

# "JOINT VENTURES": OPÇÕES ESTRATÉGICAS PARA NEGÓCIOS EFICIENTES

Nardir Antonio Sperandio

Mestre pela F.G.V. Docente da UEL -  
FIAPEC e Consultor de Empresas

## Resumo

A grande tendência no mundo dos negócios é a crescente característica da utilização de parcerias. Na busca de oportunidades comerciais, as empresas estão se associando em "joint ventures", fazendo alianças no esforço pela competitividade, otimização de recursos e produtividade. Este processo demanda uma ação integradora de objetivos, filosofia, estrutura, interesses e relações. Para que isso aconteça, existe um processo de "joint venture" que evidenciamos, composto de quatro etapas: avaliação da oportunidade comercial de associação, elaboração de planejamento e projeto, implementação das mudanças, e por fim, o desenvolvimento da "joint venture".

## Abstract

The great tendency in the business world is the increasing characteristics of using partnerships. Enterprises in search of commercial opportunities are joining one another in joint venture making alliances for competitiveness and better ways of getting resources and productivity. This process requires an action to integrate the aims, philosophy, structures, interests and relationships. To make all these happen there is a "joint venture" process that is evident, composed of four stages: evaluation of the commercial opportunity for association, elaboration of a plan and project, changes, and finally, the development of the "joint venture".

## Introdução

Cada vez é mais crescente o número de empresas que vem adotando as "Joint Ventures" como opção estratégica no mundo dos negócios. De certa forma é compreensível esta atração. Muitas empresas vêem a "joint ventures" como um meio fácil de acesso a novas tecnologias e novos mercados, ou como uma maneira de ganhar impulso dentro de sua organização, unindo forças com uma equipe vencedora. Qual a empresa que não se sentiria atraída por uma oportunidade que oferecesse um lucro potencialmente elevado com risco menor, investimento financeiro e tempo para comercializar? É claro que a questão não é tão simples assim. Mergulhar na transação sem compreender o compromisso e suas exigências pode reduzir substancialmente as possibilidades de êxito do empreendimento. A finalidade do presente estudo é oferecer informações e conselhos práticos que possam orientar as empresas em seus esforços de estabelecer e administrar empreendimentos de "Joint Ventures" bem sucedidas.

### 1. O que leva a Formação de uma "Joint Venture"

Uma "Joint Venture" nada mais é do que uma estratégia de um número crescente de alianças econômicas que as empresas começaram a formar, em resposta às rápidas mudanças de estrutura da economia mundial e nacional. As mudanças na



tecnologia, macroeconomia, nas leis e regulamentos criaram um mundo muito mais complexo e competitivo para a realização das atividades econômicas. Muitas empresas passaram a examinar alternativas de alianças para poder crescer ou manter suas posições de mercado tradicionais. Este esforço pela competitividade originou muitas alianças manifestadas através de fusões, aquisições, compras alavancadas, transferência forçada de interesses e "Joint Venture".

A CORNING, INC., por exemplo, é uma empresa que se tornou sinônimo de "Joint Ventures" bem-sucedidas e seu Presidente Jamie Houghton, acredita que o mundo se tornou complicado demais para que as organizações penetrem em novos mercados ou formem novas empresas sozinhas.

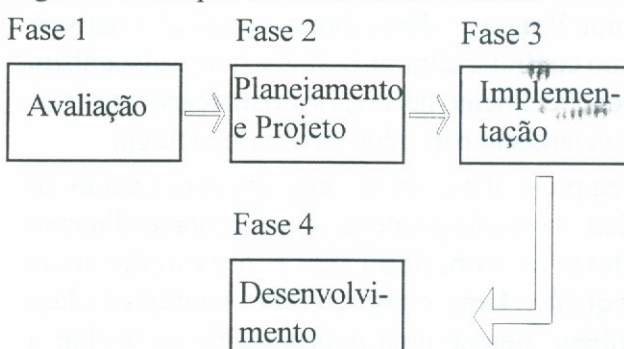
Muitos observadores e analistas de mercado prevêm que nos próximos 10 ou 20 anos a maioria das empresas atuarão em alguma forma de aliança, e as empresas individuais enfrentarão dificuldades cada vez mais crescentes em agir sozinhas.

