

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM  
ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

**A ALIANÇA ESTRATÉGICA DO TIPO  
*JOINT VENTURE* COMO ALTERNATIVA PARA A  
MANUTENÇÃO DO PERFIL COMPETITIVO FRENTE  
A CONCORRÊNCIA GLOBAL**

**Dissertação de Mestrado**

**Eduardo Flâmia**

**Florianópolis  
2001**

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM  
ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

**A ALIANÇA ESTRATÉGICA DO TIPO *JOINT VENTURE*  
COMO ALTERNATIVA PARA A MANUTENÇÃO DO  
PERFIL COMPETITIVO FRENTE A  
CONCORRÊNCIA GLOBAL**

**EDUARDO FLAMIA**

Dissertação apresentada ao  
Programa de Pós-Graduação em  
Engenharia de Produção da  
Universidade Federal de Santa Catarina  
como requisito parcial para obtenção  
do título de Mestre em  
Engenharia de Produção.

**Florianópolis  
2001**

Eduardo Flâmia

**A ALIANÇA ESTRATÉGICA DO TIPO JOINT VENTURE COMO ALTERNATIVA  
PARA A MANUTENÇÃO DO PERFIL COMPETITIVO FRENTE A  
CONCORRÊNCIA GLOBAL**

Esta dissertação foi julgada e aprovada para a  
obtenção do Título de **Mestre em Engenharia de  
Produção** no **Programa de Pós-Graduação em  
Engenharia de Produção** da  
Universidade Federal de Santa Catarina.

Florianópolis, 05 de julho de 2001.

---

Prof. Ricardo Miranda Barcia, Ph.D.  
Coordenador do Curso

Banca Examinadora

---

Prof. Norberto Hochheim, Dr.  
Orientador

---

Profa. Ilse Maria Beuren, Dra.

---

Prof. Nelson Casarotto Filho, Dr.

**A Andréa**

## **AGRADECIMENTOS**

- A minha família, pela educação, amor e dedicação constantes;
- A Andréa, por sua compreensão, incentivo, companherismo e amor;
- Ao Prof. Dr. Norberto Hochheim, por sua orientação, atenção e ensinamentos que tornaram este trabalho possível.

## Sumário

<b>LISTA DE ILUSTRAÇÕES.....</b>	<b>VII</b>
LISTA DE FIGURAS .....	VII
LISTA DE GRÁFICOS.....	VII
LISTA DE QUADROS .....	VII
LISTA DE TABELAS.....	VII
<b>RESUMO .....</b>	<b>VIII</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>IX</b>
<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>1</b>
1.1 TEMA E PROBLEMA.....	1
1.2 OBJETIVOS.....	3
1.3. JUSTIFICATIVA.....	4
1.4 METODOLOGIA DE PESQUISA .....	6
1.4.1 <i>Questões Pesquisadas</i> .....	6
1.4.2 <i>Tratamento dos Dados da Pesquisa</i> .....	7
1.4.3 <i>Limitações da Pesquisa</i> .....	7
1.5 DESCRIÇÃO E ORGANIZAÇÃO DOS CAPÍTULOS .....	8
<b>2. ALIANÇAS ESTRATÉGICAS E <i>JOINT VENTURES</i>.....</b>	<b>9</b>
2.1 ALIANÇAS ESTRATÉGICAS.....	9
2.1.1 <i>Definição de Alianças Estratégicas</i> .....	9
2.1.2 <i>Formação de Alianças Estratégicas</i> .....	15
2.2. <i>JOINT VENTURES</i> .....	18
2.2.1 <i>Definição de Joint Venture</i> .....	18
2.2.2 <i>Alguns Exemplos de Joint Venture</i> .....	24
2.2.3 <i>O Parceiro Adequado para a Joint Venture</i> .....	27
2.2.4 <i>Joint Venture e o Capital Estrangeiro</i> .....	29
2.2.5 <i>Joint Venture e Transferência de Tecnologia</i> .....	31
2.2.6 <i>Formação de uma Joint Venture</i> .....	34
2.2.7 <i>Formulação de uma Estratégia para a Joint Venture</i> .....	40
2.2.8 <i>Joint Venture e a Concorrência Global</i> .....	48
2.2.9 <i>Negociação e Contratação da Joint Venture</i> .....	53
<b>3. ANÁLISE DE DESEMPENHO ECONÔMICO-FINANCEIRO DE EMPRESAS <i>JOINT VENTURE</i> .....</b>	<b>58</b>
3.1 ÍNDICES ECONÔMICO-FINANCEIROS.....	58
3.3.1 <i>Índices de Liquidez</i> .....	60
3.3.2 <i>Índices de Atividade</i> .....	61
3.3.3 <i>Índice de Endividamento</i> .....	62
3.3.4 <i>Índices de Lucratividade</i> .....	62
3.4 ESTUDOS DE CASO <i>JOINT VENTURE</i> .....	63
3.4.1 <i>JVC do Brasil</i> .....	63
3.4.1.1 <i>Análise do Desempenho Econômico-Financeiro da JVC do Brasil</i> .....	65
3.4.1.2 <i>Conclusões da Análise do Desempenho Econômico-Financeiro da JVC do Brasil</i> .....	68
3.4.2 <i>SLC – John Deere</i> .....	69
3.4.2.1 <i>Análise do Desempenho Econômico-Financeiro da SLC John Deere</i> .....	70
3.4.2.2 <i>Conclusões da Análise do Desempenho Econômico-Financeiro da SLC – John Deere</i> .....	79
3.4.3 <i>Besco</i> .....	80
3.4.3.1 <i>Análise Comparativa do Desempenho Econômico-Financeiro da Besco</i> .....	83
3.4.3.2 <i>Conclusões da Análise Comparativa da Besco</i> .....	92
<b>4. O AUMENTO DA COMPETITIVIDADE A PARTIR DA <i>JOINT VENTURE</i> .....</b>	<b>93</b>
4.1 O VALOR DA <i>JOINT VENTURE</i> PARA O AUMENTO DA COMPETITIVIDADE BRASILEIRA .....	93

4.2 ETAPAS DE FORMAÇÃO DE UMA <i>JOINT VENTURE</i> .....	94
4.3 <i>CHECK LIST</i> DE PLANEJAMENTO E CONTRATAÇÃO DE UMA <i>JOINT VENTURE</i> .....	97
<b>5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....</b>	<b>100</b>
5.1 CONCLUSÕES.....	100
5.2 RECOMENDAÇÕES .....	104
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>105</b>
<b>ANEXO 1 .....</b>	<b>109</b>

