

JOINT-VENTURE COMO ESTRATÉGIA DE INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS: UM ENSAIO TEÓRICO

Gustavo Barbieri Lima
FEARP – Universidade de São Paulo

Dirceu Tornavoi de Carvalho
FEARP – Universidade de São Paulo

RESUMO

Alianças estratégicas, parcerias e *joint-ventures* têm sido estratégias utilizadas por diversas empresas para melhorar a eficiência operacional, maximizar resultados, viabilizar a expansão física das mesmas, aumentar a competitividade e penetrar em mercados internacionais. O processo de Globalização de mercados, os acordos multilaterais para a formação de blocos econômicos, como a Área de Livre Comércio das Américas (ALCA), a União Européia (EU), o Mercado Comum do Sul (Mercosul), a crescente competição nos mercados internacionais, a concorrência acirrada por preços reduzidos e qualidade elevada dos produtos são fatores que motivam ou impulsionam as empresas a estabelecer *joint-ventures*. Os objetivos centrais deste trabalho são: - sintetizar, com base na literatura, o conceito de *joint-venture*, enfatizando definições, vantagens e desvantagens na adoção deste modo de entrada em mercados internacionais; - realizar um ensaio teórico acerca do tema *joint-venture*, visando contribuir para o conhecimento neste campo de estudo.

Palavras-chave: *Joint-venture*, Alianças Estratégicas, Estratégias de Entrada em Mercados Internacionais.

ABSTRACT

Strategic Alliances, partnerships and joint-ventures have been strategies used by many firms to improve their operational efficiency, to increase profit, to make their structural expansion possible and to penetrate international markets. The Globalization process, the economic blocs formation such as ALCA, EU and Mercosur, the increasing competition in the international markets, the tuff competition for low prices and top quality products are the main reasons that motivate those firms to form join-ventures. The main objectives of this study are: - summarize, based on the literature, the concept of joint venture, with emphasis in definitions, advantages and disadvantages of the adoption of this mode of foreign entry. The present paper aims to: - summarize, based on the literature, the concept of joint-venture, with emphasis on definitions, advantages and disadvantages in the adoption of this mode of foreign entry; - to perform a literature review about the theme joint-venture, intending to contribute to the knowledge in this field of study.

Key-words: Joint-venture, Strategic Alliances, Modes or Strategies of Foreign Entry.

1 Introdução

Quando empresas decidem se internacionalizar, geralmente algumas opções de como entrar nos mercados internacionais podem ser consideradas. Entre elas temos: Exportação direta e exportação indireta, *Joint-venture*, Licenciamento, *Franchising*, e Produção Local (Investimento direto). Uma empresa segue esta sequência no processo de se tornar multinacional, embora ela possa continuar usando todos, desde que algum seja mais apropriado para alguns países do que outros (BUELL, 1984; (MINERVINI, 1997; JEANNET e HENNESSEY, 1998; KOTLER, 2000; KOTABE e HELSEN, 2000).

Assim, observa-se que no jogo competitivo do mundo dos negócios, consolidam-se tendências como *joint-ventures*, parcerias e alianças estratégicas para fazer frente à globalização e ao comércio internacional. Desta forma, empresas visam aumentar sua participação de mercado, sua rentabilidade e sua competitividade, tornando-se mais produtivas e eficientes que seus concorrentes.

Uma *joint-venture*, seja ela doméstica, formada entre empresas de um mesmo país, ou internacional, constituída pela união entre empresas de países distintos, não é outro termo para “*Joint-adventure*”, apesar da semelhança gramatical. A expressão *Joint-venture* neste trabalho se refere à uma forma particular de fazer negócio, através do qual duas ou mais empresas se unem para explorar oportunidades de negócio. Legalmente estabelecida e sob contrato negociado entre as partes (JEANNET e HENNESSEY, 1998).

Para Kotler (1994, 2000), Noonam (1999) e Kotabe e Helsen (2000), tal aliança estratégica pode oferecer grandes vantagens para as empresas parceiras. Dentre elas, podemos mencionar: compartilhamento de capital e riscos, habilidades e recursos compartilhados, aumento dos lucros e da participação de mercado, economia de escala, redução dos custos produtivos, transferência de tecnologia entre as empresas, união de sinergias e troca de experiências e competências.

Segundo Keegan e Green (1999), em uma aliança é preciso aprender as habilidades do sócio, e não ver nela apenas uma maneira de vender o produto sem ter que fazer grandes investimentos.

