI entre empresas de países em diferentes estágios de desenvolvimento?” A influência do ambiente foi analisada nas diferentes etapas do processo de formação da parceria, ou seja, a decisão sobre o parceiro, a decisão sobre a estrutura da parceria e a influência na evolução da parceria. O modelo teórico desenvolvido para o estudo é composto de três abordagens, as quais, no conjunto, permitem uma melhor compreensão da natureza multifacetada desse fenômeno. As teorias que compõem o modelo são: a teoria institucional (aspectos sócio-culturais); a economia dos custos de transação (aspectos econômicos e estratégicos) e a teoria da dependência de recursos (aspectos políticos).

A questão central associa-se a um conjunto de estudos que têm procurado minimizar os aspectos econômicos como fatores únicos capazes de explicar este fenômeno. Nesse sentido, o modelo utilizado toma como pressuposto que embora joint ventures sejam um fenômeno de natureza econômica, seus processos são moldados e dependentes de fatores sócio culturais e políticos. O mercado, assim, é visto como uma instituição moldado pelo contexto institucional e funciona com base em valores considerados legítimos dentro de um espaço social específico.

1- *Joint ventures internacionais (JVIs): motivos e contingências*

Estratégias de cooperação, tais como alianças, joint ventures (JVs) e *networks* (CHILD; FAULKNER, 1998) têm sido utilizadas como alternativa para entrar em mercados de países em desenvolvimento. Nesses países, os riscos de entrada podem estar associados à instabilidade política e econômica, além de outros aspectos institucionais.

O campo de estudo de estratégias de cooperação é amplo, em termos de perspectivas teóricas e métodos de investigação, sendo marcado, muitas vezes, por incoerências e inconsistências teóricas (GRANDORI; SODA, 1995; OSBORN; HAGEDOORN, 1997).

Estudos têm mostrado que a formação de alianças é moldada pela imersão social das organizações-mãe em contextos sociais particulares. Em outras palavras, alianças são moldadas através da interação entre estas organizações e os ambientes sócio-culturais na qual elas atuam (RODRIGUES, 1999; GULATI, 1998). A decisão de entrar em uma aliança, a escolha de um parceiro apropriado e a escolha da estrutura da aliança podem ser vistas como questões de poder inter e intra-organizacionais. A formação de alianças estratégicas também é condicionada pelos custos associados de ir ao mercado ou internalizar todas as atividades em uma forma hierárquica (WILLIAMSON, 1996; CONTRACTOR; LORANGE, 1988).

Pode-se argumentar que relações de poder, relações de mercado e ambiente institucional são centrais para a análise de arranjos cooperativos. Assumindo essa pressuposição, este trabalho tem seu foco na **formação** de uma *joint venture*, dando destaque às contingências e aos processos que levam à emergência de relacionamentos cooperativos e às formas particulares de organizá-los (EBERS, 1997).

Estratégias cooperativas, tais como *joint ventures* (JVs), podem ser concebidas como mecanismos para alcançar objetivos através de cooperação (CHILD; FAULKNER, 1998). As JVI representam um tipo específico de rede formada por pelo menos duas organizações-mãe, a qual resulta em uma nova entidade com participação compartilhada (GULATI, 1998; OSBORN; BAUGHN, 1990; HARRIGAN, 1988).

Entre as razões que explicam o crescente interesse no estudo de JVs, está a crescente popularidade delas como um mecanismo para entrar em novos mercados, sua complexidade e, ao mesmo tempo, o alto grau de experiências mal sucedidas (LANE; BEAMISH, 1990; FEY; BEAMISH, 2001). Entre as explicações para os insucessos e baixo desempenho de JVs, pesquisadores têm salientado: as diferenças de cultura dos países (RODRIGUES, 1999; HENNART; ZENGER, 2002; BARKEMA; VERMEULEN, 1997); diferenças na cultura e clima organizacional (FEY; BEAMISH, 2001; PORTHKUCHI et al., 2002); mudanças no ambiente da JV e as disputas de poder.

JV em países em desenvolvimento têm problemas específicos, para além daqueles que são normalmente encontrados em JVs em países desenvolvidos. No entanto, Lane e Beamish (1990) propuseram que JVs em países em desenvolvimento têm como principais problemas alguns que são comuns em alianças em qualquer outro lugar, tais como a deterioração do relacionamento e conflitos não resolvidos entre parceiros.

Vasconcelos e Henriques (apud OLIVEIRA; DRUMMOND; RODRIGUES, 1999) verificaram que firmas brasileiras têm apresentado os seguintes motivos para formar JVs: adquirir tecnologia, obter vantagens competitivas sobre outros competidores locais e explorar vantagens ligadas à propriedade tecnológica, a patentes e ao poder no mercado internacional. Por outro lado, parceiros estrangeiros tendem a se motivar pelas possibilidades de aumentar sua lucratividade com a venda de habilidades gerenciais e de tecnologia; acesso a canais estruturados de comercialização e de conhecimento do mercado, da legislação e das práticas administrativas locais. Inkpen e Beamish (1997) afirmam que as firmas devem ter acesso ao conhecimento local como forma de controlar incertezas e estabelecer uma presença operacional em um país.

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

Além dos motivos, faz-se necessário investigar as contingências técnicas e institucionais como fatores-chaves para explicar a formação de uma JV, conforme é apresentado a seguir.

a) Dimensões competitivas do ambiente

Mudanças no ambiente internacional têm sido destacadas como um motivo central para implementar estratégias cooperativas. Estas mudanças estão relacionadas às condições institucionais e de mercado. Harrigan (1988) apontou que JVs são uma estratégia competitiva para enfrentar um novo ambiente concorrente. Ele defende que o uso de JVs está relacionado às condições da demanda e aos traços competitivos.

Child e Faulkner (1998) apresentam também contribuições da teoria do poder de mercado para o estudo de JVs. Fazendo referência a Porter, eles salientaram que uma estratégia cooperativa pode oferecer oportunidades para as firmas que estão colaborando, no sentido de modificar a posição que elas ocupam nas suas indústrias.

Por ultimo, Sharfman et. all. (1991), no que concerne às forças competitivas, citam três implicações para formação de alianças: forças competitivas podem estimular colaboração interfirma, as quais, por sua vez, podem habilitar os parceiros a ampliar o escopo e alcançar a sofisticação dos seus competidores. Segundo, competição também força firmas a colaborar para alcançar os benefícios da sobrevivência. Terceiro, as pressões competitivas influenciam a formação de alianças estratégicas ao criar o desejo de alcançar a previsibilidade do ambiente através da redução do nível de incerteza.

b) Estado, cultura e relações sociais

Benefícios estratégicos e econômicos são, obviamente, as primeiras considerações para entrar em uma aliança estratégica (LANE; BEAMISH, 1990). Mas, por trás dos motivos

expressos pelos gerentes para formar uma *JVI*, bem como a escolha do parceiro, existem muitas outras contingências que podem ser analisadas para explicar a formação de *JVIs*.

