

**JOINT VENTURES INTERNACIONAIS: CONSIDERAÇÕES TEÓRICAS SOBRE A
INFLUÊNCIA DO NÍVEL DE DESENVOLVIMENTO DOS PAÍSES DE ORIGEM
DAS EMPRESAS-MÃE**

Fernando Dias Lopes¹

Rua Visconde de Abaeté, 2804 Bairro Capim Macio

CEP: 59082-480 Natal/RN Brasil

Telefone: 84 207-8312

E-mail: flopes@ufrnet.br

¹ Universidade Federal do Rio Grande do Norte – UFRN

Programa de Pós-graduação em Administração

CEP: 05508-900 São Paulo/SP Brasil

Resumo:

Este artigo consiste em um ensaio teórico sobre as influências do estágio de desenvolvimento dos países de origem de empresas-mãe (empresas parents) de joint ventures internacionais (JVIs) na formação desse tipo de arranjo organizacional cooperativo. O argumento central do ensaio é de que o estágio de desenvolvimento dos países de origem das empresas-mães molda o processo de formação de alianças (CHILD; RODRIGUES, 2000; HYDER, 1999; BEAMISH; BANKS, 1987; LANE; BEAMISH, 1990), uma vez que produzem diferenças de interesses e objetivos, bem como pautam a negociação em contextos institucionais fundados em diferentes sistemas de negócios (WHITLEY, 1992). Apresenta-se como hipótese que o estágio de desenvolvimento tende a influenciar no nível de complexidade da formação do arranjo, principalmente quando esta diferença associa-se às diferenças culturais. Além disso, diferenças de estágio de desenvolvimento produzem assimetrias nas relações de poder, as quais são reguladas pelo controle de ativos tangíveis e intangíveis e pelo domínio do contexto institucional de referência onde é formada a joint venture. O artigo apresenta definições de joint ventures internacionais, algumas considerações gerais sobre a formação de joint ventures em países em desenvolvimento, motivos centrais para formação de joint ventures por parceiros locais e estrangeiros e, por último, as considerações finais.

Palavras-chave: Joint venture, estágio de desenvolvimento, arranjos cooperativos, sistemas de negócio, ambiente institucional.

INTERNATIONAL JOINT VENTURES: THEORETICAL NOTES ABOUT THE INFLUENCE OF THE DEVELOPMENT STAGE OF THE COUNTRIES

Abstract:

This is a theoretical essay about the influence of countries` development stage on the formation of international joint ventures. The central argument is that the development stage of the countries shapes the process of strategic alliances formation (CHILD; RODRIGUES, 2000; HYDER, 1999; BEAMISH; BANKS, 1987; LANE; BEAMISH, 1990). This occur because differences in the development stage of countries` parents produce differences in both interest and objectives` partners. Moreover, this difference became the negotiation more complex as a consequence of different business system (WHITLEY, 1992). It is argued that the development stage tends to influence the level of complexity of the joint venture process formation. This difference produce too asymmetries on power relations, whose that are regulated by control of tangibles and intangibles assets, as well by the knowledge of institutional context where the joint venture is hosted. The article presents concepts of international joint ventures, some general considerations about the formation of this kind of arrangements in development countries, the central motives to form joint venture by local and foreigner partner partners, and final considerations.

Key words: *joint venture, development stage, cooperative arrangements, business systems, institutional environment.*

JOINT VENTURES INTERNACIONAIS: CONSIDERAÇÕES TEÓRICAS SOBRE A INFLUÊNCIA DO NÍVEL DE DESENVOLVIMENTO DOS PAÍSES DE ORIGEM DAS EMPRESAS-MÃE

1 - Introdução

Cooperação é um tema emergente nos estudos organizacionais. Cooperação refere-se não somente às relações interpessoais como também às relações interorganizacionais. Estratégias cooperativas, tais como *joint ventures* (JVs), podem ser concebidas como mecanismos organizacionais para alcançar objetivos através de cooperação com outras organizações, ao invés de competir com elas (CHILD; FAULKNER, 1998). Isto não significa dizer que

competição não existe mais, mas que hoje ela assume uma forma diferente (GOMES-CASSERES, 1996). Competição pode coexistir com estratégias mais cooperativas. Arranjos cooperativos podem envolver, ao mesmo tempo, colaboração e competição.