No entanto, algumas barreiras podem dificultar o sucesso de *joint-ventures* - esta complexa, porém promissora oportunidade de penetrar em mercados internacionais, alavancar exportações, aumentar participação de mercado – e, . A formação de alianças estratégicas, no caso *joint-ventures* não deve menosprezar os seguintes aspectos: Confiança mútua, instrumentos legais que definam direitos e obrigações de cada parceiro, acordo sobre as metas a serem atingidas, medidas para a resolução de possíveis conflitos, minimização das diferenças culturais entre as empresas, sejam elas do mesmo país ou não, definição sobre transferência de tecnologia entre as empresas, entre outros (MILLER et al, 1996).

2 Objetivos do Estudo

Os objetivos centrais deste trabalho são:

- Sintetizar, com base na literatura, o conceito de *joint-venture*, enfatizando definições, vantagens e desvantagens na adoção deste modo de entrada em mercados internacionais;

- Realizar um ensaio teórico acerca do tema *joint-venture*, visando contribuir para o conhecimento neste campo de estudo.

3 Procedimentos Metodológicos

Realizaram-se pesquisas bibliográficas e levantamento do referencial teórico sobre Modos ou Estratégias de Entrada em Mercados Internacionais e *Joint-venture* (MALHOTRA, 2001). O estudo foi fundamentado na literatura do tema proposto. Segundo Yin (2001), a revisão de literatura é, portanto, um meio para se atingir uma finalidade, e não – como pensam muitos estudantes – uma finalidade em si. Os pesquisadores iniciantes acreditam que o propósito de uma revisão de literatura seja determinar as respostas sobre o que se sabe a respeito de um tópico; não obstante, os pesquisadores experientes analisam pesquisas anteriores para desenvolver questões mais objetivas e perspicazes sobre o mesmo tópico.

4 Referencial Teórico

4.1 Estratégias ou Modos de Entrada em Mercados Internacionais

Empresas internacionais devem determinar o tipo de presença nos mercados onde competem. Uma primeira decisão de extrema relevância diz respeito ao modo ou método de entrada no mercado selecionado. Uma segunda decisão considera propriedade e controle. A empresa deveria ter o controle total de suas operações, ou uma *joint-venture* é preferível? (JEANNET e HENNESSEY, 1998)

Segundo Kotabe e Helsen (2000), dificilmente, podemos superestimar a necessidade de uma sólida estratégia de entrada em algum mercado. As decisões de entrada em algum mercado. As decisões de entrada influenciarão fortemente outras decisões de composto de marketing da empresa. Várias decisões precisam ser tomadas. A empresa precisa decidir sobre: (1) o produto/ mercado-alvo, (2) as metas de mercados-alvos, (3) o modo de entrada, (4) o tempo de entrada, (5) um plano de composto de marketing e (6) um sistema de controle para monitorar o desempenho do mercado penetrado.

Os modos de entrada em mercados internacionais para empresas que desejam se internacionalizar estão apresentados no Quadro 1:

Quadro 1 – Modos ou estratégias de entrada em mercados internacionais.