As pesquisas mostram que o índice de sucesso de um novo produto é maior quando é lançado num mercado existente ou conhecido, com a tecnologia existente ou conhecida. Desta forma, a união de forças com um sócio que oferece um conhecimento de mercado, tecnologia, ou ambos, que compensa o que o outro sócio não tem, tornou-se uma política muito pragmática. Estudos realizados por HARRIGAN, em seu livro: "Strategies for Joint Ventures" confirmam que apenas 46% tiveram efetivo sucesso entre 1924 e 1985. A vida média foi de apenas três anos e meio. Isto demonstra que ao lado de muitos sucessos existem fracassos. O que pode se feito para melhorar a probabilidade de sucesso das "Joint Ventures"? Na sequência estão identificados fatores fundamentais de sucesso e problemas potenciais, que os administradores podem implementar para diminuir o risco de fracasso e aumentar a probabilidade de sucesso das "Joint Ventures".

## 2. O Processo de uma "Joint Venture"

O desenvolvimento de uma "Joint Venture" se caracteriza por uma série de etapas, como nos mostra a figura 1. Cada etapa tem suas características e exigências. O modo pelo qual uma empresa examina uma "Joint Venture" (etapa 1) e a forma como os novos sócios reagem às etapas posteriores afeta significativamente o nível de sucesso do empreendimento. Examinemos cada etapa, em detalhe.

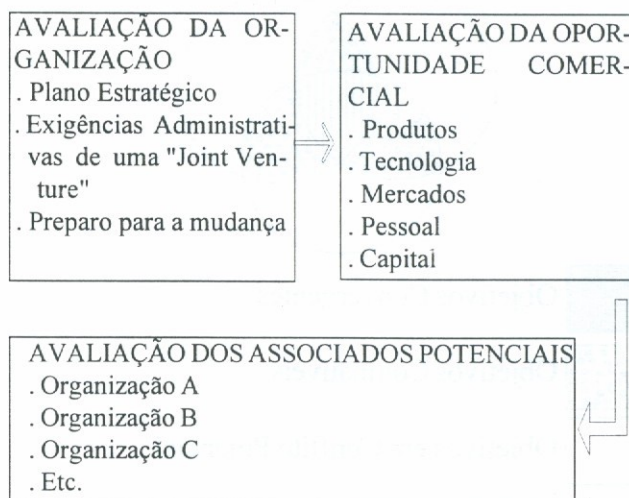
Figura 01 - Etapas de Uma "Joint Venture"



### Etapa 1: AVALIAÇÃO

Nesta etapa 1 a possibilidade de "Joint Venture" está sendo examinada e avaliada. Esta etapa compreende a coleta de dados e avaliação de três tipos de informações, conforme está demonstrado na figura 2. Em primeiro lugar, avaliar-se a si mesma - seu plano estratégico, a capacidade de aceitar as exigências operacionais do empreendimento e as mudanças decorrentes do mesmo.