Joint venture internacional (JVI) representa um tipo específico de rede, formada por pelo menos duas organizações-mãe (*parents*), a qual resulta em uma nova entidade organizacional com participação compartilhada (GULATI, 1998; OSBORN; BAUGHN, 1990; HARRIGAN, 1988; PFEFFER; NOWAK, 1976). Yeheskel, Zeira e Shenkar (2001) definem *joint ventures* internacionais (JVIs) clássicas ou *equity joint ventures* como uma entidade organizacional legal, sob a propriedade conjunta de duas ou mais companhias-mãe, na qual os escritórios de pelo menos uma delas localiza-se fora do país onde a *venture* opera. Esse tipo de relacionamento envolve considerável dispêndio de recursos e cria comprometimentos irreversíveis e duradouros entre os parceiros (LUO, 2001; GULATI; WESTPHAL, 1999).

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

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

Gulati (1998) ao fazer referência às familiares distinções entre mercado e hierarquia, sugere que *JVs* estão mais próximas a um dos pólos, podendo ser consideradas quase uma forma de hierarquia. Tais alianças cooperativas tendem a empregar os mecanismos estruturais de coordenação – sistemas de informação, planejamento estratégico e sistema de incentivos – que são comuns em organizações hierárquicas. De maneira similar, Osborn e Baughn (1990) argumentam que *JVs* podem ser vistas como quase hierarquias, ainda que elas não agrupem completamente os lucros correntes das empresas-mãe ou estabeleçam uma hierarquia simples. Ambas perspectivas assinalam considerações pertinentes sobre a proximidade de *JVs* em relação à forma hierárquica.

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

Neste ensaio argumenta-se que o estágio de desenvolvimento das empresas-mãe (*parents*) pode aumentar a complexidade do processo de formação desse tipo de arranjo cooperativo, bem como pode ser determinante na escolha dos objetivos, na configuração da estrutura, na longevidade, entre outros aspectos. Isso pode ser explicado pelos desenvolvimentos mais recentes da aplicação da abordagem institucional no estudo de negócios internacionais (WHITLEY, 1992; POWELL, 1998), ao salientar as diferenças nos sistemas nacionais de negócios e seus conseqüentes efeitos sobre o processo de comunicação e confiança entre parceiros.

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

freqüente de *JVIs* por países em desenvolvimento, como um mecanismo para transferir conhecimento e tecnologia, pode não ocorrer tão prontamente quanto os países em desenvolvimento advogam que *JVIs* poderiam alcançar. Aspectos específicos sobre a maneira como as relações são terminadas podem agir como barreiras para o alcance dos resultados pretendidos.

Deveria ser evidente, então, que a análise de *JVIs* deve levar em conta as perspectivas de ambas as partes: a companhia internacional que está fazendo o investimento direto, bem como o parceiro que está recebendo o investimento.

2- *Joint Ventures* em países em desenvolvimento

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

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

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

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

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

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

Hyder (1999) critica os estudos sobre *joint ventures* internacionais em países em desenvolvimento, conduzidas por Beamish (1985; 1987; 1988). Ele argumenta que o caráter

quantitativo desses estudos resultou em uma análise superficial das diferenças entre países desenvolvidos e em desenvolvimento.

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

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

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

Fonte: HYDER, 1999, p.456.

Hyder (1999) verificou que objetivos conflitantes dominavam em *joint ventures* em países desenvolvidos e, muitas vezes, eram mais importantes do que alcançar objetivos mútuos. O retorno financeiro da *JV* não era o objetivo principal de ambos os parceiros, mas sim seus objetivos individuais, os quais, ainda que ambíguos, dominavam. Por outro lado, em função de diferenças físicas e culturais entre os países desenvolvidos e os países em desenvolvimento, parceiros estrangeiros nas *joint ventures*, conscientemente, desenvolveram relacionamentos informais com os sócios locais ao longo do tempo, o que foi essencial para resolução de conflitos. A contribuição do parceiro local compreendeu a provisão de apoio através do acesso, principalmente na forma de contatos com autoridades governamentais. O parceiro estrangeiro, por outro lado, fez suas maiores contribuições no campo da tecnologia, produção, desenvolvimento de produtos e controle de qualidade. Nas *joint ventures* de países em desenvolvimento havia motivos complementares.