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

### LISTA DE FIGURAS

<i>Figura 1 - Etapas de Formação de uma Joint Venture</i> .....	95
---	----

### LISTA DE GRÁFICOS

<i>Gráfico 1 – Faturamento JVC do Brasil (milhares de Reais)</i> .....	65
<i>Gráfico 2 – Lucro Líquido JVC do Brasil (milhares de Reais)</i> .....	66
<i>Gráfico 3 – Faturamento SLC – John Deere (milhares de Dólares)</i> .....	71
<i>Gráfico 4 – Lucro Líquido SLC – John Deere</i> .....	73
<i>Gráfico 5 – Faturamento Besco e Embraco (milhares de Reais)</i> .....	85
<i>Gráfico 6 – Lucro Líquido Besco e Embraco (milhares de Reais)</i> .....	86

### LISTA DE QUADROS

<i>Quadro 1 - Grupo de Índices Econômico-Financeiros</i> .....	59
--	----

### LISTA DE TABELAS

<i>Tabela 1 - Faturamento JVC do Brasil (milhares de Reais):</i> .....	65
<i>Tabela 2 - Lucro Líquido JVC do Brasil (milhares de Reais):</i> .....	66
<i>Tabela 3 – Índices Econômico-Financeiros JVC do Brasil</i> .....	67
<i>Tabela 4 – Faturamento SLC – John Deere (milhares de Dólares):</i> .....	70
<i>Tabela 5 - Lucro Líquido SLC – John Deere (milhares de Dólares):</i> .....	72
<i>Tabela 6 – Índices de Liquidez SLC – John Deere</i> .....	74
<i>Tabela 7 – Índices de Atividade SLC – John Deere</i> .....	75
<i>Tabela 8 – Índices de Endividamento SLC – John Deere</i> .....	77
<i>Tabela 9 – Índices de Lucratividade SLC – John Deere</i> .....	78
<i>Tabela 10 - Faturamento Besco e Embraco (milhares de Reais):</i> .....	84
<i>Tabela 11 - Lucro Líquido Besco e Embraco (milhares de Reais):</i> .....	85
<i>Tabela 12 – Liquidez Corrente Besco e Embraco</i> .....	86
<i>Tabela 13 – Liquidez Seca Besco e Embraco</i> .....	87
<i>Tabela 14 – Giro do Ativo Total Besco e Embraco</i> .....	87
<i>Tabela 15 – Giro dos Estoques Besco e Embraco</i> .....	88
<i>Tabela 16 – Prazo Médio de Recebimento Besco e Embraco</i> .....	88
<i>Tabela 17 – Prazo Médio de Pagamento Besco e Embraco</i> .....	89
<i>Tabela 18 – Exigível a Longo Prazo / Patrimônio Líquido Besco e Embraco</i> .....	89
<i>Tabela 19 – Participação de Terceiros Besco e Embraco</i> .....	89
<i>Tabela 20 – Margem Bruta Besco e Embraco</i> .....	90
<i>Tabela 21 – Margem Operacional Besco e Embraco</i> .....	90
<i>Tabela 22 – Margem Líquida Besco e Embraco</i> .....	91
<i>Tabela 23 – Retorno Líquido sobre Investimento Besco e Embraco</i> .....	91
<i>Tabela 24 – Retorno sobre Patrimônio Besco e Embraco</i> .....	91



## Resumo

A aliança estratégica do tipo *joint venture* se caracteriza pela união de duas ou mais empresas, que formam uma terceira instituição completamente independente.

A globalização da economia tornou mais acessível a circulação de mercadorias entre diferentes regiões geográficas. A comunicação entre diferentes países é feita muito mais rápida. Bens e serviços de qualquer região do globo são consumidos por indivíduos de diferentes partes da terra. Isto tudo fez com que a competição seja feita a nível mundial.

Nestas condições, apenas a manutenção do padrão competitivo pode garantir a permanência da empresa no mercado. Para tanto, investimentos em tecnologia permitem uma melhor qualidade do produto final e a racionalização da produção, obtendo-se ganho de produtividade.

Juntas, através de alianças estratégicas, as empresas podem compensar suas forças e fraquezas. Cada empresa entra na aliança com o que tem de melhor, como tecnologia, conhecimento de mercado, canais de distribuição, reconhecimento de marca, permitindo um aumento de crédito junto a instituições financeiras e, principalmente, globalizar seu produto.

Neste trabalho é abordado o processo de formação de uma *joint venture*, compreendendo a identificação da necessidade de sua formação, a busca e identificação do parceiro adequado, a transferência de tecnologia, sua negociação e contratação.

Foram realizados três estudos de caso de formação de *joint venture*. Levantou-se os objetivos e estratégias que motivaram as empresas a realizar a *joint venture*, bem como quais destes objetivos foram alcançados. Foi feita ainda uma análise do desempenho econômico-financeiro de cada empresa resultante da aliança.

## **Abstract**

The strategic alliance of the joint venture type characterizes itself by the union of two or more firms, that make an entirely independent third enterprise.

The globalization of the economy made the circulation of goods more accessible between many different geographic regions. The communication between different countries is now much quicker. Goods and services of any region of the globe are consumed by different people of different parts of the world. All of this has been making the competition exist in a global level.

In the conditions of today, maintaining the competitive profile can by itself guaranty the business to stay in the market. In this way, investments in technology can improve the quality of the final and give a profitable sequence to the production line, therefore obtaining valuable gains in productivity.

Together, through strategic alliances, one partner can compensate their weakness with the strengths of the other partners. Each of them comes with the best they have, for example technology, knowledge about the market, distribution channels, a recognized name brand, allowing an increase of credit among most financial institutions and, mainly, selling their products worldwide.

At this work, it's broached the process of joint venture formation, including the identification of the necessity of its formation, search and identification of the right partner, the technology transfer, its negotiation and agreement.

Were made three case studies of joint venture formation. Were identified the objectives and strategies that gave motivation to the enterprises to make the joint venture, and witch of these objectives were reached. Further, was made an analysis of the financial-economics performance of each enterprise resulted of the alliance.

## **1. INTRODUÇÃO**

Neste primeiro capítulo, apresenta-se o tema e problema do trabalho, seus objetivos e justificativas, a metodologia de pesquisa, além da descrição e organização dos capítulos.

### **1.1 Tema e problema**

Nos dias atuais, todas as empresas lutam arduamente para sobreviver em um mercado cada vez mais competitivo, principalmente pela globalização da economia, a qual abrange a competição a nível mundial.

A tecnologia atual permitiu que a comunicação seja feita de maneira muito rápida, informações se propagam por todo o mundo, bens e serviços oriundos de qualquer parte do globo são consumidos por indivíduos de diferentes regiões.

Com isto, as empresas do mundo todo passaram a concorrer entre si. Empresas que antes estavam acostumadas a pequena concorrência, ou algumas vezes até mesmo a possuir monopólio, delimitada por uma região demográfica, agora tem de lutar por consumidores com empresas maiores, com melhores tecnologias, e estruturas de custos e preços mais baixos.