Figura 02 - Atividades de Avaliação



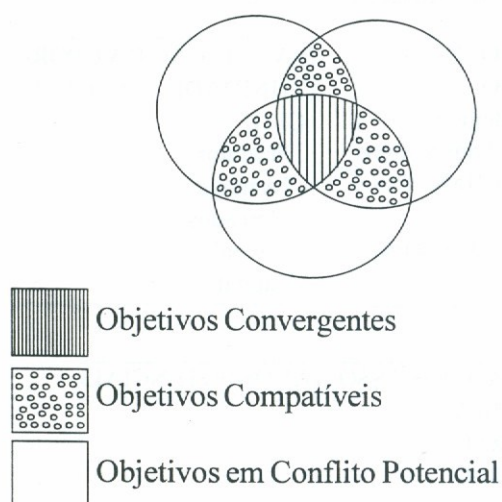


Será a “Joint Venture” o mecanismo estratégico mais adequado à solução do problema, ou à oportunidade buscada? Não haverá outras alternativas? As “Joint Ventures” são realizadas, muitas vezes, para resolver problemas temporários. Uma organização pode estar tentando acesso rápido a um mercado potencialmente lucrativo, ou obter recursos financeiros necessários para o desenvolvimento de um produto. Uma vez satisfeita a necessidade imediata, muitas empresas lamentam ter formado a “Joint Venture”. Descubrem outras alternativas, como contratar administradores que já disponham de conhecimento necessário do mercado, busca de licenciamento para adquirir uma tecnologia.

A empresa deve ter clareza absoluta quanto ao objetivo estratégico atendido pelo empreendimento e deve ter concluído que é o caminho mais adequado. Uma compreensão estratégica clara também oferece uma oportunidade de avaliar a compatibilidade com um sócio em potencial.

É importante os sócios compartilharem de objetivos, ao desejar iniciar uma “Joint Venture”. Esses objetivos comuns são forças impulsoras que dão origem à formação do empreendimento. Como a figura 3 mostra, é possível pensar em três séries distintas de objetivos entre os associados e a “Joint Venture”

Figura 03 - Relação de Objetivos Entre Empresas Associadas e "Joint Venture"



Primeiro, os objetivos convergentes servem como base de relação entre essas três entidades organizacionais. Representam as razões primordiais da criação desse empreendimento. Cada organização tem também uma série de objetivos que são peculiares e compatíveis com as outras duas. Esses objetivos não interferem no desempenho de nenhum dos associados do empreendimento. A terceira série de objetivos encerra o potencial do conflito. Podem ser diferenças de estratégia, características operacionais, ou estilo de administração. Representam uma variedade de ameaças potenciais à viabilidade e sucesso do empreendimento. O reconhecimento e a compreensão desses objetivos tornam possível ver mais claramente a formação de uma “Joint Venture”.

Em segundo lugar, avaliar exigências administrativas de uma “Joint Venture”.

A administração interna e as exigências operacionais de uma “Joint Venture” são, geralmente, mal julgadas no início do empreendimento. Os associados devem cooperar, ser flexíveis e, com frequência, compartilhar a responsabilidade pela administração do empreendimento. Abrir mão do controle é muito difícil para alguns administradores. Contraria crenças fundamentais sobre as responsabilidades e as obrigações para com os acionistas. É necessário aceitar nessas exigências internas que podem surgir um estilo de administração e um grau de controle muito diferente do habitual. É melhor que estas questões sejam enfrentadas de frente e resolvidas de início, para não ameaçar, posteriormente, o sucesso de empreendimentos. Em terceiro lugar, é importante nesta etapa 1, o preparo para a mudança. Isto entende a disposição da organização de administrar a mudança organizacional e o impacto que essa mudança terá sobre a empresa e seu pessoal. Problemas de resistência, poder, controle, de segurança no emprego, ansiedade e outros aspectos deverão ser enfrentados e monitorados.

O desenvolvimento de um plano específico e deliberado para administrar a implementação da mudança é a melhor forma de enfrentar estes



problemas.

A dinâmica da mudança organizacional será motivo de análise mais detalhada na etapa 3, ou seja, implementação da “Joint Venture”. Nesta etapa é importante enfatizar a necessidade de avaliar a disposição da organização em administrar a mudança e sua capacidade de estabelecer um curso de ação deliberado que minimize as perturbações nas organizações associadas, ao mesmo tempo em que assegura o êxito da implementação do empreendimento.

Quanto mais as organizações participantes estiverem preparadas, tanto nas respectivas organizações, como no empreendimento, mais capacitado estará esse empreendimento para realizar suas atividades com sucesso.