O ambiente pode limitar a ação individual, independente da percepção que o indivíduo tenha dessa limitação. Essa limitação ocorre através de mecanismos cognitivos e culturais ou, de maneira mais objetiva, através de pressões competitivas e legais. As contingências que podem influenciar a formação de *JVIs* incluem o papel exercido pelo Estado, pelas dimensões culturais do ambiente e pela natureza das relações sociais.

No que diz respeito ao Estado, este é um importante ator, uma vez que tem o poder de impor regras e produzir fortes mudanças no ambiente político e econômico (FLIGSTEIN, 1991). Greenwood et. all. (2002) têm demonstrado que sistemas de governança podem criar e legitimar formas organizacionais. As ações do governo podem estar associadas à proteção do capital local, à criação de incentivos ao capital internacional, a restrições ao capital internacional, à proteção de propriedade tecnológica e ao controle de setores essenciais.

O Estado pode influenciar de diversas formas a criação de *JVIs*. Ele pode ver a formação de *JVs* por empresas locais como uma possibilidade de alcançar maior integração com a economia global, como uma possibilidade de aumento do fluxo comercial entre as firmas parceiras (DUSSAUGE; GARRETTE, 1999), além de ver *JVs* como um mecanismo para desenvolvimento tecnológico e gerencial das empresas nacionais (RODRIGUES, 1999).

Com relação às dimensões culturais, pode-se dizer que estas exercem um papel importante ao moldar as práticas gerenciais, as quais podem representar fricções nos relacionamentos interorganizacionais entre empresas de países diferentes (POTHUKUCHI et al, 2002; HENNART; ZENG, 2002). Segundo Yeheskel et all. (2001) diferenças na cultura nacional das empresas-mãe estão relacionadas às dissimilaridades em percepções gerenciais, valores, práticas e abordagens básicas sobre confiança.

Diferenças culturais podem produzir falhas no processo de comunicação que, por sua vez, tendem a resultar em conflitos. Essas mesmas diferenças também podem implicar incongruências das técnicas gerenciais com as práticas locais, gerando assim ineficiência (RODRIGUES, 1999; BETHLEM, 1999).

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

Ebers (1997) destacou que estudos em um nível relacional têm enfatizado que as relações sociais pré-existentes entre os indivíduos de uma região aceleram e apóiam o desenvolvimento de redes de relacionamentos mais formais entre organizações. Como uma vantagem, atores podem economizar no desenvolvimento de mecanismos contratuais formais quando desenvolvem negócios no interior dessa rede de relações.

2. A economia dos custos de transação, a teoria institucional e a dependência de recursos

Neste artigo propõe-se uma abordagem que contrastará três perspectivas diferentes: economia dos custos de transação (ECT), teoria institucional (TI) e dependência de recursos (DR). Por muito tempo, pesquisas sobre alianças estratégicas negligenciaram o papel dos aspectos sociais e culturais. Foi somente no final dos anos 80 e na década de 90 que pesquisadores empregaram mais intensamente abordagens sociais para entender arranjos cooperativos (EBERS, 1997; POWELL, 1987, 1990, 1998; GULATI, 1995, 1998).

Assume-se neste artigo que motivos econômicos e estratégicos são centrais em alianças. No entanto, uma abordagem contextualizada é necessária para compreender esses dois aspectos motivadores. Assim, a Teoria Institucional (TI) será usada para alcançar uma

abordagem mais contextualizada de todas as fases da formação de *JVIs*, pois teorias baseadas somente em competição de mercado não apresentam uma visão completa da natureza das relações interorganizacionais (DIMAGGIO; POWELL, 1991).

A Teoria Institucional (TI) tem se tornado um arcabouço essencial para entender fenômenos organizacionais. Ela ajuda a explicar como dimensões sociais e culturais do ambiente podem moldar a ação e a estrutura organizacional. É complementar às abordagens econômicas ao defender que eficiência pode ser o resultado das diferenças nas características do ambiente institucional dos países (WHITLEY, 1992). No entanto, quando tomada isoladamente, a Teoria Institucional (TI) pode apresentar uma visão supersocializada da realidade organizacional.

Sobre a Economia de Custos de Transação (ECT), pode-se dizer que, se usada isolada de outras teorias, produz uma visão subsocializada dos fenômenos organizacionais. Numa visão subsocializada, atores são vistos como se comportando ou decidindo como átomos fora do contexto social (GRANOVETTER, 1985). Nesta teoria, a falta de consideração dos efeitos das relações sociais e da estrutura social sobre os processos de produção, distribuição e consumo organizacionais cria um modelo altamente simplificado e abstrato para entender a realidade. Em contrapartida, prove um conjunto importante de outros elementos teóricos, os quais justificam seu emprego para compreensão de fenômenos organizacionais, conforme será apresentado em outro tópico.

Roberts e Greenwood (1997) afirmam que a Economia de Custos de Transação (ECT) provê um arcabouço útil de pressupostos, os quais podem ser construídos para explicar a adoção de um desenho organizacional específico. Hesterly et. all. (1990) acreditam que Teoria Institucional (TI) pode oferecer direções úteis para identificar e entender os custos referidos na Economia de Custos de Transação (ECT). A Teoria Institucional (TI) também evidencia o papel exercido pelos mecanismos institucionais isomórficos na escolha das estruturas de governança. Desta forma, expande os elementos necessários para entender como e por que arranjos híbridos são escolhidos em relação a mercado ou hierarquia.

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

3. Modelo de análise de *joint ventures* internacionais

Ainda que não exista um consenso no campo sobre a forma mais adequada para estudar alianças, já existe um consenso sobre a necessidade de combinar diferentes teorias para compreender a natureza multifacetada delas (Grandori; Soda, 1995; Ebers, 1997). Nesse sentido o modelo a seguir compõe-se de elementos de diferentes abordagens teóricas e inclui a seqüência de eventos referida por Gulati (1998) para formação de uma aliança.

Segundo Gulati (1998), do ponto de vista estratégico, algumas das facetas essenciais do comportamento das firmas, de como elas se relacionam nas alianças, podem ser entendidas quando se olha para a seqüência de eventos do processo de sua formação. Esta seqüência inclui a decisão de entrar na aliança, a escolha do parceiro, a escolha da estrutura e a evolução da aliança. Para facilitar a compreensão, estas etapas são descritas no quadro a seguir.