O Brasil, por exemplo, que caracterizava-se como uma economia fechada, nunca sentiu a necessidade de se modernizar através do investimento em tecnologia, mas a abertura de mercado feita de forma abrupta no início dos anos noventa, durante o Governo Collor, teve que competir com uma indústria mundial mais moderna, de menores custos de produção e melhor nível de qualidade. Iniciou-se, então, uma fase de corrida pela modernização, visando a manutenção do perfil competitivo frente a este mercado globalizado.

Somente a manutenção do padrão competitivo pode garantir a sobrevivência da empresa no mercado. Investir em tecnologia significa manter o padrão competitivo através de uma melhor qualidade de produto acabado, uma produção mais racional, evitando desperdícios, o que causa uma diminuição nos custos e ganho de produtividade.

Outro importante motivo para a inovação tecnológica é a exigência do atual mercado consumidor quanto à aquisição de produtos de empresas que possuam uma tecnologia limpa, ou seja, que sua produção e utilização de seus produtos acabados não resultem em poluição e nem exaustão completa de recursos naturais. Pode-se citar como exemplo máquinas e equipamentos que necessitam menos energia no processo de produção, permitindo diminuir o custo de produção e preservar o meio ambiente.

Algumas vezes as empresas também têm de enfrentar a produção de uma considerável quantidade de pequenas empresas, que invadem o mercado com produtos normalmente de menor qualidade, mas com preços também menores, o que pode tirar uma fatia de mercado da grande empresa.

A busca de alianças estratégicas favorece as empresas no sentido de que, unidas, irão possuir uma vantagem competitiva sobre os concorrentes, em um mercado cada vez mais competitivo, possibilitando sua permanência e continuidade de seu crescimento.

Segundo Inkpen (1995, p.01), uma das forças responsáveis pelo aumento do uso de alianças estratégicas é o fato de que muitas empresas perceberam que auto-suficiência está se tornando algo difícil em um ambiente de negócios internacionais, que exigem tanto estratégia de foco quanto flexibilidade.

Juntas, empresas podem, através de um sistema de compensação de forças e fraquezas, se tornarem fortes. Cada uma entra na aliança com o que tem de melhor, como tecnologia, conhecimento de determinado mercado consumidor, renome. Podem ainda levantar mais facilmente maiores montantes de capital de investimento, melhorar a estrutura de custos devido ao aumento de seu volume de aquisição de insumos e aumentar sua participação no mercado nacional e internacional.

Segundo Peter Lorange, citado por Netz & Martins (1995, p.64), Presidente da IMD – International Institute for Management Development - na Suíça, uma rede de cooperação internacional reflete em maiores chances de seu produto se tornar global de forma muito mais rápida: “Imagine que você quer vender um excelente produto que acaba de ser desenvolvido no Brasil. Com uma rede de cooperação internacional você terá chance de tornar seu produto global de forma mais rápida. Ao contrário, se você quiser agir sozinho, terá de aprender a competir na Indonésia, Japão, África do Sul. Isso pode demorar um século.”

Decidiu-se por estudar neste trabalho, dentro das alianças estratégicas, a formação de *joint ventures*. Esta aliança se caracteriza pela união de duas ou mais empresas, que formam uma terceira, completamente independente.

A escolha pela alternativa de *joint venture* se deu pela rapidez com que é formada e a necessidade de menor dispêndio de capital frente as demais alternativas de alianças estratégicas, em uma realidade de escassez de capital e de altos custos de financiamento que as empresas vivem atualmente.

## 1.2 Objetivos

O objetivo geral deste trabalho é mostrar de que forma a aliança estratégica do tipo *joint venture* se constitui em uma opção válida para que uma empresa possa manter o padrão competitivo exigido para atuar em um mercado globalizado e com alta concorrência.

Como objetivos específicos, pretende-se:

- caracterizar a aliança do tipo *joint venture*;
- levantar vantagens e desvantagens na formação de uma *joint venture*;
- apresentar o potencial de aumento do perfil competitivo de uma empresa, por conseqüência da captação de novas tecnologias, maior eficiência produtiva, melhora de qualidade do produto final, aumento de fatia de mercado, redução de custos e flexibilização ou queda de barreiras comerciais e governamentais internacionais, obtidas através da formação de uma *joint venture*;
- especificar as etapas de sua formação, suas motivações, objetivos, escolha do(s) parceiro(s), o desenvolvimento de estratégias, negociação e contratação; e
- levantar os motivos de formação de *joint ventures* em algumas empresas e analisar o respectivo desempenho econômico-financeiro desde sua formação.

### 1.3. Justificativa

As empresas lutam hoje para manter seu padrão competitivo, adquirir tecnologia para a produção de bens de qualidade em um mercado cada vez mais exigente, aumentar seu tamanho para aumentar seu mercado, melhorando sua estrutura de custos e de preços. Para tanto, possuem algumas opções.

A primeira seria a forma tradicional, onde a própria empresa conduz os investimentos para a substituição de equipamentos e aumento da produção. Porém, nem sempre é essa a melhor opção, pois, geralmente, as empresas esbarram na restrição orçamentária, tendo que recorrer ao aporte de recursos no mercado de capitais. Embora a alavancagem financeira possibilite bons resultados, ocorre aumento do risco da empresa, pois ela precisará, cada vez mais, de um maior volume de vendas para cobrir suas despesas financeiras. Essa necessidade teria de ser associada a um crescimento na demanda e no aumento da margem de lucro. Em muitos casos, o aumento do endividamento da empresa ocasiona a fragilidade financeira, podendo culminar em um processo de falência.

Outras duas opções são as *Fusões* e *Aquisições*, que também exigem grandes somas de capital livre, exigindo também grande demanda e alta margem de lucro, para suportar o pesado investimento efetuado. Mas, como dito antes, altas margens de lucro e aumento de demanda são situações nem sempre verificadas.

Segundo Lynch (1994, p.06), “Muitas empresas experimentam esta técnica e, quer fosse uma aquisição centrada em tecnologia de base ou parte de uma manobra de diversificação, as taxas de fracasso sempre excederam às taxas de sucesso por uma margem significativa.”

As fusões são boas quando duas empresas podem ter uma fatia bem maior do mercado, obtendo economias de escala ao se unirem. O problema neste caso, é mudar uma cultura já cultivada em cada empresa, tornando este um processo caro e demorado e, muitas vezes, fracassado.

Já as aquisições são uma boa opção quando uma empresa deseja liderar o mercado, mas o problema reside em uma possível falta de recursos financeiros e deficiência de pessoal habilitado.

Como outra opção, temos as alianças estratégicas que, através do sistema de cooperação entre pelo menos duas empresas, pode se tornar uma poderosa

arma competitiva. Sua principal vantagem é de se formar rapidamente e com relativamente poucos recursos em espécie.

