

**UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – PPGA
CURSO DE MESTRADO**

**ESTRUTURAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DE UMA JOINT
VENTURE EM BUSCA DE MAIOR COMPETITIVIDADE: O CASO
DE UMA EMPRESA GAÚCHA DO SETOR METAL-MECÂNICO**

FLÁVIA CAMARGO BERNARDI

Caxias do Sul, março de 2011

FLÁVIA CAMARGO BERNARDI

**ESTRUTURAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DE UMA JOINT
VENTURE EM BUSCA DE MAIOR COMPETITIVIDADE: O CASO
DE UMA EMPRESA GAÚCHA DO SETOR METAL-MECÂNICO**

Dissertação de Mestrado submetida à Banca de Qualificação designada pelo Colegiado do Mestrado em Administração da Universidade de Caxias do Sul, como parte dos requisitos necessários à obtenção do Título de Mestre em Administração. Área de Concentração: Gestão da Inovação e Competitividade.

Orientador: Prof. Dr. Gabriel Sperandio Milan

Caxias do Sul, março de 2011

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
Universidade de Caxias do Sul
UCS - BICE - Processamento Técnico

B523e Bernardi, Flávia Camargo

Estruturação e desenvolvimento de uma joint venture em busca de maior competitividade : o caso de uma empresa gaúcha do setor metal-mecânico / Flávia Camargo Bernardi. - 2011.

196 f. : il. ; 30 cm.

Apresenta bibliografia e anexos.

Dissertação (Mestrado) – Universidade de Caxias do Sul, Programa de Pós-Graduação em Administração, 2011.

“Orientação: Prof. Dr. Gabriel Sperandio Milan.”

1. Joint ventures. 2. Planejamento estratégico. 3. Randon S.A. Implementos e Sistemas Automotivos (Firma). 4. Jost-Werke (Firma). 5. Jost Brasil Sistemas Automotivos (Firma). I. Título.

CDU: 658.114.5

Índice para o catálogo sistemático:

- | | |
|---|-------------------|
| 1. Joint ventures | 658.114.5 |
| 2. Planejamento estratégico | 658.012.2 |
| 3. Randon S.A. Implementos e Sistemas automotivos (Firma) | 331.07RANDON |
| 4. Jost-Werke (Firma) | 331.07JOST-WERKE |
| 5. Jost Brasil Sistemas Automotivos (Firma) | 331.07JOST BRASIL |

Catalogação na fonte elaborada pelo bibliotecário
Marcelo Votto Teixeira – CRB 10/ 1974

FLÁVIA CAMARGO BERNARDI

**ESTRUTURAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DE UMA JOINT
VENTURE EM BUSCA DE MAIOR COMPETITIVIDADE: O CASO
DE UMA EMPRESA GAÚCHA DO SETOR METAL-MECÂNICO**

Dissertação de Mestrado submetida à Banca de Qualificação designada pelo Colegiado do Mestrado em Administração da Universidade de Caxias do Sul, como parte dos requisitos necessários à obtenção do Título de Mestre em Administração. Área de Concentração: Gestão da Inovação e Competitividade.

Conceito Final 4
Aprovado em 31 de março de 2011

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Deonir De Toni – Universidade de Caxias do Sul

Prof. Dr. Fabiano Larentis – Universidade de Caxias do Sul

Prof. Dr. Rogério Gava – CESF – Centro de Ensino Superior Cenecista de Farroupilha

DEDICATÓRIA

A Deus, pelas oportunidades que me foram concedidas. Aos meus pais e a minha irmã, pelo amor, carinho e pelos valores e princípios transmitidos. Ao meu namorado, Mikael Dalberto, pelo apoio incondicional. Aos meus “pupilos”, por permitirem que eu tenha um aprendizado constante. Aos demais familiares e amigos, pela compreensão da minha ausência nos momentos de dedicação aos estudos.

AGRADECIMENTOS

Agradeço aos professores e colegas do Mestrado do PPGA – UCS, pela amizade e oportunidade de novas experiências, conhecimentos e aprendizagem, especialmente, à Graciane Donadello e ao Prof. Ph.D. Paulo Fernando Pinto Barcellos. Ao Prof. Dr. Guilherme Cunha Malafaia pelos ensinamentos relacionados às alianças estratégicas. Ao meu orientador, Prof. Dr. Gabriel Sperandio Milan pela disponibilidade em compartilhar seus conhecimentos. Ao Prof. Patrick Bolton, ao Prof. Peter Lorange, à Profa. Suzana Braga Rodrigues e Profa. Ellen Auster, pelo envio de materiais. Agradeço, também, ao Sr. João Pedro Crespi, por ter possibilitado a realização da pesquisa junto à JOST Brasil, a Srta. Jucinara Dill pelo suporte durante o desenvolvimento da pesquisa, bem como aos meus colegas de trabalho da JOST Brasil, por sempre estarem disponíveis e me apoiarem. Por fim, ao Prof. Ms. Isidoro Ciconet, que sempre foi um grande exemplo para mim, e à FSG, pelo apoio financeiro.

EPÍGRAFE

É possível e gratificante identificar eventos importantes que já aconteceram, de forma irrevogável, e que terão efeitos previsíveis na próxima década ou duas. É possível, em outras palavras, identificar e se preparar para o futuro que já aconteceu.

Peter Drucker

RESUMO

As alianças estratégicas são uma das alternativas de estratégias de cooperação estabelecidas entre duas ou mais empresas com objetivos comuns, visando o estabelecimento de uma vantagem competitiva, sendo que a *joint venture*, dentre as possibilidades, é a mais frequente. Neste sentido, a presente pesquisa buscou analisar a estruturação, o desenvolvimento e a evolução da *joint venture* JOST Brasil Sistemas Automotivos Ltda., empresa localizada em Caxias do Sul (RS), resultado da parceria entre a empresa brasileira Randon S.A. e a empresa alemã JOST-Werke. Como metodologia de pesquisa, foi utilizada a pesquisa qualitativa, com caráter exploratório, a partir do desenvolvimento de um estudo de caso, aliado à análise documental e à aplicação de entrevistas individuais em profundidade, com uma abordagem semi-estruturada, considerando-se, como sustentação teórica, a literatura relacionada à estratégia, alianças estratégicas, *joint ventures* e a Teoria VBR (Visão Baseada em Recursos). A pesquisa permitiu identificar os motivos dos parceiros de negócio para a implementação da *joint venture* relacionando-os com a Teoria da Visão Baseada em Recursos, as principais etapas de implementação, os fatores críticos de sucesso, os mecanismos de governança adotados, bem como a evolução da JOST Brasil, resultando em considerações teóricas e empíricas que servem como suporte para a compreensão do processo de estruturação, desenvolvimento e evolução de *joint ventures*. Entre os principais resultados encontram-se a existência de objetivos comuns entre os sócios, a complementariedade de recursos e o desenvolvimento de vantagens competitivas.

Palavras-chave: competitividade, estratégia competitiva, alianças estratégicas, *joint venture*, VBR (Visão Baseada em Recursos).

ABSTRACT

Strategic alliances are one of the choices for strategies of cooperation established between two or more companies with common goals in order to gain a competitive strategy. Joint ventures, among such possibilities, are the most frequent ones. In this sense, this research has sought to examine the structure, development and evolution of the joint venture *JOST Brasil Sistemas Automotivos Ltda.*, a company based in Caxias do Sul (RS), and the result of a partnership between the Brazilian company Randon S.A. and the German company JOST-Werke. As research methodology, the qualitative research with exploratory nature has been used from the development of a case study, combined with documentary analysis and in-depth individual interviews using a semi-structured approach. As theoretical support, literature related to strategy, strategic alliances, joint ventures and RBV (Resource-Based View Theory) has been likewise used. The research made it possible to identify the reasons why business partners have decided to set up a joint venture, relating them to the Resource-Based View Theory, main implementation phases, critical success factors, adopted mechanisms of governance, as well as the evolution of JOST Brasil, resulting in theoretical and empirical considerations that serve as support to understand the structuring process, development and evolution of joint ventures. Among the main results are the partners' common goals, complementary resources and development of competitive edges.

Key-words: competitiveness, competitive strategy, strategic alliances, joint venture, RBV (Resource-Based View).

SUMÁRIO

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS	12
LISTA DE FIGURAS	13
INTRODUÇÃO.....	15
1. DELIMITAÇÃO DO TEMA.....	19
1.1 JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA DO ESTUDO.....	19
1.2 PROBLEMA DE PESQUISA.....	23
1.3 OBJETIVOS DO TRABALHO	24
1.3.1 Objetivo Geral	24
1.3.2 Objetivos Específicos	24
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	26
2.1 ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL.....	26
2.1.1 Origens do Conceito	26
2.1.2 Teoria da Visão Baseada em Recursos (VBR).....	31
2.2 ALIANÇAS ESTRATÉGICAS	34
2.2.1 Motivos para a Formação de Alianças Estratégicas.....	39
2.2.2 Tipologias de Alianças Estratégicas	47
2.2.3 Processo de Formação de Alianças Estratégicas	51
2.3 <i>JOINT VENTURES</i>	59
2.3.1 Fatores de Sucesso na Formação de <i>Joint Ventures</i>	63
2.3.2 <i>Análise de Joint Ventures</i>	68
2.3.2.1 Combinação Estratégica.....	68
2.3.2.2 Seleção do Parceiro de Negócio ou Sócio	69
2.3.2.3 Estabelecimento do Contrato	73
2.3.2.4 Mecanismos de Governança.....	76
2.3.2.5 Relacionamento entre os Parceiros de Negócio ou entre os Sócios	78
2.3.2.6 Desempenho da <i>Joint Venture</i>	80
3. MÉTODO DE PESQUISA.....	84
3.1 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA.....	84
3.2 PESQUISA QUALITATIVA	86
3.3 ENTREVISTAS INDIVIDUAIS E EM PROFUNDIDADE	88

3.4	PESQUISA DOCUMENTAL.....	93
4.	AMBIÊNCIA DA PESQUISA	95
4.1	CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA JOST BRASIL	95
4.1.1	Histórico da Empresa	95
4.1.2	Organograma da JOST Brasil	98
4.1.3	Fundamentos Estratégicos.....	99
4.1.4	Produtos da Empresa	100
4.1.5	Mercado de Atuação e Principais Clientes	101
4.1.6	Principais Indicadores.....	103
4.2	CARACTERIZAÇÃO DOS SÓCIOS OU PARCEIROS DE NEGÓCIOS.....	104
4.2.1	Caracterização da Randon S.A. Implementos e Participações	104
4.2.2	Caracterização da JOST-Werke	106
5.	PESQUISA QUALITATIVA.....	109
5.1	CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA.....	109
5.2	PERFIL DOS ENTREVISTADOS	110
5.3	DESCRIÇÃO DAS ENTREVISTAS DO GRUPO A.....	110
5.3.1	Motivos para a Formação da Aliança Estratégica	111
5.3.2	Combinação Estratégica.....	113
5.3.3	Definição da <i>Joint Venture</i>	114
5.3.4	Seleção do Sócio	115
5.3.5	Convergência de Interesses	117
5.3.6	Análise de Recursos, Capacidades, Habilidades e Ativos.....	118
5.3.7	Formação e Evolução da <i>Joint Venture</i>	119
5.3.8	Definição da Estrutura Organizacional da <i>Joint Venture</i>	124
5.3.9	Mecanismos de Governança.....	126
5.3.10	Fatores Críticos de Sucesso e Desempenho da <i>Joint Venture</i>	127
5.4	DESCRIÇÃO DAS ENTREVISTAS DO GRUPO B.....	129
5.4.1	Motivos para a Formação da Aliança Estratégica	130
5.4.2	Combinação Estratégica.....	131
5.4.3	Definição da <i>Joint Venture</i>	132
5.4.4	Seleção do Sócio	132
5.4.5	Convergência de Interesses	134
5.4.6	Análise de Recursos, Capacidades, Habilidades e Ativos.....	134
5.4.7	Formação e Evolução da <i>Joint Venture</i>	135
5.4.8	Definição da Estrutura Organizacional da <i>Joint Venture</i>	138

5.4.9	Mecanismos de Governança.....	139
5.4.10	Fatores Críticos de Sucesso e Desempenho da <i>Joint Venture</i>.....	140
5.5	QUADRO-RESUMO DAS ENTREVISTAS.....	142
6.	PESQUISA DOCUMENTAL	144
6.1	CARACTERIZAÇÃO DOS DOCUMENTOS ANALISADOS	144
6.1.1	Carta de Intenções.....	145
6.1.2	Contrato Social	146
6.1.3	Reuniões de Conselho e Atas	150
6.1.4	Informativos Randon.....	157
7.	ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS	163
7.1	ESTRUTURAÇÃO DA <i>JOINT VENTURE</i>	163
7.2	DESENVOLVIMENTO DA <i>JOINT VENTURE</i>	168
7.3	RESULTADOS DA <i>JOINT VENTURE</i>	171
8.	CONSIDERAÇÕES FINAIS	174
8.1	IMPLICAÇÕES TEÓRICAS.....	174
8.2	IMPLICAÇÕES GERENCIAIS.....	177
8.3	LIMITAÇÕES DA PESQUISA.....	179
8.4	DESENVOLVIMENTO DE PESQUISAS FUTURAS.....	180
	REFERÊNCIAS	182
	APÊNDICES	192
	APÊNDICE A – ROTEIRO BÁSICO DE QUESTÕES	193
	APÊNDICE B – BASIC PLAN OF QUESTIONS	195

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BNDES	Banco Nacional do Desenvolvimento
CEO	<i>Chief Executive Officer</i> (Diretor Geral)
ERP	<i>Enterprise Resource Planning</i> (Planejamento de Recursos Integrado)
GMBH	<i>Gesellschaft Mit Beschränkter Haftung</i> (Sociedade de Responsabilidade Limitada)
GPTW	<i>Great Place to Work</i> (Melhor Local para Trabalhar)
IFRS	<i>International Financial Reporting Standards</i> (Padrão Internacional de Relatório Financeiro)
INMETRO	Instituto Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial
ISO	<i>International Organization for Standardization</i> (Organização Internacional para Padronização)
JPS	<i>JOST Production Sytem</i> (Sistema de Produção JOST)
Ltda.	Limitada
OHSAS	<i>Occupational Health and Safety Assessment Services</i> (Serviços de Avaliação de Saúde e Segurança Ocupacional)
P&D	Pesquisa e Desenvolvimento
PPGA	Programa de Pós-Graduação em Administração
QS	<i>Quality Standard</i> (Padrão de Qualidade)
RS	Estado do Rio Grande do Sul
S.A.	Sociedade Anônima
SWOT	<i>Strenghts, Weaknesses, Opportunities and Threats</i> (Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças)
TQM	<i>Total Quality Management</i> (Gestão da Qualidade Total)
UC	Unidade de Contexto
UCS	Universidade de Caxias do Sul
UR	Unidade de Registro
VBR	Visão Baseada em Recursos
VRIO	Valor, Raridade, Imitabilidade e Organização
VW	Volkswagen

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Motivos genéricos para alianças estratégicas	41
Figura 2 – Propósitos ou motivos identificados na formação de alianças.....	42
Figura 3 – Motivos para a formação de alianças estratégicas	44
Figura 4 – Características do mercado e os motivos para formação de alianças.....	45
Figura 5 – Alianças contratuais e baseadas na participação no capital.....	49
Figura 6 – Modelos de associações entre empresas.....	50
Figura 7 – Processo de formação de uma aliança estratégica.....	53
Figura 8 – Processo de formação de uma aliança estratégica.....	54
Figura 9 – Processo de formação de uma aliança estratégica.....	56
Figura 10 – Planejamento da <i>joint venture</i>	63
Figura 11 – Melhores práticas que contribuem para o sucesso da aliança estratégica	65
Figura 12 – Fatores que influenciam nos resultados das <i>joint ventures</i>	66
Figura 13 – Processo de seleção do parceiro de negócio	72
Figura 14 – Medidas do desempenho relacionado às alianças estratégicas	81
Figura 15 – Categorias de análise	85
Figura 16 – Documentos analisados	94
Figura 17 – Vista aérea da empresa	96
Figura 18 – Linha do tempo da JOST Brasil	98
Figura 19 – Organograma da JOST Brasil	98
Figura 20 – Produtos da JOST Brasil.....	101
Figura 21 – Representatividade dos segmentos no faturamento.....	102
Figura 22 – Representatividade dos clientes no faturamento.....	103
Figura 23 – Principais indicadores e números da empresa.....	104
Figura 24 – Controle acionário da Randon S.A. Implementos e Participações.....	106
Figura 25 – Marcas do Grupo JOST	107
Figura 26 – Perfil dos Entrevistados do Grupo A.....	110
Figura 27 – Perfil dos Entrevistados do Grupo B.....	110
Figura 28 – Informações sobre as entrevistas do Grupo A	111
Figura 29 – Informações sobre as entrevistas do Grupo B.....	130
Figura 30 – Quadro-resumo das categorias de análise e seus principais conteúdos.....	143

Figura 31 – Gestão orientada por processos.....	158
Figura 32 – Conquista Q1 Ford	159
Figura 33 – Evolução da <i>joint venture</i>	162
Figura 34 – Etapas de estruturação da <i>joint venture</i> JOST Brasil	167

INTRODUÇÃO

Nos últimos anos, a globalização, a crescente competição, os desafios tecnológicos do mundo contemporâneo, o aumento da incerteza e a complexidade dos negócios globais têm levado as organizações a constituírem alianças estratégicas (KAUSER; SHAW, 2004; LIN; DARNALL, 2007). As alianças estratégicas se tornaram um meio difundido para a expansão internacional (HOSKISSON et al., 2009). Neste sentido, vive-se a transição de uma era de competição para uma era de colaboração estratégica (HOOLEY; SAUNDERS; PIERCY, 2005). As empresas estão aprendendo que, ao invés da competição predatória, devem colaborar para competir (MORGAN; HUNT, 1994), e estão descobrindo que precisam de parceiros de negócios se quiserem ser efetivas no mercado (KOTLER; KELLER, 2006), bem como estão percebendo a importância dos relacionamentos (HÄKANSSON; SNEHOTA, 1995).

Mesmo que as alianças estratégicas entre as empresas sejam fenômenos onipresentes (GULATI, 1998) e as taxas de crescimento da implementação de alianças estratégicas estejam ocorrendo sem precedentes (GULATI; SYTCH; MEHROTRA, 2008), cabe destacar que o tema alianças estratégicas não é recente (KOZA; LEWIN, 1998). A Westinghouse Electric e a Mitsubishi são aliadas há 70 anos. A Chevron e a Texaco, desde 1936, e a Dow Chemical e a Corning, há mais de 60 anos (HARBISON; PEKAR Jr., 1999). É importante ressaltar que Fusfeld (1958) publicou um dos primeiros estudos relacionado às alianças estratégicas em 1958, investigando o papel das *joint ventures* na indústria siderúrgica.

Acrescenta-se, também, que a proliferação das alianças tem conduzido a um grande suporte para pesquisas de estudiosos de estratégia e organizações, examinando algumas de suas causas e consequências, principalmente nas décadas, sendo que, de forma abrangente, o termo “aliança estratégica” pode ser compreendido como um arranjo voluntário entre empresas, envolvendo trocas, o compartilhamento e o co-desenvolvimento de produtos, tecnologias e serviços (GULATI, 1998).

Hamel e Prahalad (2000) postularam que coalizões ou alianças podem ser necessárias pelo fato de nenhuma das empresas envolvidas possuírem todos os recursos necessários para o

desenvolvimento de um novo produto ou serviço. Sendo assim, as alianças estratégicas se referem à relação formal entre duas ou mais organizações com a finalidade de atingir um objetivo comum entre ambas, lhes trazendo benefícios mútuos (SHETH; PARVATIYAR, 1992; HARRISON, 2005).

As alianças estratégicas também podem ser entendidas como uma forma de estratégia de cooperação ou de coalizões que são formadas com objetivos distintos, tais como acesso a novos mercados, ampliação da linha de produtos e/ou serviços, incorporação de novas tecnologias, transferência de *know how*, aquisição de habilidades e de recursos, barreiras à concorrência, aquisição ou desenvolvimento de novas competências, compartilhamento de riscos, oportunidades de melhorias nas operações atuais das empresas, entre outros (PORTER, 1989; SHETH; PARVATIYAR, 1992; KANTER, 1994; VARADARAJAN; CUNNINGHAM, 1995; LORANGE; ROOS, 1996; DRAGO, 1997; HARBISON; PEKAR Jr., 1999; AAKER, 2001; BAMFORD; GOMES-CASSERES; ROBINSON, 2003; ABDOU; KLICHE, 2004; BARNEY; HESTERLY, 2007).

Em relação às tipologias atinentes às alianças estratégicas, uma das mais comuns são as *joint ventures* (BLEEKE; ERNST, 1995; NILSSON, 1997; DAS; SEN; SEGUPTA, 2003), onde duas ou mais empresas estabelecem uma nova entidade, legalmente independente (PENG, 2008). De acordo com Child e Faulkner (1998), *joint venture* é uma colaboração sinérgica entre duas ou mais empresas com capacidades e recursos diferentes, buscando um objetivo comum. Uma *joint venture* formal envolve ativos e um documento legal abrangente. No entanto, as *joint ventures* implicam riscos. Quando há o compartilhamento de ativos, geralmente ocorre a preocupação acerca do controle, do retorno sobre o investimento. Igualmente, há um risco associado ao comprometimento entre as partes envolvidas. Outro aspecto a ser destacado é que as partes envolvidas podem confiar excessivamente em documentos legais para preservar a “saúde” da aliança (AAKER, 2001).

De fato, as alianças estratégicas constituem relacionamento entre duas, ou mais, empresas individuais, envolvendo a união de contribuições, posse e controle compartilhado (BAMFORD; GOMES-CASSERES; ROBINSON, 2003), para gerar uma vantagem competitiva conjunta (GREENHALGH, 2002), logo, a cooperação, a colaboração, bem como a possibilidade de conflito residem nas alianças (YOSHINO; RANGAN, 1995).

Em uma perspectiva econômica, a formação de uma *joint venture* pressupõe uma transação, sendo que os benefícios e os custos provenientes desta podem se estender por um período indefinido de tempo. Sendo assim, destaca-se a teoria clássica econômica, na qual as partes envolvidas no processo de troca estão motivadas em maximizar os interesses próprios,

individuais. Com as partes tentando maximizar seus próprios interesses na transação, a troca é inerentemente antagônica, uma vez que as partes não esperam que a transação seja equilibrada (GREENHALGH, 2002).

Diante disto, as alianças estratégicas formais envolvem, em seu processo de estruturação, o estabelecimento de contratos e apresentam relacionamentos complexos (DOZ; HAMEL, 2000), demandando estruturas de governança (GOMES-CASSERES, 1994). Nielsen (2008) afirma que o principal meio de governanças em uma aliança é o contrato, que visa reduzir disputas nas transações, bem como define o meio legal para resolver problemas caso ocorram. Em algumas alianças, a confiança é substituída por mecanismos de controle mais formais, tais como contratos escritos. Assim, uma aliança pode reduzir ou evitar o pagamento de diversos tipos de custos de transação, tais como pesquisar informações sobre os sócios em potencial e monitorar para assegurar que cada parte cumpra com suas obrigações (GULATI, 1995).

Bolton e Dewatripont (2005) apresentam as principais teorias associadas aos contratos, enfatizando que as relações contratuais e os contratos incompletos são as primeiras ferramentas para se analisar a posse ou o controle de direitos. Ressalta-se que as melhores alianças possuem, frequentemente, contratos simples e que tais contratos são baseados no entendimento mútuo, na confiança, no comprometimento com a visão, a missão, os objetivos diretivos, a identidade, a cultura e o clima interorganizacional intrínseco à aliança (KORNBERGER; CLEGG, 2004).

Alguns estudos apontam que muitas alianças estratégicas não se perpetuam em função das falhas no negócio ou da instabilidade na governança estabelecida entre os parceiros de negócio, como consta nos trabalhos de Kogut (1989). Outros autores enfatizam, ainda, a falta de consciência sobre os desafios que a aliança representa, principalmente o estabelecimento do relacionamento entre os parceiros de negócio ou sócios (KOZA; LEWIN, 2000). Por outro lado, mecanismos de governança têm sido apontados como fatores de sucesso em alianças estratégicas, mesmo que estes dependam dos tipos de ativos envolvidos na aliança formada (HOETKER; MELLEWIGTH, 2006).

De acordo com Contractor e Ra (2002), a escolha da governança da aliança é guiada pelas características do conhecimento que será compartilhado, sendo que também é necessário avaliar as características dos parceiros de negócio. Para Bamford, Ernst e Fubini (2004), em muitos casos, nos quais *joint ventures* foram extintas, problemas gerenciais foram as principais causas. Criar um sistema de gerência transparente alinhado com os objetivos de todas as partes é o que se deve almejar. Uma *joint venture* com controles gerenciais em

mecanismos de governança fracos pode representar um risco muito grande para seus proprietários. Por outro lado, uma gestão muito severa pode prejudicar o empreendedorismo. O segredo para uma governança bem sucedida é o equilíbrio entre promover uma visão geral de proteção ao patrimônio sem prejudicar o empreendedorismo.

Deste modo, os principais desafios para a formação, gestão e evolução de alianças são: a escolha do parceiro de negócio ou sócio adequado, a estruturação e o monitoramento do desempenho organizacional dos parceiros envolvidos, bem como o estabelecimento de mecanismos de governança e a combinação de ativos complementares para o desenvolvimento de uma vantagem competitiva (GULATI; SYTCH; MEHROTRA, 2008; LIN; DARNALL, 2007).

Face ao exposto e à relevância que o tema “aliança estratégica” apresenta, este estudo abrange o processo de estruturação, desenvolvimento e evolução da *joint venture* JOST Brasil Sistemas Automotivos Ltda., uma *joint venture* formada em 1995, entre a Randon S.A. Implementos e Participações, uma empresa brasileira, líder nacional no segmento de implementos rodoviários, e a JOST-Werke International GMBH, uma empresa alemã, líder mundial na fabricação e na comercialização de quintas-rodas, produto destinado à realização de acoplamentos entre cavalos mecânicos e implementos rodoviários.

Além disso, este estudo traz contribuições às teorias relacionadas às alianças estratégicas e *joint ventures*, ao coletar um conjunto de evidências que sustentam os pressupostos teóricos, propostos por uma série de autores (KOGUT, 1988; 1989; 1991; SHETH; PARVATIYAR, 1992; VARADARAJAN; CUNNINGHAM, 1995; YOSHINO; RANGAN, 1995; LORANGE; ROSS, 1996; WILLIAMSON, 1996; CHILD; FAULKNER, 1998; BAMFORD; GOMES-CASSERES; ROBINSON, 2003; BOLTON; DEWATRIPONT, 2005; BARNEY; HESTERLY, 2007; PENG, 2008; HOSKISSON et al., 2009, dentre outros), que defendem que as alianças estratégicas são um dos meios para o desenvolvimento de vantagem competitiva. Neste contexto, cabe destacar a relação entre a Teoria da Visão Baseada em Recursos (VBR) e os motivos que levam as organizações a formarem alianças estratégicas, abordando a importância do estabelecimento de mecanismos de governança e o compartilhamento de ativos para a perpetuação da aliança estratégica.

1. DELIMITAÇÃO DO TEMA

1.1 JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA DO ESTUDO

Nos últimos anos, as alianças estratégicas vêm se tornando um meio cada vez mais frequente de expansão dos negócios, possibilitando que empresas compartilhem os recursos necessários para desenvolver uma vantagem competitiva e até mesmo reduzir os riscos do negócio (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008). As alianças estratégicas, por meio da cooperação e da colaboração, criam valor ao explorar oportunidades e minimizar ou neutralizar as ameaças com que uma empresa se depara (BARNEY; HESTERLY, 2007).

A cooperação entre organizações é cada vez mais necessária, visto que é praticamente improvável que uma empresa, atuando individualmente, consiga desenvolver todos os recursos, competências e tecnologias necessárias para competir em um mercado exigente e agressivo. Assim sendo, percebe-se que a formação de alianças estratégicas permite complementar os recursos entre os parceiros de negócio, diminuir as incertezas e as vulnerabilidades e possibilitar vantagens competitivas sustentáveis (DOZ; HAMEL, 2000; PORTER, 2004). O comportamento cooperativo permite que os parceiros de negócio criem um valor que não conseguiriam obter agindo de forma independente (HOSKISSON et al., 2009). Alianças estratégicas podem facilitar o fluxo de informação valiosa e oportunidades para as empresas participantes (LIN; DARNALL, 2007).

No entanto, é preciso destacar que nem todas as alianças estratégicas têm sido exitosas (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008). Mintzberg et al. (2006) enfatizam que a expectativa média de vida para a maioria das alianças é de aproximadamente sete anos, e que, em estudos sobre alianças e aquisições internacionais envolvendo as 150 maiores empresas nos Estados Unidos, Europa e Japão, descobriu-se que apenas metade delas foram bem-sucedidas. Da mesma forma, Bleeke e Ernst (1995) destacam que a vida média para alianças estratégicas é de sete anos e em torno de 80% das *joint ventures* terminam sendo adquiridas por uma das partes. Estudos realizados por Harbison e Pekar Jr. (1999) corroboram isto, mostrando que entre 55% e 77% das alianças fracassam.

De acordo com Barney e Hesterly (2007, p. 256), “pesquisas mostram que cerca de um terço de todas as alianças estratégicas não atende às expectativas de ao menos um dos parceiros da aliança”. Recentemente, a McKinsey & Company identificou que apenas metade do rendimento das *joint ventures*, uma das tipologias mais comuns de alianças estratégicas, retorna para cada um dos parceiros de negócio ou sócios, considerando-se o custo de capital (KAPLAN; NORTON; RUGELSHOEN, 2010).

Apesar da sua popularidade e importância estratégica, as *joint ventures* têm um registro elevado quanto à falha no alcance dos objetivos estratégicos de suas empresas-mãe (ALBRECHT; PAGANO; PHOOCHAROON, 1996). Nesta direção, Hamel e Prahalad (2000) enfatizam que é preciso perceber com clareza os motivos e interesses de todos os parceiros envolvidos na estruturação de uma aliança estratégica. Para Drago (1997), embora as organizações venham adotando ou formando alianças estratégicas como um dos meios para buscar uma posição competitiva mais consistente junto ao mercado, o conhecimento sobre quando formá-las e as razões, motivos ou argumentos para formá-las, permanece escasso.

Consoante isso, para entender a estruturação e a evolução de uma *joint venture* é primordial investigar as razões pelas quais os parceiros de negócio sentiram a necessidade de estabelecê-la (HYDER, 1999). 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), bem como deve estar clara a relação do compartilhamento de recursos e de capacidades para atingir um objetivo comum em busca de uma vantagem competitiva sustentável (PORTER, 2004; LIN; DARNALL, 2007; BARNEY; HESTERLY, 2007; HOSKISSON et al., 2009). Para tanto, percebe-se que é fundamental conhecer as intenções estratégicas das organizações envolvidas, geralmente uma diade, no processo de estruturação da aliança.

Da mesma forma, é preciso compreender como ocorre o processo de seleção do parceiro de negócios ou sócio potencial, uma vez que a seleção, a identificação e a aproximação entre as partes constituem um dos obstáculos mais resistentes no processo de formação das alianças estratégicas (HARBISON; PEKAR Jr., 1999).

Outro aspecto a ser analisado na estruturação de *joint ventures* diz respeito às relações contratuais. Às vezes, os parceiros de uma aliança confiam apenas em abordagens legais e estritamente econômicas para gerenciar sua aliança (BARNEY; HESTERLY, 2007). Por conseguinte, o entendimento sobre a elaboração de contratos entre as partes envolvidas é fundamental. Contratos de longo prazo, geralmente utilizados para a formação de *joint ventures* são, na prática, geralmente incompletos, uma vez que não tratam explicitamente de

todas as contingências possíveis, bem como deixam algumas decisões e interfaces entre as partes para serem determinadas ou resolvidas posteriormente (BOLTON; DEWATRIPONT, 2005).

Em convergência a isso, Rodrigues (1999, p. 184) alerta que “a formação de alianças é um processo que requer cuidados”, pois as implicações da escolha de um sócio inadequado, a desconfiança entre as partes, ou ainda, um contrato mal feito, podem afetar diretamente a continuidade do empreendimento, bem como o desempenho das empresas-mães. Child e Faulkner (1998) enfatizam que o processo de formação de alianças é complexo, envolvendo a escolha do parceiro adequado, a negociação entre as partes, a divisão de atribuições e a sua formalização mediante um contrato.

É oportuno destacar a necessidade de estabelecer mecanismos de governança sólidos (WILLIAMSON, 1996), os quais serão utilizados com o objetivo de minimizar riscos e a assimetria de informações ou de poder entre as partes, permitindo o controle sobre a propriedade da *joint venture*, assegurando que os direitos e deveres de cada um dos parceiros serão cumpridos. Inclusive, Mintzberg et al. (2006) postulam que parceiros bem-sucedidos constroem mecanismos de resolução de conflitos, tais como diretorias poderosas no caso de *joint ventures* e comunicações frequentes e transparentes entre a alta gerência das empresas controladoras. Entretanto, cabe salientar que as alianças podem trazer, na sua estruturação, alguns ônus contra os quais nem sempre se tem instrumentos adequados para que se possa evitá-los. Geralmente, as empresas enfrentam diversos conflitos relacionados aos aspectos culturais, à assimetria de poder, às motivações de negócio individuais, à falta de confiança ou até mesmo à incidência de desconfiança ou de comportamentos oportunistas e de atos destrutivos, entre outros (MORGAN; HUNT, 1994; HÄKANSSON; SNEHOTA, 1995; GREENHALGH, 2002; MINTZBERG et al., 2006; BOONE; KURTZ, 2009).

Quanto aos mecanismos de governança, Nielsen (2009) comenta que a governança contratual se refere ao estabelecimento e à preservação dos direitos e deveres das partes envolvidas na aliança, estipulados por meio de contratos. Aliás, o autor explica que a governança contratual pode afetar diretamente a estrutura do relacionamento entre as partes e, portanto, é imprescindível avaliá-la com muito cuidado.

Durante a estruturação das alianças estratégicas, é preciso considerar que algumas atividades serão divididas entre os sócios. Esta divisão de atividades ou de trabalho envolve a necessidade de governança e de sinergia entre as partes. Para tanto, o estabelecimento dos direitos e dos deveres entre as partes envolvidas é um determinante central para a governança das alianças, uma vez que afeta as possibilidades de cada sócio em controlar o desempenho

das atividades dentro dos limites do relacionamento. Quando empresas formam alianças estratégicas, cada parceiro de negócios contribui para obter ganhos, desempenhando um determinado papel, o que deve estar apontado em contratos explícitos ou implícitos. Por conseguinte, a governança contratual estabelece como os sócios devem agir ou se comprometer com a aliança (NIELSEN, 2009).

Sheth e Parvatiyar (1992) sintetizam que, ao analisar alianças estratégicas, é importante proceder à avaliação dos seguintes aspectos: os motivos para a sua formação, os mecanismos de governança utilizados e os resultados esperados e os auferidos.

Apesar da relevância do tema, da importância econômica das alianças, Klotzle (2002) assinala que, no Brasil, existem poucos estudos e análises empíricas em relação ao processo de formação e de desenvolvimento de alianças internacionais, considerando-se a relação entre os países desenvolvidos e emergentes. A formação de alianças estratégicas com empresas de países desenvolvidos permite às empresas dos países emergentes obterem acesso às tecnologias e ao mercado internacional, além de possibilitar aos países em desenvolvimento acessar os recursos necessários para a melhoria da infra-estrutura nacional. Na mesma linha de pensamento, Rodrigues (1999) afirma que o conhecimento sobre as *joint ventures* em nível internacional é enorme, contudo, tem-se pouco conhecimento sobre o processo que antecede o estabelecimento da aliança em seus termos legais.

Nem todas as alianças alcançam sucesso. Na realidade, muitas fracassam. As principais razões para o fracasso incluem incompatibilidade e conflito entre os parceiros. As alianças estratégicas internacionais são especialmente difíceis de administrar, uma vez que diversos fatores podem fazer que uma relação se deteriore ao longo dos anos. A confiança entre os parceiros é importante, sendo afetada por pelo menos quatro temas fundamentais: a condição inicial da relação, o processo de negociação adotado para chegar a um acordo, as interações entre os parceiros e eventos externos. A confiança também é influenciada pelas culturas dos países envolvidos na aliança (HOSKISSON et al., 2009).

Partindo-se disto, percebe-se a necessidade de se compreender como ocorre a estruturação, o desenvolvimento e a evolução de alianças estratégicas, ainda mais das *joint ventures*, que apresentam certa complexidade. A partir da literatura, identificou-se a premência de contemplar na pesquisa as razões ou as motivações que levam uma organização a optar pelas alianças estratégicas como estratégia de cooperação; as intenções estratégicas dos parceiros de negócio ou sócios; os critérios adotados para a seleção do parceiro; o estabelecimento do contrato; os mecanismos de governança utilizados; e a evolução da *joint*

venture por meio da avaliação do desempenho da organização e das contribuições para as empresas-mãe.

Tendo em vista o exposto, a existência de um número crescente de alianças em curso, a relevância das alianças estratégicas para o desenvolvimento de possíveis vantagens competitivas sustentáveis e o fato de haver poucos estudos empíricos no Brasil em relação à produção acadêmica em outros países, a pesquisa se justifica, uma vez que, no contexto atual, as alianças estratégicas se constituem em uma das principais estratégias adotadas por empresas que buscam ampliar a competitividade junto ao mercado.

A relevância deste trabalho, portanto, consiste em compreender a estruturação, o desenvolvimento e a evolução da *joint venture* JOST Brasil, sendo que a pesquisa pode ser utilizada como *benchmarking* para a estruturação e a implementação de outras *joint ventures* entre economias de países desenvolvidos e emergentes, trazendo informações ou conhecimentos principalmente para as empresas nacionais se consolidarem no mercado.

1.2 PROBLEMA DE PESQUISA

As alianças estratégicas podem ser vistas como acordos ou ações realizadas em conjunto, por dois ou mais parceiros ou sócios, que têm como objetivo atender determinadas expectativas, por meio da complementaridade e da sinergia entre as partes. As alianças também representam meios para garantir a permanência e crescimento em um mercado em constante competição.

Neste cenário de competitividade, é relevante conhecer os motivos que impulsionam as organizações a formarem alianças estratégicas, bem como é essencial compreender quais os processos e instrumentos utilizados pelas organizações para que as alianças tenham perpetuidade e sinergia, uma vez que pesquisas apontam que a maior parte das alianças apresenta algum tipo de falha na sua execução (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008).

Cabe destacar que quando as empresas formam alianças estratégicas, compartilham riscos e oportunidades. Deste modo, pode-se afirmar que alianças estratégicas criam valor ao explorar as oportunidades e neutralizar as ameaças com que uma empresa se depara (BARNEY; HESTERLY, 2007).

Assim, avaliar como a JOST Brasil, *joint venture* entre a Randon S.A. Implementos e Participações e a JOST-Werke International GMBH, foi implementada, evoluiu e vem

apresentando resultados positivos ao longo dos seus quinze anos de mercado, tempo de vida superior à média da maior parte de alianças estratégicas, torna-se relevante.

Nesse sentido, o problema de pesquisa é definido como uma indagação a ser respondida (ALVES-MAZZOTTI; GEWANDSZNAJDER, 1999). Sendo assim, com base no exposto, o presente trabalho tem como propósito maior responder a seguinte questão central de pesquisa: *Como se deu a estruturação, o desenvolvimento e os resultados provenientes da joint venture estabelecida, JOST Brasil Sistemas Automotivos Ltda., entre as empresas Randon S.A. Implementos e Participações e JOST-Werke International GMBH?*

1.3 OBJETIVOS DO TRABALHO

O objetivo da pesquisa é uma declaração que contempla a terminologia mais precisa possível de quais informações são necessárias para responder o problema de pesquisa (AAKER; KUMAR; DAY, 2009). O objetivo define de modo claro e direto quais os aspectos da problemática que constituem o interesse central da pesquisa, sendo geralmente formulado em uma frase ou em um parágrafo (ALVES-MAZZOTTI; GEWANDSZNAJDER, 1999). Para tanto, neste estudo, além do objetivo geral, foram definidos os objetivos específicos, apresentados a seguir.

1.3.1 Objetivo Geral

Considerando a delimitação do tema e o problema de pesquisa, o objetivo geral do trabalho é analisar a estruturação, o desenvolvimento e os resultados provenientes da *joint venture* JOST Brasil Sistemas Automotivos Ltda.

1.3.2 Objetivos Específicos

Para o atendimento do objetivo geral, também foram definidos os seguintes objetivos específicos:

- a) Apresentar os motivos dos parceiros de negócio, Randon S.A. Implementos e Participações e JOST-Werke, para a implementação da *joint venture* JOST Brasil;
- b) Descrever as etapas de implementação da *joint venture*;
- c) Identificar os fatores críticos de sucesso para a *joint venture* em estudo;
- d) Identificar os mecanismos de governança existentes;
- e) Analisar a evolução da *joint venture* na perspectiva dos gestores da diáde;
- f) Refletir sobre os principais resultados obtidos.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL

2.1.1 Origens do Conceito

Derivada do grego antigo *strategos*, a palavra “estratégia” se refere originalmente à “arte do general”. Para os gregos, “estratégia” significava um magistrado ou comandante-chefe militar (GHEMAWAT, 2000). O termo estratégia possui fortes raízes militares, destacando-se entre os autores, os trabalhos de Sun Tzu, estrategista militar chinês (PENG, 2008). Na época de Sun Tzu, a guerra e a política eram os meios pelos quais os Estados se tornavam ricos e poderosos, assim, as alianças eram criadas e desfeitas conforme as circunstâncias (McNEILLY, 1999).

Muitos dos princípios dos estrategistas daquela época persistem na atualidade, essencialmente os que dizem respeito à perpetuação dos negócios, considerando o ambiente competitivo e em constante mudança. Entretanto, mesmo que a palavra “estratégia” tenha origem antiga, não há um único conceito para defini-la. Barney e Hesterly (2007) enfatizam que a maioria dos indivíduos concorda que a habilidade de uma empresa para sobreviver e prosperar depende principalmente da escolha e da implementação de uma boa estratégia, porém, não há consenso sobre o que é uma estratégia e sobre o que constitui uma boa estratégia.

Da mesma forma, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) destacam que a palavra estratégia não é um termo simples e de definição universalmente aceita. Há pelo menos dez escolas de pensamento relacionadas à estratégia: *Design*, Planejamento, Posicionamento, Empreendedora, Cognitiva, Aprendizado, Poder, Cultural, Ambiental e Configuração.

Nos anos 60, a primeira escola, a Escola do *Design*, apresentou a formulação da estratégia como um processo de desenho informal, propondo um modelo de formulação de estratégia que busca atingir uma adequação entre as capacidades internas e as possibilidades

externas. Algumas das bases desta escola persistem até os dias de hoje, por exemplo, a famosa noção de SWOT – *Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats*, isto é, a avaliação das Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000).

Em 1962, Alfred Chandler, historiador da Administração, publicou um livro considerado um dos mais influentes no direcionamento dos primeiros estudos relacionados à política empresarial. Nesta obra, Chandler definiu a estratégia como a determinação das metas e objetivos a longo prazo de um empreendimento e a adoção de medidas e a alocação de recursos necessários para executar essas metas (HOSKISSON et al., 2009).

Nos anos 70, a Escola de Planejamento formalizou a perspectiva da formulação de estratégias como um processo de planejamento formal separado e sistemático. O livro mais influente da época foi *Corporate Strategy*, de H. Igor Ansoff (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000). Ansoff abordou a estratégia em termos de esfera de ação do produto-mercado, vetor de crescimento, vantagem competitiva e sinergia. Também introduziu a idéia de que os objetivos das organizações devem tentar equilibrar as demandas conflitantes dos vários *stakeholders* internos e externos, incluindo acionistas, gerentes, empregados, fornecedores e vendedores (HOSKISSON et al., 2009).

Nos anos 80, a Escola do Posicionamento focou a seleção de posições estratégicas no mercado. As demais escolas, por sua vez, preocuparam-se em descrever como as estratégias são de fato formuladas (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000). Neste período, à medida que o campo da administração estratégica principiou a ampliar-se e a desenvolver-se, três perspectivas ganharam maior impulso como formas abrangentes para organizar as idéias e atividades básicas associadas à administração estratégica: a economia da organização industrial, a visão fundamentada em recursos e a abordagem orientada aos *stakeholders* (HOSKISSON et al., 2009).

O modelo de organização industrial desafia as empresas a identificarem os setores mais atraentes para competir. Por outro lado, o modelo fundamentado em recursos supõe que o conjunto de recursos e capacidades únicas de uma empresa – e não as características estruturais do setor em que opera – exerce a principal influência sobre a seleção e o uso de sua estratégia ou de suas estratégias. As capacidades evoluem e precisam ser gerenciadas dinamicamente, visando à criação de valor. O modelo também supõe que ao longo do tempo as empresas adquirem recursos diferentes e desenvolvem capacidades únicas. A abordagem orientada aos *stakeholders* apresenta que uma empresa pode ser visualizada como uma

vinculação entre contratos sociais e formais com seus *stakeholders* (HOSKISSON et al., 2009).

A estratégia também pode ser vista como a construção de defesas contra as forças competitivas, isto é, ameaça de novos entrantes, poder de negociação dos clientes, poder de negociação dos fornecedores, ameaça de produtos ou serviços substitutos e rivalidade entre os atuais concorrentes, ou como a identificação de uma posição no setor onde as forças competitivas sejam mais fracas. A compreensão das forças que moldam a competição setorial é o ponto de partida para o desenvolvimento da estratégia (PORTER, 2009).

Diante das inúmeras definições e publicações relacionadas à estratégia e da ausência de consenso em relação ao termo, optou-se por apresentar alguns dos principais conceitos que se aplicam ao presente estudo. De modo geral, estratégia é uma busca deliberada de um plano de ação para desenvolver e ajustar a vantagem competitiva de uma empresa, sendo que a diferença entre a empresa e seus concorrentes é a base para estabelecer a vantagem competitiva (HENDERSON, 1989). Para Quinn (2001, p. 20), a estratégia “é um padrão ou plano que integra as principais metas, políticas e sequência de ações de uma organização em um todo coerente”, sendo que a estratégia bem formulada permite ordenar e alocar os recursos de uma organização para uma postura singular e viável, considerando as competências e deficiências internas, a antecipação das mudanças no ambiente e providências contingentes realizadas por oponentes inteligentes.

A estratégia pode ser entendida como um conjunto integrado e coordenado de compromissos e de ações definidas para explorar as *core competences* da empresa e para obter uma vantagem competitiva. Quando as empresas definem uma estratégia, escolhem alternativas para competir. Deste modo, a estratégia definida indica o que a empresa pretende e o que não pretende fazer (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008). Porter (2009, p. 70) enfatiza que “a estratégia torna as escolhas sobre o que não fazer tão importantes quanto as escolhas sobre o que fazer”. Porter (2009) também afirma que o lema da estratégia competitiva é ser diferente, isto significa escolher, de forma deliberada, um conjunto diferente de atividades para proporcionar um *mix* único de valores.

Uma estratégia no nível de negócios reflete onde e como uma empresa possui uma vantagem em relação a seus rivais. Uma estratégia formulada eficazmente conduz, integra e aloca os recursos, as capacidades e as competências da empresa de modo a permanecer alinhada adequadamente com seu ambiente externo. No final, escolhas estratégicas bem conduzidas que reduzem a incerteza da empresa e facilitam seu sucesso constituem os

alicerces sobre os quais as estratégias bem-sucedidas são desenvolvidas (HOSKISSON et al., 2009).

Na perspectiva de Ansoff e McDonnell (1993, p. 70), “a estratégia é um conjunto de regras de tomada de decisão para orientação do comportamento de uma organização”. Para os autores, a estratégia compreende quatro tipos distintos de elementos: (i) objetivos: padrões pelos quais o desempenho presente e futuro da empresa é mensurado; (ii) estratégia empresarial: regras para o desenvolvimento da relação da empresa com seu ambiente externo; (iii) conceito organizacional: regras para o estabelecimento das relações e dos processos internos na organização; e (iv) políticas operacionais: regras pelas quais a empresa conduzirá suas atividades do dia-a-dia.

Mintzberg (2004), por sua vez, define a estratégia a partir de cinco diferentes óticas: Plano, Padrão, Pretexto, Posição e Perspectiva. A estratégia considerada como um Plano é uma direção, um guia de ação para o futuro, considera-se uma estratégia pretendida.

A estratégia como um Padrão considera a consistência em comportamento ao longo do tempo, é uma estratégia realizada. A partir destes dois tipos de estratégia, identificam-se três tipos de estratégias complementares: (i) a estratégia deliberada: ação planejada e realizada; (ii) estratégia não-realizada: ação planejada e não implementada; e (iii) estratégia emergente: ação não planejada, porém implementada.

Em complemento a isso, o autor afirma que a estratégia, vista como um Pretexto ou Manobra, pode ser uma ação específica para ludibriar a concorrência. A estratégia como Posição diz respeito ao posicionamento de produtos nos mercados determinados. Por sua vez, a estratégia como Perspectiva compreende o processo pelo qual a organização executa as ações.

Para Thompson Jr. e Strickland III (2004), a estratégia organizacional consiste do conjunto de mudanças competitivas e abordagens comerciais que os gerentes executam para atingir o melhor desempenho da empresa. Neste sentido, a estratégia é utilizada para reforçar a posição da organização no mercado, promover a satisfação dos clientes e atingir os objetivos de desempenho.

Na mesma linha de pensamento, Porter (2004) argumenta que a estratégia pode ser definida como a busca por uma posição competitiva favorável ou ideal, caracterizada pela criação de uma posição exclusiva e valiosa, efetuando-se *tradeoffs* claros. O autor argumenta que a essência da formulação de uma estratégia competitiva é relacionar a empresa ao seu meio ambiente, isto é, analisar as forças e fraquezas e as oportunidades e ameaças. A partir disto, cabe destacar que é preciso analisar os ambientes nos quais a organização está inserida.

Na abordagem de Porter (2004), há três estratégias genéricas que podem ser adotadas para superar as outras empresas em uma indústria: (i) liderança no custo total: exige a construção agressiva de instalações em escala eficiente, um controle rígido do custo e das despesas gerais; (ii) diferenciação: diferenciar o produto ou serviço oferecido pela empresa, criando algo que seja considerado único no âmbito da indústria; e (iii) enfoque: focando ou mais para os custos ou mais para a diferenciação.

Duas preocupações centrais sublinham a escolha da estratégia competitiva. A primeira é a estrutura da indústria na qual a empresa compete, uma vez que as indústrias diferem muito da natureza da competição e nem todas oferecem igual oportunidade de lucratividade continuada. A segunda preocupação diz respeito à posição dentro da indústria. Algumas posições são mais lucrativas do que outras. No entanto, nenhuma dessas duas preocupações é, isoladamente, suficiente para guiar a escolha da estratégia (PORTER, 1989).

Mintzberg (1987) comenta que estratégias eficazes podem surgir nos locais mais estranhos e se desenvolverem através dos meios mais inesperados. Não há uma forma ideal de se formular uma estratégia. A elaboração da estratégia é um processo dinâmico, sendo necessário reavaliá-la regularmente, promovendo seu refinamento e aprimoramento conforme a necessidade. Geralmente, uma estratégia bem elaborada tem longa duração, precisando somente de pequenos “retoques” para continuar em sintonia com as circunstâncias de cada momento (THOMPSON Jr.; STRICKLAND III, 2004).

As estratégias formais bem-sucedidas contêm três elementos essenciais: políticas, objetivos e metas e as principais providências a serem tomadas (ações a serem implementadas). A estratégia, portanto, determina a orientação geral e o foco de ação da organização, sendo assim, sua formulação não pode ser vista como uma mera geração e alinhamento de programas para atingir metas pré-determinadas. As estratégias eficientes giram em torno de alguns conceitos. A estratégia lida não apenas com o imprevisível, mas também com o desconhecido. A essência da estratégia é construir uma postura que seja tão forte, de maneira seletiva, que a organização possa alcançar suas metas, independente da imprevisibilidade (QUINN, 2001).

Uma estratégia pode ser considerada de duas formas: (i) como um modelo que surge em uma sequência de decisões no tempo; ou (ii) como um plano de ação organizacional que pretende mover uma empresa em direção ao cumprimento de suas metas de curto prazo e, posteriormente, em direção ao cumprimento de seus objetivos fundamentais (HARRISON, 2005).

Barney e Hesterly (2007) argumentam que a estratégia de uma empresa é a sua teoria de como adquirir vantagens competitivas. Os autores apresentam um modelo de desempenho com foco nos recursos e capacidades controlados por uma empresa como fontes de vantagem competitiva, trata-se da VBR – Visão Baseada em Recursos. Os recursos são definidos como ativos tangíveis e intangíveis que a empresa controla e que podem ser usados para criar e implementar estratégias. As capacidades são um subconjunto dos recursos de uma empresa. Sendo assim, empresas diferentes podem possuir conjuntos diferentes de recursos e capacidades, mesmo que estejam competindo no mesmo setor. Destaca-se que as capacidades, isoladas, não permitem que uma empresa crie e implemente as suas estratégias, mas permitem que utilize outros recursos para criar e implementar tais estratégias.

Com base no exposto, não há um único conceito para definir estratégia, entretanto, há vários tipos ou dimensões de estratégia que as empresas podem implementar com o intuito de se tornarem competitivas no ambiente de negócios, sendo as alianças estratégicas ou estratégias de parceria ou de cooperação um dos meios para se atingir este objetivo.

A definição de estratégia adotada nesta dissertação compreende o entendimento de que a estratégia é uma escolha, um caminho a ser selecionado pelas organizações para alcançar a vantagem competitiva, diferenciando-se dos competidores e garantindo perpetuidade ao longo dos anos.

Na seção seguinte a Teoria da VBR será abordada em maior profundidade, com o propósito de esclarecer seus mais relevantes aspectos, uma vez que em alianças estratégicas a combinação de ativos complementares pode contribuir para o desenvolvimento de competências organizacionais, criando uma determinada vantagem competitiva.

2.1.2 Teoria da Visão Baseada em Recursos (VBR)

A Visão Baseada em Recursos (VBR) é uma abordagem apoiada em fundamentos defendidos desde a década de 50, sendo que Barney (1991) é um dos autores mais utilizados na caracterização dos recursos estratégicos, que são considerados os geradores de diferencial competitivo para as empresas.

De acordo com Barney e Hesterly (2007, p. 64) a “visão baseada em recursos é um modelo de desempenho com foco nos recursos e capacidades controlados por uma empresa como fontes de vantagem competitiva”. Nesse sentido, a visão baseada em recursos enfatiza a

importância dos recursos internos das empresas e das competências em explicar a heterogeneidade e vantagem competitiva (HAMEL; PRAHALAD, 2000).