Quadro nº 1: Descrição explicativa das decisões centrais na formação de JVs

Decisões centrais no processo de formação de uma aliança	DESCRIÇÃO CONCEITUAL
<i>Decisão de formar uma aliança</i>	Referem-se aos fatores que explicam a decisão de entrar em uma aliança, tais como: o alcance de maior poder de mercado, o aumento da eficiência organizacional e a aquisição de conhecimento. O fator tamanho e o tipo de indústria também vêm sendo considerados como decisivos para entrada. As questões sociais, como a imersão das organizações no ambiente sócio-cultural, também podem ser empregadas para explicar esta fase. Dirigentes podem ser estimulados por diretores de empresas, com os quais mantêm relações sociais, a ver alianças como uma alternativa para enfrentar situações de incerteza.
<i>Decisão sobre o parceiro</i>	Refere-se aos fatores determinantes na escolha do parceiro. A decisão de uma firma em formar uma aliança também está condicionada à disponibilidade de um parceiro atraente. A teoria da dependência de recursos tem como argumento que a escolha de um parceiro é condicionada pela existência de interdependências estratégicas de uma organização com outras de seu ambiente. Gulati (1998), no entanto, comenta que uma explicação da formação de alianças baseada somente sobre interdependência ignora como firmas aprendem sobre oportunidades de alianças. Assim, ele explica que as redes sociais e fluxo de informações são fundamentais para escolha de parceiros. Reputação é considerada um importante fator para a seleção de um parceiro. Ela é o resultado de diferentes laços estabelecidos com diferentes organizações. Além desses aspectos deve-se considerar: a complementaridade de objetivos e recursos, proximidade geográfica e cultural, domínio do contexto institucional local, domínio tecnológico e de mercado e a oportunidade de ser o primeiro a propor a aliança.
<i>Decisão sobre a estrutura</i>	A variação da estrutura de um arranjo cooperativo pode variar significativamente, como decorrência, dentre outros aspectos, do grau de interdependência das empresas-mãe e do grau de autonomia. Gulati (1998) explica que a lógica de escolha entre os extremos de fazer ou comprar um determinado componente também pode ser esperado operar quando firmas têm de decidir entre os diferentes tipos de estrutura de governança. Nessa lógica, quanto maior for a preocupação com a absorção pelo parceiro, mais hierárquica será a estrutura de governança. No entanto, Gulati (1998) adverte para o risco de reducionismo presente nessa lógica, uma vez que trata alianças numa perspectiva não histórica.
<i>Dinâmica evolutiva de uma aliança</i>	A dinâmica de evolução da aliança refere-se a como os parceiros envolvem-se na mesma ao longo do tempo. Entender a evolução das alianças pode prover <i>insights</i> críticos sobre como tais laços podem ser gerenciados. Gulati (1998) sugere que enquanto condições iniciais, tais como os objetivos dos parceiros, suas adaptações no processo de aprendizagem e a natureza do ambiente e do contexto interorganizacional parecem exercer influência sobre o desenvolvimento de uma aliança; a evolução de algumas alianças pode de fato estar próxima a um modelo de equilíbrio.

O modelo teórico proposto (fig.1) neste artigo indica uma influência do estágio de desenvolvimento dos países das empresas-mãe, das contingências técnicas e institucionais e das relações de poder nas diferentes fases do processo de formação da JV. Esses aspectos podem ser explicados a partir de elementos oriundos da ECT, da TI e da DR.

O modelo explicita a complementaridade das três abordagens teóricas, indicando que elas contribuem para compreensão tanto das influências técnicas quanto institucionais do ambiente. As três abordagens, conforme dispostas no modelo, indicam seu poder explicativo nas diferentes fases, na análise dos motivos e na influência do estágio de desenvolvimento dos países das empresas-mãe.

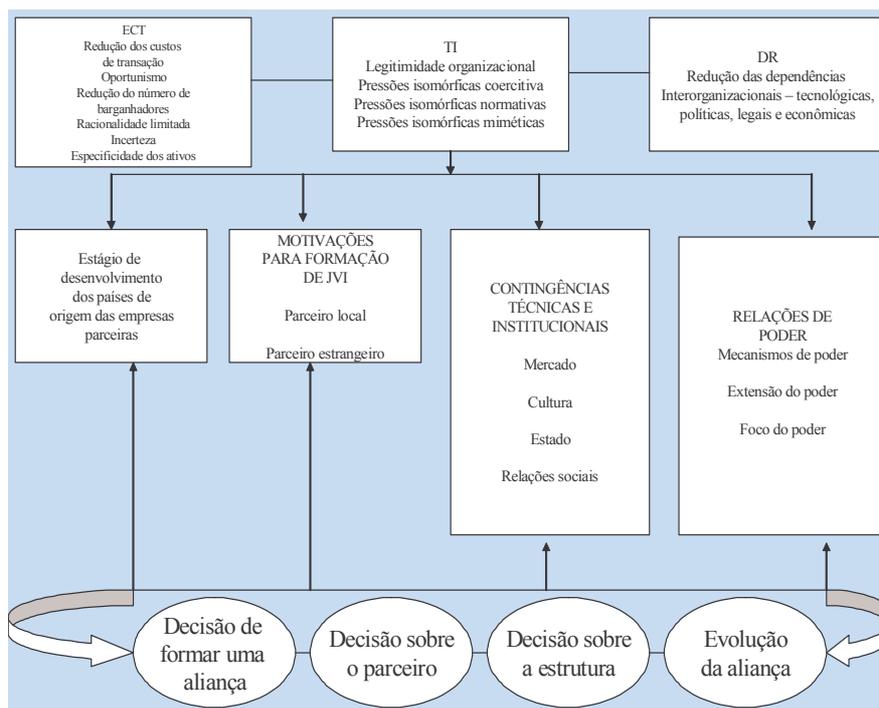


Figura 1: Modelo de Análise

4. Apresentação do caso

Conforme salientado no início deste trabalho, o artigo resultou de um estudo de caso em uma joint venture formada por uma empresa brasileira (Memphis Industrial) e por uma empresa espanhola (Antônio Puig). Do resultado da parceria formou-se a Puig-Memphis, com sede e operações no Brasil. Para realização do estudo foram utilizados relatórios e documentos fornecidos pela empresa, além de entrevistas em profundidade com os dirigentes da Memphis Industrial e da Puig Memphis, incluindo representantes das duas empresas-mães (quatro brasileiros e um espanhol). As entrevistas foram realizadas em duas etapas, sendo a primeira etapa em 2001 e a segunda etapa em 2003, objetivando compreender assim a evolução da parceria. As entrevistas duraram em média uma hora e foram transcritas literalmente. Para análise dos dados aplicaram-se as técnicas de análise documental e análise de conteúdo.