Em segundo lugar, nesta etapa 1, deve ser feita uma avaliação da oportunidade comercial. O não entendimento adequado do tamanho do mercado, a taxa de crescimento, as preferências por produto/serviço, e os padrões de compra são mencionados pelos associados de “Joint Ventures” como a principal razão de seu ocasional descontentamento. É fundamental o conhecimento da oportunidade buscada e seus limites para a decisão sobre a participação numa “Joint Venture”. Ao escolher um associado, as empresas bem-sucedidas buscam, logicamente, numa organização que ofereça os conhecimentos, recursos e atributos que satisfaçam às exigências da oportunidade econômica que desejam. Algumas dessas exigências, como a posse da tecnologia necessária, como o conhecimento do mercado, os recursos financeiros, os recursos humanos, enfim produtos/serviços.

Outras características, como cooperação, integridade, honestidade, confiabilidade e o estilo de administração geral deverão ser avaliadas juntamente com a experiência no trabalho pela organização.

Estilos e culturas incompatíveis podem tornar-se um sério ponto negativo. A experiência do associado aliada à confiança mútua e um bom projeto são fatores primordiais de sucesso. Não existindo experiência significativa no trabalho, é interessante desenvolver

uma base experimental. Os que têm experiência tendem a conhecer melhor os pontos fortes e fracos das “Joint Ventures” e a forma de administrá-las com eficiência. Essa experiência pode ser valiosa para uma empresa que pensa pela primeira vez num empreendimento desses.

Também é importante que haja uma identificação de opiniões pelo menos nas questões mais relevantes. Por exemplo, os associados devem ter uma necessidade semelhante de crescimento. A contribuição de igual para igual é uma estratégia altamente desejável para a “Joint Venture”. Associados que contribuem apenas com dinheiro e não conhecem o negócio tornam-se um problema quando o empreendimento avança. Os conflitos surgem, tipicamente, quando administradores do associado passivo não compreendem o que lhe é dito sobre as atividades do empreendimento e começam a questionar a exatidão das informações que recebem.

A combinação de todas essas considerações resulta num perfil de características desejáveis num associado, e que foram também evidenciadas pela pesquisa. Estas características estabelecem uma relação proveitosa:

- . Oferece os recursos exigidos
- . É financeiramente sólido
- . É digno de confiança e respeito
- . Tem estilo de administração e cultura compatíveis
- . É capaz de resolver conflitos e diferenças
- . É cooperativo e flexível
- . É experiente em “Joint Venture”
- . Compartilha da necessidade de crescimento
- . Concorda com os objetivos a longo prazo do empreendimento
- . Está disposto a se empenhar na relação
- . Atribui o mesmo nível de importância ao empreendimento
- . Faz uma contribuição comparável
- . Compreende as atividades da “Joint Venture”

Cabe salientar, que ainda nesta etapa 1, é importante examinar a questão do acordo formal de “Joint Venture”. O acordo documenta o entendimento, responsabilidades e compromissos dos associados



no empreendimento. Algumas dessas questões devem ser incluídas no contrato de acordo formal:

- . Missão da "Joint Venture"
- . Objetivos a curto e longo prazos
- . Mercados a serem atendidos
- . Produtos e serviços a serem oferecidos
- . Estrutura organizacional básica do empreendimento
- . Obrigações e responsabilidades dos associados
- . Responsabilidades administrativas do empreendimento
- . Definição de papéis
- . Processo pelo qual a associação será dissolvida.

É importante incluir no acordo inicial um mecanismo bem definido para o encerramento da "Joint Venture", porque a dinâmica do empreendimento se modifica com o tempo. Os associados prevêm uma situação de lucro/lucro no início do empreendimento. Ambos se vêem como beneficiários dos esforços conjuntos para criar e realizar riqueza; mas à medida em que o empreendimento amadurece e se começa a pensar em sua conclusão, o enfoque passa para a divisão dos lucros e a criação de uma situação de lucro/perda. Isto pode ser resolvido com mais eficiência quando a situação é claramente definida no início do empreendimento e documentada no contrato de acordo.

Um mecanismo que os associados escolhem, com frequência, como meio de encerrar uma "Joint Venture" é um acordo de compra/venda que permite a qualquer das partes oferecer um preço de compra pela outra.