Importante esclarecer que os recursos compreendem todos os insumos utilizados no processo produtivo de uma empresa, como máquinas e equipamentos, as aptidões dos funcionários, patentes, ativos financeiros e o próprio talento dos gerentes. Já uma capacidade origina-se de recursos que permitem que uma empresa execute determinada tarefa ou atividade de modo integrado. As capacidades evoluem ao longo do tempo, sendo assim, precisam ser gerenciadas dinamicamente para que a empresa obtenha um desempenho superior. Ressalta-se ainda que as capacidades, em função do uso contínuo pela empresa, tornam-se mais consolidadas e mais difíceis de serem compreendidas e imitadas pelos concorrentes. Uma capacidade, como fonte de vantagem competitiva não deve ser muito simples a ponto de ser facilmente imitada e não tão complexa a ponto de desafiar a orientação e o controle interno (HOSKISSON et al., 2009).

Para tornar a VBR mais utilizável é preciso mapear os recursos de modo detalhado (WERNERFELT, 1995). Wernerfelt (1984) cita alguns exemplos de recursos: marcas, conhecimentos de tecnologia, habilidades dos funcionários.

Destaca-se que nem todos os recursos e capacidades de uma empresa possuem o potencial para se transformar em uma vantagem competitiva. Esse potencial somente é concretizado quando os recursos e as capacidades são valorizados, raros, onerosos para imitar, e principalmente, insubstituíveis. Os recursos são valorizados quando permitem que uma determinada empresa utilize-os para aproveitar oportunidades ou neutralizar ameaças em seu ambiente externo. São raros quando poucos (ou nenhum) dos concorrentes atuais ou potenciais os possuem. Os recursos são onerosos para imitar, quando outras empresas não conseguem obtê-los ou possuem uma desvantagem de custo de obtenção em comparação com a empresa que já os possuem. E são insubstituíveis quando não possuem equivalentes estruturais (HOSKISSON et al., 2009).

A partir desta explanação, emerge o modelo VRIO (Valor, Raridade, Imitabilidade e Organização), que serve para orientar a análise dos recursos e capacidades de uma determinada empresa. Os recursos são valiosos somente na medida em que permitem à empresa melhorar a sua posição competitiva. Assim como, são raros quando não são controlados por inúmeros concorrentes. Empresas com recursos raros e valiosos são normalmente inovadoras e estratégicas, pois conseguem conceber e implementar estratégias que outras não conseguem por não disporem de recursos e capacidades relevantes, fazendo com que os recursos se tornem imperfeitamente imitáveis. Consoante isto, o potencial de uma

empresa para a vantagem competitiva depende do valor, da raridade e da imitabilidade de seus recursos e capacidades, sendo que, para aproveitar esse potencial ao máximo, uma empresa deve estar organizada para explorar seus recursos e capacidades (BARNEY; HESTERLY, 2007).

Barney e Hesterly (2007) destacam, ainda, que os recursos e capacidades de uma empresa podem ser classificados em quatro amplas categorias: recursos financeiros, recursos físicos, recursos individuais, e recursos organizacionais. Deste modo, os recursos financeiros incluem todo o dinheiro, de qualquer fonte, que as empresas utilizam para criar e implementar as estratégias, isto é, dinheiro de empreendedores, de acionistas, de credores e de bancos. Os recursos físicos dizem respeito à tecnologia física utilizada em uma empresa, desde a planta fabril, os equipamentos da empresa, sua localização geográfica e seu acesso à matéria-prima.

Por sua vez, os recursos humanos incluem treinamento, experiência, julgamento, inteligência, relacionamentos e visão individual dos gerentes e dos funcionários em uma empresa. Por fim, os recursos organizacionais incluem a estrutura formal da empresa; seus sistemas formais e informais de planejamento, controle e coordenação; sua cultura e reputação; assim como relações informais entre grupos dentro da empresa e entre a empresa e aqueles em seu ambiente (BARNEY; HESTERLY, 2007).

Para Lin e Darnall (2007), a VBR mostra as razões pelas quais as alianças estratégicas são formadas, dado que os sócios ou parceiros de negócios procuram reunir recursos e capacidades para atingir um determinado objetivo em comum, criando, então, uma possível vantagem competitiva. Na mesma direção, Das e Teng (2001) enfatizam que a VBR possui potencial para ajudar a entender as alianças formadas, ou seja, na visão baseada em recursos, os gestores devem estar atentos à importância do alinhamento dos recursos das empresas para o desempenho da aliança.

A principal consequência dos pressupostos da VBR é que a diferença de desempenho e a consequente obtenção da vantagem competitiva entre as empresas são explicadas pela heterogeneidade dos recursos, ou seja, a fonte básica para a vantagem competitiva são os recursos estratégicos desenvolvidos e controlados pelas empresas (AMIT; SCHOEMAKER, 1993).

Para Kogut (1988), as *joint ventures*, uma das tipologias de alianças estratégicas, são o melhor instrumento para a transferência de recursos imperfeitamente imitáveis e substituíveis, principalmente devido ao alto grau de exposição entre os sócios ou parceiros de negócios, por exemplo, acesso a algumas tecnologias. Em um estudo desenvolvido por Eisenhardt e Schoonhoven (1996), foi descoberto que quando os potenciais parceiros ou sócios de negócios

se encontram em posições estratégicas vulneráveis ou quando detém uma posição forte de mercado, a tendência é a formação de uma aliança estratégica, porque em ambas as situações, há a necessidade de recursos.

Em síntese, a VBR sugere que a formulação da estratégia inicie pela identificação dos recursos e competências existentes na empresa, seguida pela avaliação da sustentabilidade da vantagem competitiva que os recursos e competências podem proporcionar, para então, selecionar a estratégia que melhor utilize os recursos e as competências com o objetivo de explorar as oportunidades e de neutralizar as ameaças existentes no ambiente competitivo.

2.2 ALIANÇAS ESTRATÉGICAS

As expressões acordos de cooperação e de colaboração, alianças estratégicas, alianças internacionais e parcerias estratégicas globais são usadas frequentemente para designar as relações entre as empresas para a consecução de um determinado objetivo em conjunto (KEEGAN; GREEN, 2000). As alianças estratégicas são vistas como um dos meios mais poderosos e eficientes para uma empresa competir no mercado (CHATURVEDI; GAUR, 2009).

A formação de alianças estratégicas se tornou uma estratégia popular nos negócios com o objetivo de melhorar a posição competitiva (DRAGO, 1997). De acordo com Faulkner (1995), pode-se citar o fenômeno das alianças estratégicas a partir da Segunda Guerra Mundial, na década de 40.

De qualquer modo, no início da década de 90, as alianças estratégicas eram relativamente raras, exceto em alguns setores, por exemplo, o de entretenimento. Todavia, nos últimos anos, o uso de alianças estratégicas para administrar trocas econômicas cresceu substancialmente (BARNEY; HESTERLY, 2007). Sendo assim, é importante compreender o significado de alianças estratégicas.

Aliança é o nome dado aos relacionamentos organizados e combinados entre partes envolvidas ou engajadas em um relacionamento (GUMMESSON, 2010), podendo ser realizada por empresas de vários portes e setores diferentes, compreendendo pelo menos duas partes, ou seja, uma díade, que permaneçam legalmente independentes depois que a aliança é formada; que compartilhem benefícios e controle gerencial sobre o desempenho das atividades atribuídas; e que façam contribuições contínuas em uma ou mais áreas estratégicas, tais como tecnologia ou desenvolvimento de produtos e/ou serviços (YOSHINO; RANGAN,

1995). Em outras palavras, uma aliança estratégica existe sempre que duas ou mais organizações independentes cooperam para atingir objetivos em comum (BARNEY; HESTERLY, 2007). Entretanto, geralmente, as organizações que formam alianças estratégicas retêm as suas identidades iniciais (LIN; DARNALL; 2007).

A aliança estratégica também pode ser definida como uma estratégia de cooperação em que as empresas combinam alguns de seus recursos e capacitações para criar uma vantagem competitiva. Uma estratégia de cooperação engloba o trabalho em conjunto de empresas com o objetivo de atingir um objetivo comum. Sendo assim, cooperar com outras empresas é uma estratégia utilizada para criar valor para o cliente. Destaca-se que as empresas se beneficiam mais com as estratégias de cooperação quando elas são gerenciadas de forma eficaz. A empresa que aprende como gerenciar estratégias de cooperação melhor que seus concorrentes pode desenvolver uma vantagem competitiva sustentável (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008).

O comportamento cooperativo permite que os parceiros criem um valor que não conseguiriam obter agindo de forma independente. As estratégias cooperativas são formadas cada vez mais por empresas que também competem entre si, uma situação denominada algumas vezes de coopetição (HOSKISSON et al., 2009).

Child e Faulkner (1998) esclarecem o substantivo “estratégia”, afirmando que alianças são frequentemente “estratégias” no sentido de que foram formadas como uma resposta direta para os principais desafios e oportunidades que as empresas parceiras vislumbram. Em razão disso, as alianças fazem parte da estratégia corporativa (GUMMESSON, 2010).

À semelhança desta idéia, Sheth e Parvatiyar (1992) defendem que o termo alianças estratégicas nos negócios não deveria ser utilizado como um termo genérico para todos os tipos de alianças, dado que muitas das alianças estabelecidas possuem cunho ou propósito meramente operacional. Para Coughlan et al. (2002), as alianças estratégicas não são acordos táticos ou operacionais.

A verdadeira aliança estratégica objetiva criar e desenvolver a posição competitiva das empresas envolvidas, considerando-se um ambiente altamente competitivo. É definida como estratégica quando contribui significativamente para as estratégias das empresas e quando envolve a união e a combinação das capacidades dos sócios ou parceiros de negócios e o compartilhamento de competências para expandir e diversificar os recursos da empresa, com o intuito de que alcançar vantagens (DUSSAUGE; GARRETTE, 1999). Em complemento a isso, Das e Teng (2001) enfatizam que as alianças estratégicas são acordos voluntários entre empresas com o objetivo de alcançar vantagens competitivas para os sócios ou parceiros de

negócios. As alianças estratégicas são essencialmente o resultado da integração de recursos entre as empresas.

Na visão de Wilk e Fensterseifer (2003), em alianças estratégicas, as ligações entre as empresas ocorrem por meio de ampla troca de informações e mediante compromissos de longo prazo, aumentando a cooperação e os investimentos conjuntos entre os sócios de negócios ou parceiros, traduzindo-se em benefícios concretos.

Em acréscimo, Tsang (1998) destaca que uma aliança estratégica, enquanto arranjo cooperativo de longo prazo, visa o ganho econômico mútuo, assim, o termo “longo prazo” não se refere a um período específico, mas à intenção dos sócios de que o arranjo não seja transitório ou passageiro. Em geral, uma aliança é formada para atender os interesses econômicos dos sócios ou parceiros de negócio (RICHARDS; INDRO, 2006). Desta forma, a intenção estratégica se refere ao propósito estratégico ou a visão estratégica da organização, isto é, transmite uma noção de direção, sendo muito mais do que a simples descrição das ambições organizacionais (HAMEL; PRAHALAD, 1989; 2000).

Consoante isso, Bamford, Gomes-Casseres e Robinson (2003) comentam que o termo aliança estratégica é muito mais do que a tradução de uma transação, é uma intenção, um compromisso entre as partes, um processo dinâmico, uma lógica que guia as decisões da aliança. Os autores apontam que as alianças possuem três características em comum para serem consideradas estratégicas: todos os arranjos de aliança entre duas ou mais empresas envolvem a contribuição recíproca de recursos para a criação de valor em conjunto; todas as alianças são uma forma de contrato incompleto, dado que sempre haverá tratativas a serem realizadas após a formação da aliança; a tomada de decisão é conjunta para o gerenciamento do negócio, bem como o compartilhamento do valor criado.

As alianças estratégicas também são denominadas de coalizões, são instrumentos destacados na realização de estratégias globais, e consistem em acordos de longo prazo entre empresas, que vão além das transações normais de mercado, mas ficam aquém da fusão ou aquisição. As alianças internacionais, entre empresas do mesmo setor de atuação, que têm base em diferentes países, são um meio de competir globalmente (PORTER, 1989).

Neste sentido, uma aliança estratégica é uma colaboração que potencializa as forças de duas ou mais organizações para que alcancem metas estratégicas. Sendo assim, está em questão um compromisso de longo prazo, ou seja, não se trata simplesmente de um recurso tático para proporcionar uma solução de curto prazo para o problema. Acrescente-se a isso que o estabelecimento da aliança estratégica implica que as organizações participantes contribuirão e adaptarão os ativos ou competências necessárias para a colaboração e que esses

ativos ou competências serão mantidos ao longo do tempo. Portanto, o produto ou o resultado da colaboração deve ter valor estratégico e contribuir para um empreendimento viável que possa resistir a ataques competitivos e a mudanças de ambientes (AAKER, 2001).

Neste sentido, Harrison (2005) comenta que as alianças estratégicas são uma forma excepcional de adquirir recursos e habilidade, sendo que a combinação de recursos pode resultar em produtos e/ou serviços superiores em comparação aos competidores.

Vale enfatizar que as empresas tendem a colaborar quando as suas forças compensam o potencial das fraquezas do parceiro de negócio, enquanto as suas fraquezas são compensadas pelas forças do parceiro de negócio. Esta visão mostra que a formação de uma aliança sugere a complementariedade dos seus recursos através dos sócios ou parceiros de negócios. Ao mesmo tempo, as empresas não formam alianças apenas em função da exploração complementar de recursos. A formação da aliança também é motivada pela necessidade, a insuficiência de recursos críticos necessários (GARRETTE; CASTAÑER; DUSSAUGE, 2006).

Outra forma de conceituar alianças é proposta por Preece (1995), que afirma que as alianças podem ser conceituadas de acordo com as suas estruturas, funções ou objetivos. Pode-se dizer que a estrutura se refere à forma organizacional escolhida para a colaboração. As funções dizem respeito às atividades específicas a serem desempenhadas pela aliança estratégica. Os objetivos, por sua vez, referem-se à contribuição geral que a aliança pretende fazer para a direção estratégica e as capacidades da empresa, ou seja, sua importância em longo prazo.

Por outro lado, Czinkota e Ronkainen (2008) definem alianças estratégicas como redes de empresas, que colaboram para a realização de determinado objetivo ou projeto, independente do prazo de duração. Para estes autores, as alianças estratégicas podem ser tanto de curto quanto longo prazo.

Sob outra perspectiva, Harbison e Pekar Jr. (1999) denominam as alianças de curto prazo como transacionais e as de longo prazo como estratégicas. Para os autores, as alianças estratégicas representam um compromisso de pelo menos dez anos, um elo baseado em participação ou compartilhamento de capacidades, uma relação recíproca com uma estratégia compartilhada como aspecto em comum, um aumento de valor das empresas no mercado, ou ainda, a disposição de compartilhar e alavancar capacidades essenciais.

Peng (2008) também apresenta um conceito amplo de alianças estratégicas, afirmando que são compromissos entre transações de mercado simples, de curto prazo, e soluções de propriedades completas, de longo prazo. Para o autor, as alianças se dividem em duas

categorias mais amplas: contratuais e baseadas em participação no capital. As alianças contratuais requerem um nível de comprometimento relativamente baixo e costumam ter escopo e duração limitados. As alianças baseadas na participação no capital exigem grande comprometimento.

Entretanto, de acordo com um estudo realizado pela McKinsey, as alianças de curto prazo para alcançar resultados rápidos, tais como reduções de custo por meio de enxugamento de estrutura ou quadro funcional, não compensam. O estudo aponta que as alianças deveriam ser estratégicas e de longa duração (GUMMESSON, 2010). De forma semelhante, Aaker (2001, p. 265) enfatiza que “quando a motivação para uma aliança é evitar investimentos e obter recursos atrativos no curto prazo, ao invés de desenvolver ativos e competências, a aliança [provavelmente] não vingará”.

Uma aliança de sucesso requer a união de pelo menos duas empresas competentes, uma diáde, que buscam um objetivo similar ou mútuo (ELMUTI; KATHAWALA, 2001), sendo que geralmente as melhores alianças são altamente seletivas, focam determinadas atividades, com vistas à obtenção de um benefício competitivo específico. No longo prazo, os parceiros às vezes retomam suas trajetórias separadas ou convertem a aliança numa fusão completa (PORTER, 2009). Além disso, as alianças são vistas pelos parceiros de negócio como meios que podem proporcionar oportunidades de aprendizagem para melhorar as estratégias corporativa e/ou funcionais e as operações da empresa (IYER, 2002). Por meio de uma aliança estratégica, as empresas podem selecionar, desenvolver e utilizar capacidades essenciais que permitirão a cada uma obter vantagem competitiva, aumentar o valor ao cliente e direcionar mercados (HARBISON; PEKAR Jr., 1999).

Chatuverdi e Gaur (2009) destacam que as alianças estratégicas têm se tornado uma ferramenta estratégica comum, adotadas pelas organizações com o intuito de obter crescimento em ambientes de constantes mudanças.

Para Teece (1992), a aliança estratégica além de ser um acordo entre dois ou mais parceiros, implica no comprometimento e coordenação estratégica e operacional das atividades conjuntas, tais como pesquisa e desenvolvimento, transferência de tecnologia, concessão de direitos exclusivos de produto, e outros. Portanto, percebe-se que uma aliança estratégica deve se basear em cooperação e colaboração entre as partes envolvidas. Esta é a condição *sine qua non* das alianças estratégicas (LORANGE; ROOS, 1996). A partir disso, é possível compreender a aliança estratégica como uma estratégia de cooperação, onde as empresas trabalham juntas para atingir um objetivo comum (HITT; IRELAND;

HOSKISSON, 2008). Ressalta-se que a cooperação pode ser estabelecida por meio da habilidade das partes em estabelecer um acordo e de esforços recíprocos (KOGUT, 1989).

Neste estudo, consideram-se as condições expressas por Yoshino e Rangan (1995) e Harbison e Pekar Jr. (1999), bem com a essência dos conceitos de Porter (1989), Aaker (2001), Bamford, Gomes-Casseres e Robinson (2003), Hoskisson et al. (2009), entendendo-se as alianças estratégicas como acordos de longo prazo entre duas ou mais empresas, que visam a consecução de um objetivo comum, sendo que as empresas-mãe se mantêm independentes após o estabelecimento do contrato de cooperação, entretanto, contribuem para atingir o objetivo da aliança.

2.2.1 Motivos para a Formação de Alianças Estratégicas

A pesquisa acerca da literatura relacionada às alianças estratégicas permite acessar uma lista de motivos ou razões pelas quais as empresas formaram alianças (KOZA; LEWIN, 1998). A cooperação entre empresas está se tornando parte integrante de um novo modelo de negócios na economia global. As alianças favorecem a flexibilidade, a customização, o desenvolvimento de patentes e a velocidade de reação em ambientes e em mercados que estão constantemente em mudanças. A cooperação entre empresas permite desenvolver produtos ou serviços de modo mais eficiente, rápido e com menor custo quando comparado com o desenvolvimento realizado por uma única organização (CONTRACTOR, 2007).

Na visão de Chaturvedi e Gaur (2009), as empresas entram em uma aliança para cooperar ou competir. Basicamente, as empresas formam alianças estratégicas para obter várias vantagens, uma delas são as economias de escala ou de aprendizado, alcançadas pela união de forças na comercialização, produção de componentes ou montagens de determinados produtos. A segunda vantagem é o acesso aos mercados locais, tecnologias necessárias ou o atendimento às legislações do local onde se estabelece a aliança (PORTER, 1989).

Em convergência às idéias de Porter (1989), Child e Faulkner (1998) argumentam que os motivos para a adoção de estratégias de colaboração podem advir de desafios externos ou necessidades internas. Os desafios externos estão relacionados, principalmente, às mudanças no mercado, às rápidas mudanças tecnológicas que demandam investimentos cada vez maiores, à redução do ciclo de vida dos produtos, à existência de economias de escala. Já as necessidades internas estão relacionadas à demanda pelo acesso aos benefícios provenientes dos recursos e habilidades de outras empresas (tecnologia, mercado de capitais, capacidade de

produção, produtos, mão-de-obra, dentre outros), bem como à oportunidade de reduzir riscos, desenvolver pesquisa, adquirir competências que auxiliem a organização a moldar o mercado para aceitar um novo produto ou serviço.

Da mesma forma, Das e Teng (2001) argumentam que os recursos das empresas são importantes indicadores para a formação de alianças estratégicas. A posse de recursos críticos é um pré-requisito para a formação de alianças estratégicas, por exemplo, a reputação de uma empresa, incluindo elementos como o gerenciamento da reputação e dos produtos.

Além disso, algumas alianças estratégicas podem ser desenvolvidas em função da pressão de instituições externas, quando as empresas buscam, por exemplo, a imagem de uma empresa com conceito sustentável ou, então, pela existência de novas oportunidades de mercado. Essas variações de motivos para a formação de alianças estratégicas mostram as diferenças significativas na habilidade das alianças em lidar com as possibilidades de melhorias significativas no ambiente onde estão inseridas (LIN; DARNALL, 2007).

Boone e Kurtz (2009) também destacam que vários objetivos comuns motivam as empresas a formar parcerias, tais como a proteção ou oportunidades de melhoria das posições nos mercados existentes, a obtenção de acesso a novos mercados nacionais ou internacionais, a expansão da linha de produtos, o compartilhamento de recursos, a redução de custos, a precaução contra ameaças de futura competição, o aumento ou criação de barreiras à entrada de concorrentes, além da possibilidade de aprender novas habilidades.

Da mesma forma, para Buckley, Husan e Glaister (2004), as empresas optam por desenvolver alianças estratégicas com o objetivo de entrar em mercados estrangeiros ou em novos mercados, ou então, para aprender, reduzir a competição, diversificar, compartilhar custos, ou até mesmo, em função das restrições legais.

Na visão de Barney e Hesterly (2007), as empresas formam alianças estratégicas no intuito de melhorar o desempenho das operações atuais, criar um ambiente competitivo favorável a um desempenho superior ou, ainda, facilitar a entrada ou a saída em um novo mercado ou segmento.

As alianças estratégicas são formadas para atender seis propósitos organizacionais: aprendizado, apoio, alavancagem, associação, expansão e restrição. A aprendizagem visa a aquisição de conhecimentos necessários, relacionados principalmente à tecnologia, mercados e gestão. O apoio substitui as atividades da cadeia de valor e completa ou encorpa a infraestrutura da empresa. A alavancagem integra totalmente as operações da empresa com as do parceiro. A associação torna as relações mais próximas com fornecedores e clientes. Por sua

vez, a expansão busca áreas de esforço radicalmente novas e restrição visa reduzir a pressão competitiva de não-parceiros (PREECE, 1995).

Para Lorange e Roos (1996), por sua vez, as motivações para a formação de alianças estratégicas compreendem quatro motivos genéricos: defesa, aquisição, permanência e reestruturação. Conforme a Figura 1, os autores apresentam os motivos para a formação de alianças estratégicas por meio da análise das posições estratégicas de cada sócio potencial em termos de duas dimensões: posição da empresa no mercado e importância estratégica da aliança no portfólio da empresa-mãe.

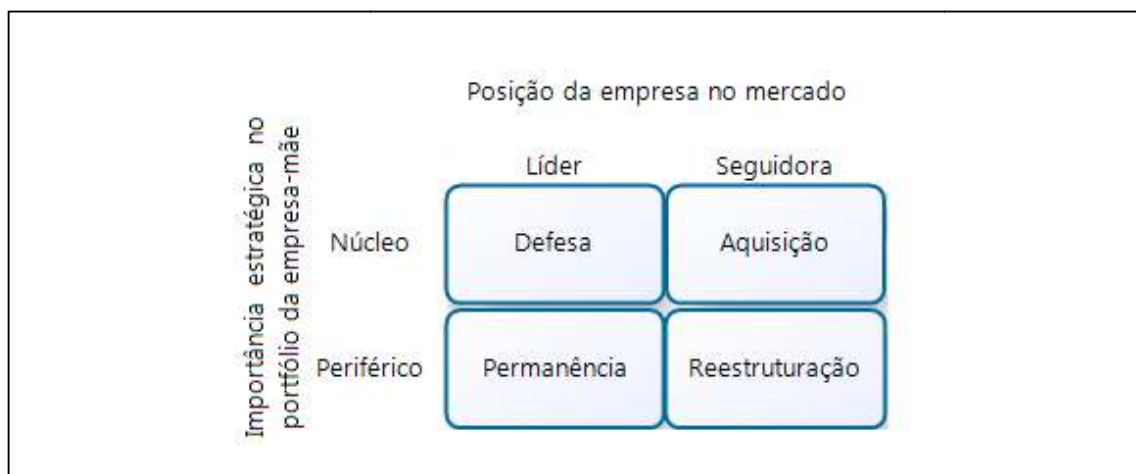


Figura 1 – Motivos genéricos para alianças estratégicas

Fonte: Lorange e Roos (1996, p.18).

Para os autores, quando a estratégia da empresa for principal dentro do portfólio global da empresa-mãe e esta desfrutar de uma liderança relativa no mercado, o motivo para entrar na aliança é defesa. Quando o negócio ainda refere-se à área principal do portfólio da empresa, mas ela é apenas uma seguidora no segmento de mercado, o motivo principal para a aliança é, geralmente, a aquisição. Quando o negócio exerce papel relativamente periférico no portfólio global, mas a empresa é líder, a principal razão é a permanência. E quando o negócio exerce importância estratégica núcleo e a empresa é seguidora, o motivo principal é a reestruturação.

Segundo Sheth e Parvatiyar (1992), há pelo menos oito propósitos ou motivos que podem ser identificados na formação de alianças (vide Figura 2), sendo que os autores os dividem em estratégicos e operacionais.

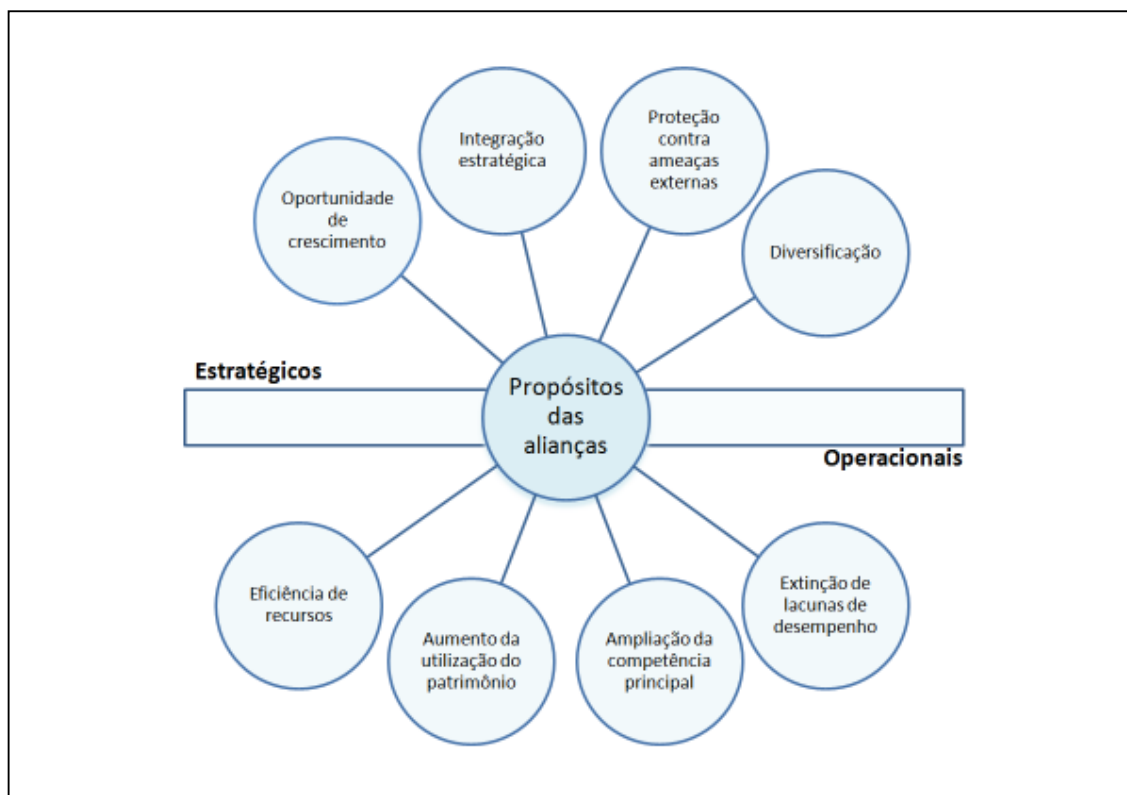


Figura 2 – Propósitos ou motivos identificados na formação de alianças

Fonte: Sheth e Parvatiyar (1992, p. 310).

Os propósitos estratégicos dizem respeito à oportunidade de crescimento, à intenção estratégica, à proteção contra ameaças externas e à diversificação. Em relação aos propósitos operacionais, tem-se a eficiência de recursos, o aumento da utilização dos recursos, o reforço nas competências essenciais e melhorias no desempenho. Segundo os autores, pode-se dicotomizar as alianças como predominantemente estratégicas ou predominantemente operacionais, a partir da análise da natureza baseada em suas finalidades preliminares.

Para Varadarajan e Cunningham (1995), os principais motivos para a formação de alianças estratégicas estão relacionados aos aspectos de mercado, produtos e/ou serviços, modificações estruturais, tempo de entrada ou ingresso no mercado, uso de recursos de forma eficiente e aumento das habilidades. Para os autores, os motivos não são mutuamente excludentes, podendo ser, portanto, até mesmo complementares. Os motivos identificados por estes autores para a formação de alianças estratégicas são os seguintes:

- a) Acessar novos mercados internacionais;
- b) Contornar barreiras para entrar em mercados internacionais, tais como legislação, regulamentações e fatores políticos;

- c) Defender uma determinada posição no mercado atual;
- d) Aumentar a posição no mercado atual;
- e) Preencher lacunas na linha de produtos e/ou serviços atual;
- f) Ampliar a linha de produtos e/ou serviços atual;
- g) Diferenciar e agregar valor aos produtos e/ou serviços;
- h) Lançar novos produtos e/ou serviços e dominar (liderar) o mercado;
- i) Adotar ou manter a opção de entrar no mercado envolvendo empresas que oferecem produtos e/ou serviços emergentes, similares ou substitutos para complementar o portfólio de produtos e/ou serviços de determinada empresa;
- j) Reduzir as ameaças do futuro competitivo;
- k) Aumentar as barreiras de entrada a entrantes potenciais;
- l) Alterar a base tecnológica de competição;
- m) Reduzir o tempo de entrada de um novo produto e/ou serviço no mercado, a partir do estímulo e investimento em P&D – Pesquisa e Desenvolvimento, inovações em produtos e/ou serviços e seu lançamento no mercado;
- n) Reduzir custos de manufatura (custos produtivos);
- o) Reduzir custos de marketing;
- p) Compartilhar recursos face à necessidade de recursos, às incertezas do mercado e tecnológicas, bem como outras incertezas ou vulnerabilidades identificadas;
- q) Aprender novas habilidades com os parceiros a partir da aliança;
- r) Ampliar as habilidades atuais pelo trabalho em conjunto com os parceiros das alianças.

Em acréscimo, Tsang (1998) também destaca as principais motivações para a formação de alianças, considerando a Teoria da VBR, por meio da qual a empresa é vista como uma coleção, um conjunto, de recursos produtivos (ativos tangíveis e intangíveis), sendo que o seu crescimento depende destes recursos, os quais envolvem: geração de rendimentos, expansão do uso dos recursos escassos, diversificação do uso de recursos, imitação de recursos e disposição de recursos, conforme mostra a Figura 3:

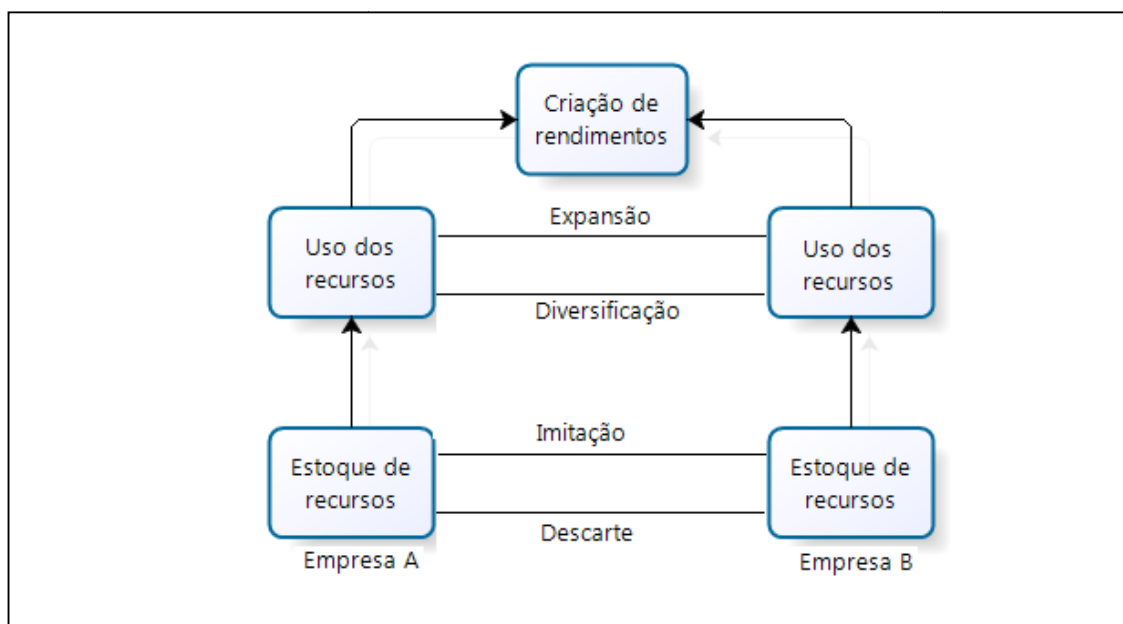


Figura 3 – Motivos para a formação de alianças estratégicas

Fonte: Tsang (1998, p. 217).

Da mesma forma que os autores citados anteriormente, Elmuti e Kathawala (2001) apresentam as razões para a criação de alianças, que são, respectivamente: estratégias de crescimento, entrada em novos mercados, obtenção de novas tecnologias, melhor qualidade ou menor custo, redução dos riscos econômico-financeiros e compartilhamento dos riscos de P&D e aquisição ou ampliação de uma vantagem competitiva.

Para Jarrat (1998), as alianças estratégicas são criadas para adicionar novos valores (entregar um portfólio de produtos ou serviços, aumentar a qualidade dos produtos ou serviços, acessar inovação e incorporá-la no produto oferecido, facilitar o desenvolvimento de novos produtos), construir capacidades de negócios (capacidade de distribuição, manufatura, compras, finanças, conhecimento dos negócios, acessar um novo grupo de clientes, acessar recursos para um grupo específico de clientes), defender uma posição de mercado (construir barreiras contra um novo entrante, acessar recursos para competir contra outros competidores, defender a empresa contra as forças do ambiente, minimizar o impacto dos produtos substitutos).

Na perspectiva de Hitt, Ireland e Hoskisson (2008, p. 249), “as empresas formam alianças estratégicas para reduzir a concorrência, aumentar suas capacitações competitivas, obter acesso aos recursos, aproveitar as oportunidades e construir uma flexibilidade

estratégica”. Os autores apresentam os motivos considerando o tipo de mercado de atuação ou os mercados em que as empresas desejam atuar conforme apresentado na Figura 4:

Caracterização do Mercado	Motivos para a Formação de Alianças
Ciclos Lentos	Obter acesso a um mercado restrito Estabelecer uma franquia em um novo mercado Manter a estabilidade do mercado
Ciclos Rápidos	Acelerar o desenvolvimento de novos produtos ou serviços Acelerar a entrada em novos mercados Manter a liderança no mercado Formar um padrão tecnológico para o setor Compartilhar despesas de P&D arriscadas Superar as incertezas
Ciclos-padrão	Conquistar poder no mercado (reduzir a sobrecapacidade do setor) Obter acesso aos recursos complementares Estabelecer melhores economias de escala Superar barreiras comerciais Enfrentar os desafios competitivos de outros concorrentes Reunir recursos para grandes projetos de capital Aprender novas técnicas de negócios

Figura 4 – Características do mercado e os motivos para formação de alianças

Fonte: Hitt, Ireland e Hoskisson (2008, p. 249).

As empresas em mercados de ciclos lentos utilizam as alianças estratégicas para entrar em mercados restritos ou estabelecer franquias em novos mercados. Deve-se esclarecer que os mercados de ciclos lentos estão se tornando raros no cenário competitivo do século XXI, por várias razões, a privatização de indústrias e economias, a rápida expansão das capacidades da internet para rápida disseminação de informações e a velocidade com que as tecnologias tornam possível a imitação de produtos, independente da complexidade. Os mercados que apresentam ciclos rápidos tendem a serem instáveis, imprevisíveis e complexos. Sendo assim, as alianças entre empresas com excessos de recursos e capacitações e empresas com capacitações promissoras ajudam as organizações a fazer uma transição eficaz do presente para o futuro e também a conquistar uma entrada rápida em novos mercados. Por outro lado, nos mercados de ciclos-padrão, que geralmente são grandes e voltados para economias de escala, há maior probabilidade de as alianças serem realizadas por parceiros com recursos e capacitações complementares. Nos mercados de ciclos-padrão, as alianças entre empresas são frequentemente desenvolvidas para obtenção de potenciais economias de escala (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008).

Todeva (2007) resume os motivos para a formação de alianças estratégicas em quatro blocos: motivos organizacionais, motivos econômicos, motivos estratégicos e motivos políticos. Os motivos organizacionais contemplam a aprendizagem e vários tipos de aquisição, internalização de habilidades e capacidades tácitas, coletivas ou provenientes do conhecimento; construção de competências, reestruturação da organização; para aumentar a capacidade produtiva; para adquirir meios de distribuição; para recriar e ampliar as cadeias de suprimento; para adquirir complementariedade dos produtos e serviços nos mercados; legitimação.

Por sua vez, os motivos econômicos englobam a redução ou o compartilhamento de custos, a associação de recursos, a redução e a diversificação de riscos, melhorias na *performance*, uma visão de mercado, a obtenção de economias de escala, e a especialização cooperada. Os motivos estratégicos dizem respeito à competição compartilhada, prevenção por intermédio da cooperação contra potenciais rivais; redução da incerteza do ambiente; ajuste às mudanças do ambiente; alcançar integração vertical; alcançar vantagem competitiva que permita as empresas a aumentarem lucros ou ganhar futuras oportunidades de negócios; desenvolver novos produtos e tecnologias; tecnologias de produtos; união na pesquisa e desenvolvimento; seguir tendências de mercado. Por fim, os motivos políticos envolvem o desenvolvimento de mercado e posicionamento, superação de barreiras de regulamentação e legislação, desenvolvimento de padrões técnicos, influência e fortalecimento da posição competitiva (TODEVA, 2007).

Para Auster (1994), as empresas optam por alianças estratégicas para adquirir competências essenciais, nas quais apresentam lacunas, entre as principais razões têm-se: as empresas precisam construir uma vantagem competitiva; aprender como operar em novos mercados, doméstico ou externo; fortalecer a posição competitiva, influenciando a estrutura da indústria ou antecipando a concorrência; diversificação em novos negócios; capitalizar sobre economias de escala; lidar com restrições de investimentos estrangeiros. Nesta mesma linha de raciocínio, Milgate (2001) comenta que o acesso a novas tecnologias é uma razão comum para a formação de alianças estratégicas, essencialmente em indústrias automobilísticas, de computadores e aeroespaciais.

Percebe-se, portanto, que há uma grande diversidade de motivos para a formação de alianças estratégicas, porém todos os motivos apresentados se relacionam, de alguma forma, com o desenvolvimento de uma possível vantagem competitiva sustentável. Na subseção seguinte são apresentadas as principais tipologias de alianças estratégicas. Muitas das

tipologias apresentadas estão relacionadas com os motivos estratégicos para a formação das alianças.

2.2.2 Tipologias de Alianças Estratégicas

As alianças podem ser caracterizadas de várias maneiras, podem ser horizontais ou verticais, quando analisadas sob a ótica do relacionamento entre os parceiros de negócios ou sócios na cadeia de valor. Também podem ser classificadas conforme os motivos para a sua formação, por exemplo, redução de custos, desenvolvimento de novos produtos e/ou serviços ou, ainda, de acordo com a estrutura de governança utilizada, por exemplo, *joint ventures*, acordos de licenciamento, etc. A variedade de distinções analíticas reflete a complexidade e a diversidade da vasta gama arranjos cooperativos (INKPEN; CURRAL, 1998; GILLESPIE; GULATI, 2001).

Em uma aliança estratégica complementar vertical, as empresas partilham seus recursos e capacidades em diferentes estágios da cadeia de valor para criar uma vantagem competitiva. Uma aliança estratégica complementar horizontal é aquela em que as empresas partilham uma parte de seus recursos e capacidades em um mesmo estágio da cadeia de valor para criar uma vantagem competitiva, geralmente as empresas utilizam esse tipo de aliança para concentrar-se no desenvolvimento do produto ou nas oportunidades de distribuição em longo prazo (HOSKISSON et al., 2009).

Percebe-se, então, que uma aliança estratégica pode assumir muitas formas (CHAN et al., 1997; AAKER, 2001; BOONE; KURTZ, 2009), desde um acordo informal, pouco rigoroso, até uma *joint venture* formal. O acordo mais informal pode ser simplesmente tentar trabalhar em conjunto. Quanto mais informal o acordo, mais rapidamente pode ser implementado e mais flexível. De qualquer modo, à medida que mudam as condições e as pessoas (mentalidade e comportamento), a aliança pode sofrer ajustes (AAKER, 2001).

As alianças estratégicas podem ser agrupadas em três categorias amplas: alianças sem participação acionária, alianças com participação acionária e *joint ventures*. Em uma aliança sem participação acionária (*nonequity alliance*), empresas parceiras concordam em atuar em conjunto para desenvolver, produzir ou vender produtos ou serviços, porém não assumem posições de participação acionária. As relações de cooperação são administradas por intermédio de acordos. Em uma aliança com participação acionária (*equity alliance*), empresas parceiras suplementam os acordos com participação acionária. Em uma *joint*

venture, as empresas parceiras criam uma empresa legalmente independente, na qual investem e da qual compartilham lucros que sejam gerados (BARNEY; HERSTERLY, 2007).

Das e Teng (2001) abordam quatro tipos de alianças estratégicas: as *joint ventures* equitativas; as alianças equitativas minoritárias; as alianças baseadas em contratos bilaterais e as alianças baseadas em contratos unilaterais. As *joint ventures* equitativas são criadas para integrar substancialmente os esforços dos sócios ou parceiros de negócios, sendo que neste tipo de aliança, geralmente há transferência de conhecimento tácito entre os sócios, em função do significado que cada sócio assume perante o outro sócio. As alianças equitativas minoritárias ocorrem quando um ou mais sócios possui menor equidade em relação aos demais sócios. As alianças baseadas em contratos bilaterais são utilizadas quando os sócios ou parceiros de negócios possuem entre seus recursos conhecimentos substanciais, sendo que quando trabalham próximos, estas empresas são expostas às intenções dos sócios ou parceiros de negócios, assim, *joint ventures* equitativas podem se tornar muito caras e contratos bilaterais são mais fáceis de serem dissolvidos. Por sua vez, os contratos unilaterais incluem as licenças, subcontratações e acordos de distribuição, sendo que neste caso, a transferência de conhecimento tácito é mais difícil.

De acordo com Lorange e Roos (1996), as possibilidades de alianças estratégicas podem ser sintetizadas em quatro modelos básicos:

- a) Acordos Provisórios: as empresas sócias disponibilizam um conjunto mínimo de recursos, frequentemente em base temporária, complementando uma a outra;
- b) Consórcios: este modelo de aliança faz sentido se as partes estiverem dispostas a colocar mais recursos do que anteriormente combinado e se os valores gerados dentro da aliança são distribuídos entre as sócias, é utilizado, por exemplo, para pesquisa e desenvolvimento de novos produtos;
- c) *Joint Venture* Baseada em Projeto: nesta situação, as empresas colocam um mínimo de recursos estratégicos, entrando em acordo para criá-los em conjunto através de uma organização em comum. Os recursos gerados não são distribuídos entre as partes, exceto os resultados financeiros;
- d) *Joint Venture* Plena: as empresas envolvidas colocam recursos em abundância, permitindo que os recursos gerados sejam mantidos na aliança, exceto os dividendos. Este tipo de aliança pode ser caracterizado pela criação de uma entidade organizacional mais ou menos autônoma.

Em contrapartida, Peng (2008) classifica as alianças estratégicas como contratuais, sem a participação no capital, e baseadas na participação no capital, conforme ilustrado na Figura 5.

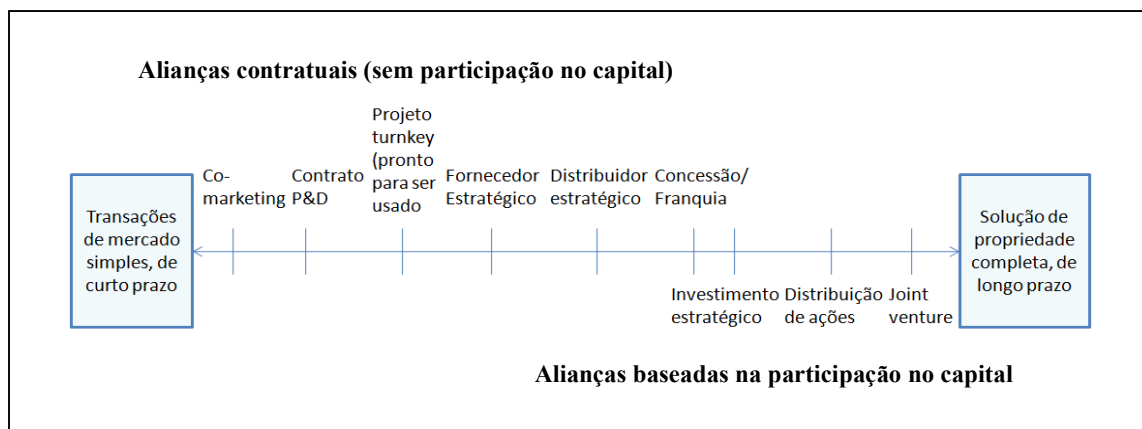


Figura 5 – Alianças contratuais e baseadas na participação no capital

Fonte: Peng (2008, p. 197).

Entre as alianças contratuais se encontram o *co-marketing*, os contratos de P&D, os projetos prontos para serem implementados, os fornecedores estratégicos, os distribuidores estratégicos e as concessões ou as franquias. As alianças baseadas na participação no capital envolvem primordialmente investimento estratégico ou idiossincrático, a distribuição de ações ou a formação de *joint ventures* (PENG, 2008).

Yoshino e Rangan (1995) caracterizam as alianças a partir do cruzamento entre o nível de concorrência e o nível de integração, ou seja, defendem a seguinte taxonomia: alianças pró-competitivas, alianças não-competitivas, alianças competitivas e alianças pré-competitivas. Segundo os autores, as alianças pró-competitivas são alianças verticais entre o fabricante e seus fornecedores ou entre o fabricante e seus distribuidores a fim de aperfeiçoar produtos, serviços ou processos, sendo que, geralmente, não competem entre si, não havendo grandes preocupações em proteger competências ou informações. Nas alianças não-competitivas, as empresas possuem um alto grau de interação, desenvolvem o mesmo “negócio”, mas não se vêem como fortes concorrentes entre si. As alianças competitivas compreendem empresas concorrentes diretas e há um alto grau de interação. Neste caso, uma das principais intenções é a possibilidade de aprendizado dentro da parceria. Por fim, as alianças pré-competitivas, que são formadas por empresas que não competem entre si e têm um baixo grau de interação, pois ao atingir o objetivo da aliança, as empresas passarão a

fabricar e a comercializar o produto gerado independentemente, talvez, incorrendo, a partir disso, em uma concorrência mais acirrada.

Os mesmos autores distinguem ainda tipos de relações que consideram como sendo alianças estratégicas e não estratégicas. As alianças estratégicas compreendem contratos não tradicionais, acordos acionários sem a formação de uma entidade nova ou a criação de uma nova entidade, uma *joint venture* não subsidiária. Os demais modelos de associações entre empresas não são caracterizados como alianças estratégicas, mas sim como alianças não estratégicas. Para facilitar tal compreensão, a Figura 6 é elucidativa:

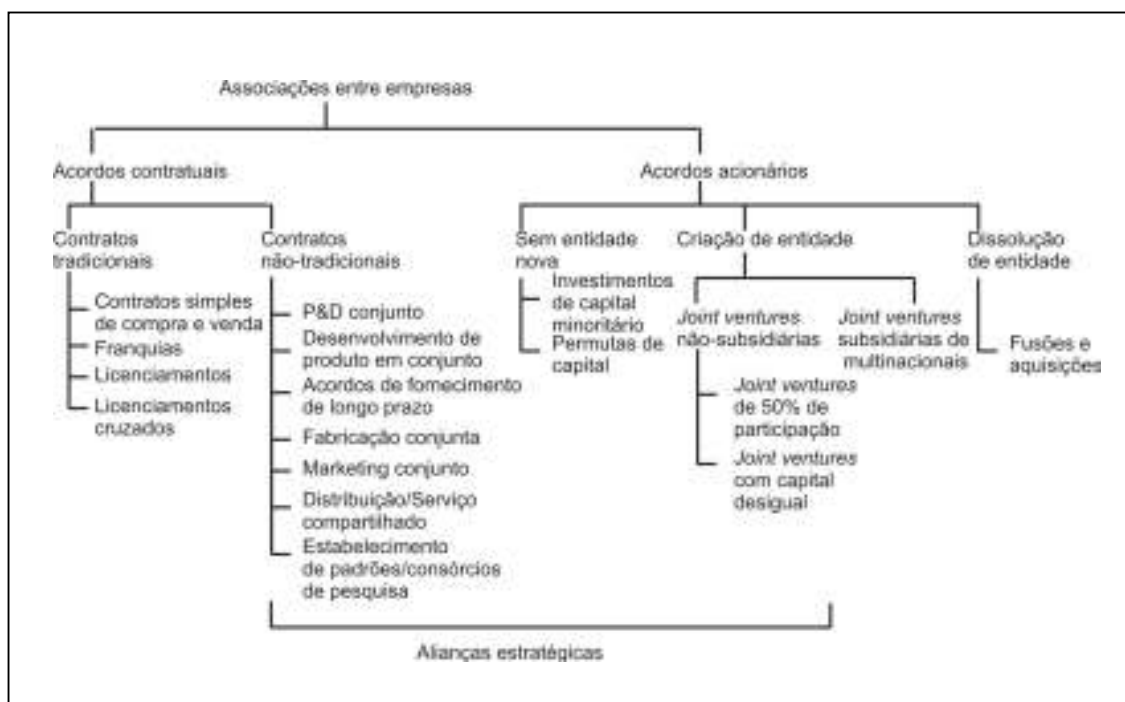


Figura 6 – Modelos de associações entre empresas

Fonte: Yoshino e Rangan (1995, p. 8).

Segundo Sheth e Parvatiyar (1992), as alianças estratégicas podem ser caracterizadas através de duas dimensões: pelos seus propósitos ou motivos e pelas partes envolvidas (clientes atuais e potenciais, fornecedores atuais e potenciais, concorrentes atuais e potenciais, concorrentes indiretos e novos entrantes). De acordo com a relação dicotômica, isto é, aliança estratégica *versus* operacional, aliança com concorrentes *versus* não concorrentes, as alianças podem ser classificadas em quatro tipos: cartéis, acordos cooperativos, alianças colaborativas e alianças competitivas. Os cartéis formais ou semi-formais são acordos entre concorrentes para atingir um propósito operacional, por exemplo, negociação com fornecedores, aumentando o poder de barganha. Os acordos cooperativos visam atingir maior eficiência nas

operações. As alianças colaborativas são formadas por empresas que não são concorrentes para atingir objetivos estratégicos. As alianças competitivas são as estabelecidas entre empresas com alto grau de rivalidade, com um objetivo estratégico bem definido, sendo estruturadas para atender mercados globais ou regionais.

De forma simplificada, Contractor (2007) comenta que as alianças estratégicas podem ser estratégicas, operacionais ou táticas. Uma aliança estratégica envolve o investimento de duas empresas para criar uma nova empresa ou investir em esforços em conjunto na pesquisa e desenvolvimento. As alianças podem ser operacionais, no caso de licenciamentos de patentes ou marcas ou, ainda, alianças táticas, que dizem respeito à coordenação de atividades entre duas empresas, visando gerar benefícios para ambas.

A partir da literatura, percebe-se que as alianças estratégicas possuem inúmeras classificações e definições, sendo que nesta sessão foram apresentadas algumas das principais tipologias existentes. Na sequência, é apresentado o processo de formação das alianças estratégicas.

2.2.3 Processo de Formação de Alianças Estratégicas

As alianças estratégicas podem ser estruturadas como uma organização ou uma entidade distinta, na qual os parceiros de negócio ou sócios combinam habilidades e recursos, mantendo uma posição de equidade, por exemplo, na formação de uma *joint venture*, ou como uma interorganização, na qual as partes envolvidas também combinam habilidades e recursos, por exemplo, como no caso da criação de um centro de desenvolvimento tecnológico (VARADARAJAN; CUNNINGHAM, 1995).

É possível perceber que não há dúvidas de que uma das etapas mais importantes para o sucesso de alianças estratégicas é a sua organização, como a aliança será estruturada ou formada. A principal finalidade de organizar uma aliança estratégica é permitir que os parceiros de uma aliança possam obter todos os benefícios associados à cooperação, minimizando a probabilidade de práticas de oportunismo (BARNEY; HESTERLEY, 2007).

Preece (1995) enfatiza que ao desenvolver acordos de alianças estratégicas é vital definir adequadamente um objetivo primário para o acordo. Da mesma forma, é preciso assegurar que os objetivos estabelecidos sejam apropriados em relação às estratégias e aos objetivos mais amplos das empresas envolvidas. O autor também destaca que as atividades de planejamento estratégico tendem a reduzir os conflitos e a aumentar a possibilidade de que

venham a contribuir para a concretização de possíveis vantagens competitivas. Por isso, estabelecer objetivos claros e coerentes é essencial para a formação das alianças, dado que muitas alianças falharam porque os parceiros simplesmente tinham estilos, entendimentos sobre o negócios e objetivos que eram incompatíveis (AAKER, 2001).

Para Iyer (2002), uma aliança se desenvolve considerando as seguintes etapas: seleção do parceiro, exploração do mercado, expansão dos negócios ou atividades, e comprometimento com o relacionamento na aliança. O autor ressalta que uma etapa crucial na formação de alianças estratégicas é a seleção do sócio apropriado. Esta etapa inicial na evolução da aliança começa com o reconhecimento de que o parceiro de negócios potencial é essencial para alavancar uma vantagem competitiva. Os benefícios derivados do engajamento sinérgico motivam a formação da aliança. Em decorrência disso, as empresas geralmente despendem esforços consideráveis para identificar e se aproximar de sócios compatíveis a fim de complementar e potencializar seus recursos e contribuir para o desenvolvimento de novas capacidades.

Segundo Yoshino e Rangan (1995), as etapas para a formação de alianças estratégicas contemplam: repensar o negócio, modelar a aliança, estruturar a aliança e avaliar sistematicamente a aliança. O ato de repensar o negócio envolve a avaliação da estratégia da empresa e do papel das alianças. A modelagem de uma aliança estratégica compreende entender a cadeia de valor, os recursos da empresa e do sócio potencial, além das opções estratégicas. A estruturação da aliança, em si, envolve a importância e o formato das estruturas, as considerações-chaves e a negociação.