As alianças estratégicas se dão entre empresas do mesmo setor, mas que competem em mercados de regiões distintas. Todas as suas variantes, relacionadas abaixo, são realizadas sob a estrutura operacional da própria aliança estratégica:

- *Parcerias Acionárias*: se caracteriza por ser uma aliança estratégica, porém com uma participação acionária que normalmente varia de 5% a 15%;
- *Franquias*: são várias alianças, onde uma empresa, chamada de empresa-mãe, fornece licença de utilização de marca, e proporcionam às licenciadas, acesso à novas tecnologias e novos produtos;
- *Joint Ventures*: são alianças entre duas ou mais indústrias. Exige a criação de uma nova entidade independente, com uma equipe administrativa também independente. A propriedade, as responsabilidades, riscos e lucros serão divididos para cada organização, porém a mesma manterá uma identidade própria.

De modo geral, as *joint ventures* possuem a vantagem de possibilitar o crescimento da empresa, quando os recursos necessários não são suficientes, sejam financeiros, ou tecnológicos. Por outro lado, uma aliança mal estruturada, ao invés de alavancar o crescimento, coloca a empresa em situações complicadas, que pode ser desde um prejuízo, até a perda de mercado para seu próprio parceiro. Por isso, tanto a *joint venture* como qualquer tipo de aliança, devem ser exaustivamente estudadas, a fim de que a empresa possa identificar seus reais objetivos e o parceiro ideal, que normalmente completa sua estrutura, melhor dizendo, complementação de forças e fraquezas.

Segundo Lynch (1994, p.40), as *Joint Ventures* correspondem a cerca de 10% de todas as alianças formadas. Contudo, este é um assunto pouco abordado e, um estudo sobre este tema, fornece aos empresários um melhor conhecimento de mais uma alternativa de crescimento.

## 1.4 Metodologia de Pesquisa

Este capítulo trata da metodologia de pesquisa, compreendendo quais foram os dados pesquisados e o processo de coleta desses dados. Por último, os fatores que limitaram um maior desenvolvimento do trabalho.

### 1.4.1 Questões Pesquisadas

Este trabalho foi desenvolvido com base em pesquisas de obras literárias, artigos, e diversos jornais e revistas, além de estudos de caso em empresas que efetuaram uma *joint venture*, analisando seus dados, principalmente financeiros, com a finalidade de testar a hipótese levantada neste trabalho. A pesquisa foi realizada através da especificação e análise dos seguintes conceitos e dados:

a) Definições:

- Caracterização das alianças estratégicas;
- Caracterização da *joint venture*;

b) Processo de formulação de uma *joint venture*:

- passos para a formação da *joint venture*;
- busca do parceiro ideal;
- relação entre a *joint venture* e o capital estrangeiro;
- processo de transferência de tecnologia;
- a *joint venture* em um ambiente de concorrência global;
- formulação de estratégias para a *joint venture*;
- negociação e contratação de uma *joint venture*;

c) Estudos de caso:

- pesquisa do histórico de empresas;
- entrevistas com os executivos ligados à formação e funcionamento da *joint venture*;
- levantamento de índices econômico-financeiros, através da análise do balanço patrimonial das empresas selecionadas;
- análise de desempenho econômico-financeiro destas empresas.



### 1.4.2 Tratamento dos Dados da Pesquisa

Para Lakatos & Marconi (1990, p.15), pesquisa é “um procedimento formal, com método de pensamento reflexivo, que requer um tratamento científico e se constitui no caminho para se conhecer a realidade ou descobrir verdades parciais.”

A realização deste trabalho se deu basicamente pela captura de dados, através da 1)pesquisa documental indireta por pesquisa bibliográfica, incluindo obras literárias e estudos de artigos e entrevistas de jornais e revistas, com a finalidade de levantar informações prévias sobre o tema a ser desenvolvido; e da 2)pesquisa documental direta, utilizando-se de estudos de casos, incluindo a análise dos dados históricos e principalmente financeiros das empresas que formaram *joint ventures*, além de entrevistas a executivos ligados a formação da aliança.

A escolha das empresas estudadas se deu por sua acessibilidade. As entrevistas foram realizadas de forma não estruturada, explorando tópicos do *Check List* de Planejamento e Contratação de uma *Joint Venture*, encontrado no capítulo 4.3.

### 1.4.3 Limitações da Pesquisa

As limitações deste trabalho se deram pela restrita quantidade e qualidade das informações, o que corresponde a uma pequena bibliografia existente à respeito de *joint ventures*, além da impossibilidade de adquirir dados importantes junto as empresas estudadas, devido ao caráter confidencial dos mesmos.

## 1.5 Descrição e Organização dos Capítulos

A fim de facilitar seu entendimento, este trabalho foi dividido em seis capítulos.

O primeiro capítulo trata do tema e problema do estudo. Em seguida, são relatados os objetivos e as justificativas da pesquisa, as questões pesquisadas, além da descrição e organização do trabalho.

No segundo capítulo faz-se uma abordagem sobre o tema alianças estratégicas, definição e procedimentos para sua formação, e é abordado também o tema *joint ventures*, sua definição, exemplos, bem como o processo de formação, sua relação com capital estrangeiro, transferência de tecnologia, formulação de estratégias para *joint venture*, busca de parceiros adequados aos objetivos estipulados e, finalmente, a negociação e contratação da *joint venture*.

No terceiro capítulo são apresentados estudos de caso de formação de *joint ventures*, com um histórico e uma análise econômico-financeira de sua formação, bem como a apresentação dos índices econômico-financeiros utilizados na análise dos estudos de caso.

O capítulo quatro trata da validade da *joint venture* para o desenvolvimento industrial brasileiro, além das etapas de sua formação e um *check list* para seu planejamento e contratação.

No quinto capítulo são apresentadas as conclusões do trabalho e as recomendações para pesquisas futuras.

Apresentados o tema, objetivos e justificativas da pesquisa, torna-se necessário iniciar o processo de levantamento das informações relevantes ao desenvolvimento da pesquisa. No próximo capítulo, será abordado o tema referente às alianças estratégicas em geral, e *joint ventures*.

## **2. ALIANÇAS ESTRATÉGICAS E *JOINT VENTURES***

### **2.1 Alianças Estratégicas**

Este capítulo está dividido em duas partes. A primeira tem como objetivo conceituar as alianças estratégicas em geral, demonstrar seu uso, suas vantagens e as dificuldades na formação e manutenção de uma aliança, fazer um comparativo entre as principais formas de alianças estratégicas, além de mostrar o processo de formação de uma aliança estratégica, desde a identificação da oportunidade, até a efetiva implantação da aliança. São levantados ainda pontos relevantes quanto a formulação de estratégias e ao relacionamento entre os parceiros.

A segunda parte tem como objetivo apresentar as definições e características de uma *joint venture*, suas vantagens e desvantagens, seu processo de formação, desde a busca pelo parceiro ideal, até a sua negociação e contratação.

#### **2.1.1 Definição de Alianças Estratégicas**

O mundo passa hoje por mudanças que vão além das reformulações de suas fronteiras políticas, atingindo principalmente o modelo econômico e social que conhecemos. A globalização da economia interligou todo o mercado mundial, como se fizessem parte da mesma região, tamanha a facilidade de comunicação entre as empresas e o mercado consumidor de diferentes cidades, países e até mesmo continentes.