Ainda que tenha sido previamente argumentado de que *joint ventures* podem ser explicadas melhor como uma forma intermediária entre mercado e hierarquia, sua formação é influenciada, em importantes aspectos, pelas relações de poder, bem como por aspectos sociais e culturais. Abordar *JVs* simplesmente em termos de suas dimensões econômicas e considerar essas outras dimensões como meramente residuais, significa desconsiderar o caráter da imersão social e da contextualização das relações formais em grande extensão.

3- Motivos centrais para formar *JVIs*: parceiros locais e estrangeiros

Hyder (1999) observou que para entender uma *joint venture* é necessário investigar por que ela foi formada, ou, em outras palavras, porque os parceiros sentiram a necessidade de estabelecer a *JV*, isto é, os *motivos*. Os motivos, tais como adquirir tecnologia, obter conhecimento e expansão de mercado, podem influenciar todas as fases da formação da *JV* – decisão de formar um arranjo cooperativo, decisão sobre o parceiro, decisão sobre a estrutura e dinâmica de funcionamento da *joint venture* (GULATI, 1998). Eles variam de acordo com o resultado do estágio de desenvolvimento dos países de origem das empresas-mãe, bem como com os elementos do ambiente organizacional.

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

Outros aspectos importantes que parceiros estrangeiros esperam adquirir de parceiros locais em países em desenvolvimento, além do conhecimento do ambiente institucional, são as vantagens oferecidas pelos governos das nações menos desenvolvidas em termos de exportação e produção nesses países. Nesses casos, *joint ventures* com participação de capital são preferidas às aquisições ou subsidiárias como estrutura alternativa para obter apoio governamental. Lane e Beamish (1990) afirmam que, em geral, parceiros estrangeiros esperam obter conhecimento da economia local, políticas e cultura e um fornecimento de gerentes gerais da parte do parceiro local. Por outro lado, parceiros estrangeiros podem apresentar, como suas principais contribuições, tecnologia, conhecimento gerencial e apoio global (INKPEN; BEAMISH, 1997). Atualização tecnológica de forma regular também pode ser um importante *input* para firmas locais.

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

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

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

A aprendizagem também é usualmente considerada como um elemento essencial a ser obtido através da formação de uma *joint venture* (HYDER, 1999; POWELL, 1998; CHILD; FAULKNER, 1998; HAMEL, 1990), ainda que a expectativa dos parceiros em termos de

aprendizagem possa ser diferente. Firms de países desenvolvidos, por exemplo, esperam aprender sobre o ambiente local técnico e institucional, enquanto que firms de países em desenvolvimento buscam aprender sobre tecnologias e práticas gerenciais no mercado internacional.

Finalmente, pode-se concordar com Harrigan (1988) que *joint ventures* são formas alternativas para implementar mudanças na postura estratégica das empresas-mãe ou para defender posturas estratégicas correntes contra forças competitivas, que são muito fortes para uma firma dar conta sozinha. Através de *JVs*, firms podem compartilhar o uso de tecnologia que de outra maneira elas não poderiam dispor. *Joint ventures* internacionais também permitem a combinação de talentos, os quais podem resultar em um novo vigor competitivo a ser introduzido em indústrias letárgicas, além de poder levar indústrias embrionárias a desenvolver produtos de forma mais rápida e com melhor qualidade. Nesse sentido, *JVIs* podem ser concebidas como mecanismos alternativos para desenvolvimento de economias emergentes. Empresas nacionais podem ampliar a obtenção de ativos - tangíveis e intangíveis – através desse tipo de arranjo.

4 - Considerações finais

Já foi salientado que diferenças no estágio de desenvolvimento dos países de origem das empresas-mãe influencia a formação de *joint ventures* internacionais (*JVIs*). Tais arranjos são dotados de elevada complexidade por envolver compartilhamento de capital e direção com participação de membros das empresas formadoras. Isso significa reunir conhecimentos, práticas, culturas, expectativas e objetivos, muitas vezes conflitantes.