A avaliação das alianças é um processo final, no qual se verifica o aprendizado e os resultados obtidos com a aliança. Neste momento, é repensada a estratégia adotada e a própria evolução do relacionamento com o parceiro de negócio (YOSHINO; RANGAN, 1995).

Na perspectiva de Lorange e Ross (1996), o processo de formação de uma aliança, conforme apresentado na Figura 7, compreende as respectivas etapas: combinação estratégica, aprovação dos acionistas, plano estratégico, apoio interno e estabelecimento do contrato.

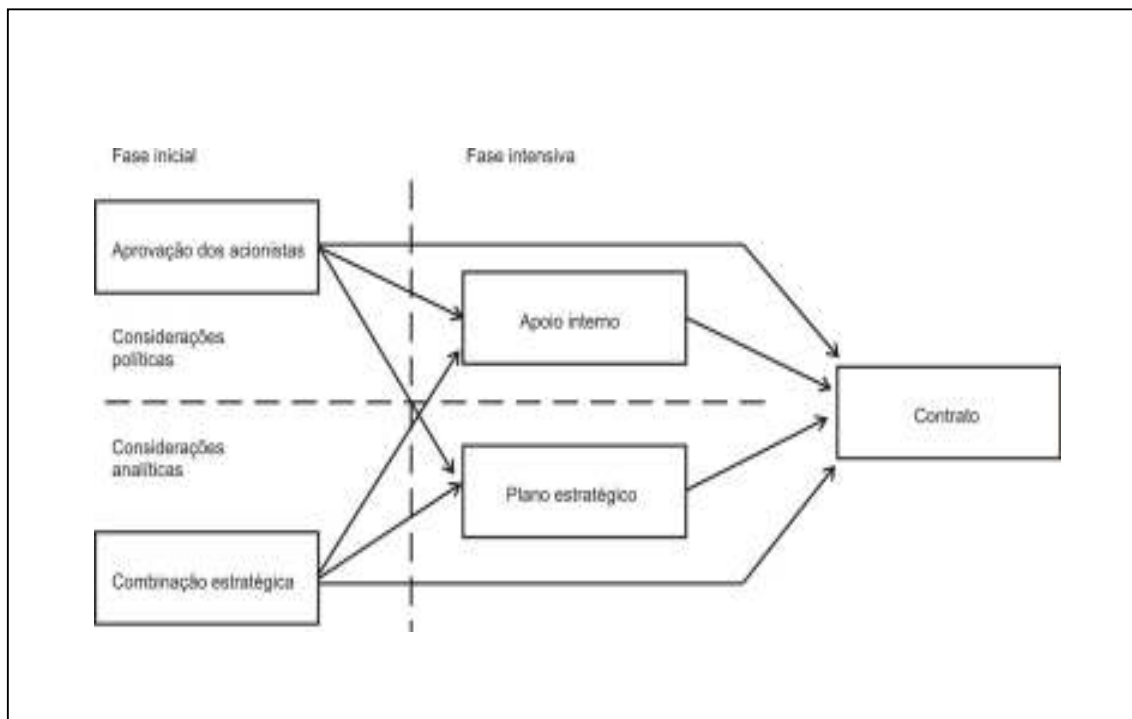


Figura 7 – Processo de formação de uma aliança estratégica

Fonte: Lorange e Roos (1996, p. 39).

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 controle que deverão ser adotados, o investimento necessário, isto é, trata basicamente do processo de formação da aliança. O plano estratégico define a viabilidade da aliança estratégica. O apoio interno está associado ao papel dos gerentes operacionais, os quais podem estar envolvidos na aliança estratégica. O contrato é o instrumento de oficialização, da formalização, da aliança estratégica entre as partes e contempla as responsabilidades de cada um dos sócios (LORANGE; ROOS, 1996).

Em contrapartida, Harbison e Pekar Jr. (1999) estabelecem oito etapas para a formação de alianças estratégicas, conforme apresentado na Figura 8: 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.

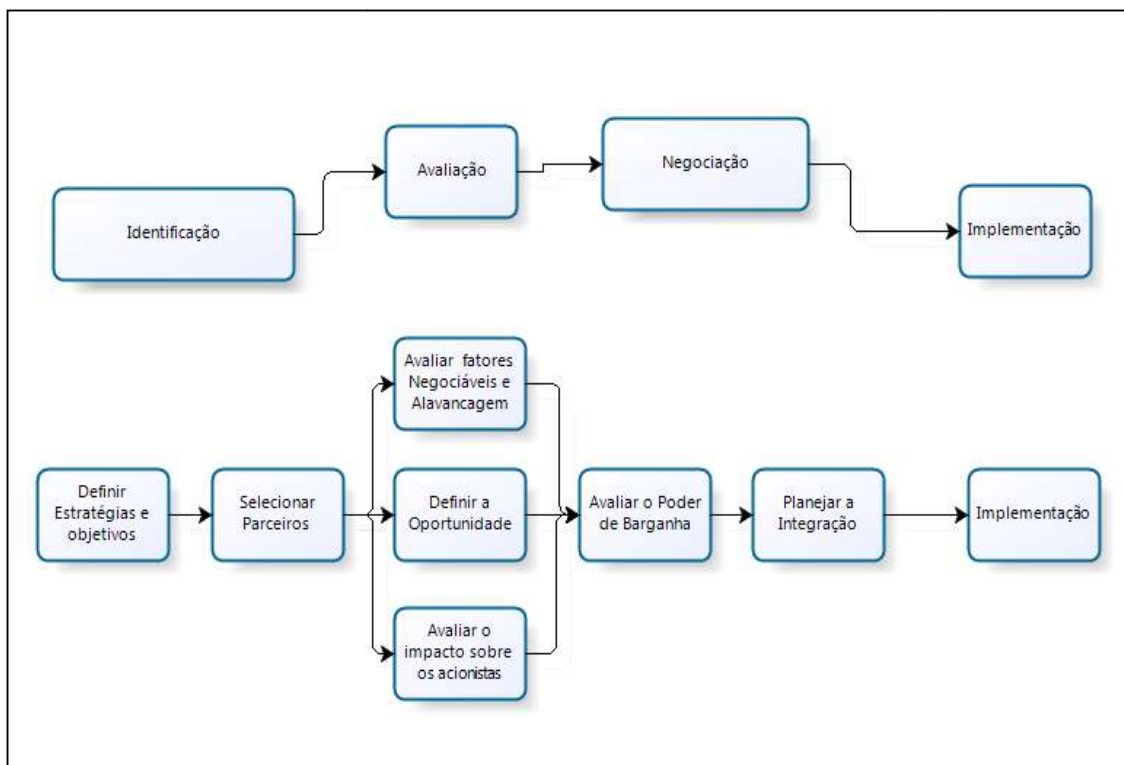


Figura 8 – Processo de formação de uma aliança estratégica

Fonte: Harbison e Pekar Jr. (1999, p. 111).

Na etapa de definição das estratégias e dos objetivos, as empresas estabelecem os motivos para buscar alianças estratégicas, avaliam os recursos necessários, identificam os propulsores e características de mercado importantes, definem o papel que as alianças podem desempenhar, além de avaliar as principais falhas de capacidade própria. Para a seleção dos parceiros, os autores julgam importante entender os propulsores de alianças na perspectiva de ambos os parceiros, comparando-os.

Em relação à avaliação dos fatores negociáveis e a alavancagem do negócio, os parceiros potenciais precisam determinar o que têm a oferecer e o que desejam receber em termos de capacidades, habilidades e recursos. Nesta análise, cada parceiro determina quais as capacidades essenciais para a aliança, realizando uma auto-avaliação da própria posição. Outra abordagem consiste em planejar os propulsores da aliança e depois identificar as contribuições relativas de cada parceiro. Ao mesmo tempo, é importante reconhecer as desvantagens, conflitos ou riscos que a aliança pode criar, de modo a evitar surpresas (HARBISON; PEKAR Jr., 1999).

As oportunidades variam de acordo com o mercado de atuação, porém, a análise de contexto é essencial antes da formação de uma aliança. Da mesma forma, a avaliação dos

impactos sobre os acionistas deve ser ampla, envolvendo não apenas as preocupações relacionadas às partes claramente envolvidas, mas também com relação os demais *stakeholders*. A avaliação do poder de barganha, por sua vez, está associada à definição clara da contribuição das capacidades e dos processos essenciais necessários para formar uma aliança que apresente bons resultados (HARBISON; PEKAR Jr., 1999).

Planejar a integração se refere ao processo de planejamento da implementação da aliança. Nesta etapa, as empresas determinam os gerentes competentes para a gestão da operação, bem como relacionam rigorosamente os objetivos estratégicos a orçamentos e recursos. Por fim, tem-se a implementação, que leva em consideração a criação da estrutura organizacional, a definição dos processos e requisitos da aliança, o acompanhamento das reações da concorrência, as programações detalhadas e ferramentas de avaliação da aliança estratégica, bem como o estabelecimento da comunicação aberta entre os parceiros (HARBISON; PEKAR Jr., 1999).

Todeva (2007) salienta que o processo de formação de uma aliança estratégica passa por múltiplos estágios e nem sempre é linear, conforme mostra a Figura 9. Antes de iniciar o relacionamento, os sócios ou parceiros de negócios identificam uma série de necessidades e motivos para embasar a decisão de entrar em uma sociedade, a partir deste momento passam a avaliar o sócio ou parceiro de negócio em potencial. Geralmente, a decisão estratégica para entrar em uma aliança é orientada pela avaliação de alguns aspectos: (i) ambiente global, que inclui os requisitos legais, as políticas macroeconômicas, regulamentação, subsídios governamentais, controle de preços, incentivos de impostos, métodos de aplicação do contrato, entre outros; (ii) contexto industrial, que inclui a intensidade da competição na indústria; organização social para produtos específicos no mercado, cadeia de suprimentos e canais de distribuição, conhecimento, capital, recursos, mão-de-obra, entre outros aspectos; e (iii) fatores organizacionais, tamanho da empresa, recursos visíveis e tácitos, formas de propriedade, capital social corporativo, redes de suprimento, diversificação de produto, participação de mercado e posicionamento, recursos humanos, estilos gerenciais ou reputação, entre outros.

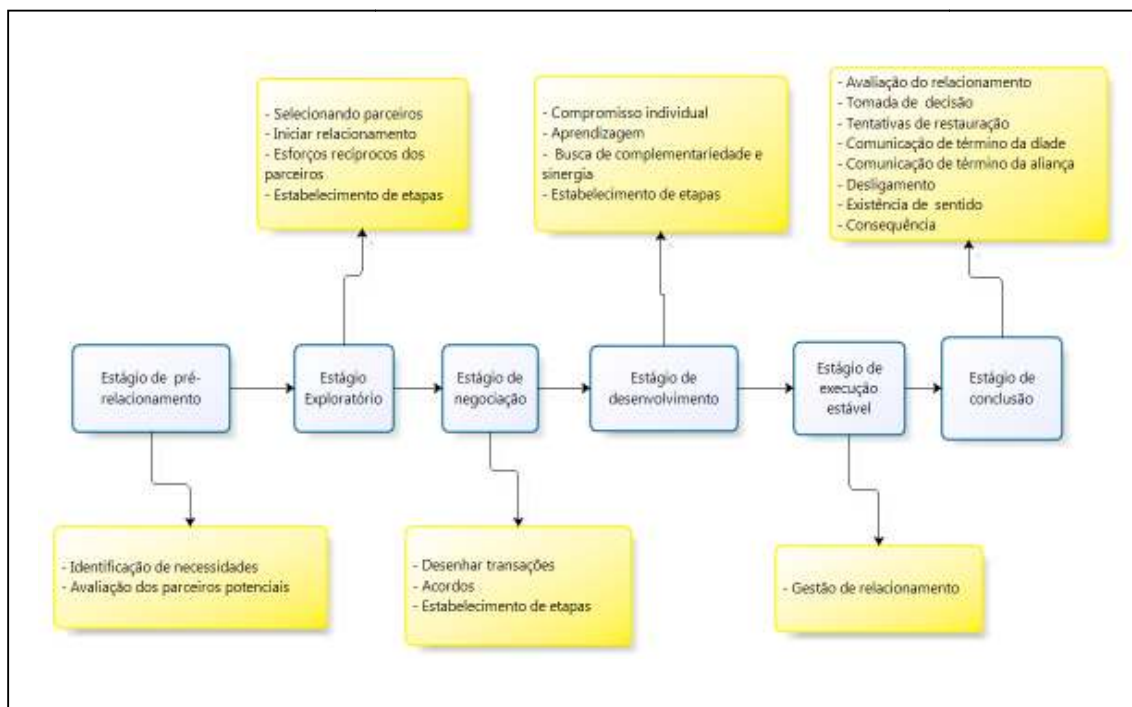


Figura 9 – Processo de formação de uma aliança estratégica

Fonte: Adaptado de Todeva (2007).

A autora também argumenta que no estágio exploratório, os sócios selecionam e iniciam relacionamentos baseados em múltiplos processos implícitos e com base em alguns critérios. A seleção do sócio é afetada pela interdependência operacional, posicionamento, vínculos e práticas de alianças anteriores, a perspectiva de acordos equitativos, redes sociais de vínculos indiretos e referências, avaliação das sinergias, complementariedade de capacidades e proximidade cultural. No estágio de negociação define-se o escopo e a escala de cooperação com foco nas atividades compartilhadas, custos, compromissos, obrigações e direitos legais. No estágio de formação da aliança, as partes relacionadas elaboram os objetivos, avaliam as capacidades, recursos e tarefas mútuas, buscando um acordo em como lidar com a complexidade e incerteza da colaboração.

Durante o desenvolvimento das alianças estratégicas, os sócios ou parceiros de negócios implementam as mudanças organizacionais necessárias para executar os compromissos empreendidos. Nesta etapa aumenta a intensificação das interações através da aliança, compartilhamento de conhecimento, aprendizagem e exploração das atividades que geram sinergias e complementariedade. A fase de execução e implementação demanda a associação de recursos humanos e materiais, o desenvolvimento de mecanismos de

governança com poder e controle suficientes, aprendizagem de como cooperar para o benefício mútuo (TODEVA, 2007).

Na ótica 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; especificação do tipo de relacionamento. Na primeira etapa, a empresa faz uma escolha estratégica entre formar relacionamentos cooperativos, realizar transações de mercado simples ou desenvolver fusões e aquisições, sendo que nesta primeira fase, definem-se os sócios ou parceiros. 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 estão sendo compartilhados. Assim, quanto mais tácitos forem, isto é, 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 especificar ou 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 (PENG, 2008).

Inkpen e Li (1999) salientam que o processo de formação de uma *joint venture* pode incluir uma série de aspectos que, se satisfeitos, podem fazer com que o projeto tenha continuidade. Assim, os autores sugerem que antes de formar a *joint venture*, sejam realizados alguns questionamentos:

- a) Há clareza nos objetivos dos sócios antes da formação da aliança?
- b) Como a *joint venture* integrará a estratégia dos sócios ou parceiros de negócios?
- c) Existirá compatibilidade cultural e organizacional entre os sócios ou parceiros de negócios?
- d) A *joint venture* complementa as forças dos sócios ou parceiros de negócios?
- e) Há monitoramento do processo para novas *joint ventures*?
- f) Houve a identificação dos riscos dos sócios ou parceiros de negócios?

As alianças mais bem-sucedidas são aquelas que combinam as forças complementares dos parceiros para atingir um objetivo comum. Por conseguinte, é fundamental avaliar cuidadosamente os efeitos da entrada em tais coalizões (CZINKOTA; RONKAINEN, 2008). Vale ressaltar que alianças estratégicas criam interdependência entre unidades econômicas

autônomas, apresentando novos benefícios para os sócios em forma de ativos intangíveis, obrigando-os a continuar contribuindo com a parceria (TODEVA; KNOKE, 2005).

Independente do método ou do modelo escolhido para a formação das alianças estratégicas, Elmuti e Kathawala (2001) resgatam da literatura os principais fatores que garantem o sucesso das alianças estratégicas, e que, portanto, devem ser considerados no processo de implementação de alianças, podendo ser compreendidos como possíveis etapas atinentes ao processo: comprometimento da alta administração, verificação da similaridade, ou não, das filosofias organizacionais, presença de uma equipe de gestores forte e efetiva, *feedback* constante acerca do desempenho, objetivos e metas compartilhados e bem definidos; planejamento completo, papéis (atribuições e responsabilidades) claramente compreendidos, visão internacional de negócios, seleção do parceiro e comunicação entre as partes.

Da mesma forma, Barney e Hesterly (2007) comentam que para uma aliança estratégica ser um fator de alavancagem ou a fonte de uma vantagem competitiva sustentável, deve ser rara (no sentido de única, singular) e difícil de ser imitada. A raridade depende não apenas do número de empresas concorrentes que já a implementaram, como também considera-se os benefícios que essas empresas obtêm com sua aliança. Portanto, verifica-se a existência ou não de outras alianças similares entre empresas concorrentes em um determinado setor. A avaliação da raridade e custos para imitação da aliança estratégica ocorre durante o processo de análise de estruturação da aliança estratégica.

Uma das razões pelas quais os benefícios resultantes de determinada aliança estratégica podem ser raros é que um número relativamente pequeno de empresas tem os recursos e as habilidades complementares necessários para formar uma aliança. Este fato é particularmente provável quando uma aliança é formada para a entrada num novo mercado, e especialmente num mercado estrangeiro (BARNEY; HESTERLY, 2007).

Outro aspecto a ser destacado é que a implementação das alianças inclui a escolha dos mecanismos de governança, a conquista e a ampliação da confiança e de reciprocidade entre os parceiros, o gerenciamento da integração das diferentes culturas e climas organizacionais e a resolução de conflitos que podem ocorrer em função da divergência de expectativas sobre as contribuições de suas colaborações (TODEVA; KNOKE, 2005). Todos estes aspectos devem ser analisados previamente e durante o processo de formação de uma aliança estratégica.

Na sessão seguinte, discute-se sobre as *joint ventures*, uma das principais tipologias de alianças estratégicas e tema central desta pesquisa, por se caracterizar como o modelo implementado pelas empresas que se associaram e que são partícipes desta pesquisa.

2.3 JOINT VENTURES

Embora as *joint ventures* venham sendo estudadas por muitos anos, há muito que aprender. *Joint ventures* são inerentemente instáveis e frequentemente as suas existências estão relacionadas há existência de oportunidades no mercado (ROD, 2009). Importante esclarecer que a expressão *joint venture* surgiu nos Estados Unidos para ludibriar a proibição de que uma sociedade anônima pudesse ser sócia de uma sociedade de outro tipo, de responsabilidade ilimitada ou limitada. Uma *joint venture* é uma figura jurídica originada da prática, cujo nome não tem equivalente na língua portuguesa, corresponde a uma forma ou método de cooperação entre empresas independentes (BASSO, 1994).

As *joint ventures* também podem ser compreendidas como um contrato estabelecido entre duas partes para criar uma associação entre empresas, com um objetivo comum, visando benefícios recíprocos, mútuos, a fim de concretizar um ou mais negócios por tempo definido ou indefinido (MINERVINI, 2001).

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

Uma *joint venture* é formada quando duas ou mais empresas unem seus recursos para criar uma organização separada, de propriedade conjunta. Embora, tradicionalmente, as *joint ventures* sejam formadas para ganhar acesso a mercados estrangeiros ou para executar projetos que não sejam fundamentais para as organizações envolvidas, atualmente estão sendo utilizadas para atingir uma ampla variedade de objetivos estratégicos, incluindo o desenvolvimento de novos produtos ou 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 no contexto da formação de alianças (SMITH, 2005). É oportuno esclarecer que acordos cooperativos diferem de *joint ventures*, porque não envolvem o compartilhamento de capital ou participação acionária, sendo assim, são frequentemente sujeitos ao término prematuro em relação aos acordos mais formais. Os sócios raramente colocam seus recursos e esforços em acordos cooperativos da mesma forma quando o fazem nas *joint ventures* (HARRIGAN, 1988).

Deve-se refletir para o fato de que as *joint ventures* são inerentemente instáveis (KOGUT, 1989; ROD, 2009), e frequentemente devem a sua existência em função da presença de oportunidades de mercado identificadas pelas partes interessadas, que perceberam que não poderiam aproveitar tais oportunidades de modo independente (ROD, 2009). 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, através de contribuições equitativas, na qual os sócios se comprometem ao risco, compartilhando-o, proporcionalmente aos ganhos e às perdas (KOGUT, 1989). Uma *joint venture*, portanto, é formada pela combinação de ativos de duas ou mais empresas, criando uma nova empresa independente, na qual as organizações parceiras compartilham a governança. A construção de uma empresa independente envolve a cooperação entre as partes, a confiança, bem como o envolvimento dos sócios (CHATUVEDI; GAUR, 2009).

Kogut (1991) assevera que uma análise de *joint ventures* fornece uma idéia interessante sobre decisões de investimento como uma opção real. Na visão do autor, 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. Logicamente, as *joint ventures* também podem ser consideradas quase uma forma de hierarquia, dado que tendem a empregar mecanismos estruturais de coordenação, sistemas de informação, planejamento estratégico e sistemas de incentivo, práticas comuns em organizações hierárquicas (GULATI, 1998). Na mesma linha de pensamento, Osborn e Baughn (1990) e Lorange e Ross (1996) concordam que as *joint ventures* podem ser entendidas como quase hierarquias.

De acordo com Auster (1992), as *joint ventures* exigem compromisso e confiança mútuos em uma perspectiva de longo prazo, um investimento financeiro principal, a construção ou a aquisição do espaço físico para abrigar o empreendimento, equipamentos e tecnologias para produzir os resultados, a gestão do tempo e energia para supervisionar o andamento da aliança. A autora enfatiza que a partir do investimento dos recursos, os custos de entrada e as barreiras de saída tornam-se altos. Destaca-se, ainda, que parceiros de uma *joint venture*, geralmente, têm interesse limitado em se comportar de maneira que prejudiquem o desempenho da parceria, porque tais comportamentos acabam prejudicando a si próprios (BARNEY; HESTERLY, 2007).

Lorange e Probst (1987), por sua vez, argumentam que é importante que a *joint venture* seja planejada, assegurando que os parceiros trabalham de forma independente,

enquanto empresas-mãe, porém em conjunto na *joint venture*. De modo similar, é importante que a *joint venture* seja criada de modo que cada um dos parceiros possa lidar com eventos inesperados. O processo de gerenciar uma *joint venture* deve ser percebido através do envolvimento e de estabelecimento de responsabilidades mútuas ao longo dos anos (BUCKLEY; CASSON, 1996).

Além das tipologias de alianças estratégicas apresentadas na subseção 2.2.2, as três principais formas de *joint venture* são: (i) participação minoritária: menos de 50% de participação; (ii) 50/50: com equidade ou paridade na composição acionária; e (iii) participação majoritária: mais de 50% de participação no capital (PENG, 2008).

Existem *joint ventures* nacionais e internacionais, conforme a nacionalidade das empresas-mães. Na *joint venture* nacional tomam parte duas ou mais empresas de uma mesma nacionalidade, ao passo que, em uma *joint venture* internacional, duas ou mais empresas de nacionalidades distintas (BASSO, 1994).

No campo das operações comerciais internacionais, em geral, há duas modalidades de *joint ventures*: associação de capitais (*equity joint venture*) e sem contribuição de capitais (*non equity joint ventures*). Do ponto de vista formal, as *joint ventures* podem ser do tipo *corporate joint venture*, quando há o surgimento de uma nova empresa ou *non corporate joint venture*, não há o surgimento de uma nova entidade (BASSO, 1994).

Em complemento, Yeheskel, Zeira e Shenkar (2001) conceituam *joint ventures* internacionais clássicas ou *equity joint ventures*, como uma entidade organizacional legal, sob a propriedade conjunta de duas ou mais empresas-mãe, sendo que os escritórios de pelo menos uma delas está localizado fora do país onde a *joint venture* opera.

Minervini (2001) afirma que as *joint ventures* são implementadas por empresas que fabricam produtos complementares, por um grupo industrial que tem atividades no mesmo setor ou por empresas comerciais que visam assegurar logística, financiamento, assistência técnica aos clientes, e outros. Para García-Canal, Valdés-Llaneza e Ariño (2003) duas ou mais empresas ingressam em uma *joint venture*, compreendida como uma empresa legalmente independente, quando percebem que o valor potencial derivado é maior que outras opções de arranjo organizacional. Os autores também pontuam que a *joint venture* é comumente apresentada como a segunda melhor opção em processos de internacionalização das organizações, sendo o fator chave o acesso aos recursos necessários (conhecimento local e suporte político), bem como o controle dos direitos sobre a *joint venture*. Este controle de direitos permite que as empresas não apenas sejam efetivas para controlar os recursos locais, mas também para proteger as suas próprias capacidades.

Conforme Kogut (1988) a formação de *joint ventures* pode ser explicada por pelo menos três abordagens teóricas. A primeira abordagem se refere à Teoria dos Custos Transacionais, que consiste na minimização dos custos como fator motivador para qualquer empreendimento. A segunda é baseada nas Teorias de Comportamento Estratégico, que consideram a perspectiva de maximização de lucros por meio do aumento da competitividade da empresa diante dos concorrentes, assim, a escolha dos parceiros ocorre em função das maiores vantagens competitivas. A terceira abordagem considera a *joint venture* como uma oportunidade única de transferência de conhecimento e aprendizado organizacional.

As *joint ventures* apresentam benefícios para os parceiros que a formam, pois permitem melhores relações com organizações locais, tais como governo, autoridades ou sindicatos trabalhistas. Além disso, o parceiro local pode buscar incentivos fiscais, garantias e apoio governamental, tornando-se menos vulnerável a riscos políticos. Por outro lado, emergem áreas problemáticas ou de conflitos nos empreendimentos conjuntos, como em qualquer parceria, e envolvem a implementação do conceito e a manutenção do relacionamento. As regulamentações para *joint ventures* são, muitas vezes, sujeitas a interpretações e a arbitrariedades substanciais. Grandes problemas podem surgir devido a conflitos de interesse, quebra de sigilo de informações delicadas e desacordos sobre a divisão dos lucros. Muitos dos problemas que surgem, derivam da falta de comunicação e planejamento antes, durante e depois da formação do empreendimento (CZINKOTA; RONKAINEN, 2008).

Neste contexto, Peng (2008) postula que as *joint ventures* apresentam vantagens e desvantagens. Entre as vantagens está o fato de uma empresa multinacional compartilhar os custos e os riscos com um parceiro local. A empresa multinacional obtém acesso ao conhecimento dos parceiros locais sobre o país anfitrião; a empresa local, por sua vez, beneficia-se da expertise da empresa multinacional em tecnologia, capital e administração. Além disso, as *joint ventures* podem ser politicamente mais aceitáveis do que subsidiárias integrais. O autor enfatiza algumas desvantagens, tais como, o fato de as *joint ventures*, geralmente, envolverem parceiros com experiências diferentes, objetivos divergentes e capacidades incompatíveis. Neste sentido, os parceiros podem até colaborar por determinado tempo, mas, em longo prazo, os objetivos tendem a apresentar divergências. Outra desvantagem apontada é que pode ser difícil obter o controle participativo e operacional efetivo, pelo fato de que tudo deve ser compartilhado e negociado. Finalmente, a natureza da *joint venture* pode não fornecer à empresa multinacional o controle necessário sobre uma

subsidiária estrangeira para sua coordenação global, cita-se como exemplo o lançamento simultâneo de novos produtos em caráter mundial.

Lorange e Roos (1996) advertem que as *joint ventures* são empreendimentos mais adequados em situações nas quais todos os parceiros tenham um comprometimento de longo prazo. Em acréscimo, os autores alertam que a administração de uma *joint venture* usualmente requer de seus dirigentes grande quantidade de tempo e energia, e que talvez estes, sejam os recursos mais escassos. Além disso, no processo de formação de uma *joint venture* é importante analisar alguns aspectos para que haja a perpetuação da aliança, conforme abordagem de Inkpen e Li (1999), ilustrada na Figura 10:

Assuntos	Impactos
O objetivo das negociações é criar valor mútuo	<i>Joint ventures</i> de sucesso não consideram apenas um dos sócios. A criação de valor mútuo deve ser o objetivo de todos os sócios ou parceiros de negócios de uma <i>joint venture</i> .
Relacionamento e conhecimento inicial dos sócios	As empresas devem entrar em negociações com o conhecimento sobre os sócios potenciais, incluindo os objetivos da <i>joint venture</i> , forças e fraquezas, reputação das empresas e experiência com <i>joint ventures</i> .
Perspectivas de riscos	<i>Joint ventures</i> envolvem vários tipos de riscos competitivos e financeiros. As fontes de riscos podem ser identificadas e a tolerância com os riscos pode ser determinada.
Negociável e não negociável	Antes de iniciar as negociações da <i>joint venture</i> , as empresas devem estar cientes do que é negociável e do que não é negociável.
A importância dos indivíduos	A força do relacionamento da aliança é construída em função dos relacionamentos entre os sócios ou parceiros de negócios. Os indivíduos que se envolverão na negociação da <i>joint venture</i> e gerenciamento devem ser escolhidos com cuidado e o quanto mais breve melhor.
Governança e confiança na <i>joint venture</i>	Os sócios ou parceiros de negócios devem se preparar para as mudanças quando os contratos são negociados. Quando a estratégia da aliança entra em operação é preciso observar as estruturas de governança, bem como o desenvolvimento da confiança entre os sócios ou parceiros de negócio.
Aspectos culturais	Quando a <i>joint venture</i> é internacional, os gestores devem negociar e gerenciar que a <i>joint venture</i> tenha uma base sólida de conhecimento “ <i>cross-cultural</i> ”.
A importância da flexibilidade e revisão	Os acordos de <i>joint ventures</i> podem ser tão flexíveis quanto possíveis para permitir que as mudanças sejam realizadas. Flexibilidade e revisão podem ser construídas durante as negociações.

Figura 10 – Planejamento da *joint venture*

Fonte: Adaptado de Inkpen e Li (1999).

2.3.1 Fatores de Sucesso na Formação de *Joint Ventures*

As evidências mostram que dois terços das estratégias de cooperação têm sérios problemas nos seus dois primeiros anos e que cerca de setenta por cento delas fracassam. Esse

nível de fracasso sugere que mesmo quando a parceria tem complementariedade e sinergias potenciais, o sucesso da aliança é difícil de ser alcançado (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008). Por isso, é importante investigar quais os fatores ou motivos de sucesso na formação de *joint ventures*.

Para Chaturvedi e Gaur (2009), o sucesso de uma aliança depende do alcance dos objetivos traçados para a existência da aliança, considerando-se a ótica dos sócios ou parceiros de negócio. Uma aliança pode falhar se um dos sócios perceber que os seus motivos para a formação da aliança não foram atendidos. Os autores enfatizam que alianças formadas, a partir de motivos competitivos, geralmente resultam na subordinação de um dos competidores, e então, as chances de falhas são altas. Por outro lado, motivos cooperativos podem facilitar o rápido acesso aos recursos e criar benefícios para os sócios ou parceiros de negócios.

Koza e Lewin (1998) comentam que em alianças de sucesso um dos principais fatores encontrados em pesquisas realizadas é a existência de confiança entre os sócios, já em alianças de insucesso há lacunas na confiança. Na mesma direção, Schumacher (2006) defende que a confiança é um importante fator para entender o desempenho das alianças e pode ser um dos fatores que justificam o sucesso da parceria. O autor afirma que a confiança é um tema complexo, abordado em diferentes disciplinas, assim, não há um único conceito ou estudo que possa explicar todas as dimensões envolvidas. A confiança pode existir em ambientes de incertezas e riscos. Para o autor, em uma aliança estratégica quanto maior o grau de confiança entre duas ou mais empresas, menor é a necessidade de mecanismos de controle, o que por sua vez, reduz os custos de transação e demanda uma estrutura de governança mais simples. Da mesma forma, Shenkar e Yan (2002) explicam que muitas alianças falham em função da falta de confiança entre os sócios ou parceiros de negócios.

Consoante isso, cabe citar os estudos realizados por Harbison e Pekar Jr. (1999) que identificaram mais de seis mil alianças, envolvendo mais de quinhentas empresas, e a partir desta etapa realizaram entrevistas para identificar as cem melhores práticas que contribuem para o sucesso de uma aliança estratégica, e destas com base em comparações adicionais chegaram às sete melhores práticas relacionadas aos melhores resultados (vide Figura 11).

Práticas	Descrição
Preparação de um estudo de viabilidade realista	Preparação de estudo de viabilidade, cálculo da probabilidade de sucesso após análise dos efeitos de todas as variáveis pertinentes à aliança.
Prever e reduzir os riscos de negócios	Previsão do efeito da aliança sobre a competitividade a longo prazo da empresa-mãe. Antever a resistência e a oposição à mudança. Avaliar o que a

	aliança representa para a empresa a longo prazo. Prever a troca de informações sigilosas e seus processos. Estabelecer nível de confiança desejável. Definir estrutura organizacional requerida pela aliança e avaliar esta possibilidade.
Interligar os orçamentos aos recursos e prioridades	Concentração no desenvolvimento de prioridades e recursos do que nos resultados a curto prazo. Identificação de pessoal de alto nível e combinação de indivíduos com objetivos e prioridades estratégicas.
Conduzir um processo realista de avaliação e seleção de parceiros	Conhecimento da cultura administrativa do sócio ou parceiro de negócio em potencial, de suas experiências prévias com alianças e de seus objetivos estratégicos. Entendimento das forças e fraquezas essenciais do parceiro em potencial. Levantamento das cláusulas de separação, penalidades por baixo desempenho e métodos de arbitragem.
Adotar planejamento de uma estratégia de recursos superior	Alianças requerem um planejamento de recursos superior para gerar o valor agregado prometido por uma cooperação, considera-se a qualidade e o nível de recursos que cada qual alocará.
Combinar investimento e a recompensa com o desempenho	Alianças de sucesso evitam postura de investimentos indefinidos. Empresas experientes estabelecem medidas de desempenho e as vinculam aos salários e investimentos.
Definir claramente o papel dos administradores	Empresas bem-sucedidas especificam as responsabilidades e autoridade dos administradores de alianças e adotam um processo de revisão periódica e estruturada. Além disso, planejam construir fortes relacionamentos de trabalho e de troca de informações, tanto externa quanto internamente, e incentivam à lealdade à aliança mais do que às empresas-mães.

Figura 11 – Melhores práticas que contribuem para o sucesso da aliança estratégica

Fonte: Adaptado de Harbison e Pekar Jr. (1999).

Outro aspecto apresentado por Richards e Indro (2006) é que o sucesso de uma *joint venture* depende das condições da indústria. As condições da indústria podem afetar não somente o desempenho da indústria, mas também a propensão de investir naquela indústria.

Por outro lado, na visão de Rod (2009, p. 5), os fatores que influenciam nos resultados da *joint venture*, definindo o seu sucesso ou não, estão associados à compatibilidade e aos aspectos sócio-econômicos, conforme apresentado na Figura 12:

Fatores de Compatibilidade	Fatores Sócio-econômicos
Cultura organizacional	Especificidade do recurso
Objetivos	Investimentos recíprocos
Expectativas	Incertezas
Alinhamento estratégico	Oportunismo percebido
Estilo de gerenciamento/liderança	Assimetria da informação
Motivos / intenção	Custos de oportunidade
Propensão para cooperar	Poder de barganha relativo
Necessidade para cooperar	Governança e controle sobre a <i>joint venture</i>
Comprometimento	
Sistema organizacional e políticas	

Recursos / habilidades e conhecimentos	
Resolução de conflitos	
Estilo de comunicação	
Reputação	
Interações prévias	
Aprendizagem organizacional	
Confiança	

Figura 12 – Fatores que influenciam nos resultados das *joint ventures*

Fonte: Rod (2009).

Neste sentido, o sucesso da implementação e manutenção de *joint ventures* requer que cada uma das partes se abstenha da tentativa de se apropriar dos conhecimentos específicos do outro sócio e compartilhe os conhecimentos, visando atingir os objetivos estabelecidos para a aliança. O sucesso pode ser previsto quando há um esforço colaborativo entre as partes, envolvendo recursos e habilidades complementares. É necessário ter clareza quanto à compatibilidade dos sócios ou parceiros de negócios, bem como os fatores sócio-econômicos envolvidos (ROD, 2009).

Segundo Inkpen e Li (1999), o sucesso da *joint venture* depende do relacionamento e comprometimentos dos sócios com a aliança formada, já que tipicamente *joint ventures* são caracterizadas pela interdependência e vulnerabilidade. A interdependência é evidenciada através da forma como o controle e o gerenciamento são compartilhados, o que contribui para a complexidade da gestão da *joint venture*, e frequentemente, proporciona custos de coordenação e administração significativos. A vulnerabilidade é evidenciada nos interesses de cada um dos sócios ou parceiros de negócios. Além disso, outros fatores considerados essenciais são as etapas de planejamento e negociação. Quando as *joint ventures* são formadas sem entendimento claro de como os valores podem ser criados e quais os riscos estão envolvidos, há maior propensão para o insucesso.

Elmuti e Kathawala (2001) compilaram uma série de fatores que influenciam no sucesso das alianças estratégicas, sendo que enfatizam o comprometimento, o planejamento e o acordo como aspectos essenciais para o sucesso de qualquer relacionamento em alianças estratégicas. Deste modo, a estratégia de uma aliança deve ser construída em conjunto pelos sócios ou parceiros de negócios. Para tanto, uma das primeiras etapas é entender a visão e valores de cada sócio ou empresa envolvida na formação da aliança. Percebe-se, então, que existe a necessidade de uma similaridade de filosofia gerencial para que a aliança tenha sucesso.

Quando as parcerias são bem estruturadas, há possibilidade de formar redes globais, altamente rentáveis e benéficas, mas, inversamente, quando as alianças são mal planejadas, a existência das mesmas é ameaçada, sendo que geralmente, a seleção imprópria do sócio é a base número um para falhas da aliança (RAJASEKAR; FOUTS, 2009).

Shenkar e Yan (2002) apresentam alguns dos principais motivos para que uma *joint venture* não tenha perpetuidade no mercado: custos de transação, poder de barganha, seleção do sócio ou parceiro de negócio e aprendizagem competitiva. A teoria dos custos de transação argumenta que as *joint ventures* falham em função do modelo errado escolhido para a estrutura de governança. A seleção inadequada do sócio ou parceiro de negócio, a falta de sinergia entre os sócios, é apontada como um dos principais fatores que impactam nos resultados da *joint venture*. Outro problema comumente encontrado em *joint ventures* é o uso do poder de barganha para ter a vantagem de obter o controle total da aliança. Algumas empresas buscam extrair e internalizar da aliança as habilidades dos seus sócios ou parceiros de negócios para melhorar sua própria posição competitiva e reduzir a posição competitiva do sócio.

No entendimento de Hoskisson et al. (2009), os principais riscos existentes em alianças estratégicas são: contratos inadequados; desvirtuamento das competências; parceiros que deixam de utilizar seus recursos complementares; e manter como reféns os investimentos específicos de um parceiro. Neste contexto, os contratos são considerados extremamente valiosos, uma vez que comportamentos oportunistas surgem quando os contratos formais não conseguem impedi-los e quando uma aliança se baseia em uma percepção falsa da confiabilidade do parceiro. Os autores também sugerem que antes de formar uma aliança, deve-se solicitar ao parceiro que ofereça provas de que realmente possui os recursos e capacidades que irá compartilhar no âmbito da estratégia cooperativa. Culturas diferentes também podem resultar em interpretações diferentes dos termos contratuais ou das expectativas baseadas na confiança.

Em linhas gerais, observa-se, a partir da literatura, que o sucesso das alianças depende de diversos motivos, entre os quais, destacam-se a seleção do sócio ou parceiro de negócio adequado, a necessidade de estabelecer relacionamentos baseados na confiança, reduzindo os custos de transação.

2.3.2 Análise de *Joint Ventures*

As *joint ventures* podem ser analisadas sob diversas perspectivas. A análise pode ser realizada contemplando as etapas de sua formação e evolução. Nesta pesquisa, foram elencadas, com base na literatura, algumas das principais categorias de análise, considerando-se as etapas de estruturação, formação e evolução das alianças estratégicas.

2.3.2.1 Combinação Estratégica

Joint ventures são, em geral, utilizadas para que empresas associem habilidades diferentes na busca de um objetivo em comum (KOGUT, 1989). Ao formar alianças estratégicas, as empresas devem realizar a análise das intenções estratégicas e dos objetivos dos parceiros (LORANGE; ROSS, 1996). Importante esclarecer que a intenção estratégica compreende o aproveitamento dos recursos, das capacidades e das competências básicas de uma empresa para cumprir suas metas no ambiente competitivo (HOSKISSON et al., 2009).

Chan et al. (1997) comentam que as alianças estratégicas podem adicionar valor para as empresas parceiras, através da flexibilidade organizacional que permitem. Assim, alianças podem formar novas redes com as empresas parceiras, permitindo rapidamente respostas às mudanças e demandas do mercado-alvo. Em um ambiente empresarial dinâmico, as alianças precisam ter condições para se adaptar às exigências do mercado (CZINKOTA; RONKAINEN, 2008).

Na combinação estratégica devem ser avaliados os incentivos que fazem com que as partes desejem cooperar (KOGUT, 1989). Da mesma forma, é preciso considerar a existência de incentivos para a não cooperação: seleção adversa, dano moral e apropriação (BARNEY; HESTERLY, 2007). Na prática, os problemas de incentivo combinam elementos de riscos morais e seleção adversa (BOLTON; DEWATRIPONT, 2005).

O dano moral, por sua vez, ocorre quando parceiros de uma aliança podem ter recursos e capacidades de alta qualidade valiosos para as alianças, mas não oferecê-los às outras partes. A existência de dano moral não significa que alguma das partes dessa aliança seja desonesta ou maliciosa, geralmente acontece em função das mudanças nas condições de mercado. (BARNEY; HESTERLY, 2007).

A seleção adversa pode ser conceituada como uma trapaça, que ocorre em função da distorção das competências, habilidades e outros recursos. A seleção adversa existe quando um parceiro de aliança promete trazer para uma aliança determinados recursos que não detém ou não pode adquirir. Em geral, quanto menos tangíveis são os recursos e capacidades trazidos para uma aliança estratégica, mais custoso será estimar seu valor antes que a aliança seja criada, e será mais provável que ocorra uma seleção adversa. Empresas que consideram alianças com parceiros que trazem recursos intangíveis como “conhecimento das condições locais” ou “contatos com autoridades políticas importantes” precisarão se precaver contra essa forma de trapaça (BARNEY; HESTERLY, 2007).

Por fim, a apropriação, a qual ocorre quando uma empresa que não fez investimentos significativos em uma transação específica exige retornos de uma aliança que são maiores do que aqueles que os parceiros concordaram em fazer quando a criaram (BARNEY; HESTERLY, 2007).

Mesmo que o propósito e os objetivos de uma aliança estratégica sejam valiosos e raros, e mesmo que os relacionamentos sobre os quais uma aliança é criada sejam socialmente complexos e custosos de imitar, essa aliança ainda assim não gerará uma vantagem competitiva sustentável caso haja substitutos de baixo custo disponíveis (BARNEY; HESTERLY, 2007).

2.3.2.2 Seleção do Parceiro de Negócio ou Sócio

Na literatura relacionada à alianças estratégicas, essencialmente, *joint ventures* uma das etapas consideradas mais relevantes é a seleção do parceiro de negócio ou sócio. Nesse sentido, a seleção do sócio requer cuidados e análises criteriosas para que de fato aconteça a cooperação entre as partes, atingindo aos propósitos desejados.

A seleção do parceiro de negócio ou sócio envolve algum tipo de custo. Chan et al. (1997) comentam que há custos associados com as empresas sócias, que não acontecem quando uma empresa é integrada ou adquirida. Os custos estão envolvidos com o potencial comportamento de oportunismo. Como consequência, as empresas associadas incorrem em custos para encontrar sócios confiáveis, desenvolver os contratos, e outros mecanismos de relação que desencorajem práticas de oportunismo e monitorem o comportamento dos parceiros da aliança.

Uma das práticas para evitar o oportunismo está associada à prática de preservação do conhecimento para manter a vantagem competitiva e assegurar que os parceiros necessitarão cooperar. Por esta razão, os sócios normalmente disponibilizam recursos e *expertise*, ao invés de transferir conhecimento especializado que possuem. Os sócios continuarão a cooperar somente enquanto tiverem benefícios mútuos e comprometimento dos parceiros. A habilidade para determinar que informações fornecer e quando fornecer, é também especialmente importante para permitir o alto risco ou alto valor natural da informação envolvida em alianças (CHAN et al., 1997).

Importante ressaltar que durante a seleção do sócio ou parceiro de negócio, a maior prioridade é buscar empresas que possam agregar valor ao relacionamento, através de recursos financeiros, contatos, capacidade de fabricação extra, *know how* técnico ou capacidades de distribuição. Em muitos casos, os atributos de um sócio complementam os do outro, consequentemente, cada empresa traz para o relacionamento algo de que a outra parte precisa, mas não pode oferecer sozinha. Outras sociedades unem empresas com habilidades e recursos semelhantes com o objetivo de reduzir custos (BOONE; KURTZ, 2009).

Quando uma *joint venture* é formada entre duas empresas, ambas tendem a se orientar para objetivos de lucro comum. Deste modo, procura-se compreender quais os recursos e capacidades que estarão envolvidos considerando-se cada um dos sócios (RICHARDS; INDRO, 2006).

Varadarajan e Cunningham (1995) elencam alguns dos principais recursos e habilidades que os sócios ou parceiros de negócios podem empregar em alianças estratégicas. Os recursos podem abranger patentes (linha de produto), valor de marca (reputação e imagem), carteira de clientes, relacionamento estabelecido com fornecedores, intermediários de marketing, consumidores finais, recursos de fabricação, localidade, sistemas e tecnologia da informação. As habilidades podem estar relacionadas ao marketing, planejamento, P&D, conhecimento organizacional.

Da mesma forma, Richards e Indro (2006) enfatizam a necessidade de avaliar as habilidades e recursos do sócio ou parceiro em potencial para identificar a complementariedade. Assim como, destacam a importância destas habilidades e recursos formarem forças complementares. Os aspectos de barreiras culturais e realidades de mercado diferentes do mercado doméstico devem ser considerados. Encontrar um parceiro local para ajudar a lidar com essa complexidade é crítico. Outro aspecto enfatizado pelos autores trata da confiança entre os sócios, considerada essencial em um acordo de *joint venture* internacional.

Uma vez que os pretendentes conhecem as vantagens competitivas mútuas, outras condições passam a ser relevantes, como o grau em que o parceiro de negócio em potencial pode ser substituído por outros, o grau de confiança existente entre eles, a integração entre as competências e deficiências das empresas, de modo que as desvantagens de uma sejam corrigidas pelas qualidades da outra. A sinergia é obtida quando os parceiros em potencial combinam tanto do ponto de vista estratégico quanto do cultural (CHILD; FAULKNER, 1998).

Shenkar e Yan (2002) afirmam que a seleção de sócios ou parceiros nunca deve ser totalmente racional, uma vez que um dos propósitos-chave da *joint venture* é utilizar o parceiro local para reduzir as incertezas do ambiente de implementação da *joint venture*. Então, relacionamentos pessoais, conflitos potenciais entre os parceiros de negócios ou sócios, interesses estratégicos e outras intenções de cada um dos sócios ou parceiros de negócios para exercer o controle sobre as decisões da aliança, devem também ser observados na escolha do sócio ou parceiro de negócio.

Novamente, cabe comentar sobre a importância da confiança no sócio ou parceiro de negócio e este fator deve ser considerado durante o processo de seleção, Child e Faulkner (1998) argumentam que as alianças envolvem interdependência e a existência de objetivos em comum, assim, quando os sócios possuem uma relação de confiança, reduz-se a complexidade da realidade, tornando os processos mais rápidos e econômicos.

Elmuti e Kathawala (2001) reforçam que a seleção do sócio ou parceiro de negócios é considerada uma das fases mais importantes para criar uma aliança de sucesso. A aliança de sucesso requer a união de duas empresas competentes, em busca de uma meta similar e com intenções semelhantes. O termo “empresa competente” é relativo ao envolvimento das estratégias dos sócios, objetivos e metas.

Para que a seleção dos sócios ou parceiros de negócios seja bem realizada, Beamish e Lupton (2009) sugerem questões que devem ser levantadas em cada fase do processo, conforme ilustra a Figura 13:

Fase	Questionamentos
Avaliação racional da estratégia	Quais são os nossos objetivos? Quais os recursos que precisamos para atingirmos os nossos objetivos? Temos que acessar ou adquirir estes recursos? Quais as etapas para acessar ou adquirir os recursos? Este processo é considerado de longo ou curto prazo? A <i>joint venture</i> é a nossa melhor opção?

Seleção do sócio ou parceiro de negócio	O sócio ou parceiro de negócio tem os recursos que precisamos? O sócio ou parceiro de negócio fornecerá os recursos que precisamos? Quais são os objetivos dos sócios ou parceiros de negócios? Os objetivos são compatíveis? Os sócios possuem experiência em gerenciamento de <i>joint ventures</i> ?
Negociação	O sistema de gestão está preparado para apoiar a <i>joint venture</i> ? O que é melhor para a <i>joint venture</i> ? Qual a importância relativa de cada um dos nossos requisitos? Como deve ser monitorada a performance da <i>joint venture</i> ? Cada uma das partes está consciente das suas responsabilidades? Qual o nível de equidade apropriado? Quem será o responsável pelo gerenciamento da <i>joint venture</i> ? Há assuntos não resolvidos?
Implementação e gerenciamento	Como lidar com os conflitos que surgirem? Estamos aprendendo com a <i>joint venture</i> ? Como podemos renegociar o contrato, caso uma das partes pense que seja necessário? Estamos capturando e codificando nossas capacidades de gerenciamento da <i>joint venture</i> ? Caso a <i>joint venture</i> não tenha resultados conforme o planejamento, como podemos mudar? Quais condições fariam com que a <i>joint venture</i> terminasse?

Figura 13 – Processo de seleção do parceiro de negócio

Fonte: Adaptado de Beamish e Lupton (2009).

Em complemento, Richards e Indro (2006) sugerem que os critérios de seleção de um sócio envolvem: fatores relacionados às tarefas, aos sócios, ao país e à indústria. Os fatores relacionados às tarefas incluem aqueles pertinentes à avaliação de habilidades e recursos, tais como recursos financeiros, expertise técnica, acesso ao sistema único de distribuição, para atingir aos objetivos da *joint venture*. Os fatores relacionados aos sócios envolvem a complementariedade das forças dos sócios ou parceiros de negócios, bem como a confiança e a credibilidade, sendo que o grau de confiança pode variar de cultura para cultura.

Os fatores pertinentes ao país, dizem respeito à linguagem e às barreiras culturais, à realidade de mercado, às políticas e à regulamentação do ambiente. Por fim, os fatores relacionados à indústria abordam as condições da indústria, tais como: intensidade da propaganda, envolvimento tecnológico e outros (RICHARDS; INDRO, 2006).

2.3.2.3 Estabelecimento do Contrato

A partir do estabelecimento das negociações para a formação de uma *joint venture*, firma-se o acordo-base em que são estabelecidos os aspectos fundamentais da *joint venture*. Neste acordo ficam determinados efetivamente os direitos e deveres da empresa (RODRIGUES, 1999), ou seja, tem-se o contrato.

Contratos são acordos que instituem ou modificam obrigações recíprocas entre as partes. Os contratos apresentam dimensões importantes: o grau de formalização, onde estão estabelecidos os mecanismos de relacionamento; a complexidade, a articulação e o detalhamento dos aspectos envolvidos. Os contratos completos restringem ações equivocadas. A dimensão “completo” está relacionada ao tipo de assunto ou ação sobre a qual o contrato é estipulado. Outra distinção relevante é a relação entre direitos e deveres, estabelecimento dos comportamentos e recursos envolvidos (GRANDORI; FURLOTTI, 2006).

Frequentemente, os contratos são vistos como documentos meramente legais que servem somente para assegurar o acordo entre as partes. De fato, os contratos são muito mais do que uma simples ferramenta para proteger cada uma das partes e assegurar o processo de troca, servem como uma “*blueprint*” para uma aliança, isto é, fornecem a visão da organização e a estrutura para o gerenciamento da aliança. O contrato pode ser visto como uma ferramenta positiva, no sentido de ajudar a desenvolver relacionamentos longos e produtivos, sem “sacrificar” a proteção legal que os contratos disponibilizam. Um dos papéis importantes de um contrato é garantir que as partes podem ter informação suficiente para entender as necessidades ou as expectativas dos outros e garantir que os interesses estão protegidos (MAYER, 2006).

Hagedoorn e Hesen (2007) afirmam que os contratos de *joint ventures* indicam a estrutura de participação acionária e receitas, como os lucros e prejuízos serão alocados. Assim, as *joint ventures* são controladas por um grupo de diretores, porém no dia-a-dia, as operações são conduzidas por gestores gerais, apontados por cada uma das partes envolvidas. A participação nas ações corresponde aos direitos de votos e de decisões estruturais, por exemplo, decisões relacionadas ao aumento ou redução de capital na aliança, a dissolução da aliança, dentre outros.

No entanto, a participação em *joint ventures* pode abranger riscos contratuais, para tanto, é preciso criar mecanismos de monitoramento dos direitos e controle administrativo, considerando-se os possíveis conflitos que possam ocorrer. Isso significa que os incentivos

entre as partes devem ser alinhados, não apenas entre as partes, mas também entre a gestão e os acionistas (HAGEDOORN; HESEN, 2007).

Pesquisas indicam a importância da compreensão dos riscos e benefícios contratuais nos termos do relacionamento entre as empresas. A cooperação no contexto de uma relação de acordos de longo prazo entre duas empresas é consequência da estruturação e governança estabelecida nas relações de trocas econômicas (KOGUT, 1989).

Quando os parceiros confiam uns nos outros, há menos necessidade de redigir contratos formais detalhados para especificar os comportamentos de cada empresa em relação à aliança. Pesquisas mostram que a confiança pode ser uma capacidade valiosa, rara, difícil de imitar e, com frequência, insubstituível. Assim, as empresas conhecidas como confiáveis têm uma vantagem competitiva, em termos de como elas desenvolvem e usam as estratégias de cooperação, tanto interna quanto externamente. Um motivo é que é impossível especificar todos os detalhes operacionais de uma estratégia de cooperação em contrato formal (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008).

Barney e Hesterly (2007) comentam que os contratos explícitos juntamente com o monitoramento rígido da obediência contratual e a ameaça de sanções legais, podem reduzir a ameaça de trapaça. Os autores apresentam brevemente as questões que geralmente são abordadas em um contrato: constituição (controle acionário, direito a voto, porcentagem de dividendos, proteção ao minoritário, conselho de administração, contrato social ou estatuto, consultores e identificação das partes), operacionais (desempenho, não-concorrência, não-recrutamento, confidencialidade, direitos de licenciamento de propriedade intelectual, obrigações, mudanças no contrato e soluções de disputa) e extinção (direitos de preempção, opções de compra e venda, extinção, dentre outros).