4.1 - Brasil e Espanha – características institucionais

Brasil e Espanha estão em estágios diferentes de desenvolvimento, o que implica diferenças no ambiente técnico e institucional. No entanto, as semelhanças também são significativas. Por apresentarem similaridades culturais e econômicas, parcerias entre empresas desses dois países tenderiam a ter menores dificuldades no processo de formação.

Desde o final dos anos 50, investimentos externos têm exercido um papel importante na modernização econômica da Espanha. O país era atrativo para investimentos estrangeiros não apenas por oferecer oportunidades para participar de um mercado doméstico em rápida expansão, mas também por servir como uma base para posteriores exportações e comércio com países da Comunidade Européia (CE) (Eurotendências, 2003). Na década de 80, 64% dos investimentos espanhóis eram realizados na Comunidade Européia, 8% nos EUA, e apenas 4%, na América Latina (Eurotendências, 2003).

A partir da consolidação do processo de liberalização e de privatizações da economia espanhola, os principais grupos empresariais espanhóis, com o apoio dos sucessivos governos, iniciaram uma estratégia de expansão internacional, sobretudo em direção à América Latina.

Na década de 90 esta região se tornou o principal destino dos investimentos espanhóis, representando em 1998, 72% do total dos investimentos (*Eurotendências*, 2003).

Culturalmente, valores familiares são extremamente importantes na Espanha e, nesse país, se mantém um estilo de vida mais relaxado do que em muitas outras nações. Hofstede (1980), em análise sobre a evitação da incerteza (EI) no país, ilustra que o mesmo atinge os mais altos índices do *ranking*, observando-se uma correlação positiva com a predominância católica – mais de 50% da população. Distância do poder, individualismo e masculinidade estão em uma posição moderada, comparando-se com os demais países da Comunidade Européia. Esse mesmo autor também identificou oito *clusters* de países que apresentavam congruência na configuração das dimensões culturais pesquisadas. Um desses *clusters* constitui-se de países latinos no qual o autor colocou junto Brasil e Espanha.

O Brasil é o país hospedeiro, assim o seu ambiente institucional tende a estabelecer as principais restrições e apresentar maiores impactos pela influência cultural nas práticas de gestão e de comercialização. Tem uma população de 169,6 milhões de pessoas (IBGE, 2003). Não existe uma religião oficial, no entanto, aproximadamente 90% da população assumem-se como católicos. Possui um forte setor industrial e muito rico em recursos naturais, respondendo por mais ou menos 5% da biodiversidade mundial.

Historicamente, assim como a Espanha, o Estado brasileiro sempre exerceu um papel ativo na economia, forjando o desenvolvimento econômico através de intervenções diretas como legislador e investidor.

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

No que concerne às dimensões de Hofstede o Brasil se apresenta com elevada evitação de incerteza e tem uma ligeira superioridade na dimensão individualismo, quando comparado com a média dos países latinos. No entanto, é considerado um país coletivista. A distância do poder (DP) apresenta um escore bastante elevado, indicando o grande nível de concentração de poder. Ainda que se reconheça e se perceba evidente tal dimensão, Bethlen (1999) entende que vem ocorrendo uma diminuição de DP causada pela 'aculturação' brasileira, principalmente decorrente da internacionalização das empresas brasileiras e dos meios de comunicação.

Child e Rodrigues (2000), baseados no *Global Competitiveness Report/1999*, analisaram a relação entre ambiente econômico e institucional na escolha da estrutura de governança em *JVIs* no Brasil e na China. Comparando os dois países com os EUA, verificaram que eles apresentam baixos escores nos sistemas legais, na instabilidade institucional, na liberdade de atuação sem interferência governamental, na ética, na qualidade educacional, no desenvolvimento do sistema financeiro e na efetividade da cadeia de suprimento.

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

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

especificidades de comportamento de consumo, bem como a existência de um conjunto de empresas nacionais e transnacionais, com fortes ativos comerciais estabelecidos no mercado doméstico, já consistiam em um desafio significativo. Por outro lado, a existência de padrões regulatórios, leis de proteção à propriedade tecnológica e a existência de infra-estrutura de produção, são pontos favoráveis para se obter sucesso em parceria no Brasil.

4.2 - O segmento da perfumaria no Brasil e na Espanha

O setor de perfumaria está inserido em um setor maior, o de cosméticos. Este setor divide-se em perfumaria, cosmético e higiene pessoal. No Brasil, no período compreendido entre 1996 e 2001, o setor de perfumaria respondia por 12% de participação na indústria de cosméticos. Tomando esse mesmo período, o setor alcançou um crescimento médio real (deflacionado) de cerca de 9% ao ano (Garcia e Furtado, 2002).

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

No Brasil a perfumaria começa a aparecer no final do século XIX, com a vinda da corte portuguesa. Para Ashcar (2001), o cenário mundial foi favorável ao setor no Brasil, pois a guerra produziu grandes dificuldades para importação, o que gerou incentivos para o crescimento da economia brasileira e para a produção local.

Até o final da década de 60, as principais indústrias de fragrância mundiais já estavam instaladas no Brasil e década de 90, principalmente a partir de 1992, estabeleceram-se, no Brasil, as principais importadoras de perfume.

O Brasil é um dos maiores mercados de cosméticos, sendo que a perfumaria, em 2000, ocupava a 4^a posição no mercado mundial, respondendo por 5,6% do consumo, alcançando a cifra de US\$ 1,140 bilhões (Garcia e Furtado, 2002).

Puig (2003) analisa a indústria espanhola de perfumaria e argumenta que o sucesso na indústria de cosméticos não dependeu somente da adoção de uma estratégia particular de negócio, mas da maneira pela qual as empresas criaram imagens de marca que foram ao encontro de conceitos mais gerais de modernidade e de identidade nacional. A autora salienta que a perfumaria é uma das poucas indústrias espanholas competitivas internacionalmente.

A América Latina sempre foi o principal mercado externo das indústrias espanholas e no caso da *Antonio Puig*, sua participação mais expressiva estava em países de língua espanhola, onde já mantinha subsidiárias ou parceiros locais, como Chile, Argentina e México.

4.3 - A JV Puig-Memphis e suas empresas-mãe: Antônio Puig e Memphis Industrial

A *Antonio Puig S.A* é uma das empresas da *Puig Beauty & Fashion Group*, multinacional cuja atividade está baseada na área de perfumaria, cosméticos e setores da moda. Fragrâncias e cuidados pessoais representam 48,8% dos negócios do grupo. Entre marcas de beleza de maior prestígio destacam-se *Carolina Herrera*, *Nina Ricci*, *Paco Rabanne* e *Payot*, as quais englobam cosméticos e perfumaria de luxo.