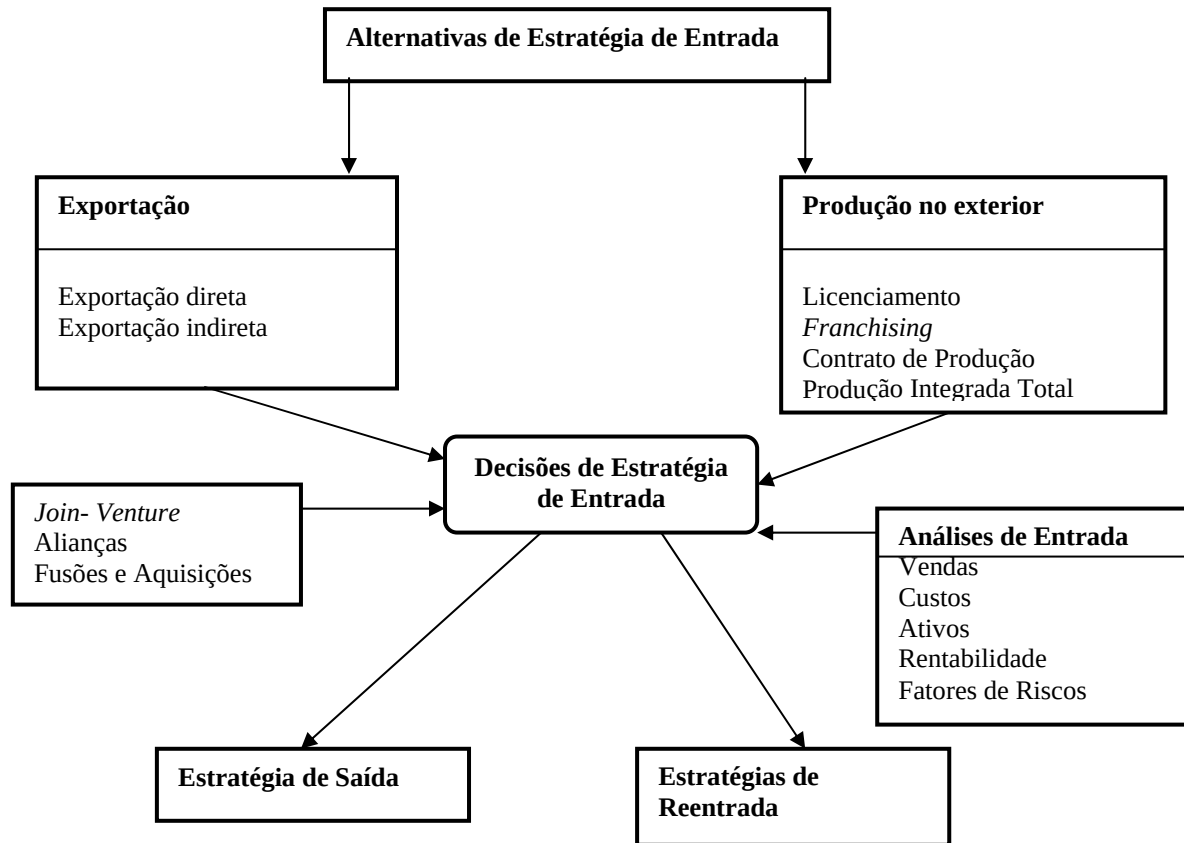
MODOS OU ESTRATÉGIAS DE ENTRADA EM MERCADOS INTERNACIONAIS	DESCRIÇÃO
• Exportação Direta	A empresa estabelece seu próprio departamento de exportação e vende os produtos por meio de um intermediário localizado no mercado estrangeiro. O exportador tem mais controle sobre suas operações internacionais.
• Exportação Indireta	A exportação indireta ocorre quando a empresa vende seus produtos em mercados estrangeiros por meio de um intermediário estabelecido em seu próprio país. O

	intermediário pode ser uma empresa comercial exportadora, uma <i>trading company</i> ou simplesmente um corretor.
• Licenciamento	O Licenciamento é uma transação contratual em que a empresa – a licenciadora – oferece alguns ativos a uma empresa estrangeira – a licenciada – em troca do pagamento de <i>royalties</i> . Exemplo: marcas registradas, know-how tecnológico, processos de produção, patentes.
• Franchising	O franchising é um acordo em que o franquizador dá ao franquiado o direito de uso do conceito do negócio e a marca registrada do produto/ serviço em troca do pagamento de <i>royalties</i>
• Contrato de Produção	Com o contrato de produção, a empresa negocia com um fabricante local a fabricação de partes, ou do produto inteiro. O trabalho de marketing do produto fica sob responsabilidade da empresa internacional.
• Joint-ventures	Com uma <i>joint-venture</i> , a empresa estrangeira concorda em compartilhar capital e outros recursos com outros sócios, para estabelecer uma nova entidade no país-alvo.

Fonte: Autores, baseado em Kotabe e Helsen, 2000; Keegan e Green, 1999; Minervini, 1997; Jeannet e Hennessey, 2001; Keegan, 1980, 1999; Noonan, 1985, 1999; Kotler, 1994, 2000; Berman, 1996; Rodrigues, 2000.

A Figura 1 representa as Estratégias ou Modos de entrada em mercados internacionais, de acordo com Jeannet e Hennessey (2001).

Figura 1 – Estratégias de Entrada em Mercados.



Fonte: Traduzido a partir de Jeannet; Hennessey, 2001.

Figura 2 - Avaliação dos Modos de Entrada em Mercados Internacionais pelo nível de controle e pelo custo de entrada.



Fontes: Anderson e Gatignon 1986; Anderson e Coughlan 1987; Berman 1996, adaptados pelos autores, *apud* Lima, Neves e Oliveira, 2002.

Acompanhando a progressão no gráfico, tem-se a transferência de autoridade e o crescente grau de controle, além do custo de entrada de cada uma das formas de entrada nos mercados internacionais (Anderson e Gatignon, 1986; Bello e Lothia, 1995; Berman, 1996).

Noonam (1999) aponta alguns estágios no desenvolvimento de mercado internacionais, conforme Quadro 2:

Quadro 2 – Algumas das opções no desenvolvimento de mercados internacionais.