Por outro lado, a *corporate joint venture* é um tipo mais complexo de cooperação empresarial, e está sujeita a um maior rigor quando da elaboração do acordo-base. Portanto, o contrato é mais complexo, contemplando desde cláusulas básicas tais como a qualificação das partes, definição e intenção dos sócios, direitos e deveres das partes, definição técnica e a execução do projeto, a localização do projeto, imprevisão, força maior ou caso fortuito, lei aplicável e foro competente ou opção por arbitragem, modificações futuras, preservação de segredos, formas e fluxos de comunicação entre as partes, língua ou idioma oficial do acordo-base, bem como a constituição e organização da sociedade, o capital social, o financiamento e as garantias, a implantação, a forma como deve ocorrer o gerenciamento ou a operação da *joint venture*, a transferência de tecnologia, o treinamento do pessoal, o fornecimento de bens e de serviços, a venda dos produtos e/ou serviços, do projeto comum e outras cláusulas

específicas da relação entre as partes (BASSO, 1994). Acrescente-se a isto, que a maioria dos contratos de longo prazo, na prática, são incompletos, visto que não abordam todas as possíveis contingências e deixam algumas decisões e transações para serem determinadas posteriormente (BOLTON; DEWATRIPONT, 2005).

É preciso lembrar que um contrato detalhado não é a resposta para tudo, mas apresenta as expectativas envolvidas na aliança. Neste sentido, com frequência há muito a ganhar quando as empresas despendem mais tempo descrevendo as cláusulas (os papéis e responsabilidades de cada parte), a partir da interação de ambas as partes. Um contrato desenhado apropriadamente facilita e torna produtiva a interação entre os sócios ou parceiros de negócios (MAYER, 2006).

Ring (2006) estabelece quatro tipos de contratos no contexto de governança de uma aliança, considerando-se um acordo entre duas ou mais partes: contratos discretos, contratos neo-clássicos, contratos com cláusulas gerais e contratos contingenciais. Os contratos discretos são os mais utilizados e simples, englobam os tipos de mercado que serão controlados. A Teoria dos Contratos Discretos é baseada na proposição de que atores econômicos são racionais, possuem interesses próprios (oportunismo) e os riscos são neutros. A teoria sugere que a troca de recursos entre as partes depende das condições disponíveis e visam à competição. O nível de cooperação necessária para estabelecer as trocas econômicas é mínimo. Este tipo de contrato é mais adequado, por exemplo, para acordos de licença de uso de tecnologia, onde é possível prever como ocorrerão as trocas entre os sócios ou parceiros de negócios.

Já os contratos neo-clássicos compreendem os casos onde os atores econômicos assumem que são totalmente racionais e oportunistas. Geralmente, são utilizados para casos onde há o compartilhamento de recursos físicos e também são raros. Esses contratos tendem a ser de longo prazo e nos casos das alianças estratégicas, são utilizados quando há alianças para pesquisa e desenvolvimento. Os contratos com cláusulas gerais são utilizados para permitir que as partes possam estabelecer algum grau de confiança e lidar com o futuro incerto, é comum que sejam adotados em alianças estratégicas. Por fim, os contratos de contingência, que são estabelecidos para lidar com os comportamentos incertos e a variedade de conflitos que podem surgir (RING, 2006).

Em síntese, nas alianças estratégicas, um contrato pode ajudar claramente na definição dos papéis e responsabilidades de cada uma das partes, mostrando que as partes possuem os mesmos interesses e ainda servindo para proteger os interesses de cada uma das partes (MAYER, 2006). Os contratos podem ser vistos como uma solução dos problemas de

governança das trocas estabelecidas no relacionamento, quando alguma contingência não pode ser antecipada (ARGYRES; MAYER, 2006).

2.3.2.4 Mecanismos de Governança

A governança se refere à combinação de mecanismos de controle legais e sociais para coordenar e assegurar a contribuição de recursos dos sócios da aliança, responsabilidades administrativas e a divisão de recompensa das atividades comuns (TODEVA; KNOKE, 2005). Em uma visão tradicional, Williamson (1996) define governança corporativa como uma estrutura formal utilizada para organizar as transações econômicas por meio de mecanismos legais. Mal entendidos e conflitos aparecem em alianças estratégicas e demandam novas habilidades de gestão por parte dos sócios ou parceiros de negócios, especialmente em lidar com relacionamentos laterais complexos, estas habilidades estão alicerçadas na governança (TODEVA, 2007).

A governança organizacional também aborda como os agentes buscam os seus próprios interesses e diferem em termos de preferências, conhecimentos, informações, doações, assim como também podem determinar os instrumentos de controle e influência, que serão utilizados para regular as transações, a fim de evitar problemas de coordenação ou motivação que podem gerar conflitos quando há interação entre as partes (FOSS; KLEIN, 2007).

Neste sentido, a governança corporativa é uma parte cada vez mais importante do processo de administração estratégica, principalmente, quando aborda-se alianças estratégicas. A governança corporativa pode ser compreendida como o conjunto de mecanismos adotados para gerenciar as relações entre os *stakeholders* e para determinar e controlar a orientação estratégica e o desempenho das organizações. A governança também pode ser considerada um meio que as corporações utilizam para o estabelecimento de boas relações entre as partes (como a relação entre os proprietários e os do primeiro escalão (altos executivos da empresa) cujos interesses podem resultar em conflito (HOSKISSON et al., 2009). A governança corporativa se preocupa em identificar maneiras de garantir que as decisões estratégicas sejam tomadas de forma eficaz (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008).

Um sistema de governança precisa ser estabelecido para assegurar que as decisões sejam tomadas e os interesses sejam representados corretamente para todos os *stakeholders*. Os elementos-chave da governança corporativa continuam sendo a transparência das

operações de uma empresa, seus resultados financeiros e os princípios segundo os quais mede suas vendas, ativos e obrigações. As boas práticas de governança concentram a atenção do comitê de direção da empresa em estratégias que asseguram o crescimento corporativo e aumentam o valor patrimonial. Além disso, as estruturas de governança corporativa tipicamente protegem os direitos dos acionistas, e asseguram a eles tratamento justo e correto. A governança corporativa garante a realização de levantamentos exatos e oportunos de todas as questões materiais da empresa e asseguram a responsabilidade do comitê de direção para com a empresa e seus acionistas (CZINKOTA; RONKAINEN, 2008).

Consoante isso, para Peng (2008, p. 338), a governança é definida como “a relação entre vários participantes que determina a direção e o desempenho das corporações”, sendo que os principais participantes são os proprietários, os administradores e o quadro de diretores. Dentre as demais partes interessadas encontram-se os funcionários, os clientes, os fornecedores, os credores e a comunidade.

Segundo Gulati (1998), a estrutura de governança de uma aliança, ou de uma relação de cooperação, é a estrutura contratual formal que os participantes usam para formalizar a relação. Gulati e Singh (1998) demonstraram empiricamente que a natureza e extensão da governança em alianças são influenciadas pelas considerações econômicas, por exemplo, os custos envolvidos na coordenação da cooperação.

O nível de confiança existente entre as partes influencia na escolha das estruturas de governança. Proteções não contratuais são possíveis quando há alto nível de confiança entre as partes, por exemplo, o contrato de *joint venture* pode ser muito incompleto, em função da baixa percepção de oportunismo. Assim, custos com governança relacionados com as condições de desconfiança podem ser altos e procedimentos podem ser mais formais, tais como contratos e documentações mais detalhadas, reuniões de conselho frequentes, maior comunicação entre as empresas-mães (INKPEN; CURRAL, 1998).

Até o ponto em que a confiança é substituída por mecanismos de controle mais formais, tais como contratos escritos, assim uma aliança pode reduzir ou evitar o pagamento de diversos tipos de custos de transação, tais como pesquisar informações sobre os sócios em potencial e monitorar para assegurar que cada parte cumpra com suas obrigações (GULATI, 1995).

Uma questão-chave na estrutura de alianças é a seguinte: Quais os fatores que afetam a escolha de uma estrutura de governança da aliança? Relações interorganizacionais cooperativas, tais como as *joint ventures* requerem negociação da propriedade dos direitos de governança em termos de recursos investidos no acordo. A essência da estratégia cooperativa

é desenvolver um acordo e um plano para trabalhar em conjunto, sendo que cada sócio torne-se um agente do outro ou outros. A estrutura de governança deve incluir: sistemas de controle e planejamento, incentivos, sistemas de informação, e sistemas de seleção dos sócios (GILLESPIE; GULATI, 2001).

As empresas devem analisar os riscos a curto prazo associados com a falha da aliança, bem como os riscos de longo prazo associados com o fato de minar a posição competitiva da empresa. Ao considerar os riscos de insucesso de alianças, os sócios devem ativamente integrar os conhecimentos. Ao mesmo tempo, os parceiros são motivados a proteger seus conhecimentos da apropriação. Alianças estratégicas são consideradas importantes mecanismos para adquirir conhecimentos externos, dado que em muitos casos, as empresas podem estar sendo observadas de forma mais próximas. Esta observação pode colocar em perigo as vantagens competitivas de uma empresa, caso o sócio venha a se apropriar do conhecimento. Deste modo, a VBR fornece uma visão para explicar a importância da proteção dos conhecimentos para as empresas (NORMAN, 2002).

Inclusive, Smith (2005) comenta sobre a formação do Conselho de Administração ou Comitês de Gerenciamento, que são tipicamente designados para monitorar as atividades da aliança estratégica. Estes comitês envolvem representantes de cada sócio ou parceiro de negócio, usualmente, em número igual, sendo que o número de participantes não é muito importante, mas sim a unanimidade. Aliás, Kogut (1988) afirma que as *joint ventures* possuem uma característica adicional, envolvem estruturas administrativas complexas e membros do Conselho. Os membros do Conselho desenvolvem uma comunicação direta com a alta gestão da aliança, a fim de monitorar a aliança, bem como as atividades do sócio ou parceiro de negócio.

Alianças que possuem uma estratégia bem alinhada em relação aos tipos de ativos envolvidos e mecanismos de governança apropriados, tendem a obter uma melhor desempenho (HOETKER; MELLEWIGT, 2006).

2.3.2.5 Relacionamento entre os Parceiros de Negócio ou entre os Sócios

Para Kanter (1994), assim como nos relacionamentos estabelecidos entre as pessoas, o relacionamento entre empresas compõe um ciclo, que tem um início, o seu crescimento e a sua evolução, podendo haver alguma falha ou a interrupção durante cada uma das suas etapas. Cada parceiro possui algo de valor que contribui para o sucesso do relacionamento e da

parceria em si. Dentro do ciclo evolutivo das relações de cooperação, a autora enfatiza que investimentos mútuos são realizados pelos parceiros visando elevar o nível de comprometimento e minimizar riscos de oportunismo.

Contudo, estabelecer relacionamentos entre duas culturas corporativas é considerado perigoso. Confrontos entre sistemas de valores e choques culturais são a regra, e não a exceção. Também há obstáculos com relação às legislações antitruste, em leis de patentes e no direito à propriedade intelectual, na degradação da capacidade do outro parceiro e na tradição de trabalhar sozinho, ao invés de em conjunto, trata-se de uma quebra de paradigmas (GUMMESSON, 2010).

Além disso, destaca-se a importância da confiança entre os parceiros de negócio. Quando existe uma confiança mútua na relação, as partes vêem os desentendimentos ou conflitos de uma maneira positiva e trabalham para resolver os problemas em conjunto. A resolução de problemas em conjunto é um aspecto importante nas trocas relacionais, por conseguinte, quando questões complexas são discutidas de forma aberta entre as partes, há o fortalecimento da relação entre elas (MORGAN; HUNT, 1994).

Um ambiente de elevada confiança pode criar condições que permitam os gestores de uma *joint venture* se engajar sucessivamente em ações cooperativas mais frequentes, mesmo que inicialmente houvesse um nível de confiança baixo nos estágios iniciais do relacionamento. Entretanto, a confiança é particularmente frágil em *joint ventures*, devido aos riscos, incertezas, vulnerabilidades, entre outros aspectos (CHILD; FAULKNER, 1998).

É comum que, alianças bem-sucedidas apresentem um bom nível de confiança entre os parceiros; enquanto que em alianças de mal-sucedidas apresentem lacunas de confiança ou mesmo desconfiança, o que podem repercutir em comportamentos oportunistas e em atos destrutivos, levando à dissolução da aliança (MORGAN; HUNT, 1994; DAS; TENG, 2001; GREENHALGH, 2002; BOERSMA; BUCKLEY; GHOURI, 1998; HOOLEY; SAUNDERS; PIERCY, 2005; BOONE; KURTZ, 2009; GUMMESSON, 2010). A confiança entre as partes, portanto, pode ser o principal fator de sucesso das alianças estratégicas. Entretanto, a confiança depende principalmente de como foram desenhados e gerenciados os acordos das alianças e as intenções dos parceiros (KOZA; LEWIN, 1998).

Ross e Robertson (2007) também destacam que um importante exemplo de processo econômico é o oportunismo, tipicamente definido como a busca pelos interesses próprios, e pode ser encontrado em relacionamentos entre empresas. A expectativa é que se uma das partes se engajar em comportamentos de oportunismo, a outra parte, por sua vez, fará o mesmo como forma de retaliação.

Para Barney e Hesterly (2007), a confiança, combinada a contratos, pode ajudar a reduzir a ameaça de trapaçás ou oportunismo. Quando são formadas as *joint ventures*, os sócios ou parceiros de negócios nem sempre insistem na simples divisão meio a meio da participação acionária e dos lucros. Ao contrário, alianças bem sucedidas envolvem confiança, disposição de ser flexível, disposição para aprender e de deixar que a aliança se desenvolva de maneiras que não poderiam ser previstas. Nesse sentido, a habilidade de formar uma aliança estratégica com base na abordagem de confiança pode ser muito valiosa no longo prazo.

Há uma forte razão para acreditar que a habilidade para formar alianças não está uniformemente distribuída entre todas as empresas que possuem interesse em formar alianças estratégicas, e que tal habilidade pode ser dependente da história das empresas e socialmente complexa e, portanto, custosa de imitar (BARNEY; HESTERLY, 2007).

Kanter (1994) indica que um bom relacionamento entre os sócios ou parceiros de negócios envolve: (i) excelência individual, ambos os sócios são fortes e possuem algum valor para contribuir no relacionamento; (ii) importância, o relacionamento é firmado a partir dos objetivos estratégicos dos sócios, sendo que os sócios possuem objetivos de longo prazo, para os quais o relacionamento é de extrema importância; (iii) interdependência, os sócios reconhecem que precisam um do outro, possuem recursos, habilidades e ativos complementares; (iv) informação, a comunicação é aberta, sócios compartilham informação e fazem com que o relacionamento funcione, incluindo os objetivos e metas, informações técnicas, conhecimento sobre conflitos, problemas e situações de mudança; (v) integração, os sócios desenvolvem meios para compartilhar e trabalhar em conjunto, assim como conexões entre as pessoas das organizações, nos diversos níveis hierárquicos; (vi) institucionalização, a relação possui um *status* formal, onde os processos de responsabilidades e decisões são claros; e (vii) integridade, os sócios não utilizam a informação para ganhar ou prejudicar um ao outro.

2.3.2.6 Desempenho da *Joint Venture*

É essencial ter bem claro os motivos considerados para a formação da aliança, bem como a visão dos resultados desejados pelas partes envolvidas para que seja possível monitorá-los (CHATURVEDI; GAUR, 2009). É preciso compreender que o processo de colaboração e de interação entre as partes é o que produz os resultados desejados (DOZ;

HAMEL, 2000). Para tanto, deve-se considerar que o ciclo de vida e a *performance* de uma *joint venture* são dois aspectos importantes. É natural que no início das *joint ventures* as empresas formadoras exerçam um controle maior, assegurando-se, ou tentando se assegurar, que a *joint venture* atue da forma com que foi inicialmente planejada. Assim, se os resultados forem insatisfatórios, haverá maior interferência das empresas-mãe. Se forem satisfatórios, haverá maior autonomia, embora vigiada (RODRIGUES, 1999).

Questões-chave associadas à *performance* das alianças incluem: Como mensurar a *performance* de uma aliança? Quais os fatores afetam a *performance* das alianças? As empresas recebem benefícios econômicos e sociais em participar de alianças? (GILLESPIE; GULATI, 2001). Nesta direção, não há uma única resposta para todas estas perguntas. É importante avaliar o desempenho da *joint venture* considerando diversas óticas, dado que é praticamente impossível realizar uma prescrição para a avaliação de desempenho que seja válida para mais do que um número limitado de casos. Embora, muitas empresas avaliem as alianças estratégicas da mesma forma, tais procedimentos, são provavelmente falhos. A mensuração do desempenho depende da evolução da *joint venture*, bem como dos seus objetivos, assim, pode-se avaliar a situação da *joint venture* considerando a aprendizagem, variáveis relacionadas ao marketing, o desempenho de marketing, o desempenho financeiro e o desempenho em outras dimensões (LORANGE; ROOS, 1996).

Na mesma linha de pensamento, Peng (2008) afirma que o desempenho é um dos principais focos das alianças, entretanto, não há consenso com relação ao que constitui o desempenho de uma aliança. Então, pode-se utilizar uma combinação entre medidas objetivas e medidas subjetivas para a determinação do desempenho, conforme é apresentado na Figura 14.

Tipo de Medida	Nível das Alianças	Nível das Matrizes
Objetiva	Desempenho financeiro	Desempenho financeiro
Objetiva	Desempenho de mercado de produtos	Desempenho de mercado de produtos
Objetiva	Estabilidade e longevidade	Reação do mercado de ações
Subjetiva	Nível de satisfação da administração geral	Determinação da obtenção do objetivo

Figura 14 – Medidas do desempenho relacionado às alianças estratégicas

Fonte: Peng (2008, p. 212).

Muitos estudos utilizam a longevidade da parceria como medida de desempenho. No entanto, é preciso considerar que algumas alianças de sucesso estão predestinadas ao fim após

certo tempo, conforme o combinado inicialmente entre os parceiros. A instabilidade dos resultados também pode estar alinhada com os objetivos, de pelo menos um parceiro. As medidas subjetivas tais como o nível de satisfação da administração geral. Alguns gestores podem considerar algumas alianças em que se perde dinheiro como satisfatórias, entretanto, o desempenho mensurável no âmbito subjetivo pode ser assimétrico, de forma que um parceiro esteja satisfeito, ao passo que o outro não tenha a mesma percepção (PENG, 2008).

Essa situação pode ser explicada através da teoria dos contratos, isto é, a existência de assimetria da informação. Bolton e Dewatripont (2005) enfatizam que há dois problemas pontuais em contratos de longo prazo relacionados com informação oculta, um está associado com o fato de que as partes envolvidas não mudam a todo o momento, e outro diz respeito ao fato de um aditivo de contrato ser adicionado a cada período. Os autores também afirmam que problemas de informações ocultas estão frequentemente relacionados à seleção adversa, representação equivocada da habilidade do agente, na relação principal-agente, e os problemas de ações ocultas com os riscos morais. Da mesma forma, a distinção teórica entre uma informação oculta e uma ação oculta pode ser algumas vezes artificial.

Em acréscimo, Peng (2008) apresenta quatro fatores que podem influenciar o desempenho de uma aliança: a participação no capital; o aprendizado e a experiência; a nacionalidade; e as capacidades relacionais. Tais fatores também podem ser considerados na análise de desempenho.

Uma dos instrumentos sugeridos para a avaliação da *performance* de uma aliança estratégica é o *Balanced Scorecard* (KAPLAN; NORTON; RUGELSHOEN; 2010), que oferece um modelo para a descrição de estratégias que criam valor, sendo que contempla elementos importantes tais como: desempenho financeiro, a escolha da proposição de valor para os clientes, processos internos e ativos intangíveis (KAPLAN; NORTON, 2004).

Os objetivos das quatro perspectivas interligam-se uns com os outros numa cadeia de relações de causa e efeito. Em geral, os indicadores financeiros têm a ver com a rentabilidade medida, por exemplo, pelo lucro operacional e pelo retorno sobre o investimento. Por outro lado, a perspectiva de cliente contempla indicadores de satisfação de clientes, retenção de clientes, conquista de clientes, participação de mercado, entre outras. A perspectiva de processos organizacionais ou processos internos está relacionada com a gestão operacional, gestão de clientes, inovação, entre outros. Por fim, a perspectiva de aprendizagem contempla os indicadores relacionados ao capital humano, capital da informação e capital organizacional (KAPLAN; NORTON, 2004).

Do ponto de vista econômico, cabe ressaltar que em uma aliança, um determinado evento ou fato pode ocorrer afetando a futura lucratividade e rentabilidade, requerendo novas estratégias e ações. Tais estratégias e ações envolvem a necessidade de novos recursos ou investimentos por parte dos sócios ou parceiros de negócios. Neste sentido, é recomendado que se estabeleça no contrato de formação da aliança, a dimensão financeira, esclarecendo os responsáveis pela tomada de decisões críticas relacionados aos investimentos e retorno financeiro (BOLTON; DEWATRIPONT, 2005).

Considerando-se outra perspectiva, Schumacher (2006) enfatiza a confiança como um elemento de avaliação de desempenho da aliança estratégica. O autor desenvolveu um estudo analisando a confiança e a *performance* de sessenta e sete alianças estabelecidas por empresas alemãs. O estudo mostra que a confiança entre os sócios ou parceiros de negócios é maior em alianças de sucesso. Os resultados do estudo mostram também que relacionamentos podem ser o diferencial, bem como salvaguardas contratuais diminuem na medida em que o nível de confiança entre as partes aumenta. O autor pontua que a confiança existe mesmo em ambientes de incerteza e risco.

Beamish e Lupton (2009) destacam que a *performance* da *joint venture* é tipicamente ancorada nos resultados das estratégias implementadas pelos gestores e funcionários. Logicamente, o desempenho envolve o processo de parceria e as razões estratégicas para desenvolver uma *joint venture*. Assim sendo, geralmente, medidas comuns para avaliação do desempenho incluem lucratividade, retorno sobre o capital investido, longevidade ou tempo de existência da *joint venture*, valor de mercado e outros.

3. MÉTODO DE PESQUISA

A ciência é o que se conhece sobre um assunto definido. Ela tenta descrever a realidade de um modo verdadeiro. O método científico é aquele que os pesquisadores empregam para adquirir esse conhecimento (HAIR Jr. et al., 2005). Um método pode ser definido como uma série de regras para tentar solucionar um problema (ALVES-MAZZOTTI; GEWANDSZNAJDER, 1999). O rigor metodológico na pesquisa social torna-se ainda mais importante, considerando-se que é o principal instrumento de validação das conclusões obtidas nas pesquisas realizadas (BAUER; GASKELL, 2008).

A partir da lógica traçada acima, o presente trabalho foi realizado através de uma pesquisa qualitativa, utilizando-se para tanto, da experiência das pessoas com relação ao desenvolvimento e formação da *joint venture* JOST Brasil, tendo por objetivo compreender melhor o problema de pesquisa (MALHOTRA, 2011).

3.1 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

A revisão bibliográfica é um exame abrangente de informações disponíveis relativas ao tema da pesquisa, possui como objetivos: fornecer informações acessórias para o estudo em pauta; esclarecer o raciocínio sobre o problema e perguntas de pesquisa que são abordadas no estudo em pauta; ajudar a definir construtos importantes relacionados ao estudo; e sugerir amostragens e outras abordagens metodológicas que tiveram sucesso no estudo de temas semelhantes (HAIR Jr. et al., 2010). A revisão bibliográfica permite a análise de pesquisas anteriores sobre o mesmo tema ou temas semelhantes, bem como a discussão do referencial teórico (ALVES-MAZZOTTI; GEWANDSZNAJDER, 1999).

Nesta etapa, buscou-se um entendimento prévio do conhecimento de outras pessoas, *insights* e experiências. Esta fase ajuda o pesquisador a ter consciência do paradigma, percepção seletiva e dos próprios mecanismos de defesa (GUMMESON, 2000). Neste sentido, na fase da revisão bibliográfica, o tema e o problema da pesquisa foram

fundamentados contemplando as seguintes áreas de estudo: estratégia organizacional, alianças estratégicas e *joint ventures*. A partir disso, foi possível estabelecer as categorias de análises utilizadas para permitir a compreensão adequada do tema e obter as respostas ao problema.

Com o objetivo de fornecer apoio à pesquisa, foi definida uma estrutura de análise. Os critérios para a definição desta estrutura estão associados à revisão da literatura, o que permitiu desenvolver um conjunto de categorias de análise conforme ilustrado na Figura 15:

Categorias de Análise	Fundamentação Teórica
Combinação estratégica • Análise das intenções estratégicas dos sócios e motivos para a formação da aliança estratégica • Avaliação dos recursos e capacidades (tangíveis e intangíveis) • Avaliação da existência de incentivos, dados morais, seleção adversa • Avaliação das expectativas em relação à <i>joint venture</i> • Importância estratégica da <i>joint venture</i> versus posição das empresas-mãe • Avaliação da disponibilidade para o estabelecimento de trocas	Kogut (1988; 1989; 1991), Porter (1989), Sheth e Parvatiyar (1992), Yoshino e Rangan (1995), Varadarajan e Cunningham (1995), Lorange e Roos (1996), Child e Faulkner (1998), Gulati (1998); Harbison e Pekar Jr. (1999), Bolton e Dewatripont (2005), Barney e Hesterly (2007) e Hitt, Ireland e Hoskisson (2008), Hoskisson et al. (2009).
Seleção do sócio • Perfil do parceiro de negócio ou sócio / compatibilidade cultural • Critérios para a seleção do parceiro de negócio ou sócio	Auster (1992), Chan et al. (1997), Harbison e Pekar Jr. (1999), Inkpen e Li (1999), Iyer (2002), Beamish e Lupton (2009) e Gummesson (2010).
Etapas de formação da aliança estratégica • Identificação das etapas para a formação da <i>joint venture</i>	Yoshino e Rangan (1995), Lorange e Roos (1996), Harbison e Pekar Jr. (1999), Inkpen e Li (1999), Child e Faulkner (1998), Shenkar e Yan (2002), Barney e Hesterly (2007), Todeva (2007), Peng (2008).
Estabelecimento do contrato • Avaliação das relações de poder (posse e propriedade) / estrutura organizacional estabelecida • Avaliação da formalização do acordo-base e do estabelecimento dos direitos e obrigações • Identificação do tipo de <i>joint venture</i>	Basso (1994), Bolton e Dewatripont (2005), Hagedoorn e Heslen (2007) e Barney e Hesterly (2007).
Mecanismos de governança • Práticas de controle e comunicação entre os sócios • Compartilhamento de informações entre as organizações • Estrutura organizacional da <i>joint venture</i> • Avaliação do processo de decisão entre os sócios	Williamson (1996), Gulati e Singh (1998), Inkpen e Curral (1998), Todeva (2007), Czinkota e Ronkainen (2008) e Nielsen (2009).
Relacionamento entre os sócios • Avaliação das práticas relacionais entre os sócios • Análise da cooperação e colaboração existente	Håkansson e Snehota (1995), Kanter (1994), Koza e Lewin (2000), Aaker (2001) e Gummesson (2010).
Desempenho da <i>joint venture</i> • Principais indicadores financeiros / mercado • Satisfação das empresas-mães com a <i>joint venture</i>	Lorange e Roos (1996), Peng (2008), Kaplan e Norton (2004) e Gummesson (2010).

Figura 15 – Categorias de análise

Fonte: Elaborada pela autora.

3.2 PESQUISA QUALITATIVA

Com o intuito de atingir os objetivos definidos, a pesquisa caracteriza-se como qualitativa com caráter exploratório, por meio do desenvolvimento de um estudo de caso. Em geral, a pesquisa qualitativa busca descobrir achados e reações que não eram antecipados e um dos objetivos comuns é fazer descobertas preliminares sobre os problemas de pesquisa. Outra utilidade é sondar com mais profundidade áreas que a pesquisa quantitativa pode ser superficial demais para acessar (HAIR Jr. et al., 2010).

A pesquisa qualitativa tem como objetivo identificar as opiniões dos indivíduos, sem a preocupação de transformar seus resultados em números, visando, entretanto, entender as associações que os entrevistados fazem entre suas idéias e os aspectos relacionados aos conceitos que se pretende estudar. As técnicas de pesquisa qualitativa são muito importantes quando se pretende entender melhor algum assunto sobre o qual não se tem conhecimento prévio suficiente ou para explorar conceitos pouco estudados, ou ainda, buscar novas ideias (VIRGILLITO et al., 2010).

Marshall e Rossman (2006) comentam sobre os principais desafios vivenciados por pesquisadores que conduzem estudos qualitativos: desenvolver uma estrutura completa, concisa e elegante do estudo; planejar um projeto que seja sistemático e flexível; e integrar os dois primeiros desafios em um documento coerente que convença que o estudo deve ser realizado, pode ser realizado e será realizado.

Assim sendo, uma pesquisa qualitativa compreende uma metodologia de pesquisa não-estruturada, exploratória, baseada em pequenas amostras, que proporciona *insights* e compreensão do contexto do problema. A pesquisa qualitativa não é estruturada no fato de que as questões feitas são formuladas à medida que a pesquisa progride (MALHOTRA, 2011). Neste sentido, Flick (2009, p.16) argumenta que “a pesquisa qualitativa usa o texto como material empírico, parte da noção da construção social das realidades em estudo, está interessada nas perspectivas dos participantes”, assim, preocupa-se com as práticas do dia-a-dia e em seu conhecimento cotidiano relativo à questão em estudo. Consoante isso, Gummesson (2000) reforça que as pesquisas qualitativas utilizam-se fortemente da análise e interpretação do pesquisador.

É importante destacar que a pesquisa qualitativa pode ter uma abordagem direta ou indireta. Uma abordagem direta não é disfarçada, ou seja, revela-se ao entrevistado o propósito da pesquisa. Em contraste, a pesquisa com abordagem indireta disfarça o verdadeiro propósito do projeto (MALHOTRA, 2011). Nesta pesquisa, a abordagem foi direta, pois,

explicou-se os objetivos do estudo aos participantes. Inclusive, Yin (2010) enfatiza que os entrevistados bem-informados podem proporcionar *insights* importantes sobre o tema da pesquisa em questão, podem fornecer atalhos para a história prévia dessas situações, ajudando-o a identificar outras fontes relevantes de evidência.

De acordo com Marshall e Rossman (2006), os pesquisadores ao desenvolverem uma abordagem de pesquisa qualitativa geralmente confiam em quatro métodos para coletar informações: participação no planejamento, observação direta, entrevistas em profundidade e pesquisa documental. Neste estudo, para a implementação do estudo de caso, foram utilizadas as entrevistas individuais em profundidade e a pesquisa documental.

Os dados qualitativos são coletados para que se possa conhecer melhor os aspectos que não podem ser observados e medidos diretamente (AAKER; KUMAR; DAY, 2009). Os dados qualitativos representam descrições de situações sem a atribuição direta de números, sendo que geralmente são coletados utilizando-se algum tipo de entrevista não-estruturada (HAIR Jr. et al., 2005).

A pesquisa qualitativa, em geral, proporciona a melhor visão e compreensão do problema e também é apropriada ao existir uma situação de incerteza (MALHOTRA, 2011). Da mesma forma, o caráter exploratório essencial para esta pesquisa. De acordo com Hair Jr. et al. (2005), a pesquisa exploratória é especialmente proveitosa quando o responsável pelas decisões dispõe de poucas informações. Para Collis e Hussey (2005), a pesquisa exploratória é realizada sobre um problema ou questão de pesquisa quando há pouco ou nenhum estudo anterior no qual se possa buscar informações sobre a questão ou o problema.

Tendo este estudo a finalidade de conhecer um fenômeno que não é suficientemente conhecido, analisar a estruturação, o desenvolvimento e a evolução da *joint venture* JOST Brasil Sistemas Automotivos Ltda., e compreendendo que o objetivo desse estudo é procurar padrões, idéias ou hipóteses, em vez de testar ou confirmar uma hipótese, a pesquisa qualitativa com caráter exploratório é justificável.

Além disso, recorreu-se ao estudo de caso como estratégia de pesquisa, que segundo Yin (2010, p. 32), “é preferido no exame dos eventos contemporâneos, mas quando os comportamentos relevantes não podem ser manipulados”. A pesquisa de estudo de caso foca um ou poucos casos em profundidade, em vez de estudar muitos de modo superficial (HAIR Jr. et al., 2010). Uma vantagem importante do estudo de caso é a oportunidade para uma visão holística do processo (GUMMESSON, 2000).

Yin (2010, p. 71) enfatiza que “uma justificativa para a seleção de um projeto de caso único, em lugar de um de casos múltiplos, é que o caso único pode representar o teste decisivo

de uma teoria significativa”. Sendo assim, o estudo de caso único é análogo ao experimento único, e muitas das condições que justificam um único experimento também justificam um estudo de caso único. Gummesson (2000) complementa, afirmando que metodologias qualitativas e estudos de casos fornecem ferramentas poderosas para pesquisas em gestão e assuntos relacionados aos negócios, tornando-se adequada a sua utilização.

Para Yin (2010, p. 32) “a força exclusiva de um estudo de caso é sua capacidade de lidar com uma ampla variedade de evidências – documentos, artefatos, entrevistas e observações – além do que pode estar disponível em um estudo histórico convencional”. Basicamente, um estudo de caso é uma investigação empírica que pesquisa um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão bem definidos (YIN, 2010). A presente pesquisa utilizou-se do estudo de caso único, dado que o estudo ocorreu em relação ao processo de análise da estruturação e a evolução da *joint venture* JOST Brasil.

3.3 ENTREVISTAS INDIVIDUAIS E EM PROFUNDIDADE

Para a coleta de dados e informações foram realizadas entrevistas individuais em profundidade, com uma abordagem semi-estruturada, mediante a aplicação de um Roteiro Básico de Questões, cobrindo os temas centrais, o problema e os objetivos da pesquisa (vide Apêndices A e B) (RIBEIRO; MILAN, 2004), junto a executivos e ex-executivos da Randon S.A. Implementos e Participações, da JOST-Werke e da JOST Brasil. Convém comentar que tal roteiro contemplou questões iniciais, de transição, centrais, resumo e finais, conforme proposto por (RIBEIRO; NEWMANN, 2003; RIBEIRO; MILAN, 2004) e implementadas por Milan e Ribeiro (2003).

Os Roteiros Básicos de Questões foram submetidos a um pré-teste, realizado por dois executivos da JOST Brasil, bem como a versão em inglês foi submetida à análise de uma professora da língua inglesa e revisão para entendimento junto a um dos executivos da JOST-Werke para verificar se as perguntas tinham sentido, após esta validação, foram aplicadas aos componentes da amostra (MALHOTRA, 2006). Da mesma forma, as duas entrevistas realizadas em inglês foram transcritas em inglês, e após, traduzidas para o português, com o objetivo de garantir credibilidade e confiabilidade nas informações levantadas.

O tamanho da amostra em estudos qualitativos depende de fatores complexos. Estudos de caso ou entrevistas individuais em profundidade podem ser conduzidos com uma única

pessoa (MARSHALL; ROSSMAN, 2006). Na pesquisa qualitativa, a finalidade real não é contar ou quantificar opiniões das pessoas, mas, ao contrário, explorar o espectro de opiniões, de percepções, as diferentes representações sobre o assunto em questão (BAUER; GASKELL, 2008; MALHOTRA, 2006). O emprego de técnicas de pesquisa qualitativa implica certos cuidados do pesquisador no que se refere à escolha do perfil dos entrevistados e à preocupação com fatores que possam interferir na condução das técnicas (VIRGILLITO et al., 2010). Para tanto, foi realizada uma seleção dos entrevistados ou informantes-chave por julgamento (MALHOTRA, 2006; HAIR Jr. et al., 2010). Bauer e Gaskell (2008, p. 67) esclarecem que o termo “seleção” é utilizado explicitamente ao invés de “amostragem”, uma vez que a amostragem carrega, inevitavelmente, conotações dos levantamentos e pesquisa de opinião onde, a partir de uma amostra estatística sistemática da população, os resultados podem ser generalizados dentro de limites específicos de confiabilidade, enquanto que, na pesquisa qualitativa, a seleção dos entrevistados não pode seguir os procedimentos de pesquisa quantitativa.

Inicialmente, realizou-se a entrevista com o principal executivo da JOST Brasil, o Gerente Executivo, designado pela Randon S.A. Implementos e Participações. Importante salientar que este executivo está na JOST Brasil desde o início do estudo de viabilidade, sendo que 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, entrevistou-se o Diretor das Autopeças das Empresas Randon, responsável pela formação de alianças e operações de todas as unidades do segmento de autopeças. Após isso, realizou-se a entrevista com um dos executivos da Randon S.A., que participou do processo de elaboração do estudo de viabilidade da *joint venture* em questão, e atualmente é Diretor Comercial da Master Sistemas Automotivos Ltda., empresa que atua no desenvolvimento e comercialização de freios e faz parte do grupo de Empresas Randon.

Yin (2010, p. 133) afirma que o “entrevistado também pode sugerir outras pessoas para serem entrevistadas”. Deste modo, a entrevista com o executivo da Master Sistemas Automotivos Ltda. foi sugerida pelo Presidente das Empresas Randon, bem como pelo Diretor das Autopeças das Empresas Randon.

Na segunda etapa, foram entrevistados os executivos da JOST-Werke, contemplando o primeiro gerente industrial da JOST Brasil, que atualmente não faz mais parte do quadro organizacional, e também foi realizada a entrevista com um dos principais executivos da JOST-Werke, Diretor Comercial, responsável pelas reuniões de Conselho no Brasil, bem como pelas operações comerciais da unidade alemã. No total, foram realizadas cinco

entrevistas, três entrevistas com executivos brasileiros e duas entrevistas com executivos alemães.

Para Yin (2010, p. 133) “uma das fontes mais importantes de informação para o estudo de caso é a entrevista”. Da mesma forma, Flick (2009, p. 106) afirma que “a entrevista é um dos métodos predominantes na pesquisa qualitativa”.

Hair Jr. et al. (2005) argumentam que uma entrevista individual em profundidade é uma sessão de discussão individual entre um entrevistador capacitado e informante-chave. Os entrevistados em geral são escolhidos com muito cuidado por terem algum conhecimento especializado. Malhotra (2006) explica que as entrevistas individuais em profundidade são conversas que possuem como propósito descobrir as questões implícitas que podem não ser compartilhadas em um ambiente grupal. Diferente das discussões em grupo, as entrevistas de profundidade são conduzidas uma a uma (MALHOTRA, 2011). Fundamentalmente, em uma entrevista individual em profundidade bem feita, a visão pessoal do entrevistado é explorada em detalhe. Embora os pontos de vista pessoais reflitam os resíduos ou as memórias de conversações ou experiências passadas, o entrevistado possui o papel central para o assunto abordado, dado que durante o processo de entrevista ocorre a reconstrução pessoal do passado (BAUER; GASKELL, 2008).

Consoante isso, Virgillito et al. (2010, p. 8) destacam que “a entrevista semi-estruturada combina perguntas de forma a permitir que os participantes discorram e verbalizem sobre seus pensamentos, tendências e reflexões acerca do fenômeno estudado”. Ao preparar o roteiro, cabe ao pesquisador ter o cuidado de colocar as perguntas em sequência lógica, entretanto, proporcionando aos entrevistados uma flexibilidade para responderem fora desta sequência estabelecida. O contexto deve ser isento de pressão e informal, visando deixar o entrevistado tranquilo para responder às perguntas.

Destaca-se, ainda, que entrevistas individuais em profundidade são tipicamente muito mais do que eventos como conversas formais com categorias de respostas pré-determinadas. O pesquisador, ou o entrevistador, explora alguns tópicos gerais para ajudar a descobrir pontos de vista do participante, mas por outro lado aspectos como a perspectiva do participante sobre o fenômeno de interesse deve se considerado como o participante enxerga-o, não como o pesquisador enxerga isso (MARSHALL; ROSSMAN, 2006).

As entrevistas foram realizadas pessoalmente e, como dito anteriormente, mediante uma abordagem semi-estruturada, pois durante a condução das entrevistas novas perguntas eram desenvolvidas, ou suprimidas, em função das respostas desenvolvidas pelos respondentes. As entrevistas semi-estruturadas têm uma estrutura, embora não rígida, e

orientações gerais, mas permitem muita flexibilidade para incluir ou excluir perguntas (RIBEIRO; MILAN, 2004; HAIR Jr. et al., 2005). Aliás, Bauer e Gaskell (2008) sugerem que para o melhor aproveitamento na coleta de dados por meio de entrevistas individuais em profundidade sua duração média deveria ficar entre uma hora e uma hora e meia. Conforme a visão de Malhotra (2011), as entrevistas, no geral, duram de trinta minutos para mais de uma hora. As entrevistas foram realizadas em uma única sessão com duração aproximada de 1 hora e 17 minutos e gravadas em áudio para proporcionar análises posteriores e registros formais das entrevistas (MILAN; RIBEIRO, 2003).

Adotou-se como procedimento a solicitação da autorização dos entrevistados sobre a gravação das entrevistas. Conforme Virgillito et al. (2010), é sempre importante pedir a autorização dos entrevistados e informá-los que se pretende gravar ou filmar as entrevistas. Os autores também orientam que após a elaboração e gravação das entrevistas, as mesmas devem ser transcritas e, posteriormente, analisadas. Sendo assim, cada entrevista pode ser transformada em texto com parágrafos. O trabalho de transcrição deve ser elaborado atenciosamente, de maneira rigorosa e fiel ao discurso do entrevistado.

Cabe salientar que antes de iniciar as entrevistas, realizou-se uma breve explanação dos objetivos da pesquisa e de como o trabalho estava sendo conduzido para situar os participantes a respeito do contexto da pesquisa.

Neste estudo, os dados e as informações coletadas foram organizadas em planilhas, a fim de facilitar o processo de compreensão do conteúdo e evidenciar os indicadores que permitam inferir sobre a estruturação e a evolução da *joint venture*. A análise das informações coletadas ocorreu através da análise de conteúdo. Esta técnica corresponde a um método de análise de texto desenvolvido dentro das ciências sociais empíricas (BAUER; GASKELL, 2008), que depende do tipo de “fala” a que se dedica e do tipo de interpretação que se pretende como objetivo (BARDIN, 2004).

Conforme Bauer e Gaskell (2008), em termos práticos, a análise e a interpretação exigem tempo e esforço, não havendo um método que seja melhor que outro. Na essência, implicam imersão do próprio pesquisador no *corpus* do texto. Um procedimento proveitoso é construir uma matriz com os objetivos e finalidades da pesquisa colocados como temas no título das colunas, e o que cada entrevistado diz, como se fossem as linhas. Este processo estrutura os dados, tornando as respostas acessíveis (WOLCOTT, 1994; BAUER; GASKELL, 2008). Sendo assim, para este estudo organizou-se as informações em uma matriz de acordo com as categorias relacionadas à estruturação, desenvolvimento e à evolução da *joint venture* conforme exposto na seção 3.1.

A análise de conteúdo, de acordo com Aaker, Kumar e Day (2009, p. 223), também pode ser definida como “a descrição objetiva, sistemática e quantitativa do conteúdo manifesto de uma unidade de comunicação”, o que inclui tanto a observação quanto a análise. A unidade de análise pode contemplar palavras, caracteres, temas, medidas de tempo e espaço, ou tópicos. Segundo Bardin (2004), a análise de conteúdo compreende um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção ou recepção destas mensagens.

As fases da análise de conteúdo se organizam em torno de três pólos cronológicos, que, por conseguinte, foram utilizados neste estudo: a pré-análise, a exploração do material, o tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação (BARDIN, 2004).

A pré-análise corresponde à fase de organização propriamente dita, refere-se a um período de intuições, que tem por objetivo tornar operacionais e sistematizar as idéias iniciais, de maneira a conduzir a um esquema preciso do desenvolvimento das operações sucessivas, num plano de análise (BARDIN, 2004). Os dados primários, que foram obtidos através das transcrições das gravações das entrevistas individuais em profundidade foram organizados e analisados de acordo com as categorias de análise propostas (vide Figura 15). Os dados secundários, por sua vez, foram registrados em um quadro-resumo e complementaram os dados primários, auxiliando na contextualização sobre o processo de estruturação, desenvolvimento e evolução da *joint venture* JOST Brasil.

Após a pré-análise foi desenvolvido o tratamento dos dados e das informações, comparando-se os resultados com a literatura pesquisada, permitindo a inferência e reflexão sobre os resultados. Bardin (2004) explica que a análise categorial é um método das categorias, que permite a classificação dos elementos de significação constitutivas, da mensagem, sendo a mais antiga e a mais utilizada em pesquisas. Tal procedimento facilita, por fim, o processo de interpretação dos resultados (WOLCOTT, 1994; BARDIN, 2004), possibilitando que os objetivos específicos, principalmente, a que se propõe esta pesquisa, pudessem ser respondidos.

Para Yin (2010, p. 154) “a análise de dados consiste no exame, na categorização, na tabulação ou nas evidências re combinadas de outra forma, para tirar conclusões baseadas empiricamente”. Yin (2010, p. 76) coloca que “um passo importante no projeto e na condução de um caso único é a definição da unidade de análise”. A definição da unidade de análise está vinculada à questão de pesquisa formulada (HAIR Jr. et al., 2010). Cada unidade de análise exige um projeto de pesquisa sutilmente diferente e uma estratégia de coleta de dados (YIN,

2010). A unidade de análise neste estudo foi o processo de estruturação, desenvolvimento e evolução da JOST Brasil.

A sequência de etapas para a análise dos dados na pesquisa qualitativa depende, em muito, da metodologia de pesquisa adotada. Em um processo comum de análise, o pesquisador lê todo o material, marcando e separando os trechos dos textos que trazem as informações procuradas, separa-se todos os textos, todos os segmentos com informações relacionadas, reagrupando-os segundo categorias de informação. Esse processo de recorte de textos é denominado de codificação, em que cada segmento de texto separado é chamado de código. As frases dos entrevistados são separadas de acordo com os assuntos ou idéias às quais se referem. A análise de conteúdo permite identificar todas as idéias associadas às falas dos entrevistados, bem como semelhanças e diferenças entre suas diversas idéias (VIRGILLITO et al., 2010).

No tratamento dos dados provenientes das entrevistas foi empregada a técnica de análise temática ou categorial, que compreende operações de desmembramento do texto em unidades, identificando-se os diferentes núcleos de sentido e em um momento posterior, realizar o seu reagrupamento em categorias ou dimensões de análise. Na fase de codificação foram realizados recortes das entrevistas em unidades de contexto e unidades de registro. Para Bardin (2004), a unidade de registro (UR) é o menor recorte de ordem semântica que se liberta do texto, podendo ser uma palavra-chave, um tema, objetos, e outros. Por outro lado, a unidade de contexto (UC) deve permitir a compreensão da unidade de registro. A última fase, do tratamento e inferência à interpretação, permite que os conteúdos recolhidos se constituam em análises reflexivas, em observações gerais individuais e gerais das entrevistas.

3.4 PESQUISA DOCUMENTAL

Para cada estudo qualitativo, dados antecedentes e do contexto histórico são coletados afim de permitir a obtenção de conhecimentos aprofundados. A revisão de documentos é um método discreto, rico na retratação dos valores e crenças dos participantes do contexto. Deste modo, atas de reuniões, anúncios, políticas formais, cartas, e outros documentos, todos são importantes para o desenvolvimento do entendimento sobre o contexto ou determinado grupo de participantes (MARSHALL; ROSSMAN, 2006).

Documentos podem assumir muitas formas e devem ser objetos de planos explícitos da coleta de dados. Os documentos devem ser cuidadosamente utilizados, não se devendo

tomá-los como registros literais de eventos que ocorreram. Os documentos são úteis mesmo que não sejam sempre precisos ou possam apresentar parcialidades. Os documentos devem ser utilizados a fim de corroborar e valorizar as evidências oriundas de outras fontes. Caso a evidência documental for contraditória, não corroborante, há necessidade de investigar mais profundamente o tópico (YIN, 2010).

Partindo-se destes pressupostos, foram analisados os documentos disponibilizados pelos gerentes da JOST Brasil, relacionados à formação e evolução da *joint venture*. Na Figura 16, destacam-se os documentos analisados:

Documentos Analisados	Período	Fontes
Carta de intenções	1994	Departamento Jurídico
Contrato da <i>joint venture</i>	1995	Departamento Jurídico
Atas das reuniões de Conselho	1997-2010	Gestão JOST Brasil
Informativos sobre o estabelecimento da <i>joint venture</i> e sua evolução	1995-2010	Memorial Randon Website JOST Brasil

Figura 16 – Documentos analisados

Fonte: Elaborada pela autora.

Os documentos serviram para a validação das informações obtidas durante as entrevistas, mostrando as etapas de formação e evolução da *joint venture* em questão. Para a análise destes documentos, utilizou-se a análise documental, que segundo Bardin (2004), compreende uma operação ou um conjunto de operações, com o objetivo de representar o conteúdo de um documento sob uma forma diferente da original. A análise documental teve por objetivo dar forma conveniente, representando de outro modo a informação. Assim, o propósito a atingir foi o armazenamento dos dados e informações sob uma forma variável, facilitando o acesso ao observador, de tal forma que este obtenha o máximo de informação. Bardin (2004, p. 41) enfatiza que “a análise documental é a representação condensada da informação, para consulta e armazenagem”. Deste modo, os documentos foram organizados e analisados conforme categorias pré-estabelecidas, utilizando-se para tanto do *software Excel*.

4. AMBIÊNCIA DA PESQUISA

Este capítulo apresenta a caracterização da empresa JOST Brasil Sistemas Automotivos Ltda., objeto de estudo desta pesquisa, bem como uma breve contextualização dos parceiros de negócios ou sócios envolvidos na formação da *joint venture*, a Randon S.A. Implementos e Participações e a JOST-Werke GMBH. Esta apresentação se faz necessária para proporcionar entendimento sobre a formação e evolução da *joint venture* ao longo dos seus quinze anos de existência.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA JOST BRASIL

4.1.1 Histórico da Empresa

A JOST Brasil Sistemas Automotivos Ltda. foi fundada em 31 de agosto de 1995, pela associação entre as empresas Randon S.A. Implementos e Participações, localizada em Caxias do Sul, no Estado do Rio Grande do Sul (RS), Brasil, uma empresa reconhecida por sua atuação no segmento de implementos rodoviários, e a empresa JOST-Werke GmbH., localizada na cidade de Neu-Isenburg, Alemanha, uma empresa líder mundial em tecnologia de quinta-roda e um dos mais importantes fornecedores de autopeças para a indústria de caminhões, semirreboques e reboques no mercado internacional (MORAIS, 1999). Destaca-se que a Randon e a JOST-Werke estão presentes no mercado há mais de 60 anos, ambas com atuação global. A Randon detém 51% de participação acionária da JOST Brasil Sistemas Automotivos Ltda., enquanto que a JOST-Werke, por sua vez, 49%.

Inicialmente, enquanto aguardava a conclusão das obras das instalações industriais, a JOST Brasil utilizou as instalações da Randon para montar os primeiros componentes que foram fabricados, bem como os importados da JOST-Werke.

Atualmente, a JOST Brasil (vide Figura 17) atua como principal fornecedora de componentes e de sistemas automotivos para as montadoras de caminhões e fabricantes de

reboques e semirreboques, sendo a líder nacional no segmento de montadoras de veículos com 95% de *market share*. A JOST Brasil é a única *joint venture* da JOST-Werke, sendo a única empresa do grupo JOST, além da JOST-Werke, a possuir uma área de engenharia dedicada ao desenvolvimento de produtos.



Figura 17 – Vista aérea da empresa

Fonte: Banco de imagens da JOST Brasil.

Conforme contrato estabelecido entre a Randon e a JOST-Werke, a área geográfica de atuação da JOST Brasil corresponde ao Mercosul, entretanto, devido ao relacionamento existente entre as empresas sócias, bem como por questões de logística, a JOST Brasil atende ao mercado da América Latina (JOST BRASIL, 2010).

A Figura 18 destaca os fatos mais relevantes da evolução da empresa JOST Brasil, ilustrando sua linha do tempo.