O estágio de desenvolvimento dos países também é determinante no nível de instabilidade do investimento, uma vez que países em desenvolvimento tendem, em geral, a apresentar instabilidade política e econômica. Mais ainda, diferenças no estágio de desenvolvimento ampliam as probabilidades de incompatibilidades entre as práticas gerenciais das empresas-mãe. A relação da empresa com as instituições locais, bem como demais *stakeholders* tende a sofrer variações que podem gerar problemas de comunicação, desconfiança e dificuldade de geração de respostas rápidas aos problemas técnicos. Por exemplo, traços de autoridade tradicional, favoritismos e clientelismo são evidentes ainda na cultura de muitos países latinos. Tais traços produzem incompatibilidades com práticas gerenciais modernas, as quais são pautadas pela autoridade racional-legal.

Ainda que possa se evidenciar um índice elevado de taxa de mortalidade de JVI's, bem como o alto nível de complexidade, defende-se aqui que são também significativos os resultados positivos que esse tipo de arranjo pode produzir – obtenção de conhecimento gerencial, tecnologia, compartilhamento de risco, acesso mais rápido à mercados distantes, uso compartilhado de canais de distribuição, entre outros.

Este ensaio procurou evidenciar um dos elementos essenciais na compreensão desse fenômeno, ou seja, o estágio de desenvolvimento dos países de origem das empresas-mãe. Se esta variável influencia e molda o processo de formação, conforme evidenciado ao longo do texto, mister se faz que se ampliem as investigações empíricas para refinar o entendimento de como isso ocorre.

O estágio de desenvolvimento dos países de origem das empresas parceiras por afetar o processo de formação deve ser elemento de análise para tornar o processo mais racional. Nesse sentido, mister se faz que sejam analisados traços característicos dos países dos parceiros, identificando as incongruências e congruências entre eles. Um plano de ação para minimizar os efeitos negativos deve ser desenvolvido, o que poderá envolver reestruturações organizacionais e treinamento técnicos e comportamental.

O estágio de desenvolvimento também produz premissas sobre o comportamento e as condições de desenvolvimento do negócio oferecidas pelo país parceiro. Se as premissas sobre o estágio de desenvolvimento do país do parceiro forem equivocadas, baseadas em informações distorcidas, pode-se gerar posturas arrogantes que não valorizam o potencial do parceiro local (tecnologia, competência gerencial, processos de trabalho). Ao se desvalorizar as contribuições do parceiro do país menos desenvolvido tende-se a impor práticas que resultam em ineficiência e conflito. Conseqüentemente, caso não reconhecido os equívocos em curto prazo, a sobrevivência do arranjo fica comprometido.

Assim, recomenda-se uma análise empírica da influência do estágio de desenvolvimento em um conjunto de joint ventures, observando-se como esta variável impacta na decisão de formar uma joint venture, na definição da estrutura da joint venture, na escolha do parceiro e na dinâmica evolutiva da joint venture. Considerando a natureza multifacetada desse fenômeno – a interação entre fatores políticos, sociais, culturais e

econômicos, recomenda-se também o uso de um arcabouço multi teórico. Ou seja, pode-se analisar como a dimensão econômica relaciona-se com o estágio de desenvolvimento aplicando-se teorias como Economia dos Custos de Transação -ECT. Para análise das pressões sócio-culturais resultantes das diferenças dos sistemas nacionais de negócio (WHITLEY, 1992), recomenda-se a aplicação da Teoria Institucional –TI (DIMAGGIO; POWELL, 1991; HAUSCHILD, 1993). Finalmente, para análise das dependências produzidas pelo estágio de desenvolvimento, recomenda-se a aplicação da Teoria da Dependência de Recursos (PFEFFER; SALANCIK, 1978).

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.

BEAMISH, Paul. The characteristics of joint ventures in developed and developing countries. **Columbia Journal of World Business**. New York, 20 (3), P. 13-19, 1985.

_____. **International joint ventures in developing countries**. London: Routledge, 1988.

_____. Joint ventures in LDCs: partner selection and performance. **Management International Review**. Gütersloh, Germany, 27 (1), P. 23-37, 1987.