Estágio I	Estágio II	Estágio III	Estágio IV
Exportação direta	Grupos de marketing	Filial no exterior	Subsidiária no exterior
Agentes de Exportação			<i>Joint venture</i>
Empresas comerciais exportadoras	Empresas de marketing conjuntas		Licenciamento
<i>Trading Companies</i>	Consórcios		Alianças estratégicas
Organizações de Promoção de Vendas			

Fonte: Traduzido e adaptado a partir de Noonam (1999).

4.2 *Joint-venture*

4.2.1 Conceitos de *Joint-venture*

Com uma *joint-venture* a empresa estrangeira concorda em compartilhar capital e outros recursos com outros sócios, para estabelecer uma nova entidade no país-alvo. Tipicamente, a sociedade é feita com empresas locais, mas podem também envolver autoridades governamentais, outras empresas estrangeiras ou um composto de participantes locais e estrangeiros. Dependendo do volume de capital envolvido, três formas de parceria podem ser identificadas: maioria (mais de 50% do capital), meio a meio, e minoria (menos de 50% do capital) (KOTABE e HELSEN, 2000).

Para Kotler (1994, 2000), investidores estrangeiros podem se unir a investidores locais para criar uma *joint-venture* na qual possam dividir o controle e a propriedade, participando da sociedade e do negócio. A formação de uma *joint-venture* pode ser necessária ou desejável por razões econômicas ou políticas. A empresa estrangeira pode não ter recursos financeiros, físicos ou de gerenciamento para levar adiante o empreendimento sozinha. Ou o governo estrangeiro pode exigir que seja feita uma *joint-venture* como condição para a entrada.

Segundo Noonam (1999), para alcançar grande controle sobre vendas e distribuição, controlar a fabricação local e a embalagem, alguns fabricantes colocam em funcionamento uma subsidiária estrangeira, ou possivelmente uma *joint-venture*. Ambas terão que funcionar de acordo com as leis do país em que estiverem instaladas.

Joint-venture é uma associação com participação entre duas empresas, com o objetivo de realizar negócios que dificilmente poderiam ser realizados individualmente pelos membros da mesma associação. É um contrato entre duas partes para criar uma associação entre empresas, com objetivo comum e vantagem recíproca, com a finalidade de concretizar um ou mais negócios por tempo definido ou indefinido (MINERVINI, 1997, 2005).

Conforme Jeannet e Hennessey (1998), por meio de uma *joint-venture* uma empresa convida um parceiro estrangeiro para dividir na nova unidade.

Joint-venture envolve a criação de uma nova empresa por duas ou mais empresas existentes. As empresas já existentes assumem papéis importantes no desenvolvimento e implementação de uma estratégia de marketing para a *joint-venture*.

Joint-ventures estão entre as opções mais comuns de aliança estratégica no mercado global. Uma grande troca de habilidades, sistemas e conhecimento de mercado geralmente são compartilhados entre os parceiros envolvidos na criação de uma *joint-venture*, assim como o compartilhamento de Riscos envolvidos (PELTON, 1997).

Keegan e Green (1999), afirmam que uma *joint-venture* com um sócio local constitui uma forma de participar mais extensamente de mercados estrangeiros do que exportar ou conceder licenças, na qual os sócios dividem riscos e combinam diferentes pontos fortes da cadeia de valor – por exemplo, a capacidade de comercialização internacionalização e de fabricação. As empresas que não dispõem de recursos de capital suficientes podem procurar sócios para financiar um projeto em conjunto. Finalmente, uma *joint-venture* pode ser a única forma de entrar em um país ou região, se as práticas governamentais de concessão de contratos geralmente favorecem empresas nacionais ou se as leis proíbem controle acionário estrangeiro, mas permitem *joint-ventures*.

4.2.2 Razões para a formação de *Joint-ventures*, Vantagens e Desvantagens

De acordo com Minervini (1997, 2005); Pelton (1997); Jeannet e Hennessey (1998); Noonam (1999), as razões consideradas para a formação de *Joint-ventures* são:

- Limitações de Capacidade na unidade doméstica – quando as opções de expandir domesticamente no local atual são consideradas desfavoráveis;
- Protecionismo no país de destino;
- Competição de igualdade com fabricantes locais;
- Maior penetração de mercado;
- Ganhar acesso a canais de distribuição;
- Ganhar “expertise” de administração;
- Insumos disponíveis localmente;
- Vantagem competitiva via compartilhamento de recursos;
- Obter Benefício de Megablocos Econômicos Regionais (Redução de alíquota de importação ou exportação por fazer parte do mesmo);
- Exigência do governo local para que uma empresa estrangeira se estabeleça no país.
- Reduzir o impacto negativo da legislação local sobre investimentos estrangeiros.