A tecnologia, pela rapidez de seu avanço, gerou na humanidade a necessidade crescente e sempre insatisfeita quanto a aquisição de novos produtos e serviços. Sempre crescente porque a tecnologia está inclusa em tudo que fazemos, seja na comunicação, no transporte cada vez mais rápido e seguro, sistemas financeiros, e tudo o mais que se possa imaginar. A velocidade em que

a tecnologia avança torna obsoletos produtos e equipamentos de forma muito rápida.

A comunicação é rápida e global, as informações são enviadas ao vivo para qualquer parte do globo, propiciando ao mercado consumidor adquirir o que há de melhor, de qualquer lugar.

Isto provocou uma concorrência de proporções nunca vistas antes. Empresas acostumadas a possuírem o monopólio de determinados produtos, ou a terem poucos concorrentes, agora têm de concorrer com o mundo todo em busca de consumidores, contra empresas maiores, mais rápidas, melhor preparadas tecnologicamente, com menores custos e conseqüentemente com melhores preços.

Outro problema enfrentado é a crescente demanda por produtos ecologicamente corretos, ou seja, produtos que não agredem a natureza, nem durante a sua fabricação, nem durante ou após seu uso, e muito menos exauram os recursos naturais renováveis ou não.

Para as pequenas indústrias restou o papel de especialização, voltadas para o atendimento de pequenos nichos, pois para agir, para atingir grandes fatias e se desenvolver de maneira global em um mercado onde o que conta é a tecnologia e o baixo custo de produção obtidos através de economias de escala, as indústrias necessitam ser grandes, e a sobrevivência destas dependerá de uma inovação tecnológica constante e de um grande mercado consumidor, disposto a adquirir toda a sua oferta.

Este grande mercado consumidor dificilmente é obtido na mesma região de atuação da empresa, que representa um mercado limitado a um número determinado de clientes, e que na maioria das vezes já está saturado. A saída para este impasse é a expansão de suas vendas a mercados de regiões politicamente distintas.

Chamas, Valle e Baêta (1995, p.182) dizem que:

Um dos fatores essenciais para a sustentabilidade de uma empresa em um determinado segmento industrial é a sua capacidade para acompanhar as rápidas e intensas transformações tecnológicas na área em que atua. A tecnologia, antes considerada um simples fator de produção, recebe agora tratamento diferenciado, já que está reconhecido seu papel determinante no desempenho mercadológico das empresas.

O grande problema enfrentado pelas corporações é o alto custo de se manter tecnologicamente atualizada e de conseguir uma fatia grande do mercado consumidor frente a uma concorrência cada vez maior e mais agressiva, ou seja, a grande quantidade de empresas dentro de um mesmo setor é muito elevado para garantir a todas uma grande fatia do mercado consumidor.

Existe ainda a dificuldade de entrar em um mercado completamente desconhecido, como normalmente encontrado em países diferentes da origem da indústria. O processo de conhecimento da cultura, desejos e necessidades de outra região é um processo na maioria das vezes demorado, podendo se tornar o causador da não entrada no novo mercado.

Algumas vezes, o governo de determinado país, onde se tem o objetivo de atuar, impõem regras tais como proibição de controle de empresas dentro de seu território por uma empresa estrangeira, e exigindo a formação de uma parceria entre a empresa estrangeira e a local.

Em resposta à estas dificuldades, surgiu então a aliança estratégica. A união entre as empresas de diferentes regiões, principalmente entre empresas de países desenvolvidos com países subdesenvolvidos, possibilitam uma grande vantagem frente aos concorrentes que continuam a enfrentar o mercado sozinhos. Seja na troca de tecnologia, de conhecimento da cultura de mercado, ou até mesmo do aumento e racionalização da produção, permitindo a tão procurada economia de escala.

Dentro de um mercado em outro país, a aliança estratégica elimina custos de transporte de mercadorias do país produtor ao país comprador, mudanças na cotação internacional da moeda, como por exemplo, uma cotação alta da moeda do país produtor no país comprador, que torne inviável continuar o relacionamento comercial, possibilita ainda algumas vezes a permanência da empresa perto da fonte de matéria-prima, ou da mão-de-obra mais barata.

Na verdade, mais que um artifício estratégico de crescimento, as alianças estratégicas se tornaram vitais para a sobrevivência de algumas empresas, ou seja, ou se aliam, ou são devorados pela concorrência.

“Os executivos se defrontam com a escolha entre agarrar a vantagem estratégica ou serem espremidos por concorrentes agressivos tentando capturar uma fatia maior de mercado.” (Lynch, 1994 p.05)

A aliança com um concorrente poderoso dentro de seu próprio mercado pode se tornar muito vantajosa, frente a possibilidade de vir a enfrentá-lo futuramente.

Uma aliança significa um sistema de trocas, onde cada empresa entra com que tem de melhor, onde uma irá complementar a outra com seus pontos fortes, eliminando as fraquezas da parceira. Uma aliança com uma empresa estrangeira, normalmente vinda de países desenvolvidos, pode propiciar o acesso à novas tecnologias, diferentes idéias provindas da experiência da parceira, injeção de capital caso preciso, ou mesmo aval, através do seu nome no mercado, para obtenção de financiamentos, e pode ainda fornecer um maior mercado de atuação.

Em contrapartida, o sócio nacional deve apresentar um planejamento de seu negócio, deve estar disposta a repartir o poder com a nova parceira, inclusive prestar contas de seus atos, deve preparar seus funcionários, fornecedores e compradores para o inevitável choque cultural.

Mas uma aliança possui riscos, que vão desde a insatisfação de fornecedores e compradores com a nova gestão, ou uma incompatibilidade das culturas, passando por retirada de importantes executivos, até mesmo a perda do controle de seu negócio.

Para qualquer tipo de parceria, a sinergia entre as partes envolvidas é de extrema importância para o sucesso da aliança. Divergências de gestão, diferenças de cultura, dificuldade de entendimento entre os executivos de ambos os lados são comuns. Por isso, levantar estas dificuldades antes da consolidação é fundamental não apenas para a sobrevivência, mas também para o efetivo sucesso da aliança.

Mas prever todas as futuras contingências entre as parceiras é algo difícil e muitas vezes uma quimera, pois alianças são formadas por duas ou mais empresas, onde por melhor que seja o acordo firmado, sempre haverá divergências quanto aos caminhos que a nova empresa deverá tomar.

Para Inkpen (1995, p.35), o principal problema na administração de uma aliança estratégica provem de uma única causa: existe mais de um pai. Assim como dois pais, com culturas e objetivos diferentes irão discordar quanto à criação e educação de seu filho, duas empresas, também com suas diferenças, irão discordar quanto ao desenvolvimento da nova empresa.