A *Memphis* foi fundada em 1949, por meio de um processo de aquisição. A indústria adquirida dispunha de uma linha composta de sabonete, loção, talco, entre outros produtos. Em termos de participação de mercado, a *Memphis* tem, aproximadamente, 4% em sabonetes e 5% em desodorantes.

A *Memphis* é uma empresa familiar e esta característica criou uma pré-disposição, quando da estratégia de crescimento da empresa, de formar parceria com empresas que apresentassem, também, essa característica.

A *JV* formada com a *Antonio Puig* foi a primeira aliança na história da *Memphis Industrial*. A empresa já estava predisposta a criar aliança. No entanto, foi a *Antonio Puig* quem abordou a *Memphis* para formação de uma parceria.

Puig-Memphis S.A. foi a denominação dada a *JV* criada em parceria entre a *Antonio Puig*, da Espanha, e a brasileira *Memphis Industrial*. É uma empresa de capital fechado e foi criada para ter um prazo de vigência indeterminado. A *Antonio Puig* detém 51% das ações da *joint venture*, enquanto que a *Memphis Industrial* controla 49% das ações.

A *Puig-Memphis* detém, aproximadamente, 1% de participação de mercado, considerando o preço de venda ao consumidor. Os principais concorrentes são a *Natura* (32% de participação), a *Avon* (16% de participação) e *O Boticário* (20% de participação). As principais marcas da *Puig-Memphis* são: *Diavolo*; *Per Donna*; *Mediterrâneo*; *Quorum*; *Ágata*; *Tháís*; *Água Brava*; *Água Brava Sea Power*.

4.4 - A formação da *JV Puig Memphis*: dimensões políticas, sociais, culturais e econômicas

O processo de formação da *Puig-Memphis* é resultado da conjugação de fatores econômicos, políticos, sociais e culturais, o que comprova a proposição de Oliver (1990), Oliver e Ebers (1997) e Osborn e Hagedoorn (1997) de que relações interorganizacionais são fenômenos complexos e de natureza multifacetada.

a) Decidindo Formar Aliança

A *Memphis Industrial*, quando formou a aliança, já estava há cinco anos na expectativa de encontrar um parceiro internacional. Em 2000, a estratégia de parceria aparece formalmente no planejamento da empresa.

A expectativa da *Memphis* era encontrar um parceiro que pudesse contribuir com marcas internacionais, com tecnologia de *marketing* e com produtos de maior valor agregado. A decisão da empresa de entrar em uma aliança objetivava, também, reduzir o risco de ficar dependente de apenas um negócio.

A expectativa da *Antonio Puig* era encontrar uma empresa com capacidade de distribuição nacional dos seus produtos, para alcançar uma penetração mais rápida no mercado brasileiro, sem precisar fazer elevados investimentos. A decisão da *Antonio Puig* em formar aliança está de acordo com a proposição de Hennart (1987) de que esse mecanismo contribui com a estratégia de estar presente em todos os mercados mundiais.

Outro fator que influenciou na decisão da *Antonio Puig* foram as exigências impostas pelo processo de globalização. A tendência é de que grandes distribuidores passem a selecionar fornecedores globais, tornando-se fundamental para esta empresa obter condições de atender a um dos seus grandes distribuidores, no caso a rede Carrefour.

Diante do desconhecimento das características culturais e institucionais do Brasil, a formação de uma parceria mostrou-se como melhor alternativa. Essa alternativa também permitia uma redução dos investimentos, compartilhamento de riscos e rapidez no acesso ao mercado local. Uma parceria também era vista como uma opção para construir uma base de produção com ganhos de escala para atender também ao mercado latino.

Por parte da *Memphis* a formação de uma parceria viabilizou a alternativa de entrar em um novo negócio, para o qual a empresa não detinha tecnologia, podendo oferecer em troca, no entanto, o acesso aos canais de distribuição. Além disso, detentora de uma legitimidade de 50 anos mercado brasileiro, a *Memphis* poderia oferecer seu nome a *Antonio Puig* para obter reconhecimento e aceitação.

As teorias que compõem o modelo ajudam a explicar a formação no que concerne aos seguintes aspectos.

Arranjos cooperativos, segundo a Economia dos Custos de Transação (ECT), representam uma estrutura de governança capaz de reduzir custos de transações em trocas internacionais. Além disso, o custo de contratar um representante para distribuir os produtos de perfumaria semi-seletiva da *Antonio Puig* seria alto pelo risco de oportunismos e pela dificuldade de controle na prioridade dada às marcas pelo distribuidor local.

O volume de transações a ser desenvolvido pela *Antonio Puig* também não comportaria, num primeiro momento, a instalação de uma subsidiária própria. O tempo também entraria como um fator para aumentar os custos, caso a estrutura de governança escolhida fosse uma subsidiária própria. A empresa precisaria fazer elevados investimentos em pesquisa de mercado, negociação com canais de distribuição, contratação de executivos locais e montagem de estrutura de produção.

Por parte da *Memphis*, a possibilidade de compartilhar os custos de entrada em um novo negócio, através de uma aliança, representou uma alternativa eficiente de redução de custos. Através da aliança, a empresa obteve acesso à tecnologia de produção de perfumes, a marcas internacionais e ao conhecimento de *marketing*.

Considerando a abordagem institucional, pode-se afirmar que o ambiente institucional diferenciado, com instituições em processo de consolidação influenciou positivamente na decisão de formar parceria para a entrada no Brasil pela *Antonio Puig*.

Por parte da *Memphis*, comprova-se a influência do ambiente institucional quanto à sensibilidade dos empresários brasileiros com relação às novas estratégias de crescimento. Conforme relatos dos diretores da *Memphis*, o tema aliança estava em evidência facilitando a aceitação como alternativa legítima a ser adotada para entrada em um novo negócio.

No que concerne à perspectiva da dependência de recursos, verificou-se que a alternativa de entrar em uma parceria internacional era vista pela *Memphis* como uma estratégia adequada para gerenciar determinadas interdependências. Entre essas interdependências estava a necessidade de uma tecnologia para ingressar em um novo negócio. A *Memphis* dominava a tecnologia de produção de produtos de banho com baixo valor agregado. A perfumaria exigiria grandes investimentos em pesquisa e em desenvolvimento de produtos para dominar o conhecimento de produção e de *marketing*.

A *Memphis* também dependia de formação de ativos comerciais, principalmente marcas, para ingressar no segmento de perfumaria com maior valor agregado. A formação da *JV* viabilizou o acesso às marcas internacionais, capazes de abrir mercado. Outra dependência, por parte da *Memphis*, dizia respeito aos recursos financeiros e humanos para ingressar em um novo negócio de produtos com maior valor agregado. A parceria viabilizaria o gerenciamento dessas interdependências ambientais por parte das duas empresas parceiras.

b) Decidindo o Parceiro

Em 1999, a *Antonio Puig* contratou um banco de Nova York para fazer um estudo das empresas que tinham participação significativa no mercado de cosméticos e que demonstrassem capacidade de distribuição nacional para este tipo de produto. Esse banco colocou a *Memphis* em primeiro lugar.