A formação de *Joint-venture* entre empresas apresenta vantagens e desvantagens, como apresentado no Quadro 3.

Quadro 3 – Possíveis Vantagens e Desvantagens de se formar uma *Joint-venture*.

Possíveis Vantagens/ Benefícios	Possíveis Desvantagens/ Limitações
• Obter recursos financeiros através da obtenção de um parceiro.	• Discordância entre os parceiros sobre investimentos, marketing, ou outras políticas.
• Unificação de sinergias e experiências anteriores.	• Divergência sobre a aplicação dos lucros (Reinvestir X Distribuir mais dividendos).
• Proporcionam muito maior controle sobre as operações do que a maioria	• Incapacidade de as empresas entrarem em acordo sobre

dos modos de entrada (Licenciamento, Franchising, Contrato de Produção, outros).	estratégia.
• Potencial de retorno – se comparada às formas de menor comprometimento de recursos (Ex. Financiamento).	• A propriedade conjunta pode impedir uma multinacional de realizar políticas específicas de produção e marketing em nível mundial.
• Capital e riscos compartilhados.	• Abuso de poder por parte de uma das empresas. (Geralmente a de maior porte).
• Habilidades e recursos compartilhados/ combinados. (<i>Know-how</i>, conhecimento de mercado, etc).	• Se a <i>Joint-venture</i> obtém êxito, o parceiro majoritário pode tentar forçar o parceiro minoritário para fora do negócio.
• Aumento dos lucros e da participação de mercado.	• Proteção de interesses individuais de cada empresa.
• Neutralizar a concorrência.	• Não aceitação de transferência de tecnologia (Abrir os segredos para a outra).
• Economia de escala em recursos e processo de fabricação	• Defesa de Propriedade intelectual.
• Acesso rápido à tecnologia.	• Falta de confiança entre parceiros.
• Reduzir os custos produtivos.	• Altos custos incorridos pela empresa com questões de controle e coordenação que surgem quando se trabalha com um sócio.
• Desenvolvimento quase imediato de presença de mercado.	• Como no caso do licenciamento, um sócio dinâmico em uma <i>joint-venture</i> pode vir a se tornar um forte concorrente.
• Combinação de diferentes pontos fortes da cadeia de valor (Capacidade de comercialização internacional e de fabricação, etc).	• As diferenças culturais quanto às atitudes e estilos gerenciais também podem constituir um desafio de grandes proporções.
• As empresas que não dispõem de recursos de capital suficientes podem procurar sócios para financiar um projeto em conjunto.	
• Aprender através da participação em uma aliança.	

Fonte: Autores, baseado em Keegan (1980); Kotler (1994, 2000); Miller et al (1996); Minervini (1997, 2005); Pelton (1997); Keegan e Green (1997); Jeannet e Hennessey (1998); Noonam (1999); Kotabe e Helsen (2000); Wolf (2001).

Segundo Porter (1997), Besanko (2000), Grant (2002), os riscos inerentes à formação de *joint-ventures* são:

- Cada lado enfrenta barreiras a saída para deixar o relacionamento;
- Risco de relacionamento de poder desequilibrado no qual a organização mais poderosa exerce controle sobre as mais fracas;
- Riscos de absorção pelo mais forte (Joint Venture);
- Riscos de hold-up quando apenas uma das partes fez investimentos em ativos específicos
- Sócios podem discordar sobre a divisão de investimentos, marketing ou outras políticas.
- Transferência tecnológica
- Ceder mercados (conhecimento da marca)
- Outras atitudes oportunistas.
- Possível criação de cartéis
- Diferença cultural entre as empresas como barreira de comercialização e administração
- Discordância entre os parceiros sobre investimentos, marketing, ou outras políticas
- Divergência sobre a aplicação dos lucros (Reinvestir X Distribuir mais dividendos)
- Incapacidade de as empresas entrarem em acordo sobre estratégia
- A propriedade conjunta pode impedir uma multinacional de realizar políticas específicas de produção e marketing em nível mundial
- Abuso de poder por parte de uma das empresas. (Geralmente a de maior porte).
- Se a *Joint-venture* obtém êxito, o parceiro majoritário pode tentar forçar o parceiro minoritário para fora do negócio
- Proteção de interesses de cada empresa
- Não aceitação de transferência de tecnologia (Abrir os segredos para a outra).
- Defesa de Propriedade intelectual
- Falta de confiança entre parceiros
- Altos custos incorridos pela empresa com questões de controle e coordenação que surgem quando se trabalha com um sócio
- Como no caso do licenciamento, um sócio dinâmico em uma *joint-venture* pode vir a se tornar um forte concorrente

4.2.3 Sucesso de uma *joint-venture*

O Quadro 4 demonstra as forças que levam as *joint-ventures* ao sucesso.