Anos	Fatos Marcantes na Evolução da JOST Brasil
1995	A JOST Brasil inicia a terraplanagem e importa o primeiro bloco de quinta-roda da JOST-Werke. Além disso, em 31 de agosto, o presidente da Randon S.A. Implementos e Participações, Raul Anselmo Randon, e o vice-presidente executivo da JOST-Werke, Peter Breuer, assinam o contrato de criação da JOST Brasil. Nesta época, a JOST-Werke era uma empresa com administração familiar, assim como a Randon S.A. Implementos e Participações.
1996	Durante o mês de maio, a fábrica entra em operação com uma equipe de 80 pessoas, com uma capacidade instalada para a produção anual, em dois turnos, de 25 mil pinos-reis, 25 mil aparelhos de levantamento e 12 mil e 500 quintas-rodas. Destaca-se neste ano um importante acontecimento, a JOST Brasil inicia o fornecimento dos kits cavalo-mecânico (quinta-roda, mesa da quinta-roda e outros componentes) para a linha de caminhões pesados da Mercedes-Benz, que na época, em outras regiões do mundo já utilizava exclusivamente quinta-roda fornecida pela JOST-Werke.
1997	A JOST Brasil desenvolve um novo produto para atender às demandas do mercado brasileiro, trata-se do suspensor pneumático. Este produto é exclusivo para o mercado brasileiro, isto é, o projeto também é brasileiro. Neste ano também conquista três novos clientes importantes, a Volkswagen,

	Scania e Ford. Considerando a sua política de inovação, apresenta a primeira quinta-roda ecológica no Brasil durante a feira de autopeças, denominada de Transpo97. E também foi agraciada com o prêmio Interação Mercedes-Benz na categoria Racionalização de Projetos e Processos pelo novo projeto do kit quinta-roda do caminhão extra-pesado modelo LS-1935, destacando-se no atendimento à montadora, salienta-se a importância deste prêmio, uma vez que a JOST Brasil foi escolhida entre os 500 fornecedores da Mercedes-Benz.
1998	A JOST Brasil conquista mais um cliente, a Volvo do Brasil. A empresa também implementa o processo de mini-fábricas e gestão orientada por processos, sendo certificada pela ISO 9001. Neste mesmo ano, também recebeu a aprovação do engate de contêiner pelo INMETRO. Neste ano, a JOST Brasil já apresentava 60% de participação de mercado no Brasil.
1999	A JOST Brasil foi a sede do primeiro encontro mundial da qualidade das Empresas JOST. A JOST Brasil é recomendada para a Certificação QS 9000, sendo a terceira empresa do grupo Randon e a primeira da JOST no mundo. A JOST Brasil foi homologada pela TÜV (órgão certificador alemão) como fabricante de quinta-roda e mesa da quinta-roda.
2000	A JOST é considerada um fornecedor excelente pela Volkswagen. Neste ano, a empresa também recebe o Prêmio Qualidade e Produtividade RS – Troféu Bronze e o Prêmio Q1 Ford 2000 (Preferred Quality Award). A JOST Brasil também conquista a QS 9000. A QS integra o sistema de Gestão Orientada por Processos, toda a linha de produtos foi certificada com o seguinte escopo: desenvolvimento, manufatura, comercialização e serviços associados de componentes e sistemas para caminhões e veículos rebocados. Além disso, a JOST Brasil conquista a distinção Q1 Ford: O nível Q1 Ford é considerado o mais alto padrão de qualidade exigido pela montadora em níveis mundiais.
2001	A quinta-roda JSK37C é cem por cento nacionalizada. Ocorre a conquista da certificação ISO 14001 e da ISO/TS 16949. Além disso, a JOST recebeu o prêmio fornecedor do ano Facchini, cliente do segmento de implementos rodoviários, uma das principais concorrentes da Randon Implementos.
2002	A JOST Brasil entra no segmento de máquinas agrícolas, com o fornecimento do Rockshaft, componente aplicado em máquinas agrícolas da SLC John Deere. Neste ano a empresa recebe uma série de reconhecimentos: Qualidade e Produtividade RS – Troféu Prata; Destaque do ano em Recursos Humanos: Categoria Organizacional, Master Cana e Fornecedor do ano da Facchini.
2003	Produzido o pino-rei 100.000 e o suspensor pneumático 100.000. Mais uma vez a empresa é agraciada com o Prêmio Qualidade e Produtividade RS – Troféu Prata. A JOST Brasil torna-se uma empresa 100% Florescer, isto é, todos os funcionários da <i>joint venture</i> aderem ao programa social das Empresas Randon contribuindo para a formação de crianças e adolescentes, e também recebe a certificação OHSAS 18001.
2004	A JOST Brasil atinge um novo recorde, 100.000 quintas-rodas produzidas desde a sua fundação. Recebe o Prêmio Qualidade e Produtividade RS - Troféu Ouro. A JOST Brasil lançou a ponteira giratória e o aparelho de levantamento série B280.
2005	A fim de atender às demandas de mercado e melhorar os processos, houve mudanças no layout da fábrica. Neste mesmo ano, a JOST-Werke é vendida pela Alpha Investors para a PPM Capital. A JOST Brasil recebe o Prêmio Qualidade e Produtividade RS – Troféu Ouro.
2006	Com a filosofia de inovação constante, a JOST Brasil lança o SK 38DV para o mercado de reposição, e também lança os Programas de Melhoria Contínua e Fábrica Aberta, juntamente com o desenvolvimento do mascote da JOST: o JOSTINHO.
2007	A JOST-Werke adquire a Rockinger, em Munique, tradicional fabricante de engates automáticos. A JOST Brasil passa a comercializar no mercado nacional os engates automáticos da marca Rockinger. Conforme a sua política de valorização das pessoas, a JOST Brasil é consagrada como uma das 100 melhores empresas para trabalhar no Brasil pelo Instituto GPTW - <i>Great Place to Work</i> em parceria com a Revista Época.
2008	Acontece a recertificação da ISO 14001 e ISO TS 16949, e é implementado o sistema Características de Segurança, atendendo às exigências das montadoras de veículos.
2009	A JOST Brasil conquista o Prêmio <i>Supply Awards</i> VW e novamente consta no ranking das 100 melhores empresas para trabalhar no Brasil pelo Instituto GPTW – <i>Great Place to Work</i> em parceria

	com a Revista Época.
2010	A JOST Brasil conquista o Prêmio Fiat Qualitas Awards 2009 pela segunda vez, na categoria metálicos, e novamente, é escolhida entre as 100 melhores empresas para trabalhar no Brasil pelo Instituto GPTW – <i>Great Place to Work</i> em parceria com a Revista Época. Ocorrem mudanças na estrutura organizacional, sendo que a Gerência Executiva fica alocada na <i>joint venture</i> .

Figura 18 – Linha do tempo da JOST Brasil

Fonte: Elaborada pela autora com base em informações fornecidas pela JOST Brasil.

4.1.2 Organograma da JOST Brasil

O organograma da JOST Brasil (vide Figura 19) segue as diretrizes definidas no contrato de formação da *joint venture* pela Randon e pela JOST-Werke, compreendendo os níveis de gerência e coordenação. Importante esclarecer que a Gerência Executiva é indicada pela Randon e aprovada pela JOST-Werke, e já a Gerência Comercial é indicada pela Randon e a Gerência Industrial pela JOST-Werke. Por fim, os Coordenadores são definidos pelas Gerências da *joint venture*. As Coordenações foram criadas conforme a evolução dos resultados e necessidades da empresa. As mudanças mais significativas na estrutura de cargos ocorreram em 2008 com o desmembramento da Engenharia, em Engenharia de Desenvolvimento de Produtos/Qualidade e Engenharia de Processos e, em 2010, com a criação da Gerência Executiva alocada na estrutura da *joint venture* e da Coordenação da Qualidade.

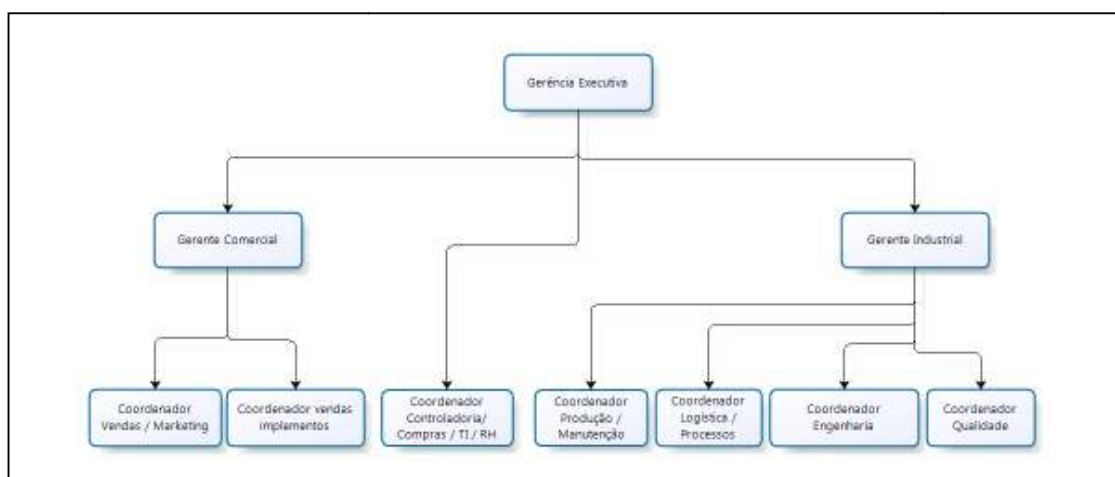


Figura 19 – Organograma da JOST Brasil

Fonte: Departamento de Recursos Humanos da JOST Brasil (2010).

4.1.3 Fundamentos Estratégicos

A JOST Brasil possui bem definidos os seus fundamentos estratégicos, que justificam as razões da sua existência, bem como são orientadores de todas as estratégias e ações da empresa. Os fundamentos estratégicos compreendem a definição de negócio, missão, visão e princípios organizacionais. Os fundamentos são desenvolvidos pela gestão da JOST Brasil e aprovados pelos sócios ou parceiros de negócios durante as reuniões de Conselho, exceto os princípios organizacionais que são os mesmos para todas as unidades das Empresas Randon.

O negócio da JOST Brasil é expresso na seguinte frase: “Segurança e confiabilidade em acoplamentos e sistemas para veículos”. A empresa compreende que a maior parte dos seus produtos estão diretamente atrelados à segurança das pessoas, pois qualquer problema de qualidade ou fabricação, pode gerar desacoplamentos entre o cavalo mecânico e o semirreboque, ocasionando acidentes. Deste modo, a empresa investe em tecnologias que garantam a segurança e a confiabilidade para os seus clientes e usuários finais. Na definição de negócio surge a palavra “sistemas”, uma vez que no segmento de montadoras de veículos, a JOST Brasil desenvolve diversos componentes, que quando integrados, compõem um “sistema”.

A visão da empresa expressa a sua orientação de longo prazo, demonstrando foco em resultados e perpetuação dos negócios com alto desempenho: “Ser uma empresa sustentável de alta *performance*”. A palavra “sustentável” indica a continuidade em relação aos aspectos econômicos, sociais, culturais e ambientais, e a alta *performance* é entendida como a excelência no desempenho financeiro.

A missão da JOST Brasil é expressa da seguinte forma: “Oferecer produtos e serviços com foco em segurança e meio-ambiente, com excelência em qualidade, fornecimento e custos, buscando êxito nas relações com nossos clientes, nossa equipe, fornecedores, sociedade e acionistas”. A missão da *joint venture* integra os principais *stakeholders* envolvidos no processo da organização, assim como apresenta os pilares do negócio: segurança, meio-ambiente, qualidade, fornecimento e custos. Estes pilares fazem parte do JPS – *JOST Production System* (Sistema de Produção JOST), modelo adotado pela organização, que possui os seus fundamentos nos conceitos de produção enxuta, visando a melhoria contínua dos processos da empresa.

Como dito anteriormente, os princípios organizacionais são os mesmos adotados pelas demais Empresas Randon, permitindo o alinhamento das práticas entre as empresas, e são assim formalizados:

- a) Cliente satisfeito: conquistar e manter clientes, antecipando e atendendo suas expectativas;
- b) Lucro: é considerado o meio de perpetuação, a base para a geração de empregos e riqueza em benefício de toda a sociedade;
- c) Qualidade e segurança, compromisso de todos: fazer da qualidade e da segurança, nosso ponto forte;
- d) Tecnologia competitiva: desenvolver, absorver e fixar tecnologia criativa, inovadora e competitiva;
- e) Pessoas valorizadas e respeitadas: respeitar o ser humano como destinatário final de tudo o que fazemos;
- f) Ética, questão de integridade e confiabilidade: manter tudo o que fazemos em base ética elevada;
- g) Imagem, patrimônio a preservar: desenvolver e preservar a boa imagem é compromisso de todos, no trabalho, nas relações sociais e nas relações com o meio-ambiente;
- h) A JOST somos todos nós: trabalhar em parceria, com dedicação, criatividade, competência e espírito de uma organização única.

4.1.4 Produtos da Empresa

Considerando o segmento de atuação, a JOST Brasil possui um dos portfólios com maior abrangência e amplitude do mercado em relação à sua concorrência. Os produtos da JOST Brasil são projetados e produzidos considerando-se os requisitos estabelecidos pelos clientes: segurança, confiabilidade e qualidade. A JOST Brasil segue as normas estabelecidas pelos seus clientes, especialmente, os requisitos de montadoras de veículos. As demais fábricas da JOST no mundo são fábricas dedicadas, isto é, desenvolvem apenas um determinado produto. No caso da JOST Brasil, o portfólio é amplo.

A Figura 20 ilustra os principais componentes desenvolvidos pela JOST Brasil. Cabe esclarecer que alguns produtos são exclusivos para as necessidades do mercado brasileiro, por exemplo, o suspensor pneumático.



Figura 20 – Produtos da JOST Brasil

Fonte: Departamento de Marketing JOST Brasil (2010).

Legenda: 1) Quinta-roda; 2) Engate automático; 3) Pino-rei; 4) Aparelho de levantamento; 5) Suspensor pneumático; 6) Ponteira; 7) Rala; 8) Engate de contêiner; 9) Porta estepe; 10) Semi-varão.

4.1.5 Mercado de Atuação e Principais Clientes

A JOST Brasil atende clientes dos seguintes segmentos: montadoras de veículos, montadoras de implementos rodoviários, reposição, intersetorial e exportação. Atualmente, o segmento com maior representatividade para o negócio é o de montadoras de veículos, no qual encontram-se clientes renomados, tais como MAN, Volkswagen, Ford, etc.

No segmento de implementos rodoviários, a JOST Brasil atende praticamente todas as implementadoras. No segmento de reposição a empresa possui mais de 130 pontos de atendimento no Brasil, compreendendo a Rede de Distribuidores da Randon e Rede de Distribuidores Independentes. A Rede de Distribuidores Independente passou a ser desenvolvida a partir de 2009, quando a JOST Brasil percebeu a necessidade de ampliar os canais de distribuição dos seus produtos.

O segmento intersetorial corresponde às vendas realizadas entre as Empresas Randon. Neste caso, o produto da JOST Brasil é vendido para outra empresa do grupo e é montado pela outra Empresa Randon, para então, ser encaminhado ao cliente final. Como exemplo,

pode-se citar o sistema de suspensão da Suspensys, que utiliza o suspensor pneumático da JOST Brasil e é encaminhado à montadora de veículos Volvo.

As exportações correspondem ao território dos países da América Latina, sendo que a força de vendas utilizada pela JOST Brasil é a mesma da Fras-le. Deste modo, a JOST Brasil comissiona os executivos de vendas da Fras-le, otimizando recursos.

Cabe destacar que, atualmente, a Randon representa 19% do faturamento da JOST-Brasil. As Figuras 21 e 22 demonstram a representatividade de cada segmento no faturamento da *joint venture*, bem como a representatividade dos principais clientes, respectivamente.

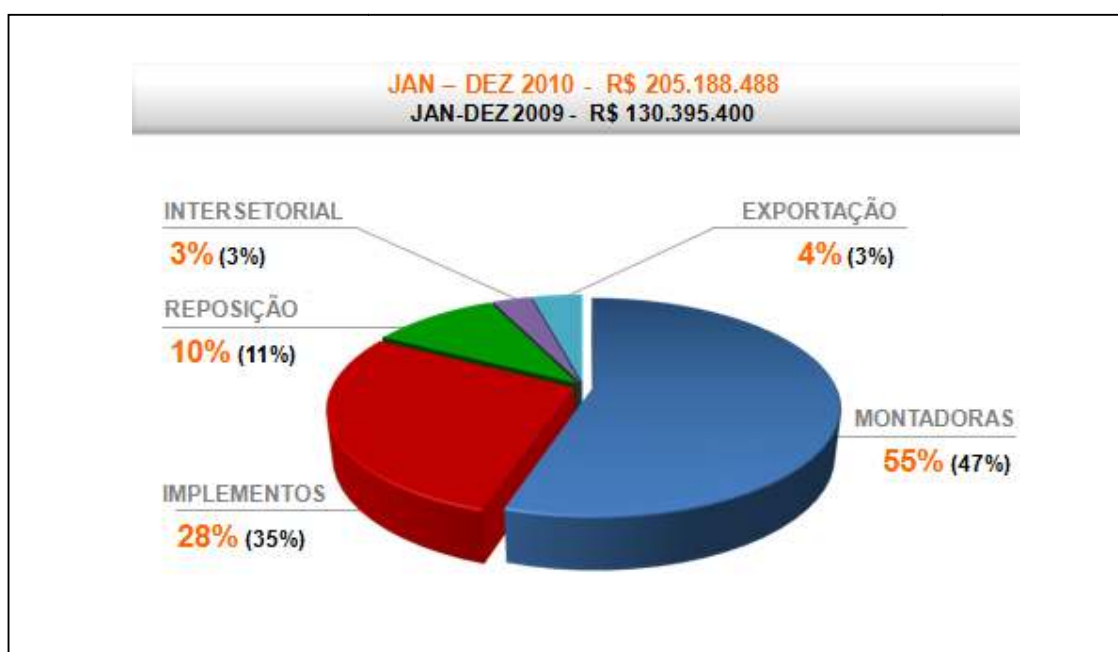


Figura 21 – Representatividade dos segmentos no faturamento

Fonte: Departamento de Marketing JOST Brasil (2010).

Observa-se que o segmento de montadoras de veículos corresponde a 55% do faturamento total da JOST Brasil, as montadoras de implementos rodoviários representam 28%, a reposição corresponde a 10%, a comercialização entre as Empresas Randon 3% e a exportação 4%. O aumento da participação do segmento de montadoras de veículos no faturamento da JOST Brasil, em 2010, comparado com 2009, ocorreu fundamentalmente em função dos programas de incentivos do governo brasileiro, necessidade da renovação de frota, mudanças na legislação, facilidade no acesso ao crédito e outros.

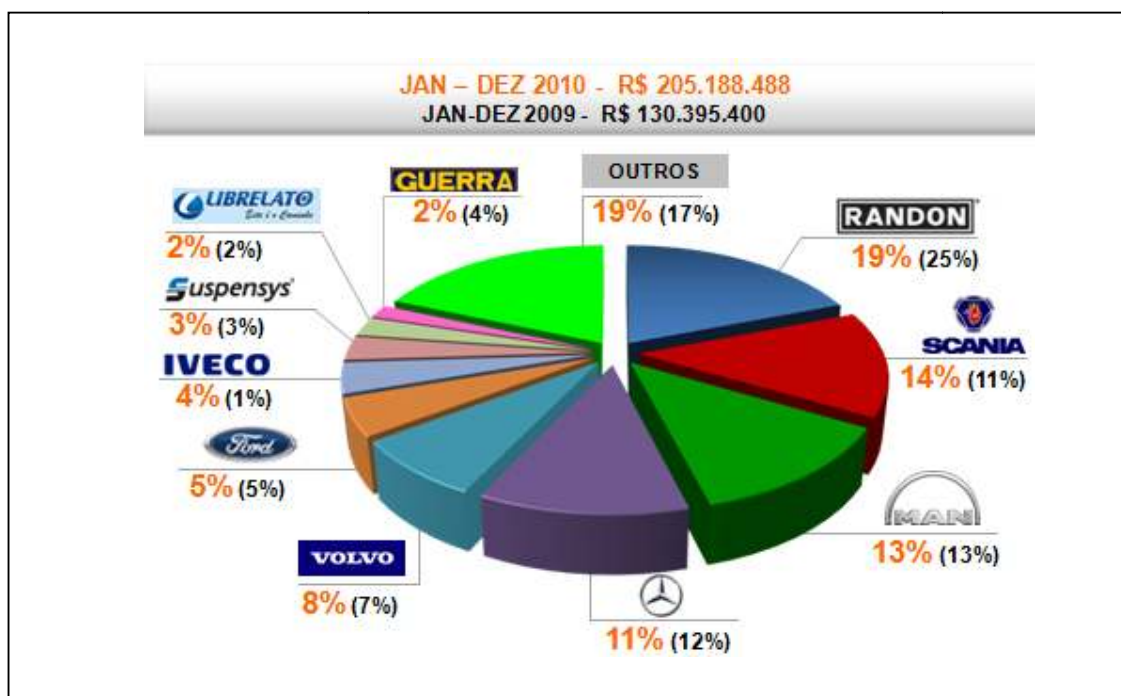


Figura 22 – Representatividade dos clientes no faturamento

Fonte: Departamento de Marketing JOST Brasil (2010).

Percebe-se que o principal cliente da JOST Brasil é a Randon Implementos, representando 19% do faturamento total da empresa, sendo que, se este indicador for comparado em relação ao segmento de montadoras de implementos, verifica-se que apenas 9% do faturamento provêm de outras implementadoras. Este fato também evidencia a importância da Randon no mercado de implementos, uma vez que a JOST Brasil atende praticamente todas as montadoras de implementos rodoviários. Assim como, o gráfico evidencia a participação da empresa em praticamente todas as montadoras de veículos, destacando-se a representatividade da Scania no faturamento global da JOST Brasil.

4.1.6 Principais Indicadores

A JOST Brasil é líder nacional na fabricação e comercialização de produtos destinados ao acoplamento entre o veículo trator (cavalo mecânico) e o implemento rodoviário (semirreboque). Como dito anteriormente, a empresa possui 95% de *market share* no segmento de montadoras de veículos e está presente na maior parte da frota de caminhões e implementos rodoviários do Brasil. A Figura 23 apresenta os principais números da empresa:

Principais Indicadores	Números
Área Total	15.000 m ²
Área Construída	7.400 m ²
Funcionários	409
Certificações	ISO 9001:2000 ISO/ TS 16949: 2002 ISO 14001: 2004 OHSAS 18001: 2007
Faturamento Líquido (2010)	R\$ 205 milhões
Principais clientes	Randon, MAN/VW, Scania, Mercedes-Benz, Volvo, Ford, Iveco

Figura 23 – Principais indicadores e números da empresa

Fonte: Departamento de Marketing da JOST Brasil (2010).

4.2 CARACTERIZAÇÃO DOS SÓCIOS OU PARCEIROS DE NEGÓCIOS

4.2.1 Caracterização da Randon S.A. Implementos e Participações

A Randon iniciou as suas atividades em 1949, quando seus fundadores, Raul Anselmo Randon e seu irmão, Hercílio Randon (falecido em 1989), montaram uma pequena oficina mecânica, Mecânica Randon Ltda., voltada para a reforma de motores industriais de Caxias do Sul (RS). A Randon, especificamente, enquanto fabricante de implementos, foi constituída em 26 de agosto de 1976 sob a forma de uma sociedade limitada com a denominação de RAR Participações e Administração Ltda. Em 1978, foi adquirida a Mecânica Rodoviária, que na época era a sua principal concorrente no segmento de implementos rodoviários. A Mecânica Rodoviária tinha um faturamento equivalente a 30% do faturamento da Randon.

Destaca-se que em 1986, a Randon e a Rockwell International Corporation, antecessora da ArvinMeritor Inc., empresa americana, constituíram a primeira das atuais *joint ventures* das Empresas Randon, a Master Sistemas Automotivos Ltda., tendo como objetivo a produção de sistemas de freio.

Em 1992, a empresa foi transformada em uma sociedade anônima, quando passou a ser denominada de Randon Participações S.A. A Randon foi pioneira no segmento de veículos rebocados, isto é, reboques e semirreboques. Atualmente, a Randon é uma referência global, mantém parcerias com empresas de classe mundial, exporta para todos os continentes, atendendo mais de 100 países, está entre as maiores empresas privadas do Brasil, faz parte do

Nível 1 de Governança Corporativa da Bovespa, e é uma das maiores fabricantes de implementos rodoviários do mundo.

A Randon atua diretamente em três segmentos: implementos rodoviários, ferroviários e veículos especiais; autopeças e sistemas automotivos e serviços. Além da *joint venture* JOST Brasil, atualmente a Randon é constituída por um conglomerado de mais oito empresas: Randon Implementos, Randon Veículos, Fras-le, Suspensys, Master, Castertech, Randon Consórcios e Banco Randon (RANDON S.A., 2010 a).

Cada empresa do grupo Randon é especializada em um determinado segmento, entretanto, os negócios possuem sinergia entre si, conforme explicitado abaixo:

- a) Randon S.A Implementos e Participações (unidades em Caxias do Sul, São Paulo e Argentina): produz reboques, semirreboques e vagões ferroviários;
- b) Randon Veículos: produz caminhões fora-de-estrada, equipamentos florestais e retroescavadeiras;
- c) Fras-le: produz lonas e pastilhas de freio que compõem o conjunto de freio;
- d) Master: fabrica conjunto de freios a ar para caminhões, ônibus, microônibus e implementos rodoviários;
- e) Suspensys: atua na produção de sistemas de suspensões e componentes;
- f) JOST Brasil: produz o conjunto de articulação e acoplamento que une o veículo trator ao veículo rebocado;
- g) Castertech: produz componentes em ferro fundido nodular para fornecimento às empresas Randon;
- h) Randon Consórcios: comercializa e administra grupos de consórcios como forma de prover financiamento aos clientes de produtos finais;
- i) Banco Randon: uma instituição financeira que atua no mercado nacional e no desenvolvimento de produtos e serviços financeiros sintonizados com os negócios das empresas Randon.

A maior parte das Empresas Randon está situada em Caxias do Sul, no Complexo Interlagos, fato que proporciona infraestrutura tecnológica integrada, intercâmbio de conhecimento, desenvolvimento de novos projetos e inovações. A proximidade da localização das empresas contribui significativamente para as questões de economias de escala, como processos tecnológicos, aquisições de insumos, assistência técnica, comercialização, entre outros.

O controle acionário da Randon S.A. Implementos e Participações é exercido pela DRAMD Administração e Participações Ltda., conforme ilustra a Figura 24:

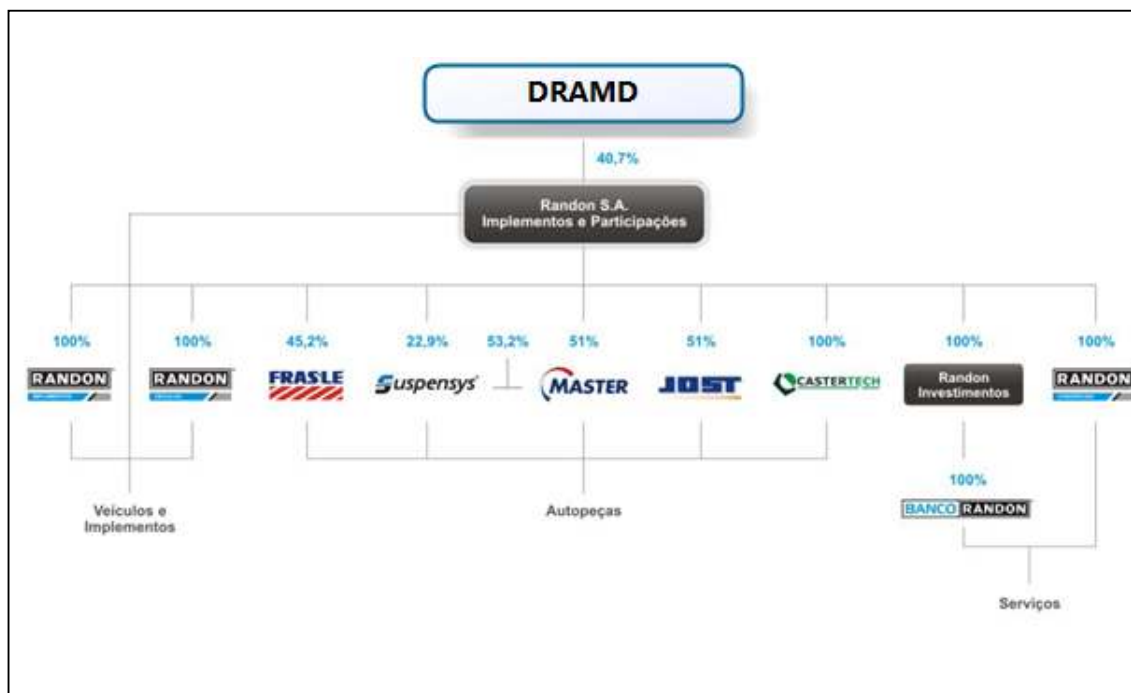


Figura 24 – Controle acionário da Randon S.A. Implementos e Participações

Fonte: Randon S.A. (2010 a).

4.2.2 Caracterização da JOST-Werke

A JOST-Werke foi fundada em 1952, em Neu-Isenburg, Alemanha, inicialmente fabricando ralas. Em 1956, passa a produzir quintas-rodas, principal produto atualmente do portfólio da empresa. Os anos 60 e 70 são marcados pela expansão da marca JOST, com a instalação de fábricas na África do Sul, Inglaterra, Itália, França e Bélgica.

Nos anos 80, a JOST passou a ter fábricas dedicadas e transferiu a produção de aparelhos de levantamento para Wolframs-Eschenbach, localizada na Baviera, Alemanha. Além disso, iniciou as suas operações nos Estados Unidos, Espanha e Austrália. Os anos 90 são marcados pela ampliação do portfólio dos produtos e novas fábricas, na China e Hungria, além da formação da *joint venture* com a Randon, iniciando-se as operações da JOST Brasil.

Em 2001, a JOST adquiriu a marca Rockinger, em Munique, empresa especializada em engates, que foi fundada em 1875, e é líder global em tecnologia de engates automáticos. A forte posição da Rockinger no mercado de veículos e implementos rodoviários e a sua

superioridade na qualidade dos engates, permitiu que a JOST pudesse se tornar uma marca ainda mais completa. Em 2004, a JOST expandiu novamente os seus negócios, instalando-se na Rússia e adquirindo a marca Regensburger, que desenvolve sistemas de câmbio para montadoras de implementos rodoviários.

Continuando a ampliação dos negócios, em 2008 começa a produção na Índia e adquire a empresa holandesa Tridec, especializada em sistemas direcionais para semirreboques. Com esta aquisição, a empresa passou a possuir quatro marcas: JOST, Tridec, Regensburger Zugabel e Rockinger (vide Figura 25), sendo que todos os produtos destas marcas podem ser comercializados pela JOST Brasil:



Figura 25 – Marcas do Grupo JOST

Fonte: Departamento de Marketing JOST Brasil (2010).

Atualmente, a JOST 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. Além disso, emprega em torno de dois mil funcionários no mundo e possui centros de distribuição, produção e desenvolvimento de produtos em todos os continentes.

A missão da empresa é expressa na seguinte frase: “Ser a líder global no fornecimento de na relação entre caminhão/cavalo mecânico e semirreboque/reboque”. Por sua vez, os principais objetivos estratégicos da JOST-Werke são: expansão através do crescimento interno e externo; ser um dos três fornecedores globais em cada atividade, com custo, liderança em aquisição, produção e logística; reconhecimento dos seus clientes e usuários através da melhor oferta de valor em serviços e desenvolvimento de sistemas, módulos e

componentes; foco em produtos de segurança, conforto, credibilidade e meio-ambiente; aprendizagem e organização dinâmica com resultado orientado e pessoas motivadas; eficiência na estrutura organizacional, orientada por processos e ser considerada o estado da arte na tecnologia e comunicação em nível mundial.

Para cumprir com os objetivos estratégicos, a empresa possui o Sistema de Gestão de Processos, que compreende:

- a) Entender os requisitos dos clientes e seguir as leis, padrões e diretrizes vigentes para o segmento de atuação;
- b) Economizar recursos, reduzindo desperdícios e emissões de gases para o meio ambiente;
- c) Definir metas para redução de custos, ajustadas aos processos;
- d) Encorajar e apoiar todos os funcionários para atingir os objetivos da empresa, provendo os recursos necessários;
- e) Mensurar e monitorar a realização do desempenho em relação ao planejamento estabelecido.

5. PESQUISA QUALITATIVA

5.1 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

As entrevistas individuais em profundidade foram realizadas com informantes-chave, selecionados em função do conhecimento destes profissionais em relação ao objeto e ao ambiente de pesquisa, bem como a participação dos mesmos na estruturação e desenvolvimento da *joint venture* em estudo. Dessa forma, o propósito central da pesquisa qualitativa, com caráter exploratório, seria atingido, o de analisar a estruturação, a evolução e os resultados provenientes da *joint venture* JOST Brasil Sistemas Automotivos Ltda.

Importante destacar que a amostragem na pesquisa qualitativa pode seguir lógicas distintas, podendo haver dois tipos básicos: amostragens mais formais com critérios previamente definidos e as mais flexíveis com foco nas necessidades que aparecerão durante a realização da pesquisa (FLICK, 2009). Os entrevistados foram selecionados de acordo com critérios previamente definidos: (i) ter participado ativamente na estruturação da *joint venture*; (ii) experiência em relação à *joint venture* e; (iii) relação dos informantes-chaves com os sócios Randon S.A. e JOST-Werke. Outro fato a ser enfatizado, é que a amostra foi definida pela pesquisadora em conjunto com o Gerente Executivo da JOST Brasil.

Os informantes-chaves foram divididos em dois grupos. No Grupo A estão os executivos das Empresas Randon, que participaram ativamente do processo de estruturação da *joint venture*, condução do estudo de viabilidade, negociação e implementação da mesma. Ressalta-se que apenas um dos executivos entrevistados não exerce atividades diretamente relacionadas à *joint venture* em questão, entretanto, participou do processo de elaboração do estudo de viabilidade da mesma e foi indicado para participar da pesquisa conforme dito anteriormente.

No Grupo B estão os executivos da JOST-Werke, o principal responsável pelas reuniões de Conselho, bem como o executivo que participou do processo de estruturação da *joint venture* e ocupou o cargo de Gerente Industrial na JOST Brasil durante sete anos, no

período de 1998 até 2004, sendo que em períodos anteriores, exerceu cargo estratégico em outras unidades da JOST.

5.2 PERFIL DOS ENTREVISTADOS

Ao todo, foram entrevistados cinco informantes-chave. As Figuras 26 e 27 contêm um resumo do perfil dos entrevistados selecionados que compõem a amostra deste estudo.

Identificação	Empresas	Cargo ou Função dos Entrevistados
Entrevistado A	JOST Brasil	Gerente Executivo
Entrevistado B	Randon S.A.	Diretor das Autopeças
Entrevistado C	Master	Diretor Executivo

Figura 26 – Perfil dos Entrevistados do Grupo A

Fonte: Elaborada pela autora.

Identificação	Empresa	Cargo ou Função dos Entrevistados
Entrevistado D	JOST-Werke	Primeiro Gerente Industrial da JOST Brasil
Entrevistado E	JOST-Werke	Diretor Comercial da JOST-Werke

Figura 27 – Perfil dos Entrevistados do Grupo B

Fonte: Elaborada pela autora.

5.3 DESCRIÇÃO DAS ENTREVISTAS DO GRUPO A

A descrição das entrevistas compreende o relato dos dados e informações, considerando a visão dos entrevistados, bem como as observações desenvolvidas pelo pesquisador. Destaca-se que todas as entrevistas foram realizadas em sessão única, gravadas em áudio e transcritas posteriormente. Estes procedimentos visaram agilizar a coleta dos dados e garantir fidedignidade dos conteúdos coletados nas entrevistas, auxiliando o processo de descrição e a posterior análise e interpretação de resultados.

A Figura 28 apresenta o tempo de duração de cada uma das entrevistas realizadas com os integrantes, o tempo de duração médio das entrevistas, data e local de realização.

Entrevistados	Duração das Entrevistas	Data de Realização	Local de Realização
A	1 hora e 35 minutos	23 de agosto de 2010	Caxias do Sul – RS
B	55 minutos	23 de setembro de 2010	Caxias do Sul – RS
C	1 hora e 05 minutos	24 de setembro de 2010	Caxias do Sul – RS
Duração média	1 hora e 12 minutos	-	-

Figura 28 – Informações sobre as entrevistas do Grupo A

Fonte: Elaborada pela autora a partir dos dados provenientes da pesquisa.

5.3.1 Motivos para a Formação da Aliança Estratégica

A Randon S.A. e a JOST-Werke perceberam que, atuando em conjunto, poderiam atingir objetivos, que de forma isolada, não conseguiriam atingir. Nesse sentido, os motivos que levaram a Randon S.A. a formar uma aliança estratégica estão associados ao acesso à tecnologia e à própria necessidade de utilização de componentes JOST nos produtos desenvolvidos pela Randon Implementos. Os entrevistados comentaram que para a JOST-Werke, o motivo para a formação da aliança estratégica 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.

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

[...] a Randon buscava ter mais tecnologia, buscava meios para obter essa tecnologia com menor custo, porque a Randon era um grande consumidor, 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 a necessidade da Randon Implementos e a necessidade de vanguarda, de tecnologia e de estar sempre à frente (ENTREVISTADO A).

Os comentários do Entrevistado A mostram a preocupação da Randon em buscar o desenvolvimento de produtos com qualidade e tecnologia, e podem ser evidenciados no atual posicionamento de marca da Randon, traduzido no *slogan* “Sempre à frente”. Traçar uma aliança estratégica com uma empresa que detinha a tecnologia para a produção de componentes necessários para os implementos rodoviários desenvolvidos pela Randon foi uma das formas de, em um primeiro momento, tornar os implementos rodoviários Randon

diferenciados em relação à concorrência, e ao mesmo tempo, obter crescimento no segmento de autopeças.

A Randon fabricava alguns dos componentes desenvolvidos pela JOST, porém estes produtos não tinham a mesma tecnologia e não seriam aceitos em outros mercados ou segmentos se tivessem a marca Randon, especialmente no mercado de implementos rodoviários.

Da mesma forma, o Entrevistado B ressalta a importância da tecnologia para destacar-se no mercado, sendo que a principal razão para a formação de uma aliança estratégica na perspectiva da Randon S.A. era...

[...] trazer tecnologia de ponta e com esse aporte tecnológico do sócio crescer no mercado. É preciso considerar também que a Randon tinha e tem uma participação de mercado muito grande na área de transportes, então este fato era uma vantagem para o sócio. Já o objetivo dos sócios, sem dúvidas, era assumir o mercado que estava disponível. Esse era o objetivo, estar presente no mercado da América Latina, dominar esse mercado, essa era a idéia, juntar as forças que se complementavam de um lado e de outro, isto é, a tecnologia de um lado e o domínio do mercado de outro, no sentido de invadir o mercado e assumir cem por cento dele, e em muitos casos até hoje é isso mesmo.

O Entrevistado C também avalia a tecnologia como o principal motivo para a formação da aliança estratégica, ressaltando que na época, a Randon S.A. realizava internamente os produtos que a JOST-Werke fabricava e que o projeto já estava obsoleto. Assim, o Entrevistado C ressalta, ainda, a importância da liderança das duas empresas, enfatizando aspectos técnicos e comerciais...

[...] o motivo principal foi a busca de tecnologia de ponta para fabricar um equipamento que já era produzido pela Randon internamente, mas com um projeto próprio, antigo, e sobretudo sem uma perspectiva de atualização, como tem sido desde a formação da *joint venture*. Acredito que essa foi a principal vertente que levou a este estudo e porque a JOST, na época, era e é até hoje líder mundial nesse segmento, não apenas tecnologicamente, mas também no volume de vendas e produção. Este é o lado técnico, e o lado comercial é sempre a força da Randon. Na época, a Randon tinha metade do mercado de implementos rodoviários, boa parte da produção da JOST já era destinada ao consumo próprio da Randon, e, sobretudo, a oportunidade que se via no mercado brasileiro, que não tinha um fornecedor de porte para esse tipo de produto, para as montadoras, seja de caminhões, seja de implementos, então fazia todo o sentido do mundo desenvolver uma aliança estratégica, todos os vetores apontavam para o mesmo lado.

Para este grupo de entrevistados, os motivos para a formação da aliança estratégica estavam alicerçados na necessidade de obter tecnologia com menor custo, desenvolvendo produtos de qualidade, que suprissem as necessidades da Randon Implementos e tivessem

potencial para desenvolver novos negócios, acessando, por exemplo, montadoras de veículos, cujos requisitos para fornecimento são mais rigorosos.

5.3.2 Combinação Estratégica

Sob a ótica da Randon S.A., os entrevistados citam que a estratégia da organização era a diversificação, isto é, a entrada em novos negócios, especificamente no segmento de autopeças, primeiramente, atendendo às necessidades da própria Randon e aproveitando para desenvolver novos clientes e mercados, já que...

[...] nesse tempo, quando se iniciou a JOST Brasil existia uma estratégia de se partir para novos negócios, que na época eram as autopeças, então encaixou perfeitamente, porque assim se trouxe um leque de novos produtos, e claro, a Randon percebeu que para crescer apenas como empresa fabricante de implementos havia um limite, enquanto que como autopeças esse limite ampliava muito, então, surgiu a primeira *joint venture*, que foi com a Master já no ramo de autopeças, depois a segunda com a JOST, também era no mesmo segmento, assim, alinhava-se os dois negócios (ENTREVISTADO A).

Nessa mesma direção, o Entrevistado B comenta que a Randon buscava o crescimento através da ampliação dos negócios, para tanto, por volta de 1982 decidiu entrar no mercado de autopeças, começou a avaliar oportunidades, vislumbrando a oportunidade de vender “partes” e não o todo. Para tanto...

[...] a aliança está relacionada à estratégia da Randon com relação a ampliação. Vamos voltar no tempo, a partir de 1982, 1983, quando a Randon decidiu entrar no mercado de autopeças, a Randon decidiu vender em partes, não apenas o produto completo. O objetivo não era ter um grande *market share*, mas vender peças para obter o crescimento. Eu posso trazer tecnologia, eu posso diminuir minha empresa, transformar a empresa em uma montadora e como eu tenho capacidade, eu vou oferecer para as montadoras o meu excesso, e hoje, a Randon, enquanto cliente representa menos de 20% na média das *joint ventures* do grupo, mais de 80% do faturamento vêm de outros clientes, a Volkswagen é o nosso maior cliente, considerando as empresas de autopeças. Assim, a desverticalização se encaixou perfeitamente na estratégia da Randon.

Atualmente, o segmento de autopeças representa mais da metade da receita das Empresas Randon. Acrescente-se a isso que:

[...] essa estratégia começou há muitos anos, de diversificação do foco da companhia e hoje o grupo de autopeças representa mais da metade da receita, coisa que 25, 30 anos atrás não existia, praticamente. Então, essa foi uma decisão estratégica importante e vieram várias associações desse mesmo enfoque. A Master foi a

primeira *joint venture*. A partir dessa experiência teve a Carrier, que acabou não dando certo, depois a JOST, depois a Suspensys, enfim várias associações. A estratégia da Randon era diversificar, aproveitando as oportunidades de mercado (ENTREVISTADO C).

Os entrevistados apontam que a estratégia da Randon era a de diversificar, através do incremento dos negócios de autopeças e, para tanto, os componentes agregados aos implementos rodoviários representavam uma oportunidade de negócios.

5.3.3 Definição da *Joint Venture*

A JOST Brasil surgiu em um momento em que não havia um fabricante nacional com a mesma qualidade e referência, bem como 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 já tinha uma experiência de sucesso na formação de *joint ventures*, o caso da Freios Master, fundada em 1986.

Nesse contexto, a opção por uma *joint venture* se deve basicamente ao fato da experiência da Randon na formação de *joint ventures* (ENTREVISTADO A). Um dos benefícios percebidos em adotar uma *joint venture* é que as empresas procuram disponibilizar os seus melhores recursos, em função dos resultados futuros (ENTREVISTADO B).

Acrescente-se a isso que:

A *joint venture* é um casamento. Por exemplo, em um caso de compra de tecnologia, em primeiro lugar você não vai se beneficiar 100% do que a empresa irá lhe transferir e nem a empresa que estará transferindo a tecnologia ficará 100% segura, é uma relação incompleta. No caso da *joint venture*, as duas colocam dinheiro, expectativas, colocam o que tem de melhor em termos de conhecimento, experiência de mercado, recursos e crescem juntas (ENTREVISTADO B).

Ao optar por uma *joint venture*, a Randon identificou a continuidade dos negócios ao longo dos anos, bem como a possibilidade de crescimento e desenvolvimento (ENTREVISTADO C). Neste sentido, a opção por uma *joint venture* é...

[...] muito mais robusta que uma associação comercial ou mesmo quando pensamos em um acordo tecnológico de curta duração. Geralmente, a associação comercial ou acordos tecnológicos tendem a permanecer nos níveis em que foram definidos. A *joint venture* é algo vivo, que se desenvolve, cresce e vai viver por muito tempo se for bem administrada, que de fato é este o caso da JOST Brasil e da própria Master (ENTREVISTADO C).

A escolha por uma aliança estratégica do tipo *joint venture* ocorreu em função da perpetuidade dos negócios, complementariedade de recursos, expectativas de retornos futuros e experiência prévia na formação de *joint ventures*.

5.3.4 Seleção do Sócio

A seleção do sócio é uma etapa crítica para o sucesso da *joint venture*, assim, a Randon S.A. avaliou outras possibilidades de empresas para a formação da aliança estratégica, porém, na época, a JOST-Werke destacou-se por ser a líder no mercado mundial. Outro aspecto que a diferenciava de seus concorrentes é o fato de que a maioria dos caminhões europeus eram equipados com produtos da marca JOST. Destaca-se que a maioria das montadoras de veículos instaladas no Brasil é de origem européia, por exemplo, Volvo, Mercedes-Benz, Volkswagen e outras. Este fato foi considerado durante o processo de seleção do sócio, conforme comentários do Entrevistado A:

Com certeza foram avaliadas outras possibilidades, outros fabricantes, mas se chegou à conclusão de que a JOST era a melhor opção, até porque a JOST tinha interesse em vir para o Brasil. A JOST tinha a tecnologia e era líder no mercado Europeu. Importante enfatizar que os nossos caminhões, a maioria, são de origem Européia, aliás, a maioria não, 100% ainda é de origem Européia. Nesse momento é que a International deve retornar para o Brasil, mas até então, todas as montadoras instaladas no Brasil eram de origem Européia. Lembro bem que o interesse da JOST em vir para o Brasil estava associado ao objetivo de tornar-se uma companhia de classe mundial, presente no mundo todo. Os gestores da JOST perceberam que a Randon era a líder no segmento de semirreboques, tinha uma rede de distribuição formada, uma atuação forte no Brasil e um nome forte, a marca Randon. A Randon percebeu que a JOST tinha tecnologia junto com os produtos que ela precisava. Na época, a Randon vinha procurando um fornecedor de peças para implementos e a JOST-Werke vinha procurando um sócio no Brasil e em um encontro, em Milão, alguém colocou o Sr. Raul Randon em frente ao Sr. Peter Breuer e os dois iniciaram as conversações, a partir deste encontro foi assinada uma carta de intenções para a criação da *joint venture*.

Assim como o Entrevistado A, o Entrevistado B também destacou que a Randon avaliou outras possibilidades. A busca por produtos com qualidade e tecnologia foram essenciais para a seleção do sócio...

[...] para esse tipo de produto a JOST já era muito conhecida, as conversas entre os nossos principais executivos já vinham de uma longa data e no mercado não havia empresa com qualidade similar. A JOST era a líder e tinha a tecnologia que a Randon precisava. Na época, lembro que trabalhamos durante vários meses para definir as 'n' possibilidades, que atendessem às expectativas da Randon e do sócio. Criamos um modelo para a construção da *joint venture* (ENTREVISTADO C).

Nessa mesma direção, o Entrevistado B frisou que a qualidade e tecnologia dos produtos JOST permitiriam que a Randon entrasse em mercados aos quais não tinha acesso em função do produto, bem como enfatizou a importância da origem da empresa JOST-Werke:

Como uma das partes do negócio da Randon envolvia os acoplamentos, a quinta-roda que é um item importante, a Randon decidiu fazer um acordo com a JOST que é a número um na área de acoplamentos. Nesta época já tínhamos a experiência com a Freios Master, a estratégia da Randon Implementos era ampliar no segmento de autopeças. É importante lembrar que na época, assim como a Randon produzia freios, também produzia a quinta-roda, mas a Randon não conseguia chegar no mercado das montadoras de veículos com o produto que tinha, então trazendo a JOST, a tecnologia da JOST, conseguimos atender todas as montadoras do mercado. Atualmente devemos ter praticamente 90% do mercado. No Brasil, avaliando-se o mercado das montadoras de caminhões, percebe-se que os caminhões pesados são Scania, Volvo, Mercedes-Benz, Iveco, e os caminhões médios e leves são Ford, Volkswagen, são todos fabricantes europeus, então a JOST se encaixaria bem, eu não sei se teríamos tido sucesso se tivéssemos feito um acordo com uma empresa americana, uma Fontaine ou uma Holland.

A seleção do sócio considerou os objetivos da Randon S.A. e também da JOST-Werke, sendo que ambos possuíam diferenciais que confirmaram a intenção do desenvolvimento da sociedade. O próprio mercado brasileiro favorecia a escolha da JOST como parceiro de negócio, dadas as características dos clientes potenciais.

Com relação aos fatores de seleção do sócio, em todas as pesquisas realizadas com os clientes da JOST Brasil, os clientes destacam os aspectos tecnologia e qualidade como diferenciais da marca. Retornando à época de formação da *joint venture*, o principal fator de seleção elencado pela Randon S.A. foi a capacidade tecnológica, seguida pelo reconhecimento da marca. O produto JOST tinha um nome forte na Europa e o reconhecimento da qualidade dos produtos, e ainda hoje, este é o contexto. Por outro lado, a JOST percebeu que a Randon tinha o conhecimento do mercado brasileiro e o domínio do mesmo, pois era a líder nacional. Assim, Randon e JOST se complementavam (ENTREVISTADO A).

Em acréscimo, o Entrevistado B citou os critérios que foram avaliados para definir o sócio:

O primeiro critério avaliado foi a disposição, assim como em um casamento, é preciso avaliar se quer casar. É preciso haver aceitação, no caso do sócio, de perceber as oportunidades existentes no mercado brasileiro, que ele não estava presente. Assim, 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.

Além da tecnologia e da marca reconhecida, a necessidade de complementariedade de recursos foi destacada:

O sócio teria que aportar coisas, que nós, como dominantes do mercado, complementassem, aquilo que eventualmente estivesse faltando e eles entraram com essa parte de tecnologia, sem dúvidas. A JOST trouxe a tecnologia que a Randon precisava (ENTREVISTADO C).

5.3.5 Convergência de Interesses

A convergência de interesses entre a Randon e a JOST aconteceu a partir dos objetivos em comum e da percepção de existência da complementariedade de recursos. Inclusive, o Entrevistado A foi enfático, afirmando que “a sinergia entre os dois era muito grande”. Então, a partir do encontro em Milão, das negociações entre os sócios, percebeu-se que uma empresa tinha o que faltava para a outra (ENTREVISTADO A).

Em relação à convergência de interesses, o Entrevistado B também enfatizou a complementariedade de recursos, contextualizando a importância do mercado brasileiro e a força das marcas:

A JOST não estava no Brasil. O Brasil era um mercado emergente, crescendo e de fato continua crescendo. A Randon com uma participação grande neste mercado, um importante *player* aqui, o conhecimento de mercado. Tem que colocar também que a JOST era forte em outras regiões, mas não era forte aqui. E através da Randon que tinha e tem um conhecimento do mercado rodoviário, acho que houve um complemento, a JOST traz produto e tecnologia, e a Randon oferece conhecimento e gerenciamento do mercado, e aí há um complemento. Além do que poderíamos citar também, que dá para responder uma série de coisas, o desenho que foi montado aqui com a Randon, nesse site, as empresas satélites de autopeças dividindo os *backyards* [pátios], dividir o quintal como dizemos, então você consegue fazer unidades de manufatura dedicadas, mas com baixo custo fixo, porque há esse rateio com as empresas aqui e isso nos traz competitividade, e além do que tem a escala, o volume em todo o sentido, por exemplo, as empresas poderem comprar juntas a matéria-prima.

Em relação ao mercado, importante ressaltar que a Randon também vislumbrava oportunidades de crescimento na América do Sul:

Desde o começo pela oportunidade do mercado, desde o início se via a oportunidade do mercado, não só do Brasil, mas na época pensávamos muito, se verificava muito qual o tamanho do mercado da América do Sul, e se tínhamos oportunidades lá ou não, sim, nós tínhamos, então, a grande questão era, como ganhar, ou melhor, aproveitar essas oportunidades de mercado, essa era a grande questão da época (ENTREVISTADO C).

Em linhas gerais, 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.

Nesta direção, a realização de uma *joint venture* representava um marco para diversificar os negócios, conquistar novos clientes, ingressar em mercados que demandavam requisitos específicos. 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 tornar-se líder mundial no segmento de sistemas e componentes para acoplamentos.

5.3.6 Análise de Recursos, Capacidades, Habilidades e Ativos

Antes de implementar a *joint venture* foram analisadas as habilidades, recursos e os ativos das empresas (ENTREVISTADO A). Um dos ativos relevantes avaliados pela Randon foi a marca JOST, reconhecida mundialmente em seu segmento de atuação. Esta constatação ocorreu a partir do estudo de análise do mercado mundial de implementos rodoviários, no qual foram identificados quais os componentes e sistemas que eram utilizados.

Neste sentido, o Entrevistado B, ao abordar as questões da marca, faz menções às demais *joint ventures* estabelecidas pela Randon e afirma que:

Criar uma marca do zero leva anos e aí temos a experiência com a Master e com a própria Suspensys, que elas não trouxeram o nome na época, foram criadas novas marcas. Nem a Rockwell, nem a ArvinMeritor quiseram colocar as suas marcas, quando formamos as *joint ventures*, acho até que eles se arrependeram de não ter colocado, mas foi uma decisão dos americanos, não quiseram colocar as marcas deles, então se criaram as marcas Master e Suspensys. Hoje que as marcas Master e Suspensys estão fortes, eles estão considerando a utilização de Meritor, e a resposta é simples ‘não utilizamos ArvinMeritor porque vocês não quiseram’. Eu acho que a decisão de ter trazido, na formação da *joint venture* com a JOST, ter colocado a marca JOST, se encurtou e muito o caminho, porque o nome JOST é conhecido e é forte, e a Randon, por outro lado, que também tem um nome forte e conhecido, me parece que aqui as duas são fortes juntas.

Os Entrevistados B e C destacaram muito a importância da marca JOST como um dos fatores de sucesso da *joint venture*, não apenas a marca como um fator de reconhecimento dos produtos, mas também a imagem que possuía junto ao mercado:

Uma das coisas fortes que cada um aportou e é visível lá fora, é a imagem da marca JOST por um lado, e o domínio e conhecimento do mercado por outro. Então essas são as competências básicas, depois é claro, tem toda a questão de engenharia, produção, a otimização de custos que acabaram entrando com o passar do tempo, mas lá no início essas eram as competências: marca e conhecimento do mercado (ENTREVISTADO C).

Antes de desenvolver uma aliança estratégica é essencial avaliar o mercado. Tanto a Randon quanto a JOST-Werke se preocuparam em realizar uma análise do potencial de mercado...

[...] por parte da JOST houve a análise da Randon no Brasil, o conhecimento que ela tinha do mercado brasileiro, o potencial que tinha, e o potencial que a própria Randon representava para a JOST. E por parte da Randon, era a tecnologia, quem eram os grandes fabricantes mundiais de implementos que interessam para a Randon na época, mundiais, que estavam na Europa e nos Estados Unidos. Naquela época a JOST já vendia para os Estados Unidos, então a Randon analisou o que esses grandes fabricantes utilizavam e verificou que a maioria utilizava produtos da JOST (ENTREVISTADO A).

Os principais recursos, habilidades e ativos avaliados pelas empresas Randon e JOST-Werke estão relacionados à força das marcas, ao conhecimento mercadológico, ao acesso aos clientes, à existência de competências técnicas, ao acesso à tecnologia e à existência de um mercado cativo (ENTREVISTADO A; ENTREVISTADO B; ENTREVISTADO C).

5.3.7 Formação e Evolução da *Joint Venture*

A implementação da *joint venture* ocorreu em etapas, envolvendo desde o encontro dos executivos em Milão, 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 da mão de obra e o início das operações. As negociações que ocorreram desde o encontro em Milão até a assinatura do contrato se deram em um período de praticamente um ano e seis meses (ENTREVISTADO A; ENTREVISTADO B).

O Entrevistado A destacou, ainda, que o processo para a formação da *joint venture* envolveu uma série de reuniões, onde os parceiros de negócios puderam estabelecer relacionamentos, conhecer as intenções estratégicas e avaliar os recursos, capacidades,

habilidades e ativos. Entretanto, embora todas essas reuniões fossem importantes, o estudo de viabilidade foi um dos principais instrumentos para a tomada de decisão:

[...] então, a partir da reunião de Milão, foi feito o estudo de viabilidade, quais os produtos que a JOST tinha que nós poderíamos consumir no Brasil e que poderiam ser vendidos no Brasil, independente da Randon, e esse era o interesse da JOST, produzir quinta-roda no Brasil para atender às montadoras de veículos. A partir daí se fez um levantamento das possibilidades de vendas, o preço, e se discutiu basicamente em reuniões com os sócios. Eles vieram para o Brasil e nós discutimos basicamente isso (ENTREVISTADO A).