A *Antonio Puig*, vendo o Brasil como um grande mercado, buscou um parceiro que atendessem a dois critérios principais: capacidade de distribuição nacional e transparência. Eles queriam uma empresa que desse segurança ao investimento a ser feito. A *Memphis* atendia não somente a todos esses requisitos, como também era uma empresa com tecnologia e capacidade produtiva, fazendo com que a *Antonio Puig* não precisasse partir do zero para iniciar as atividades de produção.

A *Memphis* vislumbrou várias vantagens em formar uma parceria com a *Antonio Puig*, além de atender aos requisitos de dispor de marcas internacionais e de tecnologia de

marketing. Segundo o diretor da *Memphis*, a *Antonio Puig* é uma das maiores perfumarias do mundo e trabalha em mais de cem países; tem *expertise* e uma trajetória de sucesso.

Observa-se, portanto, que a parceria, para ambas as partes, atende a um requisito fundamental destacado por Larson (1992) que é a reputação empresarial como condição para iniciar o processo de negociação. A forte reputação na indústria de um dos parceiros pode propiciar os benefícios da qualidade institucionalizada dos seus produtos.

No caso específico *Puig-Memphis*, os diretores da *Memphis* acreditam que a cultura das empresas operou como um elemento acelerador do fechamento do acordo. Para os diretores da *Memphis*, a *Antonio Puig*, sendo uma empresa familiar, garante maior segurança nas negociações, pois estas ocorrem diretamente com os proprietários.

No entanto, ainda que as empresas apresentem valores afins, a diferença também foi um fator de atração. A *Antonio Puig* é conhecida pelo perfil de orientação para o mercado, com ênfase nas políticas de *marketing*. Para seus diretores a *Memphis* é uma empresa com ênfase na rentabilidade. Essa diferença de ênfase operou como fator de atração.

Uma vez aproximada as duas empresas pelo banco, pode-se afirmar que as relações sociais que se construíram exerceram um papel importante na consolidação da parceria e no fechamento do acordo. De acordo com as proposições de Ring e Van de Ven (1994), ainda que relações sociais não determinem a decisão de entrar em uma aliança elas podem exercer importante papel na institucionalização da parceria.

Viu-se, também, que ambas as empresas parceiras viam na aliança uma alternativa para reduzir dependências impostas pelo ambiente técnico e institucional. Do ponto de vista técnico, os parceiros viabilizariam, um para o outro, recursos escassos que eram imprescindíveis para entrada no mercado.

Para a *Antonio Puig*, as dependências residiam no conhecimento do contexto institucional e no acesso aos canais de distribuição, bem como na limitação de recursos financeiros para ingressar no Brasil. Os parceiros dispunham de condições de oferecer elementos para gerenciamento dessas limitações.

Pode-se afirmar que fatores institucionais, como a busca por legitimidade no mercado, exerceram influência para ambas as empresas, o que comprova a aplicabilidade da teoria institucional para explicação de arranjos cooperativos tipo *JVIs*.

c) Decidindo a Estrutura

A decisão de formar uma *JV*, diferentemente das outras formas de atuação da *Antonio Puig* na América Latina e Caribe, foi tomada em função de vários aspectos, os quais incluem a própria não disposição dos acionistas da *Memphis* em abrir o capital. Para um dos diretores da *Puig-Memphis*, a escolha dessa estrutura de parceria pela *Antonio Puig* deveu-se à complexidade do mercado e às diferenças regionais para poder organizar uma distribuição; também devido à complexidade da parte fiscal e às constantes mudanças. Além disso, a utilização de um parceiro local minimizaria o capital necessário para uma investida no mercado brasileiro e possibilitaria o aproveitamento de tecnologia já desenvolvida localmente para a distribuição, para a parte de impostos e de cobrança. Vale ressaltar que a decisão de não abrir o capital, indica uma característica cultural e institucional das empresas brasileiras.

Na definição da estrutura da *JV* em si, aparece uma preocupação da *Memphis* em resguardar o controle das atividades da empresa. Nesse sentido, no contrato ficou estabelecido que, embora a *Antonio Puig* tivesse o controle acionário, ficaria com a *Memphis* o controle administrativo e de produção.

No que concerne à distribuição dos diretores, o controle da área de *marketing* pela *Antonio Puig*, e o controle da área administrativo-financeira pela *Memphis* veio ao encontro das intenções das duas empresas-mãe. Para o representante da *Antonio Puig* na *JV*, o controle

da área de *marketing* reforçava a preocupação dessa empresa com a política dessa área desenvolvida internacionalmente.

As vantagens visualizadas pela *Antonio Puig*, no uso de uma *JVI* para ingressar no mercado brasileiro, vão ao encontro das vantagens descritas por Barkema e Vermeulen (1997), que afirmam que uma *JV* permite a firma compartilhar os custos e os riscos de entrada em um novo mercado e, ao mesmo tempo, permite o uso do conhecimento do parceiro local sobre o contexto institucional local, sobre o gosto dos consumidores e sobre as práticas de negócio locais.

Fey e Beamish (2001) também confirmam a opção da *Antonio Puig* e acreditam ser uma *JV* a melhor alternativa para superar barreiras culturais e institucionais. Essas vantagens se materializaram, embora, passado um período de parceria, a *Antonio Puig* tenha percebido que o conhecimento das peculiaridades do mercado era parcial por parte da *Memphis*.

d) Dinâmica de Evolução da Aliança

A direção da *JV* compreende o empreendimento como algo a longo prazo, não se vislumbrando a possibilidade de a *Antonio Puig* vir a criar uma subsidiária integral para explorar o mercado brasileiro. Segundo um dos diretores da *JV*, a mesma está funcionando adequadamente, atendendo às expectativas de ambas as partes.

A *JV* vem produzindo bons resultados. Hoje, a *Memphis* é a primeira empresa brasileira com capacidade de distribuição nacional no varejo para perfumaria. Também obteve tecnologia de *marketing* para produtos com maior valor agregado e incorporou novas práticas de produção.

De acordo com os diretores da empresa, não se faria de forma diferente a parceria, ou seja, existe uma satisfação de ambas as partes no atendimento dos objetivos estabelecidos. Para um dos diretores da *Memphis*, somente questões operacionais e projeções de mercado para a *JV* poderiam ter sido realizadas com mais precisão e realismo. Os equívocos cometidos pela direção da *JV* foram consertados e não afetaram a relação das empresas. Para os diretores, a confiança assegurou o compromisso de ambos na continuidade do negócio, bem como os ajustes necessários não previstos no contrato ou no acordo-base.