Na verdade, é a habilidade de lidar e se adaptar com rapidez a estas diferenças, a fim de melhor administrar uma aliança, que vai determinar a sobrevivência e o sucesso do novo empreendimento.

Dentro das alianças estratégicas, foi escolhido para este estudo a *joint venture*.

A *joint venture* se caracteriza pela união de duas ou mais empresas, formando uma nova corporação completamente independente, onde existe risco e compensações para ambos, mas sem perder sua autonomia própria, como afirmam Hamel & Doz (1999, p.70): “As empresas continuarão funcionando de maneira independente, a não ser nos assuntos que decidirem unir esforços.”

A escolha neste trabalho pela alternativa de *joint venture* se deu por representar um menor dispêndio de capital frente a uma situação de escassez de recursos, e por ser mais rápida de se formar, em relação as demais alternativas de alianças estratégicas do tipo Fusões e Aquisições.

As aquisições são vantajosas quando a empresa possui capital suficiente e tem, como objetivo principal, não apenas inovação tecnológica, mas também de controlar a direção, os recursos e o mercado em que a outra atua. De qualquer forma, pelo simples fato da aquisição exigir um pesado capital, torna-se interessante primeiro realizar uma aliança: “ Se uma aliança não der certo, é mais do que provável que uma aquisição não teria funcionado. Todavia, a lição custa bem menos com uma aliança. Tipicamente, o gasto é de apenas 25% a 30% do custo de uma aquisição fracassada.” (Lynch, 1994 p.52 )

As fusões, assim como a *joint venture*, também tem o objetivo de obter uma fatia maior de mercado e obter economia de escala, mas necessita de pesados investimentos de capital e tempo, principalmente no que tange à mudança de cultura que cada corporação irá trazer de sua antiga direção. Fatores estes que poucas empresas tem ou não estão dispostas a usar, principalmente na questão de tempo, pois enquanto a nova empresa surgida da fusão de outras luta para estabilizar sua cultura e produção, outras empresas estão se estabelecendo dentro do mesmo mercado.

A *joint venture* propicia ainda, diferentemente da fusão, um sistema de “troca”. Normalmente as *joint ventures* são feitas entre empresas de mercados distintos, onde uma procura a inovação tecnológica de que a outra dispõe, enquanto que esta procura o conhecimento de mercado, ou muitas vezes também

o nome já conhecido dentro do mercado de que dispõe a primeira. Outra vantagem frente as demais modalidades de alianças estratégicas, é que a *joint venture* permite a uma empresa realizar diferentes alianças com outros parceiros ao mesmo tempo, buscando as habilidades de cada uma em acordo com suas necessidades

Antes de procurar o parceiro, a empresa deve ter sua estratégia pronta, pois sem saber o que realmente necessita, a aliança tende ao fracasso. Descobrir, após a aliança feita, que seus objetivos são diferentes, ou incompatíveis com a aliança, resultará no fracasso da mesma e no desperdício de precioso tempo e dinheiro.

O planejamento estratégico poderá mostrar até mesmo se a empresa realmente precisa de uma aliança, ou se pode solucionar seus problemas internamente.

Mills, citado por Oliveira (1997, p.177) afirma que “as estratégias empresariais determinam as necessidades da estrutura organizacional em termos de qualificações, as quais, por sua vez, estabelecem a estrutura de pessoas, sistemas, estilo administrativo e valores comuns.”

Oliveira (1997, p.177) complementa afirmando que “deve-se considerar, com igual importância, o ponto que deseja alcançar e como se pode chegar a essa situação desejada. A fim de enunciar o que a empresa espera conquistar ou aonde quer chegar, é importante expressar o que espera fazer com respeito ao seu ambiente.”

Mas a formação de aliança pura e simplesmente por uma questão de modismo, de euforia frente a uma possibilidade de desenvolvimento da empresa, sem um devido planejamento, tão pouco sem levantar as reais necessidades e objetivos, e como a aliança poderá ajudar no alcance das metas estipuladas, pode resultar em fracasso e em perda de tempo e de capital.

Gomes-Casseres (1999 p.58) afirma que “toda aliança é estratégica. Mas, se não faz parte da estratégia global da empresa, naufraga antes de chegar a porto seguro.”

É um erro considerar apenas a aliança por si só, como sendo a solução mágica para todos os problemas, o importante é a estratégia por trás da aliança, os motivos, os objetivos, o planejamento da vida em conjunto das empresas, a parcela com que cada uma está disposta a contribuir, e principalmente o que cada



empresa espera alcançar. A escolha do parceiro também é fundamental. Para assegurar que as parceiras caminhem juntas, para que a organização resultante progrida, as metas e objetivos das mesmas devem ser compatíveis, e as capacidades devem ser complementares, pois se ambas possuem as mesmas forças e fraquezas, a aliança pouco servirá.

A transparência é algo vital para o desenvolvimento da aliança. Desde o início, cada parceiro deve deixar claro seus objetivos e o que espera da aliança, além do papel que cada empresa vai desempenhar, a fim de evitar desentendimentos futuros.

Cada parceiro deve contribuir com o que tem de melhor, como por exemplo, tecnologia, um corpo capacitado de administradores, capital, etc. Parece óbvio, mas as empresas normalmente vêm o parceiro com desconfiança, tem medo de mostrar seus segredos, principalmente quando as parceiras eram concorrentes. Se isto acontecer, a aliança provavelmente será improdutiva e se tornará um peso para ambas, onde estarão desperdiçando tempo e capital.

Importante salientar também que, apesar da necessidade de se definir o papel de cada empresa na aliança estratégica, a mesma deve ser flexível o bastante para absorver, se adaptar e empregar rapidamente mudanças provindas de um mercado continuamente mutante.

### **2.1.2 Formação de Alianças Estratégicas**

A atual globalização do mercado produziu um nível de concorrência nunca presenciado, pressionando as empresas a serem grandes em busca de economias de escala, rapidez e flexibilidade frente a mudanças que ocorrem todo o tempo, e produtos e serviços de alta tecnologia. Mas este é um processo difícil para as empresas que permanecem sozinhas, pois são ações que necessitam pesados investimentos em um mundo de recursos escassos. Somente a união entre empresas pode sanar problemas como limitação de recursos e obtenção de tecnologias. Agora a ordem é minimizar custos e maximizar o valor percebido pelos clientes.

Torna-se necessário dizer que qualquer tipo de aliança deve ser negociada de forma transparente e clara no que tange as exigências e deveres, objetivos e

benefícios para todas, além de resultar em um processo de ganha-ganha, ou seja, ambas as empresas devem agregar valor ao seu produto e se desenvolver e ganhar mercado, caso contrário, a aliança caminhará inevitavelmente para o fracasso e prováveis prejuízos a todas as parceiras.