Na mesma direção, o estudo de viabilidade foi primordial para o desenvolvimento da *joint venture*:

Eu acho que a primeira foi, então, o mercado existe, a tecnologia está aí, mas e o investimento necessário, ele retorna, o projeto é viável, essa foi a primeira coisa. Nós, quando o Amman (Gerente Industrial) veio para o Brasil, e eu fui destacado para trabalhar nesse projeto, foi esse o objetivo, o projeto é viável ou não, do ponto de vista econômico-financeiro, porque as outras coisas nós não tínhamos muita dúvida, pelo próprio nome da JOST, pelo conhecimento que tínhamos, sabíamos que precisavam de um produto assim, mas tinha várias alternativas, 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, que conseguimos reduzir por serem compartilhado, 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 (ENTREVISTADO C).

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, 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 da *joint venture*:

Um coordenador de produção que tinha muita experiência no processo produtivo e de engenharia de produtos, eu conhecia as nossas capacidades existentes e o nosso mercado, os nossos clientes. Nós preparamos as informações para as tomadas de decisões dos nossos gestores, e é lógico que houve muito trabalho de bastidores na Alemanha e no Brasil, todo o conhecimento que estava nas empresas teve que ser canalizado para poder elaborar todo o estudo. A equipe de planejamento e finanças da Randon também foi de extrema importância (ENTREVISTADO C).

Como dito anteriormente, o estudo de viabilidade contemplava os benefícios e riscos de desenvolver uma *joint venture* com a JOST-Werke. Assim, na época, os benefícios basicamente compreendiam o conhecimento de mercado que a Randon possuía, o interesse da JOST-Werke em ter uma fábrica ou operação de montagem no Brasil, a qualidade dos produtos JOST, a possibilidade de ganhar mercado e ter resultados. Em relação aos riscos, elencou-se como o principal, a possível não aceitação do produto no mercado, em função da Randon ser uma das sócias da JOST Brasil, pois havia algumas dúvidas sobre como os concorrentes da Randon se comportariam. Além disso, o relacionamento com os sócios, o fato da JOST Brasil talvez não conseguir desenvolver o mercado das montadoras e atender somente à Randon (ENTREVISTADO A; ENTREVISTADO B).

O Entrevistado B comentou que para a concretização da *joint venture*, um dos instrumentos de grande importância foi o contrato, onde foram previstos todos os aspectos possíveis de serem previstos, visando gerar uma relação de ganha-ganha, minimizando qualquer tipo de comportamento oportunista que pudesse surgir.

O contrato é grande, tem vários, ou na verdade, todos os aspectos possíveis de serem previstos, estão nos contratos e aí a discussão item a item, tentando encontrar sempre um ponto que fosse ganha a ganha para os participantes. O bom senso ali foi sempre o que norteou, porque sempre tem muitos conflitos, interesses, medos, cuidados melhor dizendo, conflitos lá no começo, cuidados, cada um tentando cuidar do seu tesouro, mas ao mesmo tempo colocando ele a disposição do outro, então, e isso exige toda uma habilidade, aí a negociação foi item a item (ENTREVISTADO B).

O contrato foi desenvolvido em conjunto pelos departamentos jurídicos das empresas, utilizando-se como base o contrato já estabelecido entre a Randon e a ArvinMeritor para a formação da *joint venture* Master Sistemas Automotivos Ltda., sendo que 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 formatação do contrato envolveu o estabelecimento das expectativas, a análise de todos os investimentos, o tempo, os produtos, a estrutura gerencial, a formação da equipe de trabalho, a compra de equipamentos, a construção do pavilhão, e outros (ENTREVISTADO B).

Quando questionados sobre o planejamento estratégico da *joint venture*, os entrevistados destacaram que o estudo de viabilidade foi o primeiro planejamento estratégico da empresa, após, nos anos seguintes a JOST Brasil adotou a mesma metodologia utilizada pelas demais Empresas Randon, pois a JOST-Werke, na época, não possuía metodologia para o desenvolvimento de planejamento estratégico, em função de ser uma empresa de gestão familiar. Acrescenta-se a isso que:

O planejamento era sempre olhando para as oportunidades que temos lá fora e que habilidades temos aqui dentro, como casar as duas coisas, a gente lembrava, fazia análises de cenários, na época não se tinha um crescimento de 6% como se tem hoje em dia, mas desenhávamos alguns cenários, tínhamos a chance de crescer vegetativamente, o crescimento do PIB, e tínhamos chance de conquistar novos mercados. O primeiro planejamento estratégico da JOST foi o próprio estudo de viabilidade (ENTREVISTADO B).

A formação da *joint venture* envolveu os executivos de alto escalão das empresas Randon S.A. e JOST-Werke, bem como os designados para o gerenciamento da JOST Brasil:

Na verdade, eu estou desde o início, tinha o Tonon que acompanhou todo o trabalho e o senhor Schmitt. Estes foram os que mais acompanharam, que passavam as informações depois para a família Randon, e por parte da JOST-Werke, havia o Rehkopf, o Peter Breuer e o Amman (ENTREVISTADO A).

O Entrevistado B comentou sobre a importância do envolvimento dos alemães na área de produtos e processos, desde o início da formação da *joint venture*:

[...] apoio muito grande dos alemães no começo, principalmente na área de produtos e processos, por parte da Randon, na área de clientes, acho que aqui foi um trabalho muito forte e integrado, principalmente o trabalho realizado nos clientes. A questão mais importante era como se dominaria esse mercado, mesmo com a JOST, não era fácil.

No início das operações, a JOST Brasil não tinha resultado financeiro, porque não tinha volume de produção, mas mesmo assim, os sócios continuaram investindo, e hoje conforme o Entrevistado B:

[...] a JOST Brasil é um case de sucesso, os sócios estão satisfeitos, é uma das empresas mais lucrativas e do ponto de vista de gestão de pessoas, considerada uma das melhores empresas para se trabalhar no Brasil.

A formação da *joint venture* apresentou vantagens para ambos os sócios. A JOST Brasil passou a ser reconhecida nacionalmente por todas as montadoras de caminhões e implementos rodoviários, agregando continuamente novas oportunidades de desenvolvimento de negócios e soluções em acoplamentos. Além disso, a marca Randon também foi fortalecida em função da utilização de componentes de qualidade (ENTREVISTADO A).

Sob a ótica do Entrevistado B, a *joint venture* JOST Brasil resultou no fortalecimento do modelo de desverticalização da Randon, conforme explica:

[...] a JOST Brasil apresenta muitas vantagens competitivas, porque a Randon fortaleceu o modelo dela, a imagem. Quando os clientes ou o mercado olha para a Randon, o pessoal não olha mais para a Randon como uma empresa de

semirreboque, ela é uma empresa de semirreboque e autopeças, hoje os clientes nos percebem como uma solução para eles, a solução na forma como fabricamos. Além disso, temos *market share*, é número um nas empresas. Quando observamos o lado do sócio, para a JOST também houve o fortalecimento da imagem, da marca, a JOST é líder de mercado, é um *case* de sucesso para os dois sócios. Acontece que quando o negócio é pensado, que é bom para os dois lados, não há razão para se desfazer o negócio. E um dos segredos para a manutenção dessas *joint ventures* por um longo tempo, essa longevidade, é a preparação das pessoas, nós fomos aprendendo a lidar com o nosso parceiro, respeitar e fazer o combinado, então, nós do interior do Rio Grande do Sul aprendemos alguma coisa, a respeitar o combinado e cuidar do que é dos outros também, e isso, nós temos orgulho, sabemos cuidar do que é dos outros também.

O Entrevistado C destaca que a JOST Brasil apresenta uma série de vantagens em relação à concorrência, principalmente quanto ao atributo qualidade, marca do produto, o fato de ser um produto mundial. Atualmente, as montadoras de veículos podem comprar o mesmo produto em qualquer lugar do mundo e este é um diferencial da JOST.

A *joint venture* JOST Brasil foi marcada por uma série de eventos e fatos que se tornaram importantes para o seu crescimento e reconhecimento no mercado latino-americano. Em um primeiro momento a produção dos componentes foi direcionada para atender às necessidades da Randon e ao longo dos anos a *joint venture* conquistou outros clientes, entre os quais destaca-se a Daimler-Chrysler, que foi a primeira montadora de veículos pesados a adquirir produtos da JOST Brasil, conforme comenta o Entrevistado A:

[...] acho que o primeiro marco importante foi a criação da *joint venture*, isso eu não tenho dúvidas, mas um fator muito importante foi a primeira venda para a Daimler-Chrysler, que hoje é a Mercedes-Benz do Brasil, este fato nos mostrou que poderíamos atender outras empresas do segmento, nos deu uma certa segurança, nós passamos a ser fornecedores exclusivos das quintas-rodas e isso nos abriu uma série de portas, tanto é que hoje nós vendemos para 100% das montadoras no Brasil.

Para o Entrevistado C, comprometimento dos sócios como o grande marco da formação e evolução da *joint venture*:

Eu acho que o envolvimento dos dois lados, nos detalhes, sem negligenciar nada, sem tomar ou assumir premissas não compartilhadas, eu acho que isso é fundamental para a sociedade, é preciso que as premissas que serão adotadas sejam compartilhadas. Porque senão, se eu tomo uma decisão a partir de premissas próprias sem que sejam compartilhadas, há margem para questionamentos dos sócios. E se precisar de alguma correção de rota, a premissa compartilhada facilita, aliás, acho que essa é uma característica de todas as nossas *joint ventures*.

De acordo com o Entrevistado B, a estratégia da Randon de desverticalização, da visualização da oportunidade de ingressar no segmento de autopeças como um dos principais marcos da formação e evolução da *joint venture*:

Eu volto lá no início dos anos 80, quando a Randon decidiu entrar no ramo de autopeças, é importante lembrar que a Randon até 1986, que foi a Master, mas um pouquinho antes, a Randon só era Veículos e Implementos. a partir daí quando a Randon definiu, ela pensou essa estratégia no longo prazo, entrar em autopeças, então a JOST fez parte disso, dessa desverticalização da Randon Implementos, da empresa mãe e então o marco foi o caminho é esse e nós vamos tirando os freios, as quintas-rodas, os pés-mecânicos, aí apareceu uma oportunidade de negócio que foi a Fras-le e para completar o ciclo foi a cisão que a Randon fez com a Suspensys, que a Randon tirou toda essa parte de suspensão de dentro da Randon e levou para a Suspensys. E aí fez a Castertech, hoje as 5 autopeças representam mais de 50% do faturamento, então o marco da JOST, a JOST Brasil faz parte de uma estratégia da Randon para crescer em autopeças.

5.3.8 Definição da Estrutura Organizacional da *Joint Venture*

Os sócios definiram em uma das reuniões estratégicas como seria a estrutura da *joint venture*, assim, foi delineada uma estrutura onde houvesse o compartilhamento do poder, para que não houvesse riscos de oportunismo e a *joint venture* cumprisse com os objetivos previamente estabelecidos. A estrutura organizacional da *joint venture* foi estabelecida com base nas competências organizacionais e conhecimentos de cada um dos sócios, visando maximizar resultados e ter um baixo custo de operação. A Randon ficou responsável pela área comercial e administrativa, devido ao conhecimento de mercado e a possibilidade de aproveitar a estrutura já existente no complexo industrial, localizado em Caxias do Sul, e a JOST-Werke ficou responsável pela área industrial, em função do conhecimento tecnológico, domínio dos processos e produtos.

A empresa optou por uma estrutura organizacional enxuta, onde pudesse ser utilizado o conhecimento dos profissionais que já atuavam nas empresas. Assim...

[...] na época, então, ficou definido, um gerente comercial, que ficava responsável pelo comercial e pelo administrativo, sendo indicado pela Randon, e a gerência industrial definida pela JOST-Werke, que detinha a tecnologia. Além disso, havia um gerente geral, não em tempo integral, que era o Tonon, que ficou até o início do ano de 2010, que já atuava como gerente geral das empresas de autopeças (ENTREVISTADO A).

Complementando, o Entrevistado B destaca que a JOST-Werke tinha uma preocupação de manter o padrão de qualidade, que a consagrava no mercado, deste modo não abria mão da área industrial (engenharia, processos, produção e qualidade). O Entrevistado B explica o processo...

[...] a JOST trouxe o que tinha de mais importante, a tecnologia dela e o conhecimento sobre os clientes do mercado Europeu, então ela colocou um gestor mais voltado para a área industrial, em função dessa transferência de tecnologia e qualidade, que a JOST não abre mão. Por outro lado, a Randon tem o conhecimento deste mercado, ela conhece bem, ela colocou um executivo responsável pelas finanças e vendas, para que pudesse chegar mais fácil nos clientes e também porque tinha e tem o domínio da gestão de pessoas no Brasil, acesso aos recursos, financiamento, etc. Foram definidos dois gerentes, até porque já se tinha um grande cliente, que no começo foi a Randon, então o esforço comercial inicial era baixo, a JOST Brasil tinha apenas que entregar os produtos, tinha que fazer bem feito e entregar, porque as regras estavam estabelecidas, dos custos, dos preços, então o esforço de venda e marketing era praticamente nulo, não existia.

Assim como no caso do estabelecimento do contrato de *joint venture*, o modelo de estrutura desenhado para a *joint venture* JOST Brasil também contou com a experiência da estrutura já existente na *joint venture* que a Randon tinha estabelecido com a ArvinMeritor, a Master:

A estrutura organizacional da *joint venture* foi definida muito com base nas estruturas já existentes, a Master tinha uma estrutura, então, contou muito a experiência da Randon, a gente já tinha um Gerente Geral, um gerente das autopeças, então se optou por uma estrutura muito parecida com a Master, respeitando o tamanho organizacional, mas o conceito era o mesmo (ENTREVISTADO C).

O Entrevistado B também comenta sobre a estrutura organizacional ao longo dos quinze anos de existência da JOST Brasil:

A JOST em quinze anos teve apenas uma mudança somente agora, porque nestes últimos quinze anos, ela sempre operou com um gerente geral que foi o Tonon e dois gerentes, um da JOST e um da Randon, um comercial e um industrial, respectivamente. Em função do crescimento e tamanho da empresa, se colocou um gerente executivo e dois gerentes, entretanto, a gerência geral continua sendo da Randon.

Importante ressaltar que ao longo dos quinze anos de existência da *joint venture* não houve mudanças significativas na estrutura organizacional da JOST Brasil. As adequações das estruturas foram pequenas:

[...] com o crescimento da *joint venture* criamos os cargos de coordenadores, que foram criados conforme o crescimento da empresa, das necessidades de ampliação e recentemente, em função novamente de demandas e do crescimento da empresa, foi criado o cargo de Gerente Executivo e manteve-se o conceito dos dois gerentes, um comercial e outro industrial, mas exatamente em função do crescimento da empresa (...). Quanto à primeira estrutura existente, a Randon não abria mão de cuidar do dinheiro e dos clientes e a JOST-Werke da parte industrial e a partir daí, nós no caso fomos criando os cargos de coordenadores, e suas respectivas atribuições, fomos desenhando conforme o necessário (ENTREVISTADO A).

No que diz respeito às mudanças na estrutura organizacional, o contrato de *joint venture* estabelece que decisões desta magnitude sejam realizadas junto aos membros do Conselho da *joint venture*:

No contrato de *joint venture* tem bem definida como deve ser tratada a estrutura organizacional, mas, sobretudo, foi sendo construída de acordo com as necessidades. Duas vezes por ano, as pessoas se reúnem aqui e na Alemanha, para validar esses procedimentos e mudar o que tem que ser mudado, mas sempre ficou muito claro o papel de cada um, o papel do Conselho, do *management*, cada um assumindo o seu papel, as suas responsabilidades, sempre tomando decisões em conjunto, às vezes são decisões mais demoradas, mas as decisões acabam ficando mais sólidas, duradouras, porque todo mundo participa e assume aquilo como verdade, acaba se comprometendo (ENTREVISTADO C).

5.3.9 Mecanismos de Governança

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, que basicamente englobam a aprovação do planejamento estratégico desenvolvido pela equipe da JOST Brasil, aprovação do orçamento anual e do plano de investimentos, alinhamento sobre o desenvolvimento de novos produtos ou novos mercados, bem como é avaliada a situação mercadológica para os próximos cinco anos. 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 (ENTREVISTADO A; ENTREVISTADO B).

Acrescenta-se a isso que...

[...] as reuniões de Conselho servem para estabelecer o que vamos fazer no próximo ano, e basicamente, é a partir daí que seguimos o rumo, a estratégia é discutir o que vamos fazer nos próximos meses / anos, analisar o passado e discutir o futuro. Hoje a comunicação entre os sócios está muito mais fácil, no começo era muito restrita, hoje falamos via telefone, e-mail, temos algumas idéias e discutimos com eles, hoje em dia esta comunicação é bem mais aberta. A colaboração entre os sócios está melhor, inclusive recentemente temos duas quintas-rodas nacionais lançadas com a colaboração dos sócios, como diríamos feita a quatro mãos. Basicamente além das reuniões de Conselho, enviamos para eles os relatórios, que são os mesmos que são enviados para a Randon, mas claro, da forma que eles entendam lá na Alemanha, os relatórios de desempenho mensal, relatórios das reuniões de conselho, *budget plan*, relatório de vendas, relatórios financeiros e da engenharia de desenvolvimento de produtos (ENTREVISTADO A).

Segundo o Entrevistado B, há, como mecanismos de controle, os relatórios que são desenvolvidos para o gerenciamento da *joint venture*:

Os mecanismos de controle são relatórios mensais para os sócios, relatórios mensais gerenciais, sempre que há algo fora do comum, fora da rotina do normal, pode-se tratar em qualquer momento ou se pode esperar pelas reuniões de conselho, que ocorrem duas por ano, uma no Brasil e outra na Alemanha, onde os conselheiros dos dois lados se reúnem para decidir o plano anual, para decidir as estratégias, para decidir os investimentos e é assim que é tratada a governança da empresa.

As decisões e explicações das Reuniões de Conselho são registradas em atas. As atas são redigidas em inglês e português, e assinadas por todos os membros do Conselho Administrativo. O compartilhamento das informações é realizado através dos relatórios mensais, embora, caso haja alguma questão extraordinária são realizadas comunicações por e-mail ou por telefone (ENTREVISTADO A; ENTREVISTADO B; ENTREVISTADO C).

5.3.10 Fatores Críticos de Sucesso e Desempenho da *Joint Venture*

A JOST Brasil se configura como uma *joint venture* de sucesso em função de uma série de atributos, entre os quais destaca-se a relação de confiança entre os sócios, a comunicação transparente e clara, o entendimento da cultura, o compartilhamento das decisões e a própria estrutura organizacional formada. Além disso há o fato da existência de um cliente cativo, a Randon, que desde 1995, já detinha uma participação de mercado considerável (ENTREVISTADO A).

Neste sentido, é necessário...

[...] cuidar para que sempre haja um bom relacionamento entre os sócios, ser transparente tanto para um quanto para o outro, cuidar dos interesses dos dois sócios sempre, e sem distinção de A ou B. A relação de confiança é muito importante, assim como as práticas de governança adotadas (ENTREVISTADO A).

A existência de objetivos comuns configura-se como outro fator de relevância para a organização. Novamente foi comentado sobre a necessidade de compartilhar informações e/ou premissas de negócios 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, acho que a qualidade do produto e da gestão são os mais importantes e que devem ser considerados quando uma organização opta por uma aliança estratégica.

O Entrevistado C apresenta fatores estruturais que também 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, da Randon ter pessoas preparadas, mão de obra qualificada, capacidade de investimento, e outros.

A *joint venture* apresenta uma série de contribuições para os negócios da Randon, entre as quais destaca-se os próprios resultados econômicos-financeiros, o reconhecimento dos produtos a nível internacional e que também colaboram para a percepção dos clientes quanto à qualidade dos produtos Randon (ENTREVISTADO A). De maneira similar, o Entrevistado B pontua alguns resultados considerados importantes para a *joint venture* estabelecida:

A maioria ou a maior parte do que se está escrito no contrato nem se observa no dia a dia, o subproduto dessa *joint venture*, além do resultado econômico-financeiro, que são excelentes para os dois, nos trouxe, a formação da nossa gente, hoje estamos com uma empresa internacionalizada, as *joint ventures* exportando, mesmo com as dificuldades. Hoje somos uma empresa que trouxemos para dentro da Randon Implementos um aporte de tecnologia, um novo jeito de gerenciar, então, podemos resumir que as principais contribuições da *joint venture* são: resultados econômico-financeiro, a melhoria da nossa gente, da nossa gestão, pelo tamanho, acesso ao crédito, à investimento, e sobretudo, a confiança que se criou com os sócios.

Emerge 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 imagem da Randon foram fortalecidos, uma vez que os clientes percebem que a empresa é detentora de um produto seguro, que não causa problemas. Acrescenta-se a isso os bons resultados econômicos-financeiros (ENTREVISTADO C).

Os resultados da *joint venture* JOST Brasil fazem com que os sócios sintam-se satisfeitos. Um dos aspectos essenciais para o sucesso da *joint venture* é a marca JOST, bem como a tecnologia:

[...] temos recebendo elogios, se eles não estivessem satisfeitos, eles teriam nos falado. Nós temos recebido muitos elogios, tanto em qualidade, quanto entregas, como no próprio resultado financeiro, é claro... Estamos cuidando bem do nome JOST. A marca é de propriedade da JOST-Werke, essa foi uma imposição deles. Acho que todo o dia tem oportunidades novas. Uma delas é, aumentamos muito o nosso relacionamento com a engenharia da JOST-Werke para eles entenderem que o Brasil é o Brasil, não é Europa ou outro país e isso é um fator importante, estamos conseguindo, e a outra é que estamos constantemente procurando, é o que já comentamos, o sucesso do passado, não garante o sucesso do futuro, temos que estar atentos às novas oportunidades, oscilações do mercado, os caminhos novos, mais tecnologias, temos que estar muito atentos e uma coisa que conquistamos nesses quinze anos, foi nós estarmos desenvolvendo produtos junto com as montadoras, isso nos dá uma vantagem competitiva muito grande, nós estamos participando do nascimento dos projetos das montadoras, e isso foi uma conquista [...]. [...] a Randon

tem produtos de tecnologia de ponta, a um custo bem mais baixo do que se ela fosse importar ou desenvolver os produtos, tem o estado da arte em termos de tecnologia e uma empresa que é parte da empresa, então tem uma vantagem enorme, não apenas econômica, mas de qualidade também. Sempre acreditamos que foi algo muito inteligente por parte dos sócios, com um custo muito baixo, a JOST conseguiu trazer para o Brasil os produtos dela e atender uma exigência das montadoras, junto com uma empresa que era conhecida das montadoras, então isso deu credibilidade para os negócios, e por outro lado, para a Randon também, ela teve acesso às tecnologias, a um custo muito baixo, ela deu um avanço tecnológico muito grande, sem ter que com isso investir muito dinheiro (ENTREVISTADO A).

Outro fator considerado essencial para a *joint venture* foram as experiências prévias com a formação de *joint ventures*:

Foi mais um *case* de sucesso e isso além de inflar o ego das pessoas, de ter dado certo, nos encoraja a seguir na frente com outras aquisições, *joint ventures*, ou qualquer coisa que valha, o grande receio que se tinha no início era que a primeira, que foi a Master, que não desse certo, por qualquer razão que fosse, mas o fato da Master ter dado certo e depois ter vindo a JOST, depois a Suspensys e etc, nos encoraja cada vez mais, e a JOST tem sido uma empresa que apesar do tamanho dela, quando comparada com as outras, ela tem dado muitos exemplos bons, ela tem sido *benchmarking* para muitas coisas, então, ela só tem elogios (ENTREVISTADO B).

Por sua vez, o Entrevistado C salienta os aspectos tecnológicos e relacionados à inovação para atender às necessidades do mercado:

[...] Eu acho que a inovação tem que estar sempre presente, e, sobretudo, tentar entender e sempre que possível exceder as expectativas e necessidades dos clientes. Então temos a tendência de desenvolver produtos tecnicamente muito bons, mas que nem sempre são produtos que o cliente espera, mas acho que isso é algo que desenvolvemos muito bem, relacionamento com o cliente, não só com o cliente que compra, mas com o fornecedor, sociedade. Acredito que essa habilidade é fundamental. Acho que a importância da *joint venture* está no fato de ela trazer a tecnologia que trás, e o fato de encaixar como uma das peças importantes na oferta que temos de produtos para o mercado, eu diria assim, se ela não existisse, ela teria que ser inventada. Ela é uma das engrenagens fundamentais do nosso arsenal.

5.4 DESCRIÇÃO DAS ENTREVISTAS DO GRUPO B

Assim como no caso das entrevistas realizadas com os informantes-chaves do Grupo A, as entrevistas com os integrantes do Grupo B foram gravadas em áudio, transcritas e posteriormente traduzidas do inglês para o português. Por conseguinte, a Figura 29 apresenta o tempo de duração de cada uma das entrevistas realizadas, bem como a data e local de realização.

Entrevistados	Duração das Entrevistas	Data de Realização	Local de Realização
D	1h e 42 minutos	24 de agosto de 2010	Caxias do Sul – RS
E	1h e 10 minutos	14 de setembro de 2010	Caxias do Sul – RS
Duração média	1 h e 26 minutos	-	-

Figura 29 – Informações sobre as entrevistas do Grupo B

Fonte: Elaborada pela autora a partir de dados provenientes da pesquisa.

5.4.1 Motivos para a Formação da Aliança Estratégica

A JOST-Werke estabeleceu como objetivo de negócio “ser líder global”. Neste contexto, o ingresso no mercado da América Latina se tornava 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 importavam. Deste modo, a JOST-Werke...

[...] estava interessada em entrar no mercado brasileiro, no mercado da América Latina. Havia o convite dos clientes para que a empresa pudesse atender, fabricar, isto é, atender ao mercado nacional. Também havia muitas restrições das importações, as vendas da JOST neste mercado eram difíceis, assim a JOST começou a analisar qual a melhor forma de entrar nesse mercado. O mercado a JOST já conhecia há uns 20 ou 30 anos atrás, quando começou a fazer as primeiras vendas, a maioria eram exportações para mercados onde havia a especificação do produto por parte do cliente. O principal motivo era entrar no mercado da América Latina, então, o principal motivo era entrar nesse mercado, o outro era o convite dos clientes, e por fim outro motivo era competir com os concorrentes locais para não deixar esses concorrentes crescerem e afetarem outros mercados da JOST (ENTREVISTADO D).

Da mesma forma, na visão do Entrevistado E, os motivos para a formação da *joint venture* envolvem principalmente a percepção de que juntas as empresas teriam benefícios mútuos e que no caso da JOST-Werke, a mesma atingiria o objetivo de ser líder global, a partir da presença local.

[...] acho que a principal resposta hoje é...se você acha que os mercados hoje são globais, bem, se digo que a Randon é ativa no Brasil ou na América do Sul, quanto mais a empresa for global, mais ela atingirá o mercado, mais será conhecida. Então estarão presentes em todos os continentes, América do Sul, América do Norte, Ásia, Austrália. Portanto, você pode ser global, mas deve ser local também, o que significa entender as pessoas e o idioma, e, naturalmente, entender o que faz o negócio funcionar. E você não pode fazer isso se você for Europeu, você não pode fazer isso na América do Sul, da mesma forma que se você for Sul-Americano, você não pode fazer isso na Europa. Você precisa ter parceiros. Portanto, este é o primeiro ponto; e

o segundo ponto é: Que parceiros procurar? Você quer um parceiro adequado para você, ou seja, com o qual você possa ter um bom entendimento, uma boa química e benefícios mútuos? Não há vantagem em ter um parceiro que não tenha as mesmas metas que você tem. Não funcionaria. É como um casamento! É a mesma coisa. A JOST tinha o interesse de ser líder global e a Randon era a melhor alternativa para a formação de uma aliança estratégica, porque conhecia o mercado.

O principal objetivo para a formação de uma aliança estratégica sob a ótica da JOST-Werke era ingressar no mercado da América Latina. Para tanto, a JOST buscou alternativas de possíveis sócios e realizou a análise das empresas que poderiam ser sócias, prevendo os riscos e benefícios envolvidos (ENTREVISTADO D). Além disso, Entrevistado E enfatizou que:

Naquela época, a Randon estava fabricando equipamentos e a JOST queria estar presente na América do Sul. Portanto, havia um benefício mútuo. Nós forneceríamos o *know how* e o conhecimento de engenharia à produção local no sul do Brasil. Dessa forma, não teríamos que lidar com a importação, com taxas, etc. Estaríamos livres para entrar no mercado brasileiro.

A formação de uma aliança estratégica permitia o acesso da JOST ao mercado brasileiro, facilitando o fornecimento para os clientes potenciais, e o próprio trabalho da JOST-Werke em relação ao conhecimento dos requisitos específicos dos clientes.

5.4.2 Combinação Estratégica

Na época de formação da *joint venture*, a JOST-Werke reconheceu que a Randon detinha o conhecimento de mercado, bem como já possuía experiência na formação de *joint ventures*. O objetivo da JOST-Werke era ser líder global, para tanto, a estratégia adotada foi a formação de uma aliança estratégica com o principal fabricante de implementos rodoviários do país:

A JOST tinha como objetivo ser líder global, deste modo, uma *joint venture* no mercado brasileiro, fazia todo o sentido. Por que a JOST optou estrategicamente por fazer a *joint venture* com a Randon? Porque a primeira opção não era viável e fazer a associação com a Randon foi em função do conhecimento do mercado brasileiro que a Randon tinha, e também da América Latina, além da longa relação comercial que a JOST tinha com a Randon, que sempre eram confiáveis, honestos, boas relações comerciais e também um fator que era a experiência da Randon com *joint ventures*, que na época a Randon já tinha a *joint venture*, a Master. Foi por isso que, na época, a JOST optou por fazer a aliança estratégica com a Randon (ENTREVISTADO D).

Da mesma forma, o Entrevistado E aborda os objetivos da JOST-Werke, afirmando que:

A JOST quer estar presente no cenário mundial. A JOST está presente em todo o mundo. Então, se você quer estar em vários locais do mundo, você precisa de bons parceiros estratégicos: comprar uma empresa ou então fazer uma *joint venture*. No caso do Brasil, temos uma *joint venture*, que está no mercado há mais de quinze anos (...). Então, se você quer estar presente no cenário mundial, é necessário identificar bons parceiros (ENTREVISTADO E).

Além de objetivos complementares, as empresas perceberam que era essencial encontrar bons parceiros para o desenvolvimento da aliança estratégica, e este processo envolveu a análise de experiências anteriores na formação de *joint ventures*, a confiança estabelecida e o próprio relacionamento existente entre os sócios (ENTREVISTADO D; ENTREVISTADO E).

5.4.3 Definição da *Joint Venture*

A opção por uma *joint venture* ocorreu em função da JOST-Werke não possuir um amplo conhecimento do mercado da América Latina, bem como haver uma legislação diferente no Brasil em relação à legislação da Europa.

Para o Entrevistado D, a JOST-Werke decidiu por uma *joint venture* em função das...

[...] questões de controle e para ser ativo na nova empresa. Uma questão é o controle, mas também para atuar / operar, participar. Na época os donos da JOST nunca consideraram a possibilidade de um acordo de tecnologia ou transferência de tecnologia, etc. Não acreditaram no êxito de uma parceria com transferência de tecnologia. Queriam o controle e ser atuantes no mercado.

Destaca-se, conforme o Entrevistado E, que a unidade da JOST no Brasil é a única exceção, é a única *joint venture* que a JOST-Werke possui. A opção pela *joint venture* ocorreu em função da necessidade de ter o controle sobre as operações e também porque a JOST compreendeu que por meio de uma parceria, a entrada no mercado da América Latina seria mais fácil e se atingiriam os resultados desejados (ENTREVISTADO E).

5.4.4 Seleção do Sócio

A seleção do sócio é uma das etapas mais críticas na formação de uma *joint venture*, dado que é necessário avaliar a compatibilidade entre as empresas, verificar se as duas

empresas de fato possuem objetivos comuns (ENTREVISTADO E). Assim, na visão do Entrevistado E:

Você deve olhar para diferentes parceiros, buscar a existência de benefícios mútuos, verificar se as duas empresas se ajustam, se a química se enquadra, se os objetivos são semelhantes. Neste caso, a JOST e a Randon tinham objetivos semelhantes, havia um bom relacionamento e ambas teriam benefícios.

Além da Randon, a JOST-Werke avaliou outras alternativas para o ingresso no mercado brasileiro:

Outras alternativas existiam, por exemplo, associar-se com o líder do mercado na época, uma empresa que desenvolvia componentes. No entanto, a empresa avaliada tinha dificuldades financeiras, e quando começamos a trocar informações, números, percebeu-se que o parceiro não tinha saúde financeira, nem êxito, assim não era possível comprar essa empresa ou fazer uma parceria. Foi avaliada a possibilidade de comprar a empresa, mas não era viável. Outra alternativa era fazer algo independente, sozinho, mas isso era mais demorado, mais complicado para abrir a empresa, conhecer o mercado, era mais demorado e mais difícil começar do zero. Assim, a opção pela *joint venture* foi a alternativa mais adequada (ENTREVISTADO D).

Os principais atributos avaliados para selecionar os sócios foram: a atuação no mercado, o conhecimento do mercado latino-americano, as relações comerciais existentes entre as empresas Randon e JOST-Werke (ENTREVISTADO D; ENTREVISTADO E). Acrescente-se a isso que:

O que foi avaliado foram as relações comerciais de muitos anos, décadas, o Rehkopf visitou as empresas Randon nos anos 70 ou 80. Então, já tinha relações comerciais de longo prazo. A Randon já era atuante no mercado, tinha conhecimento e também teve interesses positivo pela *joint venture*. A Randon já tinha tentando acordos de tecnologia, mas não deu muito certo. Basicamente a relação comercial, tecnologia e avaliação financeira foram os fatores considerados para selecionar o sócio. Operações saudáveis e conhecimento do mercado contaram e muito (ENTREVISTADO D).

Para o Entrevistado E, os fatores de seleção do sócio estão relacionados à cadeia de valor. Nesta direção, ao analisar a cadeia de valor, a JOST-Werke conseguiu obter uma visão geral da sua compatibilidade com a Randon:

Naquele tempo, nos anos 90 e 80, a JOST estava vendendo peças para o Brasil. Acredito que as duas empresas se encontraram e decidiram que a melhor coisa para elas seria começar uma *joint venture* (...). É preciso olhar como a estratégia acontece. Elas são as mesmas para as duas empresas? Qual é o tamanho da empresa? Ou seja, número de funcionários, receita bruta, qual é o portfólio de produtos. A cadeia de valor significa que você tem tudo em sua empresa. Você tem compras,

desenvolvimento, produção, vendas; você tem que olhar para todas essas coisas para ver qual é a sua compatibilidade. Você deve pensar de maneira similar.

5.4.5 Convergência de Interesses

A convergência de interesses é demonstrada por meio de objetivos similares entre os sócios e a compreensão da existência de complementariedade. A Randon atuava no mercado, mas com uma tecnologia desatualizada ou ultrapassada quanto aos componentes de acoplamento, e a JOST-Werke tinha a tecnologia para oferecer um produto com qualidade superior. A Randon procurava produtos com marca, prestígio para atender também aos mercados de exportação e a JOST-Werke tinha essa tecnologia. Por outro lado, a Randon tinha o conhecimento de mercado, conhecimento da parte de relações governamentais, relações com autoridades e outros públicos de interesse, experiência na formação de *joint venture*, conhecimentos que a JOST-Werke não tinha (ENTREVISTADO D).

Em resumo, a JOST-Werke tinha a tecnologia e a Randon tinha o conhecimento necessário para ganhar o mercado. Assim, havia uma compatibilidade entre os sócios em potencial, compreensão mútua e objetivos similares (ENTREVISTADO E).

5.4.6 Análise de Recursos, Capacidades, Habilidades e Ativos

Os dois principais ativos que a JOST-Werke disponibilizou para a *joint venture* foram: a marca e a tecnologia. Em contrapartida, a Randon disponibilizou o conhecimento de mercado e o terreno para a instalação da fábrica, conforme relata o Entrevistado D:

Na negociação a JOST abriu mão de cobrar *royalties* por tecnologia, *royalties* para uso da marca da *joint venture*. A JOST abriu mão desse fato, não foi avaliado o fato dos ativos intangíveis, até porque é difícil avaliar qual o valor de uma marca, quanto vale a tecnologia, etc. Em contrapartida, a Randon cobrava de todas as empresas uma taxa administrativa pelos serviços corporativos, então nessa negociação, a Randon abriu mão dessa taxa, e a JOST do uso de marca e da tecnologia, essa foi uma negociação entre os sócios. Ainda sobre ativos, também foi avaliada a localização da planta da JOST Brasil, onde a Randon cedeu o terreno, então, foi avaliado esse terreno, o valor do terreno, e lembro que essa era uma exigência da Randon, a Randon não abria mão de colocar a empresa em outro lugar. O fato de ser em Caxias do Sul foi uma exigência da Randon, a JOST tinha escolhido outro lugar, a cidade de Curitiba em função da Volvo e porque na época tinha outros fabricantes alemães fazendo implementos lá, a Krone, por exemplo. Então a princípio a decisão inicial por parte da JOST era a cidade de Curitiba, mas depois houve o consenso e entendeu-se que a cidade de Caxias do Sul traria benefícios para ambos os sócios.

Mesmo com o conhecimento de mercado da Randon, a JOST-Werke detinha um excelente relacionamento com grandes empresas, clientes potenciais, em nível mundial, e este relacionamento também foi considerado como um ativo intangível importante para a formação da *joint venture*:

[...] a análise foi feita prevendo que a Randon, localmente, tivesse algum conhecimento na época, uma base de clientes existentes e infra-estrutura. Por outro lado, a JOST tinha o conhecimento de engenharia e o conhecimento e *know how* para desenvolver produtos, bem como conexões com grandes empresas a nível mundial. Acho que foi aí que os dois lados se beneficiaram (ENTREVISTADO E).

As empresas JOST-Werke e Randon perceberam que os seus ativos, habilidades e recursos se complementavam, garantindo benefícios para as ambas organizações.

5.4.7 Formação e Evolução da *Joint Venture*

A implementação da *joint venture* seguiu algumas etapas básicas, mas um dos fatores destacados pelos entrevistados foi a relação de confiança entre os sócios da Randon e da JOST-Werke. Para a implementação da *joint venture*, após a reunião em Milão e outras reuniões que aconteceram no Brasil e na Alemanha, os sócios assinaram a carta de intenções, desenvolveram o estudo de viabilidade, após assinaram o contrato social, desenvolveram o planejamento da fábrica e iniciaram a construção, visitaram clientes, enviaram amostras, definiram produtos, enviaram amostras de produtos para testes, desenvolveram fornecedores, contrataram equipe, desenvolveram homologações dos produtos de acordo com as normas brasileiras, providenciaram todas as documentações necessárias para as operações fabris iniciassem. Durante o tempo de construção da fábrica da JOST Brasil, as instalações da Randon foram utilizadas para a montagem dos primeiros componentes comercializados pela JOST Brasil (ENTREVISTADO D; ENTREVISTADO E).

O primeiro instrumento formal para a evidência do interesse em formar a *joint venture* foi a Carta de Intenções:

Após dois ou três anos de estudos, de conversas foi assinada uma carta de intenções, de um empreendimento conjunto. Depois foi criado um grupo de trabalho que fez o estudo de viabilidade, que esse trabalho levou praticamente uns seis meses, após o entendimento de que era viável, levou mais uns nove meses para formalizar o contrato social. Lembro que tinha o envolvimento dos advogados. As duas empresas eram empresas familiares e na época mesmo quando não conseguiam se comunicar por problemas de idiomas teve um entendimento, uma química entre o senhor Peter

Breuer e o senhor Raul Randon, um sentiu confiança no outro. E o Randon sempre pressionou o Breuer para fazer essa *joint venture*. Ainda havia, pelo lado da Randon, os diretores operacionais que eram o Sr. Tonon e por parte da JOST era o Rehkopf, eles discutiam com os advogados, se reuniam, participaram da formação da *joint venture*, mas eram mais operacionais. Lembro que a primeira reunião entre o Raul e o Breuer foi em Milão (ENTREVISTADO D).

O desenvolvimento do estudo de viabilidade foi uma das etapas mais importantes para a estruturação da *joint venture*, pois ocorreu de forma integrada, houve a participação de funcionários da Randon e JOST (ENTREVISTADO E).

O estudo de viabilidade para a formação da *joint venture* contemplava o plano estratégico da organização, avaliação do mercado, análise da concorrência, bem como a previsão de demanda em um horizonte de cinco anos (ENTREVISTADO D; ENTREVISTADO E). Este estudo envolveu equipes da Randon e da JOST-Werke, conforme depoimento do Entrevistado D:

Esse estudo de viabilidade, na época eu participei, foi em 1994, por parte da Randon participou o Sr. Sérgio Onzi, e também o Crespi. O Sérgio Onzi era a pessoa que foi indicada pela Randon, fizemos o estudo de viabilidade em conjunto. Além disso, contamos com o apoio de diversas áreas, tanto da Randon quanto da JOST.

Os entrevistados destacaram como marcos importantes para a formação e evolução da *joint venture*: a assinatura da carta de intenções, a aprovação do estudo de viabilidade e a assinatura do contrato social. Em termos técnicos, a aprovação das primeiras quintas-rodas no Brasil e também do aparelho de levantamento. Com relação aos aspectos comerciais, o início do fornecimento para os clientes. Outro fato marcante foi a inauguração da fábrica com a presença de clientes, fornecedores, representantes do governo, autoridades e outros convidados. A inauguração da fábrica da JOST Brasil contou com a presença de membros do governo alemão e brasileiro (ENTREVISTADO D; ENTREVISTADO E).

Outra vantagem para a formação da *joint venture* foi a experiência prévia da Randon. O modelo de contrato adotado para a formação da *joint venture* seguia o padrão do contrato que a Randon já tinha estabelecido com a ArvinMeritor para a formação da Master Sistemas Automotivos Ltda. Para assessorar a JOST na formação da *joint venture*, a JOST contratou uma empresa de consultoria que foi indicada por um banco alemão, a Continco. A decisão de contratar uma consultoria brasileira ocorreu em função da necessidade de conhecer a legislação do país e também facilitar a comunicação com a Randon (ENTREVISTADO D; ENTREVISTADO E).

O Entrevistado D explicou o processo de elaboração do contrato:

[...] a Continco orientou a JOST para negociar o contrato, envolveu toda a parte jurídica das empresas, mas quem negociou o contrato foi o Tonon e o Rehkopf, os dois estavam brigando por frases, frases eternas, então foram várias versões de contratos, depois os advogados também discutiam, me lembro até hoje... teve muitas correções e desentendimentos, dúvidas, as pessoas se entenderam, estava claro, mas havia a questão da legislação, então, a situação começou a complicar, encrascar. Um problema era o cultural, brasileiro mais flexível do que o alemão, do que o Europeu, e o outro, era a própria legislação brasileira e a própria linguagem jurídica, o contrato é bilíngue. Nesse contrato, a Randon exigiu que fosse 51%, por legislação, e era interesse da Randon, e isso foi algo que a JOST teve que engolir, mas no contrato social foi feito um apêndice que deixa os dois sócios com poderes iguais e deveres iguais. E outra grande concessão que a JOST teve que fazer na época foi se associar com um grande cliente, isso é algo que muitos não fazem, parcerias com clientes, isso é bem difícil de acontecer, e a Randon negociou com outras empresas por causa disso tem os 51% e outro ponto é o fato de haver a possibilidade da Randon não conseguir fazer mais parcerias, por causa disso, e outro fato é que a JOST entendeu e viu a oportunidade de atender um mercado cativo que era a Randon, esses foram os dois grandes, os principais desafios que a JOST abriu mão, que não era a situação predileta, desejada, a JOST abriu mão, fazendo essa negociação. Outro ponto é que a Randon era a líder de mercado.

O contrato foi desenvolvido em inglês e em português para facilitar a compreensão por parte dos sócios (ENTREVISTADO E).

Em relação aos riscos, a JOST-Werke compreendia que havia um risco das demais montadoras de semirreboques não aceitarem a marca JOST em função da *joint venture* com a Randon, que era a líder do segmento e concorrente. Além disso, foram elencados como riscos: a situação de mercado, a qualidade do produto, fornecedores e a própria produção brasileira. Por outro lado, como benefícios, a JOST-Werke percebia a velocidade para a implementação da *joint venture* de certo modo foi rápido, a Randon tinha todos os contatos, a carteira de clientes e o conhecimento das necessidades de mercado, além de ser um cliente com grande consumo dos produtos desenvolvidos pela JOST-Werke (ENTREVISTADO D).

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-se ainda as questões de compreensão e comunicação entre duas empresas que possuem idiomas e culturas diferentes. Entretanto, enquanto benefícios, o mesmo entrevistado destaca que o ponto chave da *joint venture* JOST Brasil é o entendimento mútuo, ou seja, com a JOST Brasil há uma compreensão mútua e sabe-se que as coisas não acontecem sempre da mesma maneira e que, portanto, temos que 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.

5.4.8 Definição da Estrutura Organizacional da *Joint Venture*

A estrutura organizacional da *joint venture* JOST Brasil foi definida no estudo de viabilidade de negócios. Dessa forma, a JOST-Werke optou por assumir a área técnica, que envolvia engenharia, qualidade e processos, enquanto que a Randon ficou responsável pela área administrativa-financeira, bem como mercado, estabelecendo-se assim, duas gerências, a industrial e a comercial. Os gerentes passaram por um período de um ano e meio como supervisores para desenvolver a experiência necessária e assumir a função gerencial.

Além disso, havia a figura do Gerente Geral das Empresas Randon, que conforme o Entrevistado D, já existente na estrutura da Randon antes mesmo da formação da *joint venture*.

A JOST tinha o desejo de assumir a parte técnica, da qualidade, porque esse era o ponto forte da JOST, tecnologia e qualidade, por isso a JOST não queria abrir mão dessa área e queria colocar um gestor próprio, que fosse responsável pela engenharia, qualidade, e na época a Randon entendeu que a parte administrativa financeira deveria ficar com ela, por causa da complexidade, da área tributária, etc. Na época foi definido que não se pagava dividendos, mas que se investiria na empresa. Outro fato sobre a questão de dividendos, é que a Randon passou por uma fase difícil, e a Randon sempre quis os dividendos. Outra estrutura é a figura do Tonon, o Tonon na época apareceu no organograma como Gerente Geral de todas as empresas de autopeças, esse foi um desejo da Randon, isso também foi complicado, porque eu tive que responder para o Tonon, por outro lado, eu era representante da JOST. Enquanto a empresa era familiar, era dos Breuers era mais fácil, isso mudou em 1999/ 2000, quando a família vendeu a empresa, os novos gestores tinham uma percepção diferente. Agora outro fato é o que foi definido no organograma, no próprio estudo de viabilidade. Na época em que atuei na JOST Brasil sempre defendemos os interesses da JOST Brasil e essa foi uma das dificuldades que eu tive. E aí a JOST pedia para eu defender mais os interesses da JOST, daí eu fiquei entre as cadeiras, e o jogo mudou e eu não quis mais continuar.

O Entrevistado E complementa, explicando que as áreas comercial e administrativa ficaram sob a responsabilidade da Randon, em função da localização da estrutura fabril e *know how*. O fato de haver administradores diferentes nas posições da área comercial e industrial é considerado um aspecto positivo, em função da divisão do poder.

A estrutura foi definida meio a meio, a administração geral foi dada para a Randon, porque é aqui no Brasil. Além da área administrativa, a área comercial também ficou sob responsabilidade da Randon e a área industrial para a JOST, em função do domínio da tecnologia e conhecimento dos processos. E a razão é que a Randon já está aqui, tem acesso ao mercado, conhece o mercado e os clientes, e a JOST trouxe o conhecimento técnico. E ter administradores diferentes faz sentido. Portanto, a área comercial é da Randon e a área industrial é da JOST. Ou seja, este é o critério principal, e é isso que uniu as duas empresas em uma *joint venture*. Você tem a Randon, que não é uma empresa global, mas forte na América do Sul, com acesso ao mercado e com a infra-estrutura, e a JOST, que é uma empresa global, com o

conhecimento técnico. Portanto, esta estrutura reflete isto: as áreas comercial e industrial (ENTREVISTADO E).

5.4.9 Mecanismos de Governança

Os principais mecanismos de governança adotados pelos sócios ou parceiros de negócios foram as reuniões de Conselho e da Holding, além das visitas à planta fabril:

No início os primeiros seis meses eram muito intensos, o pessoal da Alemanha vinha aqui, mas ambas as empresas tinham novos acontecimentos que viraram vamos dizer o ponto de atenção dos gestores, tanto da Randon quanto da JOST. A JOST montou uma operação nos Estados Unidos, lançou nova linha de produtos, e depois a Randon comprou a Fras-le, assim, porque no início, a gente era o filho mais novo e todo mundo estava em cima da gente, depois mudou o foco de atenção deles, a *joint venture* deu certo, começou a dar resultados e conseguimos trabalhar com muita liberdade e o acompanhamento do sócio ocorria através das reuniões de conselho semestrais e por parte da Randon ocorriam também as reuniões de holding. Os sócios não se envolveram muito no Brasil. Por parte da Randon, a Randon tem a própria auditoria, uma empresa terceirizada, que é listada na bolsa de valores. A JOST também tinha uma empresa que ela havia contratado e era a mesma empresa que auditou a JOST Brasil. Enfim, tinha auditoria pela parte da JOST e da Randon. Nós enviávamos relatórios mensais, cada um aplicou seu próprio mecanismo de controle. A JOST abria mão de entender o sistema tributário no Brasil que é muito particular (ENTREVISTADO D).

De acordo com o Entrevistado E, há dois aspectos principais que se caracterizam como mecanismos de governança:

[...] Primeiro, há um relatório mensal, com informações financeiras e técnicas. O segundo ponto é que duas vezes por ano temos reuniões de Diretoria, uma na Alemanha e uma no Brasil. A próxima, como você sabe, será na Alemanha. [...] é isso que sustenta a *joint venture* e mantém as coisas no seu devido curso. E nesta semana, enquanto eu estou aqui. Estamos discutindo assuntos e trocando informações para manter as coisas nos trilhos e temos também contato diário entre Caxias e Alemanha. O pessoal daqui de Caxias está falando com o pessoal da Alemanha, fazendo pedidos de peças ou sempre falando com o pessoal do departamento técnico. Portanto, há um fluxo direto de informações, incluindo os relatórios mensais e as reuniões anuais da Diretoria para nos certificarmos de que as coisas estão no bom caminho. Isto tem funcionado bem até agora. Fazemos o relatório da diretoria, ou seja, o fluxo de caixa, os lucros, as vendas, a participação por mercado. Você tem tudo que precisa para ter a visão geral do negócio e tomar decisões de qual deverá ser o próximo passo. As medidas gerais giram em torno dos relatórios que vêm de Randon, e, também, naturalmente, dos aspectos financeiros para equilibrar o lado das vendas e o lado do investimento. E isso é controlado fisicamente nas reuniões do conselho.

O compartilhamento de informações ocorre entre os sócios ou parceiros de negócios, sendo que 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 passar dos anos houve a intensificação da comunicação, e a partir de 2009 em função da ampliação dos contatos entre as áreas, do desenvolvimento de novos negócios, bem como o início da utilização de outras tecnologias, a área de engenharia passou a trocar mais informações, inclusive ocorrendo intercâmbio de profissionais entre as unidades. Durante o ano de 2009 uma profissional da área de qualidade foi para a JOST-Werke com o objetivo de conhecer os processos e, em 2010, foi iniciado o trabalho de implementação dos mesmos processos da JOST-Werke na JOST Brasil. Assim, ocorreram o desenvolvimento de dois projetos de novos produtos de forma integrada.

Anteriormente, todas as comunicações entre as unidades do Brasil e 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, o objetivo é permitir a troca de experiências e as melhores práticas entre as unidades (ENTREVISTADO E).

5.4.10 Fatores Críticos de Sucesso e Desempenho da *Joint Venture*

Os entrevistados consideraram como fatores críticos de sucesso da *joint venture* 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 (ENTREVISTADO D; ENTREVISTADO E).

[...] as pessoas iniciaram a *joint venture* com boas intenções... Outras *joint ventures* terminam porque não há uma compreensão mútua ou porque as empresas não têm objetivos similares. Em nossa *joint venture*, temos objetivos similares e quando discordamos, encontramos uma maneira, encontramos uma solução. Consideração e flexibilidade são dadas e tomadas, e é isto que faz com que as pessoas se entendam. Quero dizer, se você tem pessoas bem difíceis, você precisa daquelas pessoas que sabem ouvir, que são diplomáticas, em ambos os lados, e esta é a receita para o sucesso (ENTREVISTADO E).

Os entrevistados D e E reconhecem a criação da vantagem competitiva na formação da JOST Brasil, citando que se houvesse a necessidade de exportar para o Brasil haveria perda de

competitividade, em função das condições de importação, conforme ilustra o comentário a seguir:

[...] se apenas tivéssemos que exportar para o Brasil, isso não nos faria competitivos devido às condições de importação. Esta é a primeira parte. A segunda parte é que a Randon ganharia a experiência que tivemos com os fabricantes Europeus e com os fabricantes locais e todos os conhecimentos técnicos, ou seja, os dois lados ganham, que é o que queremos de uma *joint venture* (ENTREVISTADO E).

Outro fator de sucesso elencado pelos entrevistados foi a existência de demanda de produtos por parte da Randon, bem como a rapidez para a implementação da *joint venture* (ENTREVISTADO D).

A JOST Brasil é considerada uma empresa com grande potencial para crescimento, tanto para a JOST-Werke quanto para a Randon (ENTREVISTADO E). A JOST Brasil vem apresentando resultados satisfatórios e, por isso, os sócios acreditam na perpetuação dos negócios.

[...] acredito que a importância atual da JOST Brasil é que é a líder na América Latina e acho que mesmo com a crise de 2009, a empresa teve um lucro, teve um excelente resultado e enviou dividendos, porque em outros mercados não acontece isso e esta é uma operação que está crescendo e tem maior potencial de crescer do que em outros mercados. A JOST Brasil não representa muito no faturamento global do grupo de Empresas Randon, mas quando falamos do potencial de crescimento é uma das que mais tem potencial. Na implementação da *joint venture* uma atitude do Tonon referente à JOST, foi dizer para a JOST, que se a JOST não fizesse a parceria com a Randon, a Randon faria sozinha, esse foi um dos fatores que fez com que a JOST decidisse: agora vamos fazer a *joint venture*. Isso não está escrito em nenhum lugar, nenhuma ata, em nenhum local, mas foi bem assim, vamos fazer a *joint venture*, caso contrário vamos fazer sozinhos, e então a JOST resolveu fazer (ENTREVISTADO D).

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, um exemplo, é a possibilidade de vendas do suspensor pneumático para o Egito. Nesse sentido, a integração entre a JOST Brasil e a JOST-Werke se torna necessária, pois a JOST Brasil detém o conhecimento da produção deste 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 ou parceiros de negócios para a tomada de decisões e compartilhamento de informações:

[...] Penso que temos feito um bom trabalho juntos e isso tem tudo a ver com as pessoas, que são a principal razão desse sucesso. Os aspectos consideração e flexibilidade são cruciais. Porque você sabe, centenas de milhares de quilômetros

separam a Alemanha do Brasil, além da cultura diferente, idioma diferente, e se você não tem essa flexibilidade de ambos os lados, não vai funcionar.