Na dinâmica de funcionamento da aliança, e como objetivo secundário da parceria, ambas empresas ganharam maior visibilidade e legitimidade no ambiente. Empresas nacionais e internacionais passaram a encarar com mais seriedade a realização de negócios com a *Memphis* por ser esta uma empresa com parceria internacional. Por outro lado, a *Antonio Puig* passou a ser mais conhecida no Brasil.

Considerações finais

É importante ressaltar que os resultados econômicos não estão atendendo às expectativas iniciais de ambas as empresas. Sendo assim, a continuidade pode ser explicada por: primeiro, a perspectiva de que o resultado virá com o tempo, pois explicações para os resultados abaixo do esperado são dados a partir de uma visão de que o cenário nacional não está propício para o crescimento; segundo, os resultados, ainda que abaixo do esperado, são positivos e compensam a manutenção da aliança. Uma terceira explicação para a continuidade do negócio assenta-se na proposição de Ring e Van de Ven (1994) de que existem poderosas motivações sócio-psicológicas para preservar o relacionamento que envolve investimentos em transações específicas. Nesse sentido, pode-se explicar a continuidade do negócio como o resultado das relações sociais estabelecidas para além dos resultados econômicos.

Outras explicações para a continuidade do negócio, decorrem das considerações de Inkpen e Beamish (1987). Assim, pode-se citar, como fatores endógenos que contribuíram para a continuidade do negócio, 1) a manutenção da missão estratégica das duas empresas parceiras; 2) a *JV* continua sendo importante para ambas as empresas parceiras, e não se

desenvolveu uma rivalidade competitiva entre os parceiros. Além desses, fatores ambientais também foram favoráveis, tais como a não ocorrência de mudanças na legislação brasileira para investimento e propriedade que pudessem ter impacto negativo sobre o interesse do parceiro estrangeiro e não ocorrência de mudanças no regime político que produzissem aumento da instabilidade ambiental. Finalmente, não ocorreram alterações significativas no poder de barganha das empresas, associado com a aquisição de conhecimentos, que permitissem a uma das parceiras eliminar a outra.

No que concerne ao controle, pode-se observar a ocorrência de um controle social baseado em uma auto-regulação com uma dimensão moral, conforme verificado em outras experiências de parcerias em estudos realizados por Larson (1992). Esse compromisso moral de fazer com que nada dê margem à desconfiança, ou que possa “ferir” a integridade da empresa e de seus membros, é evidenciado no discurso de todos os diretores da *Memphis*, bem como dos que compõem a *joint venture Puig-Memphis*.

A aplicação do modelo mostrou que ao se empregar conjuntamente e de forma integrada as diferentes teorias, potencializou-se a compreensão do processo de formação da *joint venture*. No caso de analisar somente a partir das dimensões econômicas, desconsiderando-se questões como reputação, cultura e relações sociais, não teria sido possível compreender o processo de institucionalização da aliança e mesmo sua continuidade diante de resultados abaixo do esperado. Por outro lado, a decisão de escolha de um tipo de estrutura de governança, no caso uma JV, não poderia ser explicado sem se levar em consideração dependências do ambiente. A capacidade de redução de custos de transação para ambas as empresas foi ponderada também em todas as fases do processo de formação. Finalmente, o papel do estágio de desenvolvimento dos países foi fundamental para compreender as motivações dos parceiros na escolha um do outro e na decisão de formar uma parceria. Percebeu-se que as diferenças institucionais ampliaram a importância da teoria institucional e da dependência de recursos para explicar a interferência das variáveis sócio culturais e políticas. Pode-se levantar a hipótese de que quanto maior for a distância institucional (sócio cultural) entre os países parceiros mais relevante se torna o emprego de abordagens que não reduzam a formação de joint ventures a um fenômeno de natureza puramente econômico.

Uma das contribuições deste estudo para a teoria foi confirmar empiricamente a capacidade de utilizar as teorias propostas como complementares e não excludentes na análise do processo de formação de joint ventures. Verificou-se também que fatores ambientais econômicos, políticos, culturais e sociais exercem influência em intensidades distintas dependendo da fase do processo e do grau de diferenciação das organizações e dos países de origem das empresas que compõem a aliança. Finalmente, propõe-se o uso extensivo do modelo para outros tipos de arranjos cooperativos internacionais adotando-se seus elementos para construir um modelo quantitativo para generalização dos dados empíricos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BARKEMA, Harry G.; SHENKAR, Oded; VERMEULEN, Freek; BELL, John H. Working abroad, working with others: how firms learn to operate international joint ventures. **Academy of Management Journal**. Mississippi State, v. 40, n. 2, p. 426-442, 1997.
- BETHLEM, Agrícola. **Gestão de negócios: uma abordagem brasileira**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- CHILD, J.; FAULKNER, D. **Strategies of Cooperation: Managing Alliances, Networks, and Joint Ventures**. Oxford, New York: Oxford University Press, 1998.
- CHILD, John; RODRIGUES, Suzana B. **Corporate governance in international joint ventures: Toward a theory of partner preferences**. **International Management and Organization Group**. Birmingham Business School. Working paper, 2000
- CLEGG, Stewart R. **Frameworks of Power**. London: Sage, 1990.