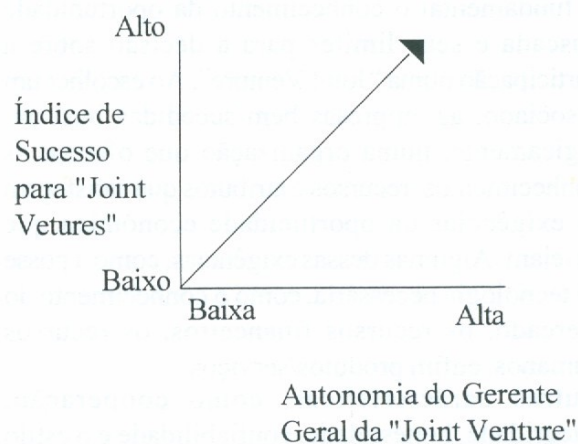
## Etapa 2 - PLANEJAMENTO E PROJETO

A etapa 1 volta-se para a decisão e formação de uma "Joint Venture". Agora os associados devem voltar a sua atenção para o planejamento e projeto do novo empreendimento. Um aspecto relevante desta segunda etapa é a organização e estrutura administrativa adequadas, e o pessoal para o empreendimento.

Uma pesquisa realizada em São Paulo pelos Consultores de Empresas FRANCISCO JAVIER MENDIZABAL ALVAREZ E NARDIR ANTONIO SPERANDIO, evidenciou um índice bastante elevado de fracasso, quando os dois associados estão profundamente empenhados administrativamente no empreendimento, do que quando apenas um deles predomina. A necessidade de reportar-se a duas administrações, as complexidades operacionais criadas e a estrutura de decisão competitivas são alguns dos problemas que afetam a "Joint Venture".

A pesquisa também indica que o sucesso do empreendimento aumenta com a autonomia de seu Gerente Geral. (Figura 4). Quando ambos os associados, ou mesmo um deles, participa ativamente do processo de decisão, é difícil para o gerente do empreendimento agir rapidamente e conseguir as reações exigidas para que ele seja bem-sucedido.

Figura 4 - Fatores estruturais envolvidos no sucesso da "Joint Venture"



Os dados da pesquisa trazem um interessante desafio para o projeto. Como podem ambos os associados compartilhar a responsabilidade pela administração da "Joint Venture" sem limitar a independência de seu Gerente Geral? A elaboração de uma estrutura colaborativa é a mais simples das possibilidades do projeto, embora seja de funcionamento difícil. Nesse projeto, o gerente geral



do empreendimento presta contas diretamente a uma junta de diretores formada pelos dirigentes de cada uma das organizações associadas. A junta é responsável pelas decisões estratégicas, estabelece as grandes diretrizes, superintendência, orientação, aprovação de orçamento e distribuição de recursos. O gerente do empreendimento, e o seu pessoal vêm, tipicamente, de uma das organizações associadas ou de ambas. (figura 5)