Quadro 4 – Forças que levam as *Joint ventures* ao sucesso.

• Escolha adequada do parceiro	A maioria das <i>Joint-ventures</i> prospera ao ser escolhido o sócio adequado. Isso significa que as empresas devem investir tempo na identificação de candidatos apropriados. (Triagem cuidadosa do parceiro)
• Ambos os parceiros devem ser fortes	A construção de vínculos com parceiros fracos é uma receita para o desastre, pois este compromete a competitividade.
• Estabeleça Objetivos	É importante deixar os objetivos da <i>Joint-venture</i>

claros desde o início	bem claros desde o início da conversação. Os parceiros devem conhecer suas respectivas contribuições e responsabilidades, antes de assinar o contrato.
• Supere Diferenças Culturais	Adaptação às diferentes mentalidades. Muitas disputas de <i>Joint-ventures</i> originam-se de diferenças culturais entre parceiros locais e estrangeiros. (Mesmo diferenças culturais entre organizações de um mesmo país devem ser consideradas)
• Compromisso e consideração da Alta Administração	Sem forte compromisso da alta administração das empresas, a maioria das <i>Joint-ventures</i> está fadada ao fracasso. Compatibilidade entre os estilos de gerenciamento.
• A abordagem incremental funciona melhor	A parceria inicia em pequena escala. Gradualmente, o escopo do negócio é ampliado, acrescentando-se outras responsabilidades e atividades à <i>Joint-venture</i> .
• Autonomia e Flexibilidade	Autonomia pode significar que a <i>Joint-venture</i> possui equipe gerencial própria. A autonomia torna mais fácil o processo de tomada de decisão e facilita a solução dos conflitos que surgiram. A flexibilidade é essencial para se enfrentarem as mudanças ambientais.
• Propriedade igual	Divisão justa entre poder e lucro. Significa que um parceiro está preocupado com o sucesso do outro. Ambos os parceiros devem contribuir para a <i>Joint-venture</i> .
• Experiência das empresas	A experiência das empresas neste campo, geralmente, indicará como a <i>joint-venture</i> pode ser melhorada.
• Flexibilidade e “abertura” entre os parceiros	A essência desta forma de atividade internacional é a flexibilidade e a susceptibilidade para combinar circunstâncias particulares.

Fonte: Autores, a partir de Buell (1970); Miller *et al* (1996); Minervini (1997); Kotabe e Helsen (2000).

4.2.4 Cuidados para evitar o “divórcio” da *Joint-venture*

O Quadro 5 apresenta os cuidados a serem tomados por empresas considerando a formação de *Joint-ventures*.

Quadro 5 – Cuidados a serem tomados por empresas considerando a formação de Joint-ventures.

• Não realizar parceria com empresas que estão inicialmente muito preocupados com o controle ou como separar se a <i>joint-venture</i> falhar.
• A <i>joint-venture</i> deve ser capaz de obter recursos para crescer e não deve se restringir geograficamente ou tecnologicamente.
• A aliança deve desenvolver sua própria cultura.
• Os gerentes da <i>joint-venture</i> precisam de acesso à cúpula das empresas parceiras.
• Ficar longe de parceiros muito centralizados e sem experiência em dividir responsabilidades.

Fonte: Traduzido e elaborado a partir de Jeannet e Hennessey (1998).

As forças que levam as *joint-ventures* ao fracasso estão apresentadas no Quadro 6.

Quadro 6 – Forças que levam as *Joint-ventures* ao fracasso.

• Os sócios se enfrentam como concorrentes reais ou potenciais.
• As pesquisas de Marketing não foram feitas corretamente.
• Os sócios não respeitam os compromissos estabelecidos no contrato.
• A estrutura da Joint-venture não é adequada.
• Os executivos da Joint-venture não conseguem desvincular-se dos vícios de gerenciamento de suas respectivas empresas.

Fonte: Minervini (1997), Keegan e Green (1999).

O Quadro 7 resume os problemas que freqüentemente surgem durante as negociações de uma *Joint-venture*.

Quadro 7 – Problemas que freqüentemente surgem durante as negociações de uma *Joint-venture*.