Harbison & Pekar (1999 p.116) apontam oito passos que devem ser seguidos para alcançar o sucesso na formação de alianças estratégicas:

1. Definir estratégias e objetivos - as mudanças constantes no mundo atual podem provocar mudanças nos objetivos e razões para a formação de alianças, por isto, as estratégias precisam também mudar. Neste ponto, as empresas levantam os motivos pelos quais não podem ter sucesso atuando de forma independente e o resultado que uma aliança irá proporcionar;

2. Selecionando os parceiros - as empresas devem selecionar os parceiros que melhor forneçam o desenvolvimento de seu produto e mercado. Mas também muito importante neste momento, é levantar as dificuldades relativas à resistência a aliança devido a cultura existente em cada empresa. Uma análise de alianças anteriores realizadas da empresa selecionada com outras empresas é muito útil para levantar possíveis dificuldades futuras. Válido lembrar que a aliança deve prover benefícios para ambas as parceiras a fim de consolidar um relacionamento duradouro, vantajoso e de confiança mútua, sob pena de fracasso e prejuízo futuro;

3. Avaliando os fatores negociáveis e a alavancagem - neste ponto, os parceiros potenciais determinam o que tem a oferecer e o que desejam receber, o que permite identificar as vantagens e as possíveis desvantagens para cada empresa, e os frutos que esta aliança irá proporcionar;

4. Definir as oportunidades - consiste em determinar se os ganhos compensam os esforços dispensados para a formação da aliança. Pode parecer óbvio, mas segundo Harbison & Pekar (1999 p.121), "é impressionante o número de empresas que confiam em análises superficiais mesmo quando perseguem mercados fora de seus domínios tradicionais. Frequentemente, descobrimos que o estudo da viabilidade para uma aliança parece depender mais da fé do que de análise."

5. Avaliar o impacto sobre os acionistas - deve ser realizado um estudo minucioso dos interesses de todos que estão envolvidos na formação da aliança,

como os acionistas, fornecedores, funcionários, clientes e também de órgãos governamentais, que podem exigir desde mudanças até proibir a aliança;

6. Avaliar o poder de barganha - consiste em definir de forma clara a contribuição ao processo e resultados de cada uma das partes, mostrar quais recursos serão protegidos e por que protegê-los, identificar qual o interesse da(s) outra(s) empresas(s) na aliança. A realização deste passo possibilita definir quais habilidades são necessárias e quem irá supri-las, ou seja, definir o quanto cada parceiro em potencial está disposto a contribuir e se comprometer com o acordo no que diz respeito a capital, tecnologia e pessoal;

7. Planejar a integração - a estruturação da aliança, no que tange a recursos humanos, tecnológicos e de capital, deve atender principalmente os interesses da aliança, e não dos parceiros isoladamente. Define-se claramente procedimentos de produção, dissolução, penalidades e obrigações no caso de desistência por parte de alguma parceira. Por isto, definir claramente o que cada um deseja da aliança e com que vai contribuir para sua efetivação é tão importante;

8. Implementação - frente a um mundo em constante mutação, as alianças devem ser construídas sobre uma estrutura flexível que permita mudanças rápidas quando necessárias. As estratégias devem ser realizadas com vista ao desenvolvimento da aliança, e não do desenvolvimento singular de uma das parceiras, ou seja, a aliança deve ser construída para dar certo, e não como depósito de refugio das parceiras.

Um ponto importante a ser levantado, é que cada parceira deve se preocupar com o desenvolvimento da aliança, e não com o desenvolvimento da sua empresa, caso contrário, a aliança tenderá ao fracasso.

O acordo entre as parceiras deve ser feito de maneira clara e precisa, e não superficialmente, tão pouco sendo vago nos detalhes, a fim de evitar mal entendidos quanto ao papel de cada parceira na aliança. O processo deve compreender consenso para evitar o surgimento futuro de dificuldades e barreiras, o que provocaria morosidade em um mercado que exige rapidez de ação.

Cada empresa deve examinar o efeito futuro da aliança para cada empresa, como por exemplo, quando a empresa resultante da aliança se transforma em um concorrente para a empresa-mãe. Deve também levantar as

vantagens e desvantagens a curto e a longo prazo que cada empresa sofrerá com a aliança.

As informações até o momento apresentadas referem-se a conceituação e o processo de formação de alianças estratégicas em geral. Torna-se necessário abordar a aliança do tipo *joint venture*, objeto desta pesquisa. O capítulo a seguir concentra-se neste tópico.

## **2.2. Joint Ventures**

Este capítulo está dividido em nove partes. Inicialmente tem-se as definições e características de uma *joint venture*, além de se levantar as principais vantagens e desvantagens na formação desta aliança estratégica.

Em seguida são relatados alguns casos de formação de *joint ventures*, com foco nos objetivos pretendidos e os resultados obtidos. Encontra-se ainda neste capítulo, informações referentes a formulação de uma *joint venture*, como a busca do parceiro adequado, a *joint venture* inserida em um ambiente de concorrência global, aspectos quanto a negociação e contratação da aliança, a relação entre a *joint venture* e o capital estrangeiro, o processo de transferência de tecnologia e o desenvolvimento de uma estratégia para a *joint venture*.

### **2.2.1 Definição de *Joint Venture***

Para Buchel et al. (1998, p.12), *joint venture* é qualquer tipo de acordo de cooperação entre duas ou mais companhias independentes, e que administram uma terceira entidade organizacionalmente separada das empresas-mãe.

Desenvolver novas tecnologias é muito caro e de retorno duvidoso, por isso, as *joint ventures* são utilizadas, pois o desenvolvimento destas tecnologias normalmente exigem somas de dinheiro que empresas sozinhas não são capazes de levantar.

Uma *joint venture* proporciona às empresas acesso ao conhecimento e experiência de outras organizações. Juntas, empresas encontram uma na outra,

uma fonte de aprendizado constante, a partir do compartilhamento de suas habilidades e a complementação de forças e fraquezas.

Sua característica principal é o desenvolvimento de um projeto em comum, como afirmam Hamel & Doz (1999, p.70): "*Joint venture* é uma associação legal, geralmente entre duas companhias, firmada com a finalidade de criar uma cadeia de valor visando a novos mercados."

A cadeia de valor citada por Hamel & Doz implica em adicionar valor ao produto a cada elo da cadeia de produção, a medida que ele segue em direção ao consumidor, compreendendo um processo que vai desde a pesquisa e desenvolvimento de um produto, aquisição de matéria-prima, produção, distribuição e assistência técnica.

Segundo Shank & Govindaran (1997, p.14), cadeia de valor "é o conjunto de atividades criadoras de valor desde as fontes de matérias-primas básicas, passando por fornecedores de componentes até o produto final entregue nas mãos do consumidor."

Neste processo, cada etapa da cadeia de produção é planejado visando a atender uma determinada necessidade, seja interna ou externa à empresa, visando aumentar o valor do produto final frente ao consumidor.