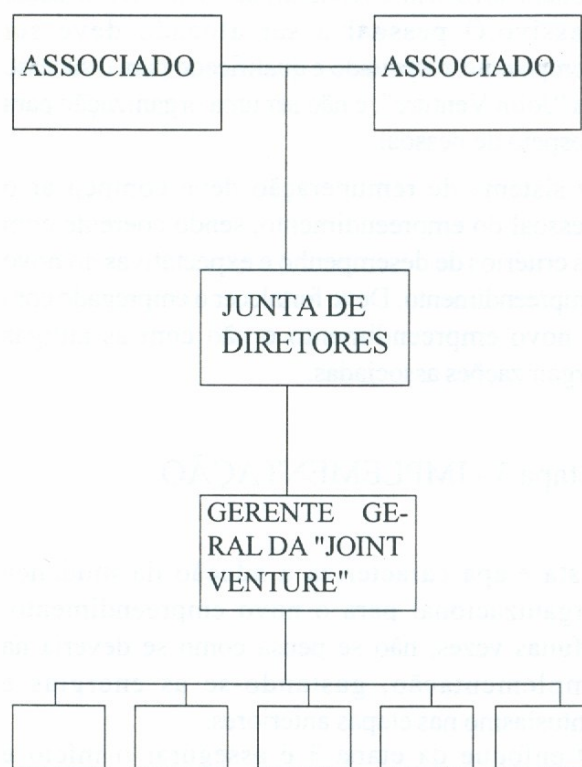


Figura 5 - Estrutura colaborativa

É claro que a estrutura colaborativa depende de uma série de condições que lhe permitam funcionar. A pesquisa levantou informações sobre quais as condições que permitem o funcionamento da estrutura colaborativa ou a alternativa de estrutura instrumental. Vejamos as condições:

OS ASSOCIADOS	ESTRUTURA COLABORATIVA	ESTRUTURA INSTRUMENTAL
1. Confiam um no outro?	Sim	Não
2. Concordam na autonomia do empreendimento?	Sim	Não
3. Têm filosofias e estilos empresariais compatíveis?	Sim	Não
4. Concordam num processo para resolver discordâncias?	Sim	Não
5. Cada um deles faz uma contribuição respeitada pelo outro?	Sim	Não
6. Concordam quanto às metas a longo prazo?	Sim	Não
7. Conhecem o negócio?	Sim	Não
8. Concordam num envolvimento direto mínimo?	Sim	Não
9. Dedicam tempo ao seu relacionamento?	Sim	Não

Se todas as perguntas ou a maioria delas, feitas, puderam ser respondidas com “sim”, então a estrutura colaborativa é adequada. Quando todas as perguntas, ou a maioria delas, forem respondidas com um “não”, então uma estrutura instrumental pode ser a melhor alternativa (Figura 6)

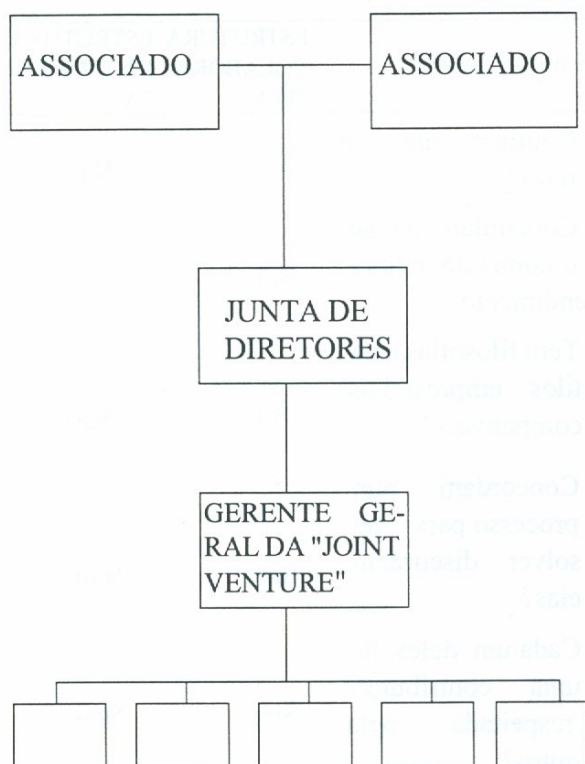


Figura 6 - Estrutura Instrumental

Na estrutura instrumental um associado torna-se associado dominante na administração e operação da "Joint Venture". O outro associado assume um papel passivo. A junta de diretores consiste, novamente, de diretores de ambas as organizações associadas, mas sua função primordialmente é a supervisão geral. O gerente geral do empreendimento reporta-se diretamente ao associado predominante e à junta .....

Nesse projeto, a "Joint Venture" é, na prática, responsável perante o associado predominante, de forma muito semelhante a uma subsidiária de sua total propriedade. Nesse projeto, o gerente do empreendimento e o seu pessoal viriam do associado predominante. Esse projeto é instrumental porque evita todos os problemas convencionais que podem surgir numa relação de sociedade funcional.

Assumir o papel de sócio passível é muito difícil para algumas empresas, embora tenha aceito seu associado como o sócio dominante.