5.5 QUADRO-RESUMO DAS ENTREVISTAS

Com o objetivo de desenvolver um esquema de identificação didático das diferentes categorias de análise com os seus principais conteúdos, especificando as principais convergências entre os entrevistados, foi desenvolvido o quadro resumo apresentado na Figura 30.

Neste quadro-resumo são apresentadas as principais percepções dos executivos entrevistados em relação às categorias especificadas, auxiliando a análise de similaridades e diferenças de percepções, bem como na compreensão de sua relevância no processo de formação, evolução e resultados da *joint venture*.

Categorias de Análise	Executivos do Grupo A	Executivos do Grupo B
Combinação estratégica	A Randon tinha como estratégia a diversificação dos negócios, fortalecendo a sua posição no segmento de autopeças.	A JOST-Werke tinha como estratégia: expandir os negócios. Assim, aliar-se com o principal fabricante de implementos rodoviários do mercado da América Latina era uma das formas de ingressar no mercado e obter crescimento.
Motivos para formação da aliança estratégica	A Randon buscava tecnologia para agregar aos seus produtos e também para crescer no mercado de autopeças. Por sua vez, a JOST buscava a liderança global.	O interesse da JOST-Werke em entrar no mercado da América Latina era fortalecer a sua posição de líder global, havia restrições à importação, clientes demandavam a existência de uma fábrica no Brasil e outro motivo era não deixar o concorrente crescer. Do ponto de vista da Randon, a JOST-Werke apresentava a tecnologia que a Randon buscava.
Seleção do sócio	A seleção do sócio levou em consideração o conhecimento tecnológico, o reconhecimento da marca, as características dos clientes potenciais e a liderança em outros mercados.	O processo de seleção do sócio levou em consideração: o conhecimento do mercado latino-americano, os benefícios provenientes da <i>joint venture</i> , a atuação no mercado, a situação financeira da empresa, a capacidade de investimento, as relações comerciais existentes entre as empresas.
Processo de formação da <i>joint venture</i>	O processo envolveu o primeiro encontro em Milão, o reconhecimento das estratégias de cada uma das empresas, a assinatura da carta de intenções, o alinhamento dos objetivos das empresas, a formação de equipe para realizar o estudo de viabilidade, o desenvolvimento do estudo de viabilidade, a assinatura do contrato, a preparação do parque fabril,	O processo compreendeu a assinatura da carta de intenções, a realização do estudo de viabilidade, a assinatura do contrato, o planejamento da fábrica, a construção da fábrica, o desenvolvimento de amostras de produtos, testes de produtos, desenvolvimento de fornecedores, visitas aos clientes.

	contratação de mão de obra, início das operações.	
Estabelecimento do contrato	O contrato foi desenvolvido com base na experiência anterior da Randon, em versão bilíngue, português e inglês.	Para o desenvolvimento do contrato, a JOST-Werke contratou uma consultoria brasileira, bem como aceitou a utilização do contrato estabelecido pela Randon com a ArvinMeritor como modelo.
Mecanismos de governança	A <i>joint venture</i> utiliza como mecanismos de governança: o contrato social, a reunião de Conselho, as atas da Reunião de Conselho e os relatórios de Conselho e da Holding.	Os principais mecanismos de governança adotados pela <i>joint venture</i> são: o contrato social, Reuniões de Conselho e Holding, bem como os relatórios de Conselho e da Holding, e as auditorias independentes.
Relacionamento entre os sócios	Os sócios estabeleceram uma relação de confiança, onde a comunicação é clara e transparente.	Os sócios possuem uma relação de confiança e percebem que a integração entre as empresas pode gerar novas oportunidades de negócios.
Desempenho da <i>joint venture</i>	A JOST Brasil tem sido considerada um <i>case</i> , não apenas em relação aos resultados econômico-financeiros, mas também com relação à gestão de pessoas. Além disso, possui praticamente cem por cento de participação no mercado de montadoras de veículos.	O desempenho depende exclusivamente da compreensão mútua dos objetivos da <i>joint venture</i> . A empresa apresenta bons resultados e há oportunidades para crescimento. A empresa gera lucros e distribui os dividendos conforme estabelecido no contrato.

Figura 30 – Quadro-resumo das categorias de análise e seus principais conteúdos

Fonte: Elaborada pela autora com base nas entrevistas realizadas.

6. PESQUISA DOCUMENTAL

Como dito anteriormente, os documentos são úteis para corroborar e aumentar a evidência de outras fontes. Geralmente, a informação documental é relevante para todos os tópicos de estudo de caso. Os documentos podem proporcionar outros detalhes específicos para corroborar com a informação de outras fontes (YIN, 2010).

Nesta direção, as entrevistas foram confrontadas com os materiais disponibilizados pelas gerências da JOST Brasil, relacionados à formação, desenvolvimento e evolução da *joint venture*. A comparação das entrevistas com os documentos foi realizada com o intuito de validar as entrevistas e complementar a pesquisa.

6.1 CARACTERIZAÇÃO DOS DOCUMENTOS ANALISADOS

Para os propósitos desta pesquisa, foram analisados os seguintes documentos: a carta de intenções, o contrato social, as atas das reuniões de Conselho e as matérias veiculadas no Informativo Randon. Os documentos foram indicados pelas gerências da *joint venture* e contemplam informações desde o início das negociações para a formação da *joint venture*.

A Carta de Intenções foi o primeiro documento oficial da intenção das empresas em desenvolver uma aliança estratégica. O Contrato Social é derivado da Carta de Intenções e segue o mesmo modelo do contrato desenvolvido para a formação da Master Sistemas Automotivos Ltda. As Atas de Reunião de Conselho contemplam todos os assuntos abordados pelos sócios ao longo da história da JOST Brasil e possuem a sequência adotada para a elaboração dos relatórios das Reuniões de Conselho. As matérias ou notícias publicadas no Informativo Randon, permitem reiterar os acontecimentos ao longo da história da *joint venture*.

Os documentos analisados permitiram compreender o processo de formação, de desenvolvimento e de evolução da *joint venture*, bem como apresentam os resultados atingidos ao longo dos anos de existência da *joint venture*.

6.1.1 Carta de Intenções

A Carta de Intenções contempla dezessete cláusulas e expressa o desejo de formação da *joint venture*, foi assinada em 23 de setembro de 1994, em Milão, pelos executivos, Raul Anselmo Randon, que na época ocupava o cargo de Diretor Presidente da Randon Participações S.A., e por Peter Breuer, Vice-Presidente Executivo da JOST-Werke, precedendo o estudo de viabilidade.

Neste documento foram estabelecidas algumas “regras” de negócio, tais como o objetivo da *joint venture*, “fabricar, importar, vender e exportar a quinta-roda, o aparelho de levantamento, o pino-rei e outros componentes fabricados pela JOST da Alemanha ou por suas filiais”, desde que houvesse viabilidade técnica e comercial; a localização da fábrica no Brasil, na cidade de Caxias do Sul, no Estado do Rio Grande do Sul (RS), junto ao complexo industrial da Randon; a participação societária, tendo a Randon 51% e a JOST 49%; a utilização da marca JOST nos produtos comercializados; o território para vendas diretas incluindo o Brasil e América Latina com possibilidade de acordos especiais com Venezuela e México.

Como a Randon era um cliente em potencial, estabeleceu-se que a *joint venture* praticaria preços preferenciais à Randon, assim como teria o direito de comercializar peças de reposição na rede Randon, seguindo a mesma política de preços adotada pela JOST Brasil.

Por outro lado, a Randon ficou responsável por prestar serviços à *joint venture*, entre os quais as compras de matéria-prima ou outros materiais necessários para a operação, o transporte dos funcionários, refeitório, assistência médica, segurança, recursos humanos considerando-se estes serviços como custo variável.

Além disso, estabeleceu-se que as vendas entre Randon, JOST-Werke e a *joint venture* seriam praticadas tendo como base o custo industrial, acrescido da margem de contribuição a ser definida após o estudo de viabilidade.

Na Carta de Intenções também ficou estabelecido que os sócios formariam um grupo para conduzir um estudo de viabilidade e a *joint venture* somente seria formada caso o resultado deste estudo fosse positivo, e desde que não houvesse nenhuma mudança significativa nas atividades do negócio ou na administração de um dos sócios que pudesse influenciar na aceitabilidade do outro sócio. Além disso, as despesas decorrentes dos integrantes do grupo de estudos seriam assumidas por cada um dos sócios em potencial.

Em relação à estrutura organizacional, a carta de intenções expressa que: “A *joint venture* será coordenada por dois gerentes. Cada sócio escolhe o seu gerente, o qual só será nomeado se o outro sócio concordar” (CARTA DE INTENÇÕES, 1994), sendo que estes gerentes se reportam ao Gerente Geral não-executivo, considerado o Diretor Corporativo da Randon Participações S.A., responsável pela área de componentes e caso necessário, a um Gerente Geral não-executivo nomeado pela JOST, sendo que os gerentes gerais não-executivos não receberão remuneração da *joint venture*.

A Carta de Intenções também estabeleceu que política salarial da *joint venture* seguiria a política das Empresas Randon, sendo que, se o salário de um dos gerentes excedesse o nível salarial das Empresas Randon, o valor excedente seria considerado uma despesa da empresa que o indicou.

A Carta de Intenções informa que o principal mecanismo de governança da *joint venture*, é o Conselho de Administração, composto por dois representantes titulares e um suplente de cada sócio, sendo que este conselho deve se reunir regularmente duas vezes por ano para analisar a *performance* e o planejamento da *joint venture*.

A JOST Brasil se comprometeu em disponibilizar as informações mais atualizadas e assistência técnica necessária para os produtos de ambos os sócios, bem como os sócios estabeleceram um termo de confidencialidade, no qual houve o comprometimento quanto ao respeito à confidencialidade por todas as informações recebidas de outro sócio, assim como, se o resultado do estudo de viabilidade fosse negativo, a Randon não poderia utilizar as informações técnicas com o propósito de fabricação e a própria JOST-Werke não poderia instalar uma unidade no Brasil.

6.1.2 Contrato Social

Com base no contrato de formação de *joint venture* é possível identificar o principal objetivo da aliança estratégica, “a fabricação, serviço, montagem, prestação de assistência técnica e venda direta dos produtos no território pré-estabelecido” (JOST BRASIL, 1995), que compreende o Mercosul e países da América Latina, exceto o México, bem como a “importação de equipamentos, materiais, fornecimentos e outros componentes utilizados na fabricação de montagem dos produtos e a representação da marca JOST no Mercosul” (JOST BRASIL, 1995). A JOST optou por não envolver o México na *joint venture*, uma vez que

possui unidade fabril nos Estados Unidos e em função das questões logísticas, a unidade dos Estados Unidos abastece às necessidades do mercado mexicano. A exportação de produtos e o desenvolvimento de contratos de exportação fora do território pré-estabelecido envolve a aprovação da JOST-Werke e da Randon.

No Contrato Social também foi estabelecido que a JOST-Werke deve ser remunerada por quaisquer serviços que prestar no exterior à *joint venture*. Assim como a exportação de produtos e a formação de contratos de exportação fora do território estabelecido também demandam o envolvimento da JOST e da Randon.

O investimento inicial das empresas JOST-Werke e Randon foi de oito milhões e duzentos mil dólares, sendo que a Randon participou com 51% do valor e a JOST-Werke com 49% conforme o estabelecido na Carta de Intenções.

O Contrato Social contempla a linha de produtos que poderia ser fabricada e comercializada pela JOST Brasil: suspensor pneumático, aparelho de levantamento, pino-rei, quinta-roda, *kit* cavalo mecânico, engate de contêiner, rala, hubodômetro, engate automático. Neste caso, além dos itens já comercializados e desenvolvidos pela JOST da Alemanha, o contrato aborda o produto “suspensor pneumático”, produto utilizado no mercado brasileiro em função das configurações dos implementos rodoviários e caminhões, bem como condições rodoviárias das estradas.

O Contrato Social abordou os principais mecanismos de governança adotados pelas empresas para o gerenciamento e acompanhamento dos resultados da *joint venture*:

- a) Relatório Anual de Desempenho;
- b) Relatório Anual Consolidado;
- c) Relatório Financeiro Mensal para uso interno;
- d) Auditores independentes para avaliação das questões financeiras: a *joint venture* contratará a suas custas uma empresa de auditores independentes, internacionalmente reconhecida, com escritórios no Brasil e na Alemanha, a fim de auxiliar a *joint venture* com relação aos livros e outros registros contábeis, para fazer a verificação dos demonstrativos financeiros do fim do exercício social e para executar outros serviços, incluindo a preparação de todas as declarações de renda e outros documentos oficiais;
- e) Reuniões de Conselho;

Os sócios estabeleceram um processo de arbitragem para administrar qualquer “impasse” ou quaisquer “conflitos”, ou questões sobre as quais não se tenha um consenso. Este processo é uma medida para fazer com que a *joint venture* possa continuar o desenvolvimento de suas atividades, operar normalmente, mesmo quando houver qualquer situação onde não haja um acordo. O processo compreende uma reunião para tratar de forma “amigável” o impasse gerado, e caso, não haja consenso, a parte que levantou as objeções deve encaminhar uma carta ao endereço da outra parte, contemplando uma descrição dos fatos sobre os quais surgiu a controvérsia e a natureza da mesma. Estabeleceu-se no contrato o livre acesso às informações relacionadas à *joint venture*.

No que tange aos aspectos financeiros, a *joint venture* deve distribuir, dos ganhos excedentes, lucros anuais, após terem sido adequadamente provisionados os impostos e as exigências de capital para o funcionamento e crescimento da *joint venture*, assim como, deve apresentar um plano anual e o orçamento para o ano fiscal seguinte. Também ficou estabelecida a contratação de seguros adequados para proteger a *joint venture* de todos os riscos.

Em caso de investimentos ou aquisições que superem o valor de US\$ 100.000,00 ou o correspondente a 25% do faturamento líquido, os sócios devem ser consultados para aprovação. A política de administração do caixa da *joint venture* está alinhada com a política das Empresas Randon. Caso um dos sócios tenha interesse em vender as suas ações, os sócios ou parceiros de negócio possuem prioridade no negócio.

Sobre as Reuniões de Conselho, foi definido que as mesmas devem ocorrer duas vezes ano para rever e aprovar planos de longo prazo e orçamentos anuais de receitas e despesas, incluindo planos e políticas de financiamento, marketing e distribuição, planos de longo prazo e planos anuais de investimentos de capital, bem como políticas de compra e venda a serem preparadas pela *joint venture*. O Plano de Marketing deve incluir, sem limitação, as previsões de vendas, margem de lucro e comissões (JOST BRASIL, 1995).

Para que as Reuniões de Conselho aconteçam, devem ser convocadas pelos sócios ou pelo Gerente Geral da *joint venture* com antecedência mínima de quinze dias da data marcada para a reunião. As datas das reuniões devem ser previamente estabelecidas de comum acordo pelos sócios. Nenhuma reunião de sócios deve ser devidamente realizada a menos que, no mínimo, 75% das quotas registradas da *joint venture* estejam complementamente representados.

No que diz respeito à estrutura organizacional, foi estabelecido que a JOST-Werke possui permissão para ter Gerentes, Técnicos e Engenheiros que possam trabalhar no Brasil, afim de prestar assistência técnica à *joint venture*.

Ao abordar as questões de estrutura organizacional, o contrato menciona que:

As operações diárias estarão sob a direção de 2 (dois) Gerentes Executivos. A Randon deverá indicar o Gerente Comercial e a JOST, o Gerente Industrial. A remuneração dos 'Executivos' deverá ser determinada pelos quotistas, de acordo com a política utilizada na Randon. Os Executivos serão supervisionados e apoiados por um Gerente Geral Não Exclusivo (o Geral). A Randon indicará o 'Geral' Não Exclusivo. Os Executivos serão supervisionados e apoiados por um Gerente Geral Não Exclusivo (o Geral). A Randon indicará o 'Geral' Não Exclusivo. Os Executivos se reportarão ao 'Geral' (JOST BRASIL, 1995).

Além dos serviços compartilhados, a Randon disponibilizou a rede de distribuidores para uso da *joint venture*. Entretanto, a *joint venture* também possui a liberdade para nomear outros distribuidores e prestadores de assistência técnica.

O Contrato Social estabeleceu que a remuneração ou remessas de dinheiro realizadas à JOST devem ser em dólares americanos ou marcos alemães (JOST BRASIL, 1995).

Os sócios ou parceiros de negócios entenderam que deveriam utilizar a marca JOST no mercado de atuação da *joint venture*, em função da força da marca JOST. Assim, no Brasil deve ser utilizada a marca JOST e a mesma é de propriedade da JOST-Werke. A *joint venture* segue os padrões estabelecidos pela JOST e não deve fazer nada que coloque em risco a propriedade de qualquer patente, marca comercial, marca de prestação de assistência técnica, nome comercial ou proteção similar, da JOST ou suas afiliadas.

Os sócios também acordaram em fornecer todo o *know how*, assistência técnica, direitos técnicos e as últimas informações mais recentes à *joint venture*, relativas aos produtos, bem como novos produtos que venham substituir os atuais. Os sócios concordaram que a *joint venture* deverá revelar inteiramente à JOST-Werke e permitir que a JOST-Werke e suas afiliadas se utilizem gratuitamente, de quaisquer e todas as informações de Propriedade desenvolvidas ou detidas pela *joint venture*, sendo que esta política será revisada pelos sócios sempre que for apropriado ou houver necessidade.

A Randon reconhece que a JOST-Werke é proprietária da tecnologia e do *know how*, e concorda em não revelá-los a terceiros, sem prévio consentimento da JOST-Werke, bem como houve o comprometimento da Randon para fazer com que a *joint venture* aceite tais obrigações em relação aos mesmos.

O Contrato Social aborda as questões relacionadas aos funcionários, sendo que a Randon ficou responsável por disponibilizar à *joint venture* a mão de obra treinada conforme às necessidades da *joint venture*. Assim como a *joint venture* tem a liberdade para contratar funcionários da Randon, desde que possuam as competências necessárias para desempenhar as funções que a *joint venture* considere necessárias.

Os funcionários da *joint venture* possuem o direito de utilizar o restaurante, transporte, e outras instalações ou serviços que a Randon fornece aos seus próprios funcionários, nas mesmas condições e de acordo com as mesmas regras estabelecidas para os funcionários da Randon. As políticas de contratação de funcionários e benefícios da *joint venture* devem ser consistentes com aquelas aplicadas aos funcionários da Randon. O Contrato Social ainda estabeleceu que no início das operações, a *joint venture* teria uma equipe limitada de apoio para a execução de determinadas funções, tais como processamento de pedidos, contabilidade, administração de pessoal, processamento de dados e outros, sendo que a Randon ficou responsável por fornecer serviços de apoio às necessidades.

Outro aspecto contemplado no Contrato Social, refere-se aos padrões rígidos de ética comercial e de propriedade. Além disso, abordou as possibilidades de extinção do contrato quando as condições estabelecidas não forem cumpridas; se um dos sócios ou parceiros de negócios requererem a liquidação; houver incapacidade para pagamento de quaisquer débitos por ocasião dos seus vencimentos; se as garantias, representações, compromissos ou acordos realizados forem falsas ou enganadoras, ou se qualquer dos acordos realizados não forem cumpridos.

O Contrato Social estabeleceu que todos os documentos, procedimentos, atas e resultados devem ser realizados em língua inglesa e portuguesa para a aprovação dos membros do Conselho.

6.1.3 Reuniões de Conselho e Atas

As reuniões de Conselho acontecem duas vezes por ano, a cada seis meses, sendo que os relatórios seguem um padrão pré-estabelecido pelos sócios e são desenvolvidos na língua inglesa, contemplando as seguintes informações:

- a) Ata da Reunião de Conselho, anterior à reunião correspondente ao relatório;
- b) Visão macroeconômica do Brasil e principais indicadores da economia;

- c) Visão do mercado Brasileiro na perspectiva do negócio de atuação, análise do segmento de caminhões, implementos rodoviários e mercado agrícola;
- d) Informações de vendas, volumes por família e linha de produto, bem como por segmento e por cliente;
- e) *Status* dos clientes que representam 80% do faturamento, contemplando, volume dos principais produtos adquiridos, previsão para o ano corrente e ano posterior, principais fatos do relacionamento com o cliente e ações que estão em desenvolvimento;
- f) Desenvolvimentos: apresenta-se o *status* do desenvolvimento de produtos ou processos, certificações e homologações;
- g) Qualidade: contempla custos incorridos pela não qualidade, indicador do custo de garantias sobre a receita líquida;
- h) Logística: contempla o indicador dos custos logísticos sobre a receita líquida, *status* dos estoques;
- i) Compras: representatividade dos fornecedores e das matérias-primas nas compras gerais da empresa;
- j) Recursos humanos: número de funcionários e *status* dos programas desenvolvidos;
- k) Controladoria, pagamento de dividendos, demonstrativo de resultados, fluxo de caixa, investimentos, *status* do programa de desenvolvimento industrial e capital de giro;
- l) Assuntos para a discussão na próxima reunião;
- m) *Backups*: demonstrativos completos que servem para consulta, caso haja alguma demanda adicional de informações.

A partir das Reuniões de Conselho, são elaboradas as Atas, aprovadas e assinadas pelos membros do Conselho de Administração. Neste estudo, foram avaliadas 28 atas, compreendendo o período de 1997 a 2010. Observa-se que a partir de 2008, as atas começaram a contemplar “ações” designadas aos sócios ou parceiros de negócios.

Os principais assuntos abordados nas atas estão relacionados aos: canais de distribuição, certificação, clientes, compras e desenvolvimento de novos fornecedores, concorrência, membros do conselho, contrato social, cooperação, custos, demandas, dividendos, aquisição de máquinas e equipamentos, fatos relevantes da Randon, mudanças na estrutura organizacional, finanças, importados, investimentos, legislação, logística, margem

de proteção, marketing, planejamento, mercado, participação de mercado, política de preços, premiações, produtos, aquisição de *software*, testes de produtos e visitas aos clientes.

Observa-se que, nas atas de 1997, os sócios ou parceiros de negócios enfatizaram a importância de ter atenção especial ao cliente, principalmente, quanto ao desenvolvimento de novos clientes, do segmento de montadoras de veículos. Nesta época, a JOST Brasil buscava o fortalecimento do relacionamento com a Mercedes-Benz do Brasil e o desenvolvimento de novos clientes: Scania, Volvo, Ford e Volkswagen do Brasil. Neste período, a JOST Brasil passou a fornecer quintas-rodas para a Iveco Argentina. Assim como, houve a aprovação do primeiro plano de comunicação da *joint venture*, sendo que por se tratar de um negócio *Business to Business*, os membros do Conselho definiram o investimento em apresentações técnico-comerciais para a realização de visitas técnicas aos clientes potenciais.

Ainda em 1997, houve a promoção de um dos executivos da Randon, que se tornou o Gerente de Atendimento às montadoras de veículos do Brasil, representando às empresas de autopeças Randon, e ainda aconteceu a contratação de outro executivo para atendimento às montadoras de implementos rodoviários, visando representar as marcas JOST Brasil e Master. Neste mesmo ano, embora os resultados não tenham sido expressivos, o Conselho determinou o pagamento dos dividendos. A mensuração da satisfação dos clientes foi realizada pela primeira vez pela *joint venture* e a Mercedes Benz declarou cem por cento de satisfação nos atributos avaliados pela empresa.

Outro fato a ser destacado foi o início dos projetos de desenvolvimento de produtos: o engate automático e a rala. Na época, o engate automático era desenvolvido pela Master, uma das empresas Randon. Entretanto, por não ser considerado um produto do *core business* da Master, decidiu-se que seria desenvolvido um novo projeto, utilizando-se para tal, a *expertise* da JOST-Werke, tendo como premissa básica o desenvolvimento de um engate automático de acordo com as necessidades do mercado brasileiro e com tecnologias inovadoras.

Desde o início da *joint venture* houve integração entre os sócios, aproveitando-se os conhecimentos existentes em ambos. Em 1997, a JOST Brasil enviou algumas amostras de “aparelhos de levantamento” da concorrência para testar nos laboratórios da JOST-Werke, com o intuito de avaliar as características e desempenho dos mesmos e identificar oportunidades de melhoria para o desenvolvimento de um produto com qualidade superior.

Nas atas de 1998, percebe-se que a fábrica passou por um processo de reestruturação e organização, logo, consta que a *joint venture* passou a adotar o conceito de mini-fábricas. Neste ano, a *joint venture* registrou prejuízo e os resultados foram considerados insatisfatórios, a meta de custo do produto vendido ficou 4% acima do estipulado pelos sócios

ou parceiros de negócio. Os sócios abordaram as dificuldades em “convencer” a rede de concessionárias da Scania a aceitar a especificação dos clientes para o uso de quinta-roda JOST. Apesar das dificuldades, o ano foi marcado pela conquista de um novo cliente, a Navistar, empresa do segmento de montadoras de veículos, de origem americana. Além disso, iniciaram-se os primeiros pedidos de outras fabricantes de implementos rodoviários, concorrentes da Randon, a Krone, a Facchini, a Antonini, a Pastre, a Gotti, a Três Eixos, a Recrusul e a Schiffer.

Em 1999, foram apresentados os investimentos previstos para a implementação do *software* BAAN, ERP – *Enterprise Resource Planning*. A JOST-Werke contratou uma consultoria para prestação de serviços à *joint venture* e responsabilizou-se pelo investimento. A política de preços foi revisada e foi decidido que a *joint venture* participaria pela primeira vez da Automec, uma das principais feiras do segmento de autopeças do Brasil. Na época foi identificado que a cooperação entre JOST Brasil e JOST-Werke deveria ser intensificada. Assim, como foi aprovado um bônus para os Gerentes da *joint venture*, em função dos resultados e metas estabelecidas.

Os resultados de 1999 foram considerados satisfatórios pelos membros do Conselho, sendo que durante a primeira reunião de 2000 foi apresentado o planejamento operacional anual para o período de 2001 a 2004, o qual foi aprovado. A JOST Brasil comprometeu-se em enviar um produto da concorrência para testes na JOST-Werke. Outro aspecto a ser destacado é que durante o ano de 2000, a JOST Brasil apresentou a necessidade de melhorias no processo de pintura dos produtos, em função da demanda dos clientes, que requisitavam a pintura *e-coat*, ou seja, um processo de pintura por imersão, à base de água que tem por finalidade principal prover à superfície pintada proteção anticorrosiva. Neste período, foram apresentadas alternativas para o investimento em melhorias do processo de pintura: atualização do equipamento da *joint venture*, instalação de um novo sistema de pintura ou criação de uma solução compartilhada de pintura das Empresas Randon. A definição sobre o processo de pintura ocorreu apenas em 2002, optando-se por uma solução compartilhada.

Durante as reuniões de 2001, foram aprovados os investimentos em novos equipamentos para a *joint venture*. A gestão da *joint venture* se comprometeu em desenvolver um plano de ação para atingir os objetivos de cada um dos clientes, bem como um estudo de viabilidade para os produtos da marca Rockinger, contemplando os segmentos de montadoras de veículos, implementos e máquinas agrícolas. Neste ano, aconteceu a primeira alteração na formação dos membros do Conselho, e o executivo Peter Breuer foi substituído pelo executivo Lars Brorsen.

Em 2002, foi aprovado o conceito de ter uma solução compartilhada para a pintura dos produtos, foram estabelecidas novas metas para o resultado operacional da *joint venture*, bem como a gestão da *joint venture* se comprometeu em realizar um estudo de viabilidade para a ampliação das exportações para a América do Sul. A proposta para abrir uma filial para a comercialização de peças para atendimento do mercado de exportação foi aprovada.

As reuniões de 2003 abordaram o plano de investimento em novas máquinas e equipamentos para atender à demanda crescente do mercado. Nestas reuniões, ocorreram discussões sobre as necessidades da Randon como cliente, exigindo da *joint venture* o desenvolvimento de um novo produto, aparelho de levantamento para bitrem, assim como a prática de preços mais competitivos para a Randon.

Em 2004, foi anunciada a mudança do gerente industrial da *joint venture*. A JOST Brasil disponibilizou para teste um novo aparelho de levantamento e a JOST Brasil atingiu 85% de mercado. A JOST-Werke disponibilizou para a JOST Brasil estudos de uma consultoria com projeções de mercado.

A partir de 2005, a JOST Brasil passou a apresentar os cenários de mercado de forma mais consistente, desmembrando os segmentos de atuação, em um horizonte de cinco anos a partir do ano corrente. Assim como, em função da demanda de mercado, houve incremento no número de funcionários. Durante as reuniões, a JOST Brasil e a JOST-Werke identificaram a necessidade de promover trocas de informações, afim de avaliar novas oportunidades de negócios e produtos em potencial. A Randon apresentou o programa de investimento das Empresas Randon para o período de 2006 a 2010. Os sócios enfatizaram a necessidade de ter atenção especial, especialmente aos clientes que possuíam contratos de compras globais. Neste período, a JOST Brasil informou que estava desenvolvendo testes de um novo modelo de quinta-roda, bem como realizou comparativos técnicos de alguns produtos em relação à concorrência, identificando oportunidades de melhorias.

Em 2006, a JOST Brasil atingiu praticamente cem por cento de participação de mercado nas montadoras de veículos. Houve um aumento nas vendas de quinta-rodas no primeiro semestre, principalmente em função das demandas do mercado externo, entretanto, o segundo semestre foi marcado por uma queda no volume de vendas, sendo que a *joint venture* desenvolveu um plano de redução de custos. Além disso, neste ano surgiram novos concorrentes, Copeza, Fuwa, George Fischer e outros, com preços menores do que a JOST Brasil. Assim, a JOST Brasil passou a avaliar as patentes dos concorrentes e a existência de peças “piratas”, tomando as medidas judiciais cabíveis. Embora tenha ocorrido uma queda nas

vendas, a *joint venture* recebeu a aprovação do financiamento do BNDES – Banco Nacional do Desenvolvimento para novos investimentos.

Nas reuniões que ocorreram em 2007, a ênfase foi dada ao mercado, concorrência e clientes. Na avaliação da participação dos clientes no faturamento global da *joint venture*, a Randon representava 20%. A concorrência tornou-se mais acirrada, com a entrada de novos concorrentes no mercado brasileiro, produtos chineses e investimentos da SAF-Holland em uma planta no Brasil. Alguns clientes passam a pressionar a *joint venture* para a redução de preços, bem como algumas montadoras de veículos, Daimler-Chrysler e Volvo, passaram a desenvolver uma segunda fonte de fornecimento de produtos para acoplamentos. A quinta-roda passou a ser certificada pelo INMETRO – Instituto Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial. Embora haja o aumento da concorrência, a *joint venture* apresenta um excelente resultado financeiro. A JOST Brasil recebeu dois prêmios expressivos: Melhor fornecedor da Volkswagen nas categorias Qualidade do Produto e Desempenho de Qualidade em Campo e uma das 100 Melhores Empresas para se Trabalhar no Brasil. Neste ano, foi aprovada pelo Conselho a ampliação da fábrica e a aquisição de novos equipamentos (robôs de solda).

Em 2008, a JOST Brasil sinaliza oportunidades de mercado no segmento canavieiro, iniciando-se o desenvolvimento de um novo modelo de quinta-roda, que permitiu o desenvolvimento de um trabalho integrado entre as engenharias da JOST Brasil e da JOST-Werke. Neste mesmo ano, a JOST Brasil e JOST-Werke aproximam-se para aprovar um novo fornecedor de bloco fundido, principal matéria-prima utilizada para a produção de quinta-roda. Além disso, a JOST Brasil e JOST-Werke passaram a desenvolver o contrato global de fornecimento para a Volvo, identificando necessidades de ajustes de preços e condições de pagamento. Durante a reunião, a Randon informou que o ano de 2009 teria uma grande importância, pois o grupo Randon celebraria vários fatos: 60 anos Randon, início da fábrica de fundição, lançamento da pista de testes, início da fábrica de pintura, início do banco Randon, aniversário de 80 anos do sócio fundador, Raul Anselmo Randon. Além da realização da Fenatran, em São Paulo. Novamente foram realizados investimentos para a aquisição de máquinas e equipamentos para a *joint venture*. Em 2009, a Randon solicitou alteração no contrato social em função das necessidades de cumprir as regras do novo padrão contábil, IFRS – *International Financial Reporting Standards*, incluindo a definição de uma política de dividendo mínimo.

Na primeira reunião de 2009, os executivos da JOST-Werke parabenizaram a equipe brasileira pelos resultados atingidos em 2008. Os estudos mercadológicos da JOST Brasil

apontaram decréscimo no volume de vendas e no mercado para 2009. Neste ano, as vendas para a Randon passaram a representar 19% do faturamento líquido total. A JOST Brasil passou a comercializar porta estepe para outros clientes, e os membros do conselho sugeriram a comercialização do produto para outros mercados no Mercosul. Em 2009, um dos principais clientes da *joint venture*, a Volkswagen do Brasil, foi adquirida pelo grupo MAN, e a JOST Brasil solicitou apoio à JOST-Werke para não perder o cliente. A JOST Brasil e a JOST-Werke iniciaram o desenvolvimento de um novo produto, novamente de forma integrada, inclusive acordando que um dos engenheiros da JOST Brasil passasse algum tempo na Alemanha para a realização do desenvolvimento do produto.

O ano de 2010 marcou os quinze anos de atuação da JOST no Brasil. Foi verificado que embora o segundo semestre de 2009 tenha apresentado redução nos volumes de compras, o ano de 2010 foi percebido como um ano de crescimento. Em 2010, a Randon se posicionou como o sexto maior produtor de semirreboques do mundo. A Randon continuou como a principal cliente da JOST Brasil, sendo responsável por um quarto de todas as vendas realizadas. A JOST Brasil conquistou 100% das montadoras de veículos, passando a entregar quintas-rodas para a Iveco do Brasil.

Em 2010, a JOST Brasil e JOST-Werke passaram a compartilhar informações sobre os preços de componentes globais para as montadoras de veículos, revendo não apenas os preços, mas também as condições de entrega para os produtos vendidos que possuem as mesmas características técnicas e atendem aos mesmos tipos de demandas, consideradas globais. Avaliando o mercado de montadoras de implementos rodoviários, foi identificado apenas uma montadora que não compra produtos JOST em função da JOST Brasil ser uma parceria com a Randon. Assim sendo, a JOST-Werke se comprometeu em desenvolver uma estratégia para desenvolver este cliente.

Na última reunião de Conselho do ano, a JOST Brasil, em conjunto com a JOST-Werke, identificou uma nova oportunidade de mercado e a JOST Brasil está desenvolvendo o “*business case*”, isto é, documento no qual constam informações sobre a viabilidade do negócio, retorno sobre o investimento, análise de oportunidades, considerando o estabelecimento de uma nova parceria e/ou aquisição de uma empresa. Ainda em 2010, a JOST Brasil e a JOST-Werke passaram a avaliar fornecedores que podem ser globais. A JOST Brasil apresentou os orçamentos para a implementação do SAP, *software* ERP, atualizando a organização. Entretanto, a JOST-Werke utiliza outra plataforma, o Microsoft Navision, surgindo, então, um dos primeiros impasses entre as empresas. Os sócios definiram que a JOST Brasil utilizaria o SAP, devido à necessidade de integração das informações entre

as Empresas Randon, principalmente, quanto às informações relacionadas à gestão de pessoas.

6.1.4 Informativos Randon

Em todas as edições do Informativo Randon há uma página exclusiva para a JOST Brasil. Nesse sentido, o primeiro Informativo Randon que aborda informações da JOST Brasil é datado de outubro de 1995, apresentando dados sobre a formação da *joint venture*, inauguração da fábrica com a presença do Governador do Rio Grande do Sul, Antônio Britto, o prefeito de Caxias do Sul, Mário Vanin, Embaixador da República Federal da Alemanha, Herbert Limmer, e autoridades regionais. O informativo relata que a fábrica possuía seis mil metros quadrados e que as operações iniciariam em meados de 1996, com uma equipe de oitenta funcionários. A matéria apresentava o mercado-alvo da JOST Brasil, contemplando: fabricantes de reboques, semirreboques e montadoras de caminhões, particularmente na linha pesada.

O Informativo Randon de dezembro de 1995 destacava que a JOST-Werke, na Europa, tinha passado a fornecer com exclusividade a quinta-roda para a Mercedes-Benz. Além disso, informava que em novembro de 1995, o Gerente Geral das Empresas Randon, o Gerente Industrial e o Gerente Comercial da JOST Brasil realizaram uma apresentação técnica-comercial para alguns departamentos da Mercedes-Benz (qualidade, compras, pós-vendas), em São Paulo. Naquele período, a JOST Brasil aguardava a conclusão das obras de suas instalações industriais. Assim, a JOST Brasil operava como uma montadora dos componentes fabricados pela Randon e dos importados da JOST-Werke, utilizando-se para tanto das instalações industriais da Randon.

Em 1996, a JOST Brasil passou a apresentar os seus produtos diretamente aos clientes finais, especificamente nas usinas canavieiras. Neste mesmo ano, alguns dos clientes finais começaram a testar os produtos da JOST Brasil: aparelho de levantamento e o hubodômetro. Em outubro de 1996, a fábrica da JOST Brasil entrou em operação. Os planos iniciais da *joint venture* expressavam o desejo de exportar 20% da produção. Neste período, a JOST-Werke possuía fábricas instaladas em nove países, sendo que a JOST Brasil era a primeira no continente sul-americano.

Já em 1997, a JOST Brasil passou a buscar a certificação da ISO 9001, bem como comemorou os resultados positivos de seu primeiro ano de atividades com a produção de mais de mil quintas-rodas por mês e a conquista de novos clientes.

No Informativo Randon de 1998, a JOST Brasil foi o destaque por ter sido premiada pela Mercedes-Benz. Esta premiação foi um marco histórico, pois a JOST Brasil foi escolhida entre os 500 fornecedores da Mercedes-Benz para receber o prêmio “Interação”, na categoria Racionalização de Projetos e Processos pelo novo projeto do *kit* quinta-rodas do caminhão extrapesado, modelo LS-1935.

Com o crescimento da *joint venture* e considerando o grupo de empresas JOST no mundo, em 1998, a JOST Brasil foi escolhida como empresa piloto para a implementação do sistema de Gestão Orientada por Processos (vide Figura 31). Com a implementação do Gerenciamento Orientado por Processos, a JOST Brasil passou a operar no formato de duas mini-fábricas de autopeças, uma dirigida ao segmento de veículos e outra dedicada a implementos. A implementação da Gestão Orientada por Processos integrava o TQM – *Total Quality Management*, denominado na JOST de Projeto Inovação, que tinha como base objetiva o triângulo: entusiasmar o cliente, satisfazer os colaboradores e alcançar o êxito comercial. Dentro do Projeto Inovação transitavam todos os processos de qualidade da JOST, inclusive a certificação ISO 9001, prevista para ser alcançada até o final de 1998. A QS 9000 que deveria ser conquistada até a metade de 1999 e a ISO 14.000 com prazo para ser conquistada até o ano de 2000. Em 15 de dezembro de 1998, a JOST Brasil conquistou a certificação da ISO 9001.



Figura 31 – Gestão orientada por processos

Fonte: Informativo Randon (1998).

Em 2002, a JOST Brasil atingiu 80% de participação de mercado. Além de atender à Randon Implementos, também passou a fornecer para a Daimler-Chrysler e para a Ford cem por cento das quintas-rodas e do suspensor pneumático. O mesmo ocorreu com a Volkswagen, acrescentando-se ao portfólio de produtos o porta estepe. Para a Volvo, a JOST fornece o conjunto de quinta-roda somente para os modelos FH e FM da montadora sueca.

Durante o ano de 2003, JOST Brasil recebeu a certificação da Volvo. A certificação proporcionou autonomia à JOST para que as amostras iniciais de produtos fossem aprovadas diretamente, sem haver a necessidade de análise da Volvo. A JOST foi a décima empresa na América Latina a receber essa certificação da Volvo e a segunda no Rio Grande do Sul.

Em 2004, aconteceu a revisão de todo o sistema de gestão, através do redesenho dos processos, buscando adequação das principais atividades da empresa com foco na otimização de recursos e maximização de resultados.

O ano de 2005 é histórico para a JOST Brasil, pois marcou os dez anos de parceria entre a JOST-Werke e a Randon, sendo que são realizados diversos eventos para comemorar o aniversário da empresa. Neste mesmo ano, a empresa lançou uma nova quinta-roda, exclusiva para o mercado brasileiro, visando atender à demanda do mercado canavieiro. Também investiu em sistemas de logística para atender melhor os seus clientes, tendo implementado o *just in sequence*, uma solução logística sob medida que envolve a entrega de componentes de forma sequenciada na linha das montadoras, e o *milk run*, sistema que consiste em uma janela de horário para a coleta dos componentes diariamente por intermédio de um operador logístico que consolida cargas com outras empresas de forma a otimizar uma rota de transporte, e na fábrica ocorreram mudanças significativas de *layout* para aumentar a eficiência operacional.

Em 2006 são consolidadas algumas práticas de produção na JOST, tais como *kanban*, melhorias no fluxo de matéria-prima e nas linhas de produção. Além disso, iniciou a implementação dos processos de comunicação interna. Em 2006, o Informativo Randon apresenta uma matéria abordando a liderança global da JOST, na qual destaca-se a produção de 375 mil quintas-rodas durante o ano de 2005, a matéria enfatiza que “A JOST é a marca de preferência junto aos clientes, não só pela segurança que seus produtos conferem ao usuário nas estradas, mas também pela qualidade e tecnologia aplicadas, atendendo as exigências de todos os mercados” (RANDON S.A., 2010b). Neste mesmo ano, a empresa investe em equipamentos e máquinas para ampliar a segurança tanto no processo produtivo quanto no produto final, entregue ao mercado.

Mais do que uma fabricante de autopeças para a indústria de caminhões, reboques, semirreboques e máquinas agrícolas, a JOST se posiciona como fornecedora de soluções de engenharia para as montadoras com as quais mantém parcerias estratégicas estreitas. Em 2007, o Diretor Corporativo e de Operações das Empresas Randon, Erino Tonon, enfatizou que no caso da JOST: “Somos também uma fábrica de engenharia voltada às soluções”, uma vez que a forma de atuação da empresa permite o desenvolvimento de soluções customizadas a partir do seu *know how* de produto e de mercado.

O ano de 2008 é marcado pelos investimentos. A JOST Brasil ampliou as suas instalações, adquiriu novas máquinas e equipamentos, criou uma nova estrutura para atendimento ao mercado de reposição, a fim de desenvolver uma rede de distribuição independente, desenvolvendo novos canais para a venda dos seus produtos.

Em 2009, a JOST Brasil investiu em treinamentos internos, no Programa de Melhoria Contínua, com o objetivo de preparar as pessoas para novos desafios, bem como para que todos os funcionários possuíssem uma visão sistêmica do negócio (produtos, processos e requisitos dos clientes). Também foi desenvolvido o Programa Aproximação, que tem por objetivo treinar os clientes e/ou profissionais de manutenção sobre as práticas corretas de uso e aplicação dos produtos JOST. Os treinamentos aconteceram no Brasil, cobrindo todos os estados.

O ano de 2010 foi marcado pelos quinze anos de atuação da JOST no Brasil, assim como por lançamentos de produtos: dois novos modelos de quintas-rodas para aplicações específicas e um novo modelo de suspensor pneumático adaptável a qualquer modelo de semirreboque. Além disso, a empresa implementou o Programa Oficina de Idéias, a fim de estimular que os funcionários promovam novas idéias.

Os principais resultados da *joint venture* são expressos através da evolução demonstrada nos seus principais números, faturamento, participação de mercado, lucro, número de unidades vendidas e outros. Assim, a Figura 33 apresenta a evolução da *joint venture* a partir dos principais números da empresa:

	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Dados Financeiros (Em R\$ Mil)															
Faturamento Líquido	4.789	12.897	13.295	13.979	21.845	25.238	36.121	66.697	110.610	124.366	112.598	158.974	195.671	130.395	205.188
Lucro Líquido	191	540	-153	662	1.035	1.342	2.026	5.931	12.212	12.080	11.709	19.682	23.015	14.079	27.172
Lucro Líq. S/Fatur.	4,0%	4,2%	-1,2%	4,7%	4,7%	5,3%	5,6%	8,9%	11,0%	9,7%	10,4%	12,4%	11,8%	10,8%	13,2%
Vendas dos Principais Produtos (Em Unidades Físicas)															
Quinta-roda	3.526	6.961	7.030	7.678	12.771	11.642	18.531	26.043	36.994	35.259	34.745	46.588	56.761	34.169	62.265
Suspensor Pneumático	484	10.850	11.129	11.194	16.025	20.101	23.183	30.996	40.651	35.308	34.239	54.311	71.956	53.617	83.385
Aparelho de Levantamento	2.473	10.659	11.036	11.631	17.595	19.231	19.306	20.659	27.985	22.275	26.461	35.050	42.021	27.707	43.647
Participação de Mercado (%)															
Quinta-roda	-	-	-	-	-	60	79	88	85	86	87	86	86	85	86
Suspensor Pneumático	-	-	-	-	-	50	63	55	60	65	66	72	62	58	62
Aparelho de levantamento	-	-	-	-	-	85	77	67	64	65	65	69	61	59	52
Número de Funcionários															
Número de funcionários	80	74	80	80	100	117	153	175	277	278	279	316	344	311	409

Figura 33 – Evolução da *joint venture*

Fonte: Elaborada pela autora com base no Relatório Gerencial da JOST Brasil (2010).

7. ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

A partir do referencial teórico, dos dados coletados através das entrevistas individuais em profundidade e da pesquisa documental, procedeu-se à análise e à interpretação dos resultados obtidos. Este procedimento permitiu que cada um dos objetivos da pesquisa fosse respondido a partir das evidências acessadas.

7.1 ESTRUTURAÇÃO DA *JOINT VENTURE*

Para que uma aliança estratégica aconteça, é necessário haver o interesse de duas ou mais organizações. No caso da JOST Brasil, duas empresas líderes, em seus segmentos de atuação, perceberam a convergência de interesses e realizaram um estudo de viabilidade para identificar o real potencial de mercado e averiguar se a aliança estratégica apresentaria resultados para ambas, utilizando-se como salvaguarda a carta de intenções, ou seja, caso uma das organizações declinasse da idéia de formar a aliança estratégica, ambas não poderiam utilizar o conhecimento adquirido durante o processo de negociação. Além disso, a *joint venture* JOST Brasil está aconcorada em intenções estratégicas (LORANGE; ROSS, 1996) tanto da Randon quanto da JOST-Werke. É possível perceber pelas entrevistas e pesquisa documental, que havia e ainda há uma relação de confiança entre as partes (GULATI, 1995; CHATUVEDI; GAUR, 2009), por meio da qual foi possível estabelecer a parceria e mantê-la ao longo dos anos, superando a média de tempo de vida das *joint ventures* conforme explicitado na literatura, duração de sete anos (MINTZBERG et al., 2006).

A partir das entrevistas individuais em profundidade foi evidenciado que os potenciais parceiros de negócios, antes de estabelecerem a aliança estratégica, percebiam com clareza os motivos e interesses de cada um (HAMEL; PRAHALAD, 2000). Nas entrevistas com os Executivos (Grupo A e B), e também com base na pesquisa documental, percebeu-se o interesse da JOST em atingir a liderança global, para tanto, havia a necessidade de instalar-se no Brasil para atender ao mercado da América Latina, ao mesmo tempo, a Randon percebia a importância de incorporar componentes com novas tecnologias nos implementos rodoviários

por ela desenvolvidos, assim como, precisava aumentar o seu portfólio de produtos dentro da sua estratégia de desverticalização e diversificação, negócio de autopeças.

Percebe-se claramente o compartilhamento de recursos e de capacidades para atingir um objetivo comum, isto é, o crescimento no mercado, a Randon através de um novo negócio e a JOST-Werke a partir da entrada em um novo mercado (BARNEY; HESTERLY, 2007).

A teoria da VBR auxilia na explicação dos motivos pelos quais as duas empresas desenvolveram a *joint venture*, no caso da JOST-Werke houve contribuição de ativos intangíveis importantes, tais como o *know how* técnico (engenharia, conhecimentos técnicos) e a própria marca JOST (reconhecida por clientes internacionais), bem como os ativos tangíveis, tecnologia e aporte de capital, por outro lado, a Randon também trouxe para a *joint venture* recursos intangíveis e tangíveis, o conhecimento de mercado, o terreno / espaço físico, o aporte de capital, as práticas de gestão de pessoas, o acesso aos serviços prestados às demais empresas Randon e a própria rede de distribuição.

Cabe comentar que no mercado brasileiro há em torno de cento e trinta fabricantes de implementos rodoviários, destes a maioria não possui uma rede de distribuição consolidada, restringindo o acesso ao mercado. Assim sendo, a rede de distribuição ainda configura-se como um diferencial em relação à concorrência, dado que além da comercialização de produtos, presta assistência técnica e assessoria ao cliente. Importante destacar que a Randon era um cliente potencial e por ser a líder, já garantia certa “segurança” para o sócio ou parceiro de negócio, pois parte da produção da *joint venture* já tinha um destino certo, cliente cativo.

É possível inferir, a partir dos dados levantados, que o modelo desenhado para a formação da *joint venture* JOST Brasil é difícil de ser imitado (BARNEY; HESTERLY, 2007), uma vez que a JOST e a Randon são líderes em seus segmentos de atuação, possuem o reconhecimento dos clientes e possuem recursos para estarem constantemente investindo na *joint venture*, além de vantagens que dificilmente outras implementadoras ou fornecedoras de autopeças possuem, tais como poder de barganha para aquisição de matéria-prima, acesso aos clientes ou desenvolvimento de clientes potenciais, em função de serem empresas globais.

Nas atas das Reuniões de Conselho foi possível constatar o desenvolvimento de fornecedores em conjunto (JOST-Werke e JOST Brasil). A maior parte das atas das Reuniões de Conselho demonstra que em todos os anos houve aprovação de investimentos. Da mesma forma, a criação de uma marca reconhecida internacionalmente em seu segmento de atuação leva alguns anos.

Além das capacidades e recursos dos sócios, notadamente importantes para a formação desta *joint venture*, outros motivos foram elencados pelos entrevistados dos Grupos A e B. Ao mesmo tempo em que se percebe o fato da cooperação entre as empresas para obter o crescimento no mercado brasileiro, no caso da JOST-Werke havia, também, o interesse em conquistar clientes no mercado da América Latina, evitando o crescimento da concorrência, isto é, havia o interesse de competir. Importante explicar que conforme mencionado pelo Entrevistado D, caso a concorrência da JOST-Werke aumentasse no Brasil, este crescimento poderia afetar os negócios em âmbito internacional (BOONE; KURTZ, 2009), principalmente na Europa, onde a JOST já era líder. Nesta direção, como mencionado por Chaturvedi e Gaur (2009), as empresas buscam uma aliança para cooperar ou competir. No caso da formação da JOST Brasil havia estes dois interesses. Esta idéia é semelhante ao modelo de Lorange e Roos (1996), onde a partir das informações coletadas, conclui-se que o motivo para a formação da aliança foi a “defesa” de mercado.

Em síntese, comprovam-se, também, as afirmações de Das e Teng (2001) nas quais a VBR ajuda a entender as alianças formadas, bem como o alinhamento dos recursos influencia no desempenho da aliança estabelecida. Caso as empresas não tivessem capacidade de investimento, por exemplo, talvez a *joint venture* não perdurasse. Se a marca JOST não tivesse uma reputação e imagem forte no mercado internacional, excelência no atendimento às montadoras de veículos (caminhões / cavalos mecânicos) e liderança também nas montadoras de implementos rodoviários, talvez não obtivesse sucesso no Brasil.

Conforme comentado por Gummeson (2010), geralmente as alianças estratégicas fazem parte de uma estratégia corporativa. Neste caso, fica nítido que a JOST Brasil faz parte da estratégia corporativa da Randon para crescer no segmento de autopeças, assim como faz parte da estratégia da JOST-Werke de ser líder global, houve um “casamento” conforme mencionado pelos entrevistados, onde as duas partes se propuseram a contribuir com os seus melhores recursos.

Consoante aos pressupostos de Aaker (2001), os ativos e competências dos sócios foram mantidos ao longo do tempo, fortalecendo a *joint venture*, e comparando-se esta visão com as respostas dos executivos entrevistados do Grupo A e B, percebe-se claramente que com o passar o tempo o relacionamento foi melhorando, os sócios tornaram-se mais flexíveis, dispostos a compartilhar conhecimentos e melhorando a comunicação entre as unidades.

A aliança traçada entre Randon e JOST é baseada na participação de capital, portanto, há o comprometimento com a mesma e este fato fica evidente em todos os materiais analisados (PENG, 2008). A *joint venture* é plena, uma vez que a JOST-Werke e a Randon

disponibilizaram recursos em “abundância” ou “na medida certa”, permitindo que os recursos gerados fossem mantidos na aliança, exceto os dividendos que são distribuídos anualmente, conforme decisões tomadas nas Reuniões de Conselho (LORANGE; ROOS, 1996).

Além dos motivos primários para a formação da *joint venture*, observa-se também outros motivos que se assemelham aos motivos encontrados na literatura, por exemplo, como os produtos desenvolvidos pela JOST demandam alta tecnologia, caso a Randon passasse a desenvolver de forma isolada, teria um alto custo de desenvolvimento (CONTRACTOR, 2007). Da mesma forma, ficou evidente a visão de Porter (1989), no caso da JOST-Werke, a opção por uma *joint venture* permitiu que a JOST-Werke obtivesse acesso ao mercado da América Latina e atendimento à legislação local de um modo mais fácil do que se utilizasse alguma outra forma de ingresso no mercado, tanto é que isto é mencionado pelos entrevistados, havia restrição à importação e na medida em que se instala uma fábrica no Brasil, esta barreira é “vencida”.

Ao comparar o modelo de Sheth e Parvatiyar (1992) com os motivos citados pelos entrevistados e evidenciados nos documentos, verifica-se que os motivos eram estratégicos e enquandram-se nas teorias propostas pelos autores: oportunidade de crescimento (JOST-Werke desejava ser líder global e a Randon tinha o interesse em crescer no segmento de autopeças); intenção estratégica (JOST-Werke visava atender às necessidades do mercado da América Latina e Randon precisava de componentes que valorizassem o produto final); proteção contra ameaças externas (JOST-Werke percebia que se não entrasse no mercado da América Latina, os concorrentes poderiam crescer, da mesma forma a Randon percebia e sentia a necessidade de inovar, agregando componentes com tecnologia); e diversificação (ampliação do negócio de autopeças por parte da Randon).

A tipologia de *joint venture* foi selecionada em função da “estabilidade” e dos mecanismos adotados para o gerenciamento da *joint venture*. A opção pela *joint venture* foi percebida como uma forma de compartilhar os investimentos e lucros gerados pela mesma e isso foi evidenciado na maioria das entrevistas, principalmente junto aos entrevistados B e C (BARNEY; HESTERLY, 2007). Outro aspecto evidenciado é a perspectiva de longo prazo, tanto a Randon quanto à JOST-Werke percebiam essa necessidade de desenvolver a parceria pensando em algo de longo prazo (AUSTER; 1992). Consoante isso, o fato da *joint venture* ser mais “robusta” também contribuiu para esta definição.