Problemas de Avalização	Cada parceiro trás ativos financeiros e outros para a <i>Joint-venture</i> e não é fácil determinar o valor destes ativos.
• Tranparência	Getting accurate data upon which to base valuations and other decisions can be very difficult in some countries, specially where accounting standars are quite different from international standars.
• Resolução de conflitos	Acordos que versam sobre como disputa entre parceiros devem ser resolvidas. Este aspecto é importante, visto que disputas em um relacionamento tão complexo e dinâmico como uma <i>Joint-venture</i> .
• Divisão de responsabilidades e grau de independência de gerenciamento	There is some evidence thata protection of a Joint venture´s manegement from parent company interference is an important

	determinant of the venture's success.
• Mudanças na divisão de propriedade	Como a estrutura de propriedade deveria ser mudada quando a <i>Joint-venture</i> atinge a maturidade? Este tópico deveria ser negociado antes que alguma crise ocorra.
• Política de distribuição de dividendos e outros tópicos financeiros	Conflitos potenciais entre diferentes objetivos (expandir e ganhar participação de mercado ou melhorar a situação do fluxo de caixa) são melhores abordados quando o acordo está sendo negociado.
• Marketing	Pelo fato de o Marketing ser tão crítico para o sucesso da <i>Joint-venture</i> , não deveria ser surpresa que este pode ser um ponto difícil de se negociar.

Fonte: Traduzido e elaborado a partir de Miller et al (1996).

5 Conclusões

O presente artigo constitui um ensaio teórico acerca do tema *joint-venture*. O objetivo central foi elaborar um referencial teórico estruturado e conciso para embasar futuros estudos empíricos e enriquecer o campo de conhecimento sobre o tema.

Após o que foi apresentado, conclui-se que *joint-ventures* podem ser consideradas interessante ferramenta para a entrada em mercados internacionais favorecendo o aumento da participação de mercado, rentabilidade e competitividade das empresas envolvidas, tornando-as mais produtivas e eficientes que seus concorrentes.

As *joint-ventures* apresetam várias vantagens, podendo-se mencionar: obter recursos financeiros através da obtenção de um parceiro, unificação de sinergias e experiências anteriores, proporcionam muito maior controle sobre as operações do que a maioria dos modos de entrada (licenciamento, franchising, contrato de produção, outros), potencial de retorno – se comparada às formas de menor comprometimento de recursos (Ex. financiamento), capital e riscos compartilhados, habilidades e recursos compartilhados/ combinados. (*know-how*, conhecimento de mercado, etc), aumento dos lucros e da participação de mercado, neutralizar a concorrência, economia de escala em recursos e processo de fabricação, entre outros.

6 Bibliografia

- ANDERSON, E. e COUGHLAN, A. T. **International Market Entry and Expansion via Independent or Integrated Channels of Distribution**. Journal of Marketing, v. 51, 1987.
- ANDERSON, E. e GATINGNON, H. **Modes of foreign entry: a transaction cost analysis and propositions**. Journal of International Business Studies, 1986.
- BELLO, D. C. E LOTHIA, R. **Export Channel Design: The Use of Foreign Distributors and Agents**. Journal of Academy of Marketing Science, v. 23, n.2, 1995.
- BERMAN, B Marketing Channels. Jonh Wiley & Sons, Inc. USA, 1996.
- BESANKO, D; DRANOVE, D.; SHANLE, M. **Economics of Strategy**. 2ªEd. Wiley, 2000.

BUELL, V. P. E HEYEL, C. **Handbook of Modern Marketing**. McGraw-Hill Book Company, 1970.

BUELL, V. P. **Marketing Management: A Strategic Planning Approach**. McGraw-Hill Book Company, 1984.

BRIDGEWAER, S e EGAN, C. **International Marketing Relationships**. Palgrave. 288p, 2002.

CAMPOMAR, M. C. **Do uso de “estudo de caso” em pesquisas para dissertações e teses em Administração**. Revista de Administração, v. 26, n. 3, p.95-97, Jul/Set., 1991.

COUGHLAN, A.; ANDERSON, E; STERN, L. E EL-ANSARY, A. **Canais de Marketing e Distribuição**. 6ª Ed. Porto Alegre: Bookman. 461p., 2002.

CRYSTALSEV. Base de dados disponível em : <http://www.crystalsev.com.br> . Acessado em: 20/02/2007 e 16/04/2007.

EISENHARDT, K. M. **Building Theories from Case Study Research**. Academy of Management Review. Vol. 14, nº4, 1989, p. 532-550.

FRANKO, L.G. **Joint Venture divorce in the Multinational Company**. Columbia Journal of World Business, May-June, 1971, p. 13-22.

GATINGNON, H. e ANDERSON, E. **The multinationals corporation's degree of control over foreign subsidiaries: an empirical test of a transaction cost explanation**. Journal of Law, Economics and Organization, 1988.