A "Joint Venture" deve ter seu quadro de pessoal, preenchido pelas organizações associadas, de acordo com a conveniência do tipo de empreendimento. Na estrutura colaborativa, os funcionários vêm, tipicamente, das duas organizações. Na estrutura instrumental, os funcionários devem vir mais da organização predominante. Via de regra, os funcionários não devem ser contratados da organização associada passiva, pois isso criaria problemas de fidelidade e poderia levar à interferência administrativa do sócio passivo. O pessoal a ser alocado deve ser competente, respeitado e qualificado para o sucesso da "Joint Venture", e não ser uma organização para despejo de pessoal.

O sistema de remuneração deve compensar o pessoal do empreendimento, sendo coerente com os critérios de desempenho e expectativas do novo empreendimento. Deve fortalecer o empregado com o novo empreendimento e não com as antigas organizações associadas.

### Etapa 3 - IMPLEMENTAÇÃO

Esta etapa caracteriza a adoção da mudança organizacional para o novo empreendimento. Muitas vezes, não se pensa como se deveria na implementação, gastando-se as energias e entusiasmo nas etapas anteriores.

O enfoque da etapa 3 é assegurar o início e implementação bem-sucedidos da "Joint Venture". A questão subjacente é a administração eficiente da mudança organizacional tal como ocorre nas duas organizações associadas, bem como no empreendimento, onde acontecem mudanças nas operações dos associados e novas relações organizacionais diversificadas. No mínimo, a expectativa de mudança e incerteza associada a ela criará problemas que devem ser enfrentados com eficiência.

BECKHARD E HARRIS (1977) consideraram a implementação de uma mudança como um



movimento de um estado corrente, através de um estado de transição, para um estado futuro desejado. No caso das “Joint Ventures”, isso significa a movimentação de duas organizações separadas e não relacionadas, para um estado em que as duas compartilham de um interesse comum no nascimento de um empreendimento.

É claro que neste processo surgem problemas de poder, ansiedade e controle. Durante o período de transição, a dinâmica política estabelecida é perturbada pelo novo conjunto de circunstâncias que surgem, essa mudança constitui uma ameaça para o equilíbrio de poder entre os vários grupos de interesse, formais e informais.

Com o aumento da incerteza quanto ao futuro, aumenta também o comportamento político das pessoas que se preocupam em proteger suas posições. Isso deve ser bem trabalhado para o sucesso da “Joint Venture”.

A mudança torna-se ainda mais ameaçadora quando se fazem esforços para cortar a relação dos funcionários com a organização antiga, em favor da nova. Assim também, sistema de controle e estrutura administrativos podem deixar de ser relevantes ao novo conjunto de circunstâncias, ou podem simplesmente ser vistos como um obstáculo. Portanto, é fácil perder o controle durante períodos de mudanças. Quando ocorrem mudanças fundamentais de estratégia, torna-se cada vez mais difícil monitorar o desempenho e faz a organização caminhar para as metas adequadas. É que ocorre com as “Joint Ventures”.

O exame dos três aspectos: poder, ansiedade e controle nos leva a algumas conclusões bem claras sobre o que é necessário para administrar a mudança de maneira eficiente, como pode ser visto a seguir:

Figura 07 - Implicações administrativas de problemas criados pela mudança

PROBLEMAS	IMPLICAÇÃO
PODER →	Necessidade de modelar a dinâmica política associada à mudança
ANSIEDADE →	Necessidade de motivar o comportamento construtivo em resposta à mudança

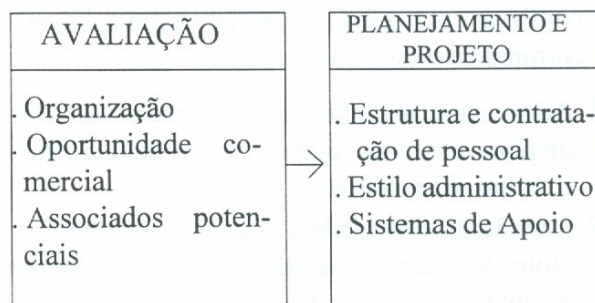
PROBLEMAS	IMPLICAÇÃO
CONTROLE →	Necessidade de administrar sistematicamente o estado de transição.