- CONTRACTOR, F.; LORANGE, P. Why should firms cooperate? The strategy and economics basis for cooperative ventures. In: _____ (eds.). **Cooperative Strategies in International Business**. Lexington, MA: Lexington Books, 1988. p. 03-28.
- DIMAGGIO, Paul J.; POWELL, W. W. The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. **American Sociological Review**. Ann Arbor, MI, v. 48, p. 147-160, 1983.
- DUSSAUGE, Pierre; GARRETTE, Bernard. **Cooperative Strategy: Competing Successfully through Strategic Alliances**. New York: John Wiley, 1999.
- EBERS, Mark. **The Formation of Inter-organizational Networks**. Oxford, New York: Oxford University Press, 1997.
- EUROTENDÊNCIAS**. Espanha – privatizações, “núcleos duros” e grupos bancários: uma análise da estratégia de internacionalização de Espanha. (<http://www.dpp.pt/pt/Eurotendencias.htm> acessado em outubro de 2003.)
- FEY, Carl F.; BEAMISH, Paul W. Organizational climate similarity and performance: international joint ventures in Russia. **Organization Studies**. Berlin, New York, v. 22/5, p. 853-882, 2001.
- FLIGSTEIN, Neil. The structural transformation of American Industry: an institutional account of the causes of diversification in the largest firms, 1919-1979. In: POWELL, W. W.;
- GARCIA, Renato; FURTADO, João. **Estudo da competitividade de cadeias integradas no Brasil: impactos das zonas de livre comércio. Cadeia: cosméticos**. Campinas: UNICAMP-IE-NEIT, 2002.
- GRANOVETTER, Mark. Economic action and social structure: the problem of embeddedness. **American Journal of Sociology**. Chicago, Illinois, v. 91, p. 481-510, 1985.
- GRANDORI, Anna; SODA, G. Inter-firm networks: antecedents, mechanisms and forms. **Organization Studies**. Berlin, New York, v. 16 (2), p. 183-214, 1995.
- _____. An organizational assessment of inter-firm coordination modes. **Organization Studies**. Berlin, New York, v. 18 (6), p. 897-925, 1997.
- GREENWOOD, Royston; SUDDABY, Roy; HINNINGS, C. R. Theorizing change: the role of professional associations in the transformation of institutionalized fields. **Academy of Management Journal**. Mississippi State, v. 45 (1), p. 58-80, 2002
- GULATI, R. Social structure and alliance formation patterns: a longitudinal analysis. **Administrative Science Quarterly**. Ann Arbor, v. 40, p. 619-652, 1995.
- _____. Alliances and networks. **Strategic Management Journal**. Hoboken, NJ, v. 19, p. 293-317, 1998.
- HAMEL, Gary Paul. **Competitive Collaboration: Learning, Power and Dependence in International Strategic Alliances**. Ann Arbor, MI: UMI. Thesis (Ph.D.), University of Michigan, 1990.
- HARRIGAN, K. R. Joint venture and competitive strategy. **Strategic Management Journal**. Hoboken, NJ, v. 9, p. 141-158, 1988.
- HENNART, J-F. Joint ventures and competitive strategy. **Strategic Management Journal**. Hoboken, NJ, v. 9, p. 361-74, 1988.
- HENNART, J-F.; ZENG, Ming. Cross-cultural differences and joint venture longevity. **Journal of International Business Studies**. Ann Arbor, MI, v. 33, n. 4, p. 699-716, 2002.
- HESTERLY, William S.; LIEBESKIND, Julia; ZENGER, Todd R. Organizational economics: an impending revolution in organization theory? **Academy of Management Review**. New York, v. 15, n. 3, p. 402-420, 1990.
- INKPEN, Andrew C.; BEAMISH, Paul. Knowledge, bargaining power, and the instability of international joint ventures. **Academy of Management Review**. New York, v. 22, n. 1, p. 177-202, 1997.
- LARSON, Andrea. Network dyads in entrepreneurial settings: a study of the governance of exchange relationships. **Administrative Science Quarterly**. Ann Arbor, v. 37, p. 76-104, 1992.
- LANE, Harry; BEAMISH, P. Cross-cultural cooperative behavior in joint ventures in LDCs. **Management International Review**. Gütersloh, Germany, v. 30, p. 87-102, 1990.
- OLIVEIRA, Virgínia I.; DRUMMOND, Aldemir; RODRIGUES, Suzana B. Joint venture: aprendizagem tecnológica e gerencial. In: RODRIGUES, Suzana B. (org.). **Competitividade, alianças estratégicas e gerência internacional**. São Paulo: Atlas, 1999. p. 99-121.

- OSBORN, Richard N.; HAGEDOORN, John. The institutionalization and evolutionary dynamics of inter-organizational alliances and networks. **Academy of Management Journal**. Mississippi State, v. 40, n. 2, p. 261-278, April 1997.
- OSBORN, Richard N.; BAUGH, C. Christopher. Forms of inter-organizational governance for multinational alliances. **Academy of Management Journal**. Mississippi State, v. 33, n. 3 p. 503-519, 1990.
- OLIVER, Amalya L.; EBERS, Mark. Networking network studies: an analysis of conceptual configuration in the study of inter-organizational relationships. *Organization Studies*; Berlin; v. 19 (4), p. 549-583, 1998.
- OLIVER, C. Determinants of international relationships: integration and future directions. **Academy of Management Review**. New York, v. 15 (2), p. 241-265, 1990.
- PFEFFER, J., NOWAK, P. Joint ventures and inter-organizational interdependence. **Administrative Science Quarterly**. Ann Arbor, v. 21, p. 398-418, 1976.
- PORTHUKUCHI, Vijay; DAMANPOUR, Fariborz; CHOI, Jaepil, CHEN, Chao C.;
- POWELL, W. W. Learning from collaboration: knowledge and networks and pharmaceutical industries. **California Management Review**. Berkeley, CA, v. 40, n. 3, p. 228-240, 1998.
- _____. Neither market nor hierarchy: Network forms of organization. In: STAW, B. M.; CUMMINGS, L. L. (eds.). **Research in Organizational Behavior**: Greenwich, CT: JAI Press, 1990. p. 295-336.
- _____. Hybrid organizational arrangements: new form or transitional development? **California Management Review**. Berkeley, CA, v. 30 (1), p. 67-87, 1987.
- PUIG, Núria. **The Search for Identity**: Spanish Perfume in the International Market. Madrid: Universidad Complutense de Madrid, 2000.
- RING, P. S.; VAN DE VEN, A. H. Developmental processes of cooperative inter-organizational relationships. **Academy of Management Review**. New York, v. 19/1, p. 90-118, 1994.
- RODRIGUES, Suzana B. Formação de alianças estratégicas em países emergentes: o caso Brasil-China. In: RODRIGUES, Suzana B. (org.). **Competitividade, alianças estratégicas e gerência internacional**. São Paulo: Atlas. 1999. p. 183-205.
- ROBERTS, Peter W.; GREENWOOD, Royston. Integrating transaction cost and institutional theories: toward a constrained-efficiency framework for understanding organizational design adoption. **The Academy of Management Review**. New York, v. 22, p. 346-373, April. 1997.
- SHARFMAN, Mark P.; GRAY, Barbara; YAN, Aimin. The context of inter-organizational collaboration in the Garment Industry: an institutional perspective. **Journal of Applied Behavioral Science**. London, v. 27, n. 2, p. 181-208, jun: 1991.
- YEHESKEL, Orly; ZEIRA, Yoram; SHENKAR, Oded. Parent company dissimilarity and equity international joint venture effectiveness. **Journal of International Management**. Philadelphia, PA, v. 7, n. 2, p. 81-104, 2001.
- WILLIAMSON, O. **Industrial Organization**. Cheltenham, UK; Brookfield, Vt.; USA: Elgar Pub., 1996.
- WHITLEY, R. D. **Business Systems in East Asia**. London: Sage. 1992.