GEMUNDEN, H.G.; RITTER, T. e WALTER, A. **Relationships and Networks in International Markets**. Elsevier Science, 1997. 460p.

GRANT, R. M. **Comtemporary Strategy Analysis: Concepts, Techniques, Applications**. 4ª Ed. USA: Blackwell Plubishers, 2002.

HANNAH, A. C. e SPENCE. The International Sugar Trade, Published in Association with International Sugar Organisation, 1997 John Wiley & Sons, Inc. London, England. 245 pg.

HEIDE, J. B. **Interorganizational Governance in Marketing Channels**. Journal of Marketing. Vol. 58. January, 1994.

HOLLESEN, S. **Global Marketing**. Prentice Hall, 2nd Ed. 2001. 667p.

JEANNET, J.P. e HENESSEY, H.D. **Global Marketing Strategies**. 4th Edition Houghton Mifflin Company. Boston USA, 2001. 762p.

JOHANSON, J.K. **Global Marketing: Foreign Entry, Local Marketing and Global Management**. Irwin-McGraw Hill, 2nd Ed, 2000. 604p.

JONSON, G. e SCHOLLES, K. **Exploring Corporate Strategy**. Prentice Hall, 4th Ed., 1997. 866p.

KEEGAN, W.J. e GREEN, M.C. **Princípios de Marketing Global**. São Paulo: Ed. Saraiva, 1999.

KEEGAN, W. J. **Multinational Marketing Management**. 2nd Ed. Prentice Hall, Inc, 1980.

KLEIN, S.I e ROTH, V. J. **Satisfaction with International Marketing Channels**. Journal of Marketing. V. 58. January, 1994.

KLEIN, S. et al. **A Transaction Cost Analisis Model of Channel Integration inInternational Markets**. Journal of Marketing Research. Vol. XXVII, 1990.

KOTABE, M. e HELSEN, K. **Administração de Marketing Global**. São Paulo: Ed. Atlas, 2000.

KOTLER, P. **Administração de Marketing**: a edição do novo milênio. 10ª Edição. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, P. **Marketing para o século XXI**: como criar, conquistar e dominar mercados. 5ª Edição. São Paulo: Futura, 1999.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de Marketing**: Uma orientação Aplicada. 3ª Edição. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de Marketing**. Ed. Compacta. São Paulo: Atlas, 1996.

MILLER, R. et al. **International Joint Venture in Developing Countries**. (World Bank). Base de dados disponível em: <http://www.Worldbank.org/fandd/english0397/articles/050397.htm> (1996).

MINERVINI, N. **O Exportador**. 4ª Ed. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

MINERVINI, N. **Exportar**: Competitividade e Internacionalização. São Paulo: Makron Books.

NEVES, M. F. e SCARE, R. F. (coordenadores). **Marketing& Exportação**. Ed. Atlas, 2001. 316 p.

NEVES, M.F. **Um modelo para Planejamento de Canais de Distribuição no Setor de Alimentos**. (Tese de Doutorado). FEA – USP, 1999.

NOONAN, C. J. **Export Marketing**. The Chartered Institute of Marketing. Butterworth Heinemann, 1999.

NOONAM, C. **Practical Export Management**: Developing International Business. George Allen & Unwin Ltd, 1985.

PALIWODA, S. J. e THOMAS, M.J. **International Marketing**. BH Butterworth Heinemann, 2001. 509p.

PELTON, L. E. et al. **Marketing Channels**: A Relationship Management Approach. Irwin/ McGraw-Hill, 1997.

PORTER, M. E. **Estratégia Competitiva**: Técnicas para a análise de indústrias e da concorrência. 7ª. Edição. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

RODRIGUES, S. B. **Competitividade, Alianças Estratégicas e Gerência Internacional**. São Paulo: Atlas, 2000.

ROSEMBERG, L. J. **Marketing**. Pretice-Hall, Inc., 1977.

ROSEMBLOON, B. **Marketing Channels**. 6th Edition. The Dryden Press. 688p.

SELLTIZ, C. ; JAHODA; DEUTCH; COOK, S. W. Métodos de Pesquisa nas relações sociais. 2ª. Edição. São Paulo: Herder, 1967.

STERN, L. W. et al. **Marketing Channels**. 5th Edition. Prentice Hall, 1996.

YIN, R. K. **Estudo de Caso**: planejamento e métodos. 2ª. Edição. Porto Alegre: Bookman, 2001.

WRIGHT, W. **Joint Venture problems in Japan**. Columbia Journal of World Business, 1979. P 25-31.