#### Etapa 4 - DESENVOLVIMENTO

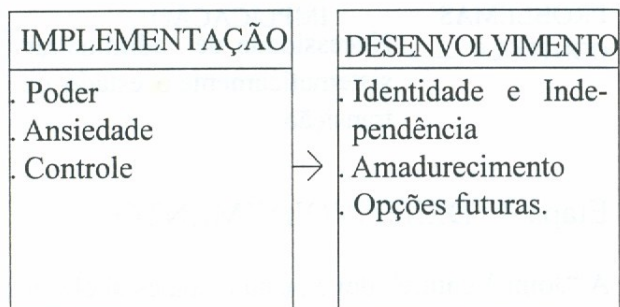
A “Joint Venture” deve nesta etapa estabelecer a sua identidade própria em separado das organizações que a criaram. O estabelecimento dessa independência implica a criação de um estado de espírito no qual o empreendimento é visto como diferente e distinto das organizações associadas. É necessário construir uma fidelidade do empreendimento entre os funcionários, e laços formais com as organizações associadas devem ser cortados.

À medida em que continua a desenvolver-se e amadurecer, a “Joint Venture” aproxima-se do estado futuro originalmente definido.

A elaboração de um plano estratégico claramente definido, no qual o papel da “Joint Venture” também é claramente definido e compreendido pode ajudar a orientar as decisões necessárias na evolução do empreendimento. Os administradores podem usar esse plano para estabelecer critérios financeiros e de desempenho sobre os quais basear as decisões de terminar, comprar/vender, liberar ou continuar a operar a “Joint Venture”. Esses critérios devem, é claro, refletir a finalidade do empreendimento e aquilo que ele devia proporcionar à empresa associada. Esse processo de avaliação interna do processo de planejamento estratégico em cada organização associada, pode ser resumido conforme Figura 8







Algumas medidas específicas capazes de aumentar o sucesso das “Joint Ventures”:

1. Estudo da real necessidade da “Joint Venture” como opção estratégica de negócio, e se existe compatibilidade com os associados potenciais.
2. Avaliação das organizações e suas condições, estrutura, filosofia, práticas administrativas, políticas, independência, disposição e desejo da empresa.
3. Realização de pesquisa de mercado suficiente para assegurar que a oportunidade satisfará, na prática, o objetivo estratégico pretendido de oportunidade comercial buscada.
4. Exame cuidadoso dos associados potenciais para decisões e relações a serem estabelecidas.
5. Minimização da participação ativa das organizações associadas na administração direta da “Joint Venture”.
6. Contratação de um gerente geral com capacidade e habilidade em lidar com incertezas, enfrentar conflitos e realizar a integração organizacional, eliminando o espírito divisivo.
7. Administração da fase de implementação com um plano ativo das mudanças, alocando recursos e tempo necessários.
8. Criação da identidade e fidelidade própria da “Joint Venture”, tornando-se independente das organizações associadas.

9. Uso de um plano estratégico como Ferramenta para consolidar o empreendimento no decorrer do tempo, fazendo o feedback do desempenho do mesmo e avaliar a eficiência da “Joint Venture”.

### Referências Bibliográficas

- BECKHARD, R. e HARRIS, R.. ORGANIZACIONAL TRANSISTIONS. Reading, Mass. : Addison - Wesley, 1977.
- HARRIGAN, K.R. Strategies for Joint Ventures. Lexington, Mass.: Lexington Books, 1985.
- KILING, J. P. Strategies for Joint Ventures Success. Londres: Croom Helm, 1983.
- ALVARES, F. J. M., e SPERANDIO, NARDIR Antonio. PESQUISA SOBRE SUCESSO E INSUCESSO DAS "JOINT VENTURES" - Fatores e Implantações. São Paulo, 1992.