BEAMISH, Paul W.; BANKS, John C. Equity joint ventures and the theory of the multinational enterprise. **Journal of International Business Studies**. Ann Arbor, MI, V.18, P. 1-16, Summer 1987.

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

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.

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.

GOMES-CASSERES, B. **The alliance revolution**: the new shape of business rivalry. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1996.

_____. Joint Ventures Cycles: the evolution of ownership strategies of U.S. MNEs, 1945-75. IN: CONTRACTOR Farok, LORANGE, Peter, (EDS.). **Cooperative Strategies in International Business**. Lexington, MA: Lexington Books, 1988. P. 111-127.

GRANDORI, Anna; SODA, G. Inter-firm networks: antecedents, mechanisms and forms. **Organization Studies**. Berlin, New York, V. 16 (2), P. 183-214, 1995.

GULATI, R. Alliances and networks. **Strategic Management Journal**. Hoboken, NJ, V. 19, P. 293-317, 1998.

GULATI, R.; GARGIULO, M. Where do inter-organizational networks come from? **American Journal of Sociology**. Chicago, Illinois, V. 104, N. 5, P. 1439-1493, mar. 1999.

GULATI, R.; WESTPHAL, J. D. Cooperative or controlling? The effects of ceo-board relations and the content of interlocks on the formation of joint ventures. **Administrative Science Quarterly**. Ann Arbor, V. 44, P. 473-506, 1999.

HAUNSCHILD, Pamela R. Inter-organizational imitation: the impact of interlocks on corporate acquisition activity. **Administrative Science Quarterly**. Ann Arbor, n. 38, P. 564-92, 1993.

HAMEL, Gary Paul. **Competitive collaboration**: learning, power and dependence in international strategic alliances. Ann Arbor, MI: Umi. Thesis (PH.D.), University of Michigan, 1990.

HARRIGAN, K. R. Joint venture and competitive strategy. **Strategic Management Journal**. Hoboken, NJ, V. 9, P. 141-158, 1988.

HYDER, Akmal S. Differences between developed and developing country joint ventures – a reality or a myth? **International Business Review**. Orlando, FL, V. 8, P. 441-461, 1999.

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.

LANE, Harry; BEAMISH, P. Cross-cultural cooperative behavior in joint ventures in LDCs. **Management International Review**. Gütersloh, Germany, V. 30, P. 87-102, 1990.

LUO, Yadong. Antecedents and consequences of personal attachment in cross-cultural cooperative ventures. **Administrative Science Quarterly**. Ann Arbor, V. 46, P. 177-201, 2001.

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.; 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.

PFEFFER, J., NOWAK, P. Joint ventures and inter-organizational interdependence. **Administrative Science Quarterly**. Ann Arbor, V. 21, P. 398-418, 1976.

PFEFFER, J., SALANCIK, G. **The external control of organizations: a resource dependence perspective**. New York: Harper and Row, 1978.

PORTHUKUCHI, Vijay; DAMANPOUR, Fariborz; CHOI, Jaepil, CHEN, Chao C.; PARK, Seung Ho. National and organizational culture differences and international joint venture performance. **Journal of International Business Studies**. Ann Arbor, MI, V. 33 (2), 243-265, 2002.

POWELL, W. W.; DIMAGGIO, P. J. **The new institutionalism in organizational analysis**. Chicago, The University of Chicago Press. 1991.

POWELL, W. W. Learning from collaboration: knowledge and networks and pharmaceutical industries. **California Management Review**. Berkeley, CA, V. 40, N. 3, P. 228-240, 1998.

_____. Neither market nor hierarchy: network forms of organization. IN: STAW, B. M.; CUMMINGS, L. L. (eds.). **Research in organizational behavior**: Greenwich, CT: Jai Press, 1990. P. 295-336.

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.

YEHESEKEL, Orly; ZEIRA, Yoram; SHENKAR, Oded. Parent company dissimilarity and equity international joint venture effectiveness. **Journal of International Management**. Philadelphia, PA, V. 7, N. 2, P. 81-104, 2001.

WHITLEY, R. D. **Business systems in East Asia**. London: Sage. 1992.