Em um determinado momento da entrevista, o Entrevistado D abordou que um dos executivos da Randon teve um papel importante na formação da aliança, informando que caso a *joint venture* não acontecesse com a JOST-Werke, a Randon iniciaria a produção de

componentes com uma marca própria, entretanto, este processo demandaria investimentos, desenvolvimento de conhecimentos, aquisição de tecnologias, e outras barreiras que poderiam ser enfrentadas.

Confrontando as entrevistas com as teorias expostas anteriormente, percebe-se que a implementação da JOST Brasil compreende basicamente as seguintes etapas elencadas na literatura (vide Figura 33): definição das estratégias e objetivos das empresas, sócios ou parceiros de negócios; seleção do sócio (recursos e capacidades); avaliação dos fatores (benefícios e riscos); combinação estratégica (motivos para a formação da aliança); definição da tipologia de aliança; aprovação dos acionistas (carta de intenções); apoio interno (formação de equipe da Randon e JOST-Werke para o desenvolvimento do estudo de viabilidade); planejamento estratégico (desenvolvimento do estudo de viabilidade); estabelecimento dos mecanismos de governança (contrato, estrutura organizacional, formas de comunicação); preparação de fábrica; contratação de mão de obra e início das operações englobando fabricação, formação de preços, visita aos clientes e outras (LORANGE; ROOS, 1996; HARBISON; PEKAR Jr., 1999; IYER, 2002; TODEVA; KNOKE, 2005; TODEVA, 2007; PENG, 2008; BEAMISH; LUPTON, 2009).

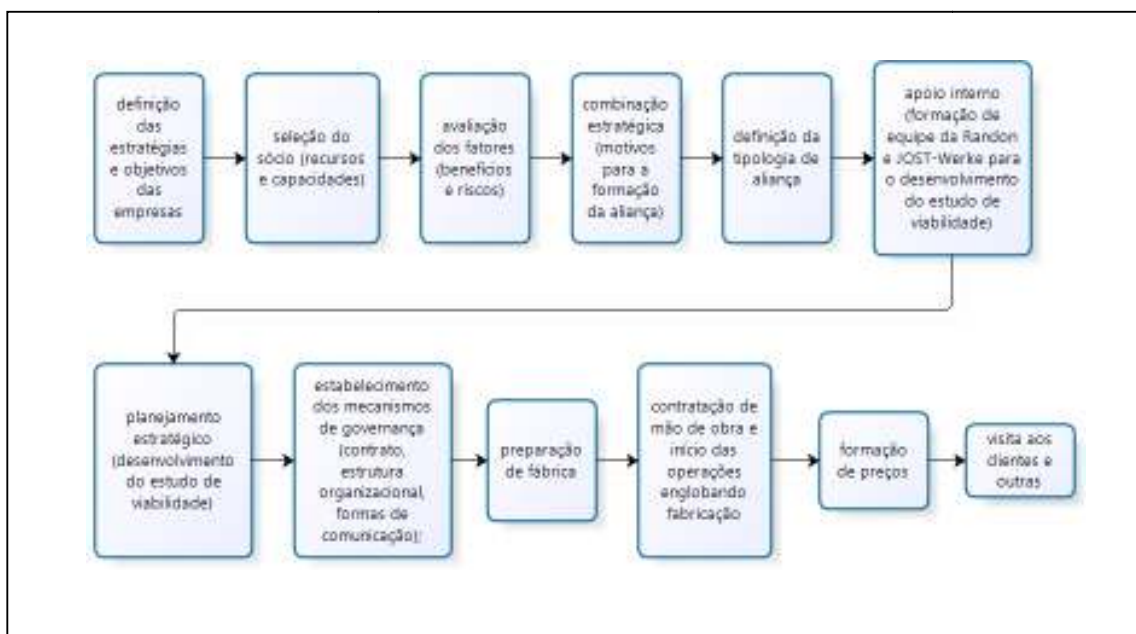


Figura 34 – Etapas de estruturação da *joint venture* JOST Brasil

Fonte: Elaborada pela autora com base nas entrevistas individuais em profundidade, na pesquisa documental e com suporte na literatura.

7.2 DESENVOLVIMENTO DA *JOINT VENTURE*

O desenvolvimento da *joint venture* somente foi possível devido ao comprometimento da alta gestão e o estabelecimento da relação de confiança entre as partes. O comprometimento da alta gestão ocorreu desde a primeira reunião que aconteceu em Milão. Já a confiança é citada em diversos momentos das entrevistas, principalmente pelos Entrevistados D e E. Conforme Koza e Lewin (1998), a confiança é um dos principais fatores de sucesso de alianças. A relação de confiança estabelecida permitiu que a Randon e a JOST-Werke alocassem os seus melhores recursos para a formação da *joint venture*, bem como trabalhassem em conjunto para a elaboração do estudo de viabilidade. A confiança entre os sócios é essencial em um acordo de *joint venture* (RICHARDS; INDRO, 2006).

O desenvolvimento da *joint venture* ocorreu a partir do momento em que os sócios foram identificados, e neste sentido, um dos aspectos favoráveis levantados durante as entrevistas e pesquisa documental foi a experiência prévia da Randon na formação de *joint ventures* que de certo modo facilitou o desenvolvimento da mesma.

Neste sentido, além da experiência prévia, o bom relacionamento entre os sócios, elencado durante as entrevistas, também foi considerado de suma importância. Associando o bom relacionamento com as explanações de Kanter (1994), percebe-se forte relação entre a teoria e a prática, os parcerios de negócios possuíam e ainda possuem excelência individual, isto é, agregaram um ao outro, a JOST-Werke proporcionando componentes com alta tecnologia aos produtos Randon, que por sua vez, estava em busca de um posicionamento de “inovação”, estar “sempre à frente”, conforme comentado pelo Entrevistado C. Embora já houvesse um bom relacionamento entre os sócios potenciais, o relacionamento foi firmado a partir da congruência dos objetivos estratégicos.

Da mesma forma, os sócios percebiam a interdependência, um percebia no outro a complementação necessária em termos de recursos e habilidade. A partir da aproximação dos sócios, iniciou-se uma comunicação aberta e transparente, bastante enfatizada pelo Entrevistado E, que percebe nesta atitude, a oportunidade de desenvolvimento de novos negócios, contemplando inclusive mercados que não estão especificados no contrato de *joint venture*. A integração entre os sócios também foi evidenciada, não apenas nos níveis de alta gerência ou membros de Conselho, mas também quanto aos membros operacionais no desenvolvimento de novos produtos como é o caso das últimas quintas-rodas lançadas pela JOST Brasil. Os processos e papéis (responsabilidades) estão bem definidos e claros, assim como há um alto nível de integridade, os sócios não utilizam a informação para ganhar ou

prejudicar um ao outro, até porque no contrato há processos bem claros estabelecidos para arbitragem, em caso de relações de oportunismo (KANTER, 1994).

Para o desenvolvimento da *joint venture*, também foram observados os fatores críticos de sucesso, os benefícios e 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).

A seleção do sócio é considerada crítica pela maioria dos autores que abordam o tema “alianças estratégicas”. Pode-se dizer 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 as falhas na formação de alianças estratégicas (BUCKLEY; HUSAN; GLAISTER, 2004). Neste sentido, na formação da *joint venture*, esta fase demandou bastante atenção dos sócios ou parceiros de negócios e identificou-se de fato a existência de objetivos estratégicos semelhantes, além de características peculiares desejáveis por ambas as partes (recursos e capacidades).

As melhores práticas elencadas por Harbison e Pekar Jr. (1999) também foram evidenciadas nas entrevistas e na pesquisa documental realizada:

- a) Preparação de um estudo de viabilidade: os sócios ou parceiros de negócios percebem o estudo de viabilidade como o primeiro planejamento estratégico da *joint venture*, apontando a análise mercadológica e as reais oportunidades de negócios, bem como a avaliação financeira do empreendimento;
- b) Identificação prévia dos riscos: havia o risco da não aceitação da marca JOST, em função da sociedade com a Randon, entretanto, ao mesmo tempo a Randon era um cliente cativo e representava a maior parte do consumo, quando se analisava o mercado brasileiro;
- c) Interligação dos orçamentos aos recursos e prioridades: os sócios ou parceiros de negócios designaram profissionais experientes para desenvolver o estudo de viabilidade e utilizaram pessoas que tinham conhecimento do processo, por exemplo, contratação da consultoria por parte da JOST, designação do atual Diretor da Master para conduzir o estudo de viabilidade, e outras;
- d) Desenvolvimento do processo realista para a avaliação e seleção de parceiros: as empresas buscaram outras opções de sócios, entretanto, a avaliação dos recursos e capacidades pensando na relação de longo prazo, fizeram com que a decisão pela *joint venture* fosse realizada;

- e) Adoção de planejamento de uma estratégia de recursos superior: definição dos recursos envolvidos na formação da *joint venture*;
- f) Combinação dos investimentos e recompensa com o desempenho: alianças de sucesso evitam postura de investimentos indefinidos, as empresas estabelecem medidas de desempenho e as vinculam aos salários e investimentos, as empresas, definição clara do papel dos administradores: os sócios ou parceiros de negócios estabeleceram os papéis e responsabilidades, considerando as áreas de *expertise* e competências de cada um dos sócios ou parceiros de negócios.

Com o intuito de minimizar as possibilidades de oportunismo, os sócios ou parceiros de negócios estabeleceram mecanismos de governança, entre os quais destaca-se, o principal: o Contrato de *joint venture*, derivado da Carta de Intenções e que seguiu o modelo adotado para a formação da outra *joint venture* do conglomerado de Empresas Randon, a Master Sistemas Automotivos Ltda.

Cabe ressaltar que o ponto principal dos contratos de alianças refere-se à proteção de cada uma das empresas, enquanto cria uma estrutura que maximiza as chances de tornar o relacionamento entre as empresas mais produtivo. A partir da complexidade da maior parte das alianças estratégica, contratos tornam-se muito importantes para ajudar as empresas a alinhar as expectativas, assim como as empresas podem aprender como tornar-se melhor através do contrato e com alianças específicas. Os sócios também podem aprender com base em uma aliança e aplicar o mesmo contrato com algumas modificações para a próxima aliança (MAYER, 2006).

Hoskisson et al. (2009) elencam os contratos inadequados como um dos principais riscos existentes em alianças estratégicas. Deste modo, percebe-se que, no caso da JOST Brasil, houve um envolvimento da alta gestão na formatação do contrato, no qual foram previstos todos os aspectos possíveis de serem previstos, visando gerar uma relação ganha-ganha e reduzindo qualquer possibilidade de comportamento oportunista. Caso haja algum comportamento oportunista, há o risco de dissolução contratual, havendo vantagens para a empresa que não cometer o comportamento oportunista.

Além do Contrato Social, outros mecanismos de governança estabelecidos dizem respeito à estrutura organizacional com a contratação de executivos que prestam contas aos membros do Conselho e defendem aos interesses da *joint venture*, visando a maximização de resultados para ambos os sócios (LORANGE; ROSS, 1996; HARBISON; PEKAR Jr., 1999). Outros mecanismos adotados são: Reunião de Conselho, atas das Reuniões de Conselho,

Relatórios de Conselho e da Holding, auditorias contratadas para avaliação dos resultados financeiros.

Outro aspecto a ser enfatizado é a relação da VBR com a formação e desenvolvimento da *joint venture*, foi evidenciado que as empresas possuíam recursos que se complementavam e com esta complementação houve o desenvolvimento de vantagens competitivas.

Verifica-se que a *joint venture* possui processos bem definidos e os mecanismos de governança garantem que as definições e decisões tomadas pelos membros do Conselho sejam seguidas, influenciando no sucesso das transações.

7.3 RESULTADOS DA *JOINT VENTURE*

Os entrevistados demonstraram satisfação quanto aos resultados da *joint venture*, inclusive, alguns dos entrevistados do Grupo A citaram que a JOST Brasil serve como *benchmarking* para as demais Empresas Randon. A pesquisa documental também ratifica esta percepção dos entrevistados, para tanto, elencam-se as conquistas realizadas pela *joint venture* ao longo dos anos, e que em muitos casos, nem mesmo os sócios ou parceiros de negócios possuíam tais certificações, premiações ou conquistas, por exemplo, em 1999 quando a JOST Brasil foi recomendada para a Certificação QS 9000, sendo a terceira empresa do grupo Randon e a primeira da JOST no mundo.

Percebe-se que, através dos mecanismos de governança adotados, o processo de gerenciamento da JOST Brasil envolve a responsabilidade mútua com foco no relacionamento de longo prazo (BUCKLEY; CASSON, 1996).

As atas das Reuniões de Conselho evidenciam a conquista dos novos clientes, bem como a preocupação em manter os clientes durante a evolução da *joint venture*, assim como reforçam a política de investimentos constante para a modernização da fábrica, redução de desperdícios, excelência operacional e promoção da melhoria contínua, entre outros aspectos que visam a perpetuidade dos negócios.

Ao analisar os objetivos da *joint venture* e comparar com os resultados alcançados, percebe-se que os sócios ou parceiros de negócios atingiram os objetivos iniciais. A Randon obteve acesso à tecnologia, aumentando a sua participação no mercado de componentes, diferenciando-se e a JOST-Werke, por sua vez, consolidou a sua posição de líder global. Em resumo, a *joint venture* permitiu e está permitindo que a JOST consolide a sua posição de líder global, uma vez que as montadoras de veículos pesados estão adotando como estratégia a

utilização de *global sourcing*, utilizando-se para tanto de contratos de fornecimento global. Assim como, em relação ao acesso à tecnologia, a Randon vem apresentando sempre produtos com tecnologias que visam atender às necessidades do mercado, mantendo a liderança e obtendo reconhecimento como provedora de soluções em sistemas e autopeças para veículos leves e pesados (automóveis, ônibus, caminhões, cavalos mecânicos, máquinas rodoviárias, retroescavadeiras e outros).

Atualmente, a JOST Brasil possui autonomia em algumas questões, e isso é resultado da satisfação dos sócios ou parceiros de negócios, por exemplo, o plano de marketing, embora especificado em contrato que deve ser aprovado pelos membros do Conselho, desde 2005 não necessita da aprovação, é definido, aprovado e executado pelos profissionais da *joint venture* (RODRIGUES, 1999).

Quando os resultados da *joint venture* JOST Brasil são comparados com as colocações de Peng (2008), evidencia-se que a JOST Brasil apresentou ao longo dos anos os resultados financeiros desejados pelos sócios, exceto nos primeiros anos em função da adaptação e necessidade de conquistar clientes. Quanto ao desempenho dos produtos no mercado, verifica-se a aceitação por parte das montadoras de veículos e montadoras de implementos rodoviários. Há apenas duas montadoras de implementos rodoviários que não utilizam os produtos da marca JOST em função da parceria com a Randon, as demais implementadoras que adquirem produtos JOST utilizam este fato como argumentação de vendas, mostrando que os implementos são equipados com produtos de qualidade e assemelham-se aos produtos Randon.

Observa-se, pela pesquisa documental e em função das entrevistas, que os sócios ou parceiros de negócios estão satisfeitos com a *joint venture*, bem como percebem oportunidades de crescimento e ampliação dos negócios. Ainda segundo Peng (2008), há medidas de desempenho que são subjetivas. Desta forma, verifica-se que os entrevistados demonstraram satisfação com a formação da *joint venture*, e esta é uma medida subjetiva, embora sirva como uma evidência, assim como os elogios registrados em atas de reunião de Conselho.

Embora haja a satisfação demonstrada pelos entrevistados, a aliança estratégica também apresenta “vulnerabilidades”. Durante os quinze anos de atuação no mercado brasileiro, ocorreu três vezes a substituição da Gerência Industrial. Por intermédio das entrevistas individuais em profundidade e da pesquisa documental não foi possível perceber atitudes de oportunismo, entretanto, verificou-se a existência de conflitos relacionados à operação, por exemplo, a substituição do *software ERP*.

Nas palavras do Presidente do Conselho de Administração das Empresas Randon, o Sr. Raul Anselmo Randon, a *joint venture* JOST Brasil possui importância estratégica:

Já estávamos crescendo de maneira muito forte na área de reboques e semirreboques onde dominávamos a tecnologia. Para continuarmos evoluindo, foi necessário também entrar no segmento de autopeças, com características e necessidades diferentes e onde a tecnologia de ponta era e é ainda mais necessária. Fizemos, então, uma parceria estratégica com a JOST-Werke, da Alemanha, que nos rendeu bons frutos e nos projetou também para fora das fronteiras brasileiras, com a marca JOST, assim como as demais *joint ventures* ainda em operação com empresas americanas. Com esta alternativa, juntamos mercado e tecnologia, numa combinação bem-sucedida.

8. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com base na análise e interpretação dos resultados, torna-se necessário refletir sobre as principais contribuições do presente estudo, avaliando-se a relevância das descobertas realizadas e novas possibilidades de pesquisas.

Para sistematizar essa discussão e facilitar o entendimento, este capítulo foi dividido em quatro seções. A primeira seção apresenta a reflexão sobre as implicações teóricas, na qual são discutidos os procedimentos metodológicos da pesquisa e a contribuição dos resultados da pesquisa, considerando-se a temática alianças estratégicas e a formação de *joint ventures*. Na sequência, a segunda seção denominada implicações gerenciais, aborda as possíveis contribuições desta pesquisa para a prática de estruturação, desenvolvimento e evolução de *joint ventures*. Por fim, as duas últimas seções apresentam, respectivamente, as limitações da pesquisa e a proposição de pesquisas futuras.

8.1 IMPLICAÇÕES TEÓRICAS

Assim como foi citado anteriormente, as alianças estratégicas estão sendo utilizadas por diversos motivos, essencialmente, destaca-se a necessidade das organizações em obter crescimento através da expansão internancional, desenvolvimento de novos mercados e produtos, compartilhamento de recursos e capacidades para obter crescimento (KAUSER; SHAW, 2004; LIN, 2005; HOOLEY; SAUNDERS; PIERCY, 2005; BARNEY; HESTERLY, 2007; PENG, 2008; HOSKISSON et al., 2009).

Quando as organizações conseguem compartilhar recursos e capacidades, agregando valor para ambas, através de uma organização independente, há o estabelecimento de uma relação ganha-ganha, onde o oportunismo e outros mecanismos de “trapaça” são minimizados (BARNEY; HESTERLY, 2007), permitindo o compartilhamento e possibilidades de desenvolvimento de novas soluções para o mercado, incorporando desde produtos ou serviços, assim como tecnologias (GULATI, 1998). A aliança estratégica faz sentido quando

entre os seus resultados estão os benefícios mútuos percebidos pelos sócios ou parceiros de negócios (HARRISON, 2005).

A seleção do parceiro ou sócio do negócio é uma das etapas críticas para o sucesso de uma aliança estratégica ou *joint venture*, além da seleção é importante estabelecer um relacionamento consistente, que tenha durabilidade ao longo dos anos, bem buscar o fortalecimento da relação de confiança, não utilizando-se apenas de mecanismos formais para o controle (HÄKANSSON; SNEHOTA, 1995).

De qualquer modo, a confiança não invalida a necessidade de mecanismos formais de governança, tais como o estabelecimento do contrato de *joint venture*, considerado um dos principais instrumentos de governança. O contrato serve como um guia para o direcionamento da aliança estratégica (BOLTON; DEWATRIPONT, 2005; NIELSEN, 2008). Entretanto, os mecanismos formais de governança não podem prejudicar o empreendedorismo (BAMFORD; ERNST; FUBINI, 2004), a *joint venture* precisa ter uma administração independente que vise atingir os resultados da aliança, isto é, cumprir com os objetivos propostos inicialmente.

Consoante isso, a pesquisa evidenciou que as principais razões para a formação da *joint venture* JOST Brasil estão atreladas à necessidade de crescimento no mercado, por intermédio do compartilhamento de recursos e capacidades, a JOST-Werke conquistando a posição de liderança mundial, e a Randon, por outro lado, diversificando os seus negócios com a ampliação de produtos na linha de autopeças. Nesta mesma direção, enfatiza-se a importância da seleção do sócio, ficou evidente que os sócios ou parceiros de negócios avaliaram outras alternativas no mercado, entretanto, alguns fatores foram considerados essenciais para a decisão: capacidade financeira, força da marca, liderança de mercado, reconhecimento dos produtos sob a ótica do mercado, conhecimento mercadológico, competências técnicas, uso de tecnologia e existência de cliente cativo.

Ressalta-se que o Roteiro Básico de Questões utilizado para orientar as entrevistas individuais em profundidade permitiu acessar informações completas sobre a formação, estruturação, evolução e desempenho da *joint venture* em estudo, conforme o exposto no Capítulo 5. As respostas dos Entrevistados foram convergentes, demonstrando haver sinergia entre os sócios ou parceiros de negócios. Além disso, houve evidências que reforçam os pressupostos teóricos utilizados na fundamentação teórica do estudo, como por exemplo, a importância do desenvolvimento de um estudo de viabilidade (HARRISON; PEKAR Jr. 1999), a convergência de interesses (PREECE, 1995).

O estudo de viabilidade foi considerado o elemento central para a tomada de decisão sobre a formação da *joint venture*, e este é considerado pelos autores como um dos instrumentos-chave para o sucesso de uma aliança estratégica.

A pesquisa permitiu verificar a importância da VBR (BARNEY; HESTERLY, 2007) para a identificação dos motivos para a formação de alianças estratégicas. Por um lado, a JOST-Werke possuía a tecnologia, por outro lado a Randon possuía o conhecimento de mercado, principais motivos para a formação da aliança. A opção por uma *joint venture* se deu em função dos sócios desejarem uma relação de longo prazo, compartilhamento de recursos e capacidades, comprometimento, e não apenas o desenvolvimento de uma relação de curto prazo com foco no atendimento de necessidades momentâneas.

Na literatura, encontra-se uma série de abordagens relacionadas às etapas de formação de alianças estratégicas (IYER, 2002; YOSHINO; RANGAN, 1995; LORANGE; ROSS, 1995; HARBISON; PEKAR Jr., 1999; TODEVA, 2007; PENG, 2008). O modelo de construção da *joint venture* JOST Brasil assemelha-se muito ao que é exposto pelos autores na literatura, principalmente ao modelo abordado por Todeva (2007): estágio de relacionamento inicial (reunião em Milão), estágio exploratório (seleção de sócios ou parceiros de negócio potenciais), estágio de negociação (desenvolvimento da Carta de Intenções e estudo de viabilidade), estágio de desenvolvimento (desenvolvimento do Contrato Social da *joint venture* e estabelecimento dos mecanismos de governança), estágio de execução (planejamento da fábrica, construção da planta fabril, visita aos clientes, envio de amostras, homologações e desenvolvimento de fornecedores), e estágio final (avaliação do relacionamento).

Com relação aos fatores críticos para o sucesso da *joint venture*, percebe-se que a pesquisa realizada no contexto da JOST Brasil, agregou evidências empíricas sobre os fatores que fazem com que uma aliança tenha perpetuidade de acordo com a literatura: (i) estudo de viabilidade; (ii) previsão dos riscos e benefícios do negócio; (iii) alinhamento dos recursos e prioridades; (iv) seleção do sócio; (v) combinação estratégica; (vi) percepção de agregação de valor; (vii) investimentos e recompensa a partir do desempenho; (viii) estrutura organizacional e papel dos administradores; (ix) relação de confiança entre os sócios ou parceiros de negócios; (x) condições do mercado; (xi) estabelecimento do contrato (KOZA; LEWIN, 1998; HARBISON; PEKAR Jr., 1999; ELMUTI; KATHAWALA, 2001; SHEN; YAN, 2002; RICHARDS; INDRO, 2006; ROD, 2009; HOSKISSON et al., 2009). Além dos fatores evidenciados pelos autores e percebidos através das entrevistas individuais em profundidade e da pesquisa documental, acrescenta-se a importância da marca adotada para a

joint venture, conhecimento do mercado, existência de cliente cativo, flexibilidade dos sócios ou parceiros de negócios e a importância das pessoas (existência de mão de obra qualificada e gestores preparados). Além disso, ressalta-se a importância da Carta de Intenções para a formalização do objetivo de desenvolver uma aliança estratégica.

Vale lembrar que um dos principais motivos para a JOST-Werke era a liderança global, e a prática de desenvolver alianças com clientes não era comum, mas a Randon já tinha a experiência em formação de *joint ventures*, o que de certo modo facilitou o desenvolvimento da aliança estratégica.

Conforme apontado pelos autores, o contrato é o principal mecanismo de governança da JOST Brasil, seguido pelo Conselho Administrativo, Reuniões de Conselho e de Holding, registro das reuniões em atas formais e relatórios mensais, além das auditorias independentes (GULATI, 1998; CZINKOTA; RONKAINEN, 2008; HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008; HOSKISSON et al.; 2009).

Os resultados *joint venture* são expressos de modo objetivo e subjetivo, assim como mencionado por Peng (2008). Os resultados financeiros atingiram às expectativas dos sócios quando avaliado o período de quinze anos, o mesmo acontece em relação ao atendimento do mercado (conquista e manutenção de clientes) e à gestão de pessoas. Os sócios ou parceiros de negócios percebem oportunidades de negócios futuros.

8.2 IMPLICAÇÕES GERENCIAIS

O desenvolvimento de alianças estratégicas permite que as empresas tornem-se mais competitivas, essencialmente quando analisado o compartilhamento de recursos e capacidades, otimizando, inclusive, o uso dos mesmos (BARNEY; HESTERLY, 2007). De fato, a *joint venture* ou uma aliança estratégica faz sentido quando se busca o atingimento de um objetivo comum ou quando as duas organizações se beneficiam de algo. No caso estudado, percebe-se que ambas as empresas-mães atingiram os seus objetivos e estão mantendo os investimentos na *joint venture*, prevendo inclusive crescimento e oportunidades de negócios futuros.

Implementar uma *joint venture* envolve o estabelecimento de uma relação de confiança, afim de minimizar possíveis comportamentos de oportunismo, bem como reduzir possíveis conflitos. Assim como, tornam-se importantes os mecanismos formais e informais para o controle da aliança estratégica, entre os quais, destacam-se os contratos e o

relacionamento entre os sócios (KANTER, 1994). O contrato é um dos balizadores para a conduta dos sócios em relação à aliança estratégica e estabelece os mecanismos de arbitragem em caso de não cumprimento do estabelecido entre as partes.

A compatibilidade entre os sócios é outro fator de extrema importância, por isso muitos autores abordam que a seleção dos sócios é uma etapa crítica (CHILD; FAULKNER, 1998; ELMUTI; KATHAWALA, 2001; SHENKAR; YAN, 2002; RICHARDS; INDRO, 2006; BOONE; KURTZ, 2009; e outros), e nesta mesma direção, sócios com capacidades semelhantes tendem a proporcionar maior sentido à formação da aliança estratégica, no caso da JOST Brasil, tanto a Randon quanto a JOST-Werke apresentavam capacidade de investimento, potencial de crescimento, eram e ainda são líderes de mercado, estes fatores, apresentam-se como diferenciais para a formação de alianças estratégicas e garantem a perpetuidade da aliança.

Neste sentido, o estudo contribui para a prática, principalmente, na área de estratégia, mostrando a importância do estudo de viabilidade para o desenvolvimento de uma aliança estratégica. O estudo de viabilidade abordado por Harbison e Pekar Jr. (1999) funciona como um instrumento para direcionar as atividades da *joint venture* e proporcionar a tomada de decisão acerca da formação da mesma.

A Carta de Intenções foi apontada como um instrumento relevante, pois no caso estudado, estabelecia que os resultados do estudo não poderiam ser utilizados para que as empresas desenvolvessem negócios independentes, apropriando-se dos conhecimentos dos sócios em potencial.

Assim como abordado por Kogut (1989), a governança é fundamental para a perpetuação da aliança. Deste modo, um dos fatores percebidos como positivos em relação à *joint venture* JOST Brasil é o fato de haver uma governança bem estabelecida, as decisões são tomadas em conjunto, mesmo que a Randon tenha uma participação acionária maior. Os relatórios elaborados para as Reuniões de Conselho e da Holding permitem que os acionistas tenham acesso às informações relevantes (internas e externas), tornando as operações transparentes, facilitando a comunicação e permitindo a perpetuidade dos negócios.

As diferenças culturais não interferem na operação da organização, uma vez que a gestão da *joint venture* é independente, priorizam-se os interesses da *joint venture* e não de um sócio em específico. Cabe destacar ainda a relação de aprendizagem que ocorre entre as empresas que desenvolvem uma *joint venture*, principalmente, quando há a interação de profissionais de culturas diferentes.

8.3 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Este estudo possui um caráter exploratório, utilizando um estudo de caso único, o caso da JOST Brasil Sistemas Automotivos Ltda. Estas duas características, por si só, estabelecem a existência de algumas limitações, sobretudo, em relação à generalização dos resultados para outros contextos. Mesmo considerando que a JOST Brasil é líder mundial na fabricação e distribuição de componentes e soluções para acoplamentos entre caminhões e semirreboques, os resultados e conclusões da pesquisa somente podem servir como referência para outras organizações e estudos por meio de inferência e analogia.

Além disso, alguns dos pressupostos teóricos que embasam a pesquisa carecem de evidências empíricas mais robustas, uma vez que há vários caminhos para analisar uma *joint venture*, não há uma única teoria que explicita a melhor forma de analisar a estruturação, formação e evolução de uma *joint venture*. Embora, a Teoria da Visão Baseada em Recursos (VBR) abordada por Barney e Hesterly (2007) auxilie na compreensão dos motivos para a formação da *joint venture*. Neste sentido, essa pesquisa se insere no conjunto de esforços para ampliar as evidências levantadas na literatura.

Como a pesquisa é de natureza exploratória, a análise e a interpretação dos conteúdos, em muitas situações, foram orientadas pelas experiências prévias do pesquisador, não sendo possível assegurar a ausência de uma possível influência ou viés em relação à subjetividade em tal processo. Deste modo, por ser uma pesquisa qualitativa, não é possível isolar todas as variáveis em estudo, podendo haver interferência dos pressupostos do próprio pesquisador.

Por último, não foi possível entrevistar alguns dos gestores que participaram ativamente do processo de formação da *joint venture*, em função da indisponibilidade dos mesmos, dois dos principais executivos da JOST-Werke, que participaram do processo de formação da *joint venture* não foram localizados, uma vez que já não fazem mais parte da administração da empresa, bem como os executivos da JOST-Werke não possuíam os contatos para que pudessem ser acessados.

Adicionalmente, é importante comentar que a amostra do estudo foi restrita, contemplando gestores atuais e ex-gestores da JOST-Werke, da Randon e da JOST Brasil, entretanto, os mesmos foram indicados pela Gerência Executiva da JOST Brasil e não foi possível entrevistar os CEOs das empresas. Este fato não prejudica a análise, entretanto, impossibilita a compreensão completa da estruturação, do desenvolvimento e da evolução da *joint venture* como um todo e de forma integrada.

8.4 DESENVOLVIMENTO DE PESQUISAS FUTURAS

Como proposição de uma agenda que oriente a realização de futuras pesquisas, seria indicada, primeiramente, a replicação desta pesquisa em outros contextos, até mesmo nas demais *joint ventures* das Empresas Randon, na Master Sistemas Automotivos Ltda. e na Suspensys Sistemas Automotivos Ltda., com o intuito de averiguar e comparar os objetivos e motivos que levaram as Empresas Randon a formarem as demais alianças estratégicas, bem como seria interessante avaliar se foram utilizados os mesmos critérios para a seleção do sócio ou parceiro de negócio, as etapas de implementação adotadas, comparando-se com os resultados desta pesquisa. Nesse sentido, esta análise pode evidenciar o modelo adotado pelas Empresas Randon para a formação de *joint ventures*.

Na época de formação da JOST Brasil, a JOST-Werke e a Randon eram empresas familiares, assim, talvez o resultado da formação de alianças entre empresas com outros perfis podem ser diferentes.

A relação de confiança foi apontada como um dos fatores de sucesso da *joint venture* JOST Brasil. Seria interessante avaliar como ocorreu a construção da relação de confiança entre os sócios, utilizando-se para tanto de métodos quantitativos e qualitativos, aprofundando-se sobre a temática do relacionamento entre os sócios ou parceiros de negócios.

Não foram avaliados os aspectos culturais na formação da *joint venture* JOST Brasil, embora, haja uma diversidade bastante interessante no perfil dos sócios ou parceiros de negócios. Deste modo, pode-se analisar a influência dos aspectos culturais para a formação da aliança e longevidade da aliança estratégica.

Outro aspecto percebido é a relação de troca de conhecimentos entre as organizações, deste modo, pode-se aplicar uma pesquisa na JOST Brasil para evidenciar como ocorre o processo de gestão do conhecimento e aprendizagem em *joint ventures*. O desenvolvimento de produtos de forma integrada que foi mencionado na pesquisa, também pode ser objeto de estudos futuros, uma vez que há o envolvimento de duas culturas diferentes.

Além disso, a partir das colocações de um dos entrevistados, foi evidenciada a importância da liderança para a formação da *joint venture*, assim, pode-se estudar a importância da liderança na formação de alianças estratégicas, inclusive realizando estudo de casos múltiplos.

Cabe destacar ainda a importância de pesquisar outros construtos que envolvem a formação, desenvolvimento e evolução de *joint ventures*, tais como a reputação e imagem a partir da combinação de recursos dos sócios ou parceiros de negócios; a construção da relação

de confiança e comprometimento dos sócios ou parceiros de negócios; o entendimento de como acontece o oportunismo ou atos destrutivos, entre outros.

Finalizando, a realização de novas pesquisas, tanto qualitativas quanto quantitativas, utilizando como objeto de estudo a avaliação dos recursos e capacidades de cada um dos sócios ou parceiros de negócios, com o objetivo de construir instrumentos ou ferramentas para a avaliação da seleção de sócios para a formação de alianças estratégicas.

REFERÊNCIAS

AAKER, D. A. **Administração estratégica de mercado**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

AAKER, D. A.; KUMAR, V.; DAY, G. S. **Pesquisa de marketing**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

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.

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

ALVES-MAZZOTTI, A. J.; GEWANDSZNAJDER, F. **O método nas ciências naturais e sociais: pesquisa quantitativa e qualitativa**. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1999.

AMIT, R.; SCHOEMAKER, P. J. H. Strategic assets and organizational rent. **Strategic Management Journal**, n. 14, p.33-46, 1993.

ANSOFF, H. I.; MCDONNELL, E. J. **Implantando a administração estratégica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1993.

ARGYRES, N. S.; MAYER, K. J. Learning to govern by contract. In: ARIÑO, A.; REUER, J. J. **Strategic alliances: governance and contracts**. Palgrave Macmillan, p. 217-223, 2006.

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

AUSTER, E. R. Macro and strategic perspectives on interorganizational linkages: a comparative analysis and review with suggestions for reorientation. **Advances in Strategic Marketing**, v. 10, s/n, p. 3-40, 1994.

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

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

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2004.

BARNEY, J. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.

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

BASSO, M. **Joint venture: manual prático**. Porto Alegre: Livraria do Advogado, 1994.

BAUER, M. W.; GASKELL, G. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. 7. ed. Petrópolis: Vozes, 2008.

BEAMISH, P. W.; LUPTON, N. Managing joint ventures. **Academy of Management Perspectives**, p. 75-94, 2009.

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

BOERSMA, M. F.; BUCKLEY, P. J.; GHOURI, P. N. The nature, antecedents, and consequences of joint venture trust. **Journal of Business Research**, v. 56, n. 1, p. 1.031-1.042, 1998.

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

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

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

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.

CHAN, S. H.; KENSINGER, J. W.; KEOWN, A. J.; MARTIN, J. D. Do strategic alliances create value? **Journal of Financial Economics**, v. 46, n. 2, p. 199-221, 1997.

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

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

COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

CONTRACTOR, F. J. Interorganizational cooperation and our manifest destiny: an evolutionary perspective. **Futures Research Quarterly**, v. 18, n. 5, p. 5-29, Summer 2007.

CONTRACTOR, F.; RA, W. How knowledge attributes influence alliance governance choices: a theory development note. **Journal of International Management**, v. 8, n. 1, p. 11-27, 2002.

COUGHLAN, A. T.; ANDERSON, E.; STERN, L. W.; EL-ANSARY, A. I. **Canais de marketing e distribuição**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2002.

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

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. 1.469-1.930, 2003.

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

DOZ, Y. L.; HAMEL, G. **A vantagem das alianças: a arte de criar valor através das parcerias**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.

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

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

EIRIZ, V. Proposta de tipologia sobre alianças estratégicas. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 5, n. 2, p. 65-90, Mai.-Ago. 2001.

EISENHARDT, K. M.; SCHOONHOVEN, C. B. Resource-based view of strategic alliance formation: strategic and social effects of entrepreneurial firms. **Organization Science**, v. 7, n.2, p. 136-150, Mar.-Apr. 1996.

ELMUTI, D.; KATHAWALA, Y. An overview of strategic alliances. **Management Decision Journal**, v. 39, n. 3, p. 205-217, 2001.

FAULKNER, D. **International strategic alliances: co-operating to compete**. New York: McGraw-Hill International, 1995.

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

FOSS, N. J.; KLEIN, P. G. **Organizational Governance**. 2007. Disponível em: <http://ssrn.com/abstract=1026897>. Acesso em: 20 out. 2010.

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

GARCÍA-CANAL, E. S.; VALDÉS-LLANEZA, A. V.; ARIÑO, A. Effectiveness of dyadic and multi-party joint ventures. **Organization Studies**, v. 24, n. 5, p. 743-770, 2003.

GARRETTE, B.; CASTAÑER, X.; DUSSAUGE, P. The need for scale as a driver of alliance formation: choosing between collaborative and autonomous production. In: ARIÑO, A.; REUER, J. J. **Strategic alliances: governance and contracts**. Palgrave: Macmillan, p. 11-20, 2006.

GHEMAWAT, P. **A estratégia e o cenário dos negócios: textos e casos**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

GILLESPIE, J.; GULATI, R. Alliances and joint ventures: organizational. **International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences**, s/v., s/n., p. 392-397, 2001.

GOMES-CASSERES, B. Group versus group. **Harvard Business Review**, p. 62-67, Jul-Aug. 1994.

GRANDORI, A.; FURLOTTI, M. The bearable lightness of interfirm strategic alliances: resource-based and procedural contracting. In: ARIÑO, A.; REUER, J. J. **Strategic alliances: governance and contracts**. Palgrave: Macmillan, p. 31-41, 2006.

GREENHALGH, L. **Relacionamentos estratégicos: a chave para o sucesso nos negócios**. São Paulo: Negócio Editora, 2002.

GULATI, R. Does familiarity breed trust? The implications of repeated ties for contractual choice in alliances. **Academy of Management Journal**, n. 38, s/v, 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 cost and appropriation concerns in strategic alliances. **Administrative Science Quarterly**, v. 43, n.4, 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. **Qualitative methods in management research**. 2nd edition. London: Sage Publications, 2000.

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

HAGEDOORN, J.; HESEN, G. Contract law and the governance of the inter-firm technology partnerships – an analysis of different modes of partnering and their contractual implications. **Journal of Management Studies**, v. 44, n. 3, p. 342-366, May 2007.

HAIR Jr.; J. F., BABIN, B.; MONEY, A. H., SAMOUEL, P. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HAIR Jr.; J. F.; WOLFINBARGER, M.; ORTINAU, D. J.; BUSH, R. P. **Fundamentos de pesquisa de marketing**. Porto Alegre: Bookman, 2010.

HÅKANSSON, H.; SNEHOTA, I. **Developing relationships in business networks**. London: Routledge, 1995.

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

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

HARRISON, J. S. **Administração estratégica de recursos e relacionamentos**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HENDERSON, B. D. As origens da estratégia. In: PORTER, M. E.; MONTGOMERY, C. A. **Estratégia**: a busca da vantagem competitiva. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

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

HOETKER, G.; MELLEWIGTH, T. Matching alliance governance to alliance content. In: ARIÑO, A.; REUER, J. J. **Strategic alliances**: governance and contracts. Palgrave: Macmillan, p. 148-158, 2006.

HOOLEY, G. J.; SAUNDERS, J. A.; PIERCY, N. F. **Estratégia de marketing e posicionamento competitivo**. 3. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

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

HYDER, A. S. Differences between developed and developing country joint ventures – a reality or a myth? **International Business Review**, v. 8, n. 4, p. 441-461, 1999.

INKPEN, A. C., CURRAL, S.C. The nature, antecedents and consequences of joint venture trust. **Journal of International Management**, v. 4, n. 1, p. 1-20, 1998.

INKPEN, A. C.; LI, K. Joint venture formation: planning and knowledge gathering for success. **Organization Dynamics**, s/v, s/n, p. 33-47, 1999.

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

JARRAT, D. G. A strategic classification of business alliances: a qualitative perspective built from a study of small and medium-sized enterprises. **Qualitative Market Research: an International Journal**, v. 1, n. 1, p. 39-49, 1998.

JOST BRASIL. **Carta de intenções**. Milão: JOST Brasil, 1994.

JOST BRASIL. **Contrato social**. Caxias do Sul: JOST Brasil, 1995.

JOST BRASIL. **Relatórios e atas gerenciais**. Caxias do Sul: JOST Brasil, 1995-2010.

JOST BRASIL. **Apresentação institucional**. Caxias do Sul: JOST Brasil, 2010.

JOST-WERKE. **Apresentação institucional**. Caxias do Sul: JOST-Werke, 2010.

KANTER, R. M. Collaborative advantage: the art of alliances. **Harvard Business Review**, v. 36, n. 3, p. 96-108, Jul.-Aug. 1994.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Mapas estratégicos: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

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

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

KEEGAN, W. J.; GREEN, M. C. **Princípios de marketing global**. São Paulo: Saraiva, 2000.

KLOTZLE, M. C. Alianças estratégicas: conceito e teoria. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 6, n.1, p. 85-104, Jan.-Abr. 2002.

KOGUT, B. Joint ventures: theoretical and empirical perspectives. **Strategic Management Journal**, v. 9, n. 4, p. 319-332, 1988.

KOGUT, B. The stability of joint ventures: reciprocity and competitive rivalry. **The Journal of Industrial Economics**, v. 38, n. 2, p. 183-198, 1989.

KOGUT, B. Joint ventures and options to expand and acquire. **Management Science**, v. 37, n. 1, p. 19-33, Jan. 1991.

KORNBERG, M.; CLEGG, S. T. The art of managing relationships in interorganizational collaboration. **Journal of Management**, v. 7, n. 3, p. 47-67, 2004.

KOTLER, P.; KELLER, K. **Administração de marketing**. 12. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2006.

KOZA, M. P.; LEWIN, A.Y. Co-evolution of strategic alliances. **Organization Science**, v. 9, n. 3, p. 255-264, May-Jun. 1998.

KOZA, M. P.; LEWIN, A. Y. Managing partnerships and strategic alliances: raising the odds of success. **European Management Journal**, v. 18, n. 2, p. 146-151, 2000.

LIN, H.; DARNALL, N. **Strategic alliances for environmental protection**. Facilitating Sustainable Innovation through Collaboration: A Multistakeholder Perspective. New York: Springer, p. 233-246, 2007. Disponível em: <<http://ssrn.com/abstract=1602007>>. Acesso em: 07 out. 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. 1, p. 71-77, Summer 1987.

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

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing**: foco na decisão. 3. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

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

MAYER, K. J. Designing interorganizational contracts: the role of detailed task descriptions. In: ARINO, A.; REUER, J. J. **Strategic alliances**: governance and contracts. Palgrave Macmillan, p. 184-193, 2006.

MCNEILLY, M. **Sun Tzu e a arte dos negócios**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

MILAN, G. S.; RIBEIRO, J. L. D. A influência do departamento de pós-vendas na retenção de clientes: um estudo qualitativo em uma empresa de medicina de grupo. **Gestão & Produção**, v. 10, n. 2, p. 197-216, Ago. 2003.

MILGATE, M. **Alliances, outsourcing and the lean organization**. Connecticut: Quorum Books, 2001.

MINERVINI, N. **O exportador**. 3. ed. São Paulo: Makron Books, 2001.

MINTZBERG, H. The strategy concept: five ps for strategy. **California Management Review**, v. 30, n. 1, p. 11-24, 1987.

MINTZBERG, H. **Ascensão e queda do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MINTZBERG, H.; LAMPEL, J.; QUINN, J. B.; GHOSHAL, S. **O processo da estratégia**: conceitos, contextos e casos selecionados. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MORAIS, J. L. **Randon meio século de trabalho – 1949-1999**: da prática à teoria, lições de história, economia e administração, com acertos e erros na cultura empresarial brasileira. Porto Alegre: Edições EST, 1999.

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

NIELSEN, B. B. Strategic fit and the role of contractual and procedural governance in alliances: a dynamic perspective, **SMG WP**, 2008. Disponível em: <cbs.dk/content/download/78215/1045122/file/SMGWP2008_9.pdf>. Acesso em: 20 out. 2010.

NIELSEN, B. B. Strategic fit, contractual, and procedural governance in alliances. **Journal of Business Research**, v. 46, n. 1, p. 1-8, May 2009.

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

NORMAN, P. M. Protecting knowledge in strategic alliances resource and relational characteristics. **Journal of High Technology Management Research**, v. 13, n. 1, p. 177-202, 2002.

OSBORN, R. N.; BAUGH, C. C. Forms of inter-organizational 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, M. E. **Vantagem competitiva das nações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1989.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

PORTER, M. E. **Competição**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

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

QUINN, J. B. Estratégias para mudança. In: MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. (org.). **O processo da estratégia**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

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.

RANDON S.A. **Apresentação institucional**. Caxias do Sul, 2010 a.

RANDON S.A. **Conjunto de Informativos Randon**. Caxias do Sul, 1995-2010 b.

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, 2004. cap. 1, p. 9-22.

RIBEIRO, J. L. D.; NEWMANN, C. S. R. Planejamento e condução de grupos focados. In: RIBEIRO, J. L. D. (Eds.). **Grupos focados: teoria e aplicações**. Porto Alegre: FEEng/UFRGS, 2003. cap. 1, p. 9-22.

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

RING, P. S. Revisiting our views of contract and contracting in the context of alliance governance. In: ARIÑO, A.; REUER, J. J. **Strategic alliances: governance and contracts**. Palgrave: Macmillan, p. 173-183, 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. 3-17, Apr. 2009.

RODRIGUES, S. B. Formação de alianças estratégicas em países emergentes: o caso Brasil-China. In: RODRIGUES, S. B. (org.). **Competitividade, alianças estratégicas e gerência internacional**. São Paulo: Atlas, 1999. cap. 8, p. 183-202.

ROSS, W. T.; ROBERTSON, D. C. Compound relationship between firms. **Journal of Marketing**, v. 71, n. 1, p. 108-123, 2007.

SCHUMACHER, C. Trust: a source of success in strategic alliances? **Schumalenbach Business Review**, v. 56, s/n, p. 259-278, 2006.

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, G. The exit structure of strategic alliances. University of Illinois Law Review. **Social Science Electronic Publishing**, Apr. 2005.

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

THOMPSON Jr., A. A.; STRICKLAND III, A. J. **Planejamento estratégico: elaboração, implementação e execução**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

TODEVA, E., KNOKE, D. Strategic alliances and models of collaboration. **Management Decision**, v. 43, n. 1, p. 123-148, 2005.

TODEVA, E. Strategic alliances. **International Encyclopedia of Organization Studies**, 2007. Disponível em: <http://ssrn.com/abstract=1460867>. Acesso em: 24 set. 2010.

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

VIRGILLITO, S. B. **Pesquisa de marketing: uma abordagem quantitativa e qualitativa**. São Paulo: Saraiva, 2010.

WERNERFELT, B. A resource-based view of the firm. **Strategic Management Journal**, v. 5, p. 171-180, 1984.

WERNERFELT, B. The resource-based view of the firm: ten years after. **Strategic Management Journal**, v. 16, p. 171-174, 1995.

WILK, E. O.; FENSTERSEIFER, J. E. Alianças estratégicas sob a perspectiva da visão da firma baseada em recursos: contribuições para um modelo dinâmico de cooperação. In: ENANPAD, 27, Atibaia, 2003. **Anais**: Atibaia. v. 1, p. 1-16. (CD-ROM).

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

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

YEHESEKEL, O.; ZEIRA, Y.; SHENKAR, O. Parent company dissimilarity and equity international joint venture effectiveness. **Journal of International Management**, v. 7, n. 2, p. 81-104, 2001.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

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

APÊNDICES

APÊNDICE A – ROTEIRO BÁSICO DE QUESTÕES

APÊNDICE B – BASIC PLAN OF QUESTIONS

APÊNDICE A - ROTEIRO BÁSICO DE QUESTÕES

Tipos de Questões	Questões
Iniciais	1. Quais foram os motivos que levaram a sua empresa a optar pela aliança estratégica? 2. Como a aliança estratégica está relacionada à estratégia de corporativa da empresa? 3. Qual foi o principal objetivo para a formação da aliança estratégica? 4. Foram avaliadas outras possibilidades de alianças estratégicas? Quais? 5. Por que a empresa optou pelo estabelecimento de uma <i>joint venture</i>?
De Transição	6. Como ocorreu o processo de seleção do parceiro de negócio (sócio)? 7. Quais os critérios que foram considerados para avaliar os parceiros de negócio (sócios) em potencial? 8. Como foi evidenciada a convergência de interesses entre as partes? 9. Como foram analisadas as competências e os ativos (tangíveis e intangíveis) para a formalização da aliança? 10. Quanto tempo as empresas levaram para a formalização da <i>joint venture</i>? 11. Como ocorreu a negociação entre as partes para estabelecer o contrato da <i>joint venture</i>? 12. Quais foram as principais etapas para a implementação da <i>joint venture</i>? E de que forma foram delineadas? 13. Como foi desenvolvido o planejamento estratégico da <i>joint venture</i>? 14. Quem foram as pessoas envolvidas e/ou responsáveis pelo processo de desenvolvimento do planejamento estratégico inicial da <i>joint venture</i>? 15. Quais foram os benefícios e os riscos identificados no processo de formação da <i>joint venture</i>?
Centrais	16. Como foi definida a estrutura da <i>joint venture</i>? 17. Quais as mudanças que ocorreram na estrutura da <i>joint venture</i> ao longo dos anos? Por que? 18. Quais foram os critérios estabelecidos para o desenvolvimento do contrato entre os parceiros de negócio (sócios)? 19. Como foram definidas as atribuições de tarefas, o papel a ser desempenhado, e as responsabilidades dos parceiros de negócio (sócios)? 20. Como acontece a cooperação e a colaboração entre os parceiros de negócio (sócios) para a consecução dos objetivos da <i>joint venture</i>? 21. Quais os mecanismos de governança utilizados para a gestão da

	<i>joint venture</i>? 22. Quais foram os marcos importantes para a implantação e para a evolução/desenvolvimento da <i>joint venture</i>? 23. Como são compartilhadas as informações entre os parceiros de negócio (sócios)? 24. Como ocorre o fluxo de informação das organizações? 25. A <i>joint venture</i> gerou alguma vantagem competitiva? Em caso afirmativo, qual? Favor comentar: 26. Quais os fatores críticos para o sucesso da <i>joint venture</i>?
Resumo	27. Resumindo, de que forma a <i>joint venture</i> contribui para os resultados, ou melhor, para o desempenho da sua empresa? 28. De forma geral, a empresa está satisfeita com os resultados e o desempenho provenientes da <i>joint venture</i>? 29. Em sua opinião, quais são as oportunidades para melhorar a operação e permitir a evolução da <i>joint venture</i>?
Finais	30. Finalizando, qual a importância da <i>joint venture</i> JOST Brasil para a sua empresa? 31. Gostaria de fazer algum comentário adicional? Muito obrigada pela sua participação!

Fonte: Elaborado pela autora a partir dos estudos desenvolvidos por Kogut (1988; 1989; 1991), Sheth e Parvatiyar (1992), Tsang (1998), Varadarajan e Cunningham (1995), Yoshino e Rangan (1995), Lorange e Ross (1996), Gulati (1998), Inkpen e Li (1999), Harbison e Pekar Jr. (1999), Child e Faulkner (1998), Aaker, (2001), Bamford, Gomes-Casseres e Robinson (2003), Barney e Hesterly (2007), Todeva (2007), Hitt, Ireland e Hoskisson (2008), Hoskisson et al. (2009), Beamish e Lupton (2009) e Peng (2008).

APÊNDICE B - BASIC PLAN OF QUESTIONS

Types of Questions	Questions
Initial phase	1. What reasons have led your company to choose an strategic alliance? 2. How is an strategic alliance related to the company's corporate strategy? 3. What was the main objective for the development of the strategic alliance? 4. Were other possibilities of strategic alliance evaluated? Which ones? 5. Why did the company choose to establish a joint-venture?
Transition phase	6. How did the process of selecting the business partner (partner) take place? 7. Which criteria have you considered when assessing or getting in touch with the prospective business partners? 8. How was the convergence of interests between the parties pointed out? 9. How were skills and assets (tangible and intangible) analyzed to formalize the alliance? 10. How long did it take for the companies to formalize the joint-venture? 11. How did the negotiation between the parties take place to establish the joint-venture agreement? 12. What were the key steps for the implementation of the joint-venture? And how were they conceived? 13. How was the strategic planning of the joint-venture developed? 14. Who were the people involved and / or who were those in charge of developing the initial strategic plan of the joint-venture? 15. Which benefits and risks were identified in the process of establishing the joint-venture?
Middle phase	16. How was the structure of the joint-venture defined? 17. What changes have been made in the structure of the joint-venture over the years? Why? 18. Which criteria have been established for the development of the agreement between the business partners? 19. How have the task assignments, functions to be performed, and responsibilities of the business partners been defined? 20. How is the cooperation and collaboration between the business partners achieved so that the objectives of the joint-venture may be accomplished? 21. What governance mechanisms are used in the management of the joint-venture? 22. What were the milestones in the setup and evolution/ development of the joint venture? 23. How is information shared between the business partners?

	24. How does the information flow take place in the organizations? 25. Has the joint venture created a competitive advantage? If so, which? Please comment: 26. What are the critical factors for a successful joint-venture?
Summary	27. In short, how does the joint-venture contribute to the results, or rather, to the performance of your company? 28. Overall, is the company satisfied with the results and the performance of the joint-venture? 29. In your opinion, what are the opportunities to improve the operation and allow further development of the joint-venture?
Final questions	30. Finally, how important is the joint venture JOST Brasil for your company? 31. Would you like to make any additional comments? Thank you very much for your participation!

Source: Done by author from studies developed by Kogut (1988; 1989; 1991), Sheth and Parvatiyar (1992), Tsang (1998), Varadarajan and Cunningham (1995), Yoshino and Rangan (1995), Lorange and Ross (1996), Gulati (1998), Inkpen and Li (1999), Harbison and Pekar Jr. (1999), Child and Faulkner (1998), Aaker, (2001), Bamford, Gomes-Casseres and Robinson (2003), Barney and Hesterly (2007), Todeva (2007), Hitt, Ireland e Hoskisson (2008), Hoskisson et al. (2009), Beamish and Lupton (2009) and Peng (2008).