As atividades de início da cadeia de valor compreendem a pesquisa e desenvolvimento de novos produtos e a compra, o transporte e a estocagem da matéria-prima. Segundo Casarotto & Pires (1998, p.43), estas funções são vitais porque aumentam o valor do produto e diminuem o preço final.

A atividade meio da cadeia de valor refere-se à produção, e as atividades fim consistem no sistema de estocagem da produção e sua distribuição, e marketing, incluindo atendimento e assistência técnica.

Uma empresa pode apresentar fraquezas em determinados pontos desta cadeia de valor, o que pode comprometer sua competitividade, pois cada ação tomada em qualquer parte dessa cadeia vai gerar uma reação nas demais etapas, influenciando o resultado final.

A formação de uma *joint venture* possibilita que cada parceiro complemente os pontos fracos do outro parceiro dentro deste processo, a fim de que juntas possuam competências para atuar em todos, ou na maior parte das etapas da cadeia de valor.

Para uma empresa, ser forte em cada etapa da cadeia de valor, significa possuir uma poderosa arma competitiva, ao aumentar sua capacidade de oferecer um produto que terá uma melhor qualidade a um preço competitivo.

A vida de uma *joint venture* pode ser desde curta até uma duração longa, estável, como afirma Basso (1998, p.45): “as *joint ventures* são mecanismos de cooperação entre empresas, que não tem forma específica, tendo em vista sua origem e seu caráter individual: possuem natureza associativa (partilha de meios e dos riscos), podendo apresentar objetivos e duração limitados ou ilimitados.”

Não apenas na produção, mas também unindo centros de pesquisa, aquisições de insumos, mão-de-obra, etc, pode-se obter uma considerável redução nos custos de produção.

O SEBRAE (*joint ventures*: <http://www.sebrae.com.br>) reforça que “a *joint venture* pode ser compreendida como uma empresa criada pela associação de duas ou mais empresas, específicas e diferenciadas em mercado, tecnologia, finanças, visando interesses comuns.”

Apesar da característica de cooperação entre as empresas-mãe, não devemos esquecer que estas normalmente competem entre si no mercado, por isso não se deve considerar a empresa resultante da *joint venture* de forma isolada, mas também o relacionamento e a influência que as empresas originais exercerão sobre sua criação, a fim de obter vantagens competitivas frente a sua concorrente.

Não deve ser somente computado, como maneira de determinar a participação de cada sócio, o capital empregado na forma de bens tangíveis, como maquinários e instalações físicas, mas também deve ser levantado o valor da tecnologia, da marca ou da patente, da rede de distribuição envolvidos no processo.

Segundo SEBRAE (*joint ventures*: <http://www.sebrae.com.br>), as principais vantagens de uma *joint venture* são:

- aumento de parcela de mercado;
- aumento de conhecimento tecnológico, administrativos e comerciais;
- atendimento de interesses tanto nacionais como internacionais de cada empresa;
- facilidade de adaptação às diferentes legislações internacionais;

- cancelamento ou flexibilização de determinadas barreiras de comercialização, transação financeira com o exterior, e entrada de investimentos e saída de lucros.

Continuando, cita como desvantagens:

- problemas gerenciais quando existe falta de sinergia entre as participantes;
- concorrência entre os parceiros;
- barreiras jurídicas e governamentais intransponíveis, como restrições a determinados tipos de investimento, *joint ventures* ou não;
- reflexo dos prejuízos da parceria nas empresas originais.

Existe ainda o risco de que o fim de uma *joint venture* signifique o aparecimento de um novo concorrente, quando, por exemplo, uma das empresas mãe passa a dominar uma tecnologia antes desconhecida, ou passa atuar em um mercado anteriormente fechado.

Os acordos de *joint venture* não visam apenas o desenvolvimento de tecnologia, ou a substituição de produtos ou processos já obsoletos, mas também para abrir canais de consumo e, muitas vezes, eliminar um possível concorrente que está disposto a atuar em seu segmento de mercado. Isto tudo sem despender pesados investimentos, recursos estes que poderiam ser utilizados em outros interesses da empresa.

Tanto em *joint ventures* nacionais, quanto, e principalmente, internacionais, estes acordos permitem a troca de conhecimentos e tecnologia, condição vital para a sobrevivência de muitas empresas, principalmente em países pouco industrializados.

As empresas possuem ainda outros motivos para passarem a atuar em outros países, como melhores preços de insumos e mão-de-obra, melhores condições tributárias, além de eliminar impostos de exportação da empresa estrangeira e/ou de importação da empresa nacional, diminuir custos de transporte, e por algumas vezes, receberem incentivos por parte do governo do país hospedeiro, aumento do seu mercado consumidor.

Além de se utilizar de uma posição já existente pela empresa do país hospedeiro, a *joint venture* permite que as operações iniciem rapidamente,

diminuindo a probabilidade da concorrência vir a ocupar um nicho de mercado previamente descoberto.

A *joint venture* representa uma estratégia favorável para as empresas que desejam se expandir internacionalmente, driblando dificuldades como possíveis barreiras existentes contra a entrada de capital de determinados segmentos industriais, além, é claro, da enorme vantagem quanto à diminuição dos custos de uma empresa se utilizar da experiência do mercado consumidor, do nome e dos canais de distribuição já consolidados pelo parceiro do país hospedeiro.

Rasmussen (1991, p.174) diz que “com o altíssimo custo de dinheiro, as *joint ventures* são o método preferido dos administradores para executar os seus planos expansionistas, tanto no âmbito nacional quanto no âmbito transnacional.”

Buchel et al (1998, p.04) reforçam esta afirmação dizendo que os custos de pesquisa e desenvolvimento aumentam constantemente, os tempos de reação ficaram menores, e os custos de desenvolvimento de projetos não executados cresceram muito. Para os autores, em um ambiente deste tipo, as *joint ventures* oferecem um meio das empresas obterem experiência e conhecimento específico, além de compartilhar os riscos.

O SEBRAE (*Joint Ventures*: <http://sebrae.com.br>) aponta as seguintes características para uma *joint venture*:

- é juridicamente independente;
- tem a participação societária de duas ou mais empresas;
- tem contrato social e capital específico e independente;
- tem responsabilidades definidas entre as partes;
- visa interesses comerciais, institucionais, negócios ou empreendimentos comuns;
- tem riscos e benefícios definidos pelas cotas de responsabilidade, entre as partes.

Afirma também que na *joint venture* podem existir as seguintes formas de cooperação:

- parceria tripartite;
- sociedade de diferentes origens e natureza;



- participação de empresas privadas, públicas, instituições e organismos governamentais, nacionais ou internacionais.

Segundo Lynch (1994, p.325), a *joint venture* possui três formas básicas de divisão da propriedade entre os parceiros:

1. Divisão superior/subordinado - mostra claramente a posição de comando legitimado pela maioria das ações. Esta estrutura é normalmente utilizada quando um dos parceiros (o minoritário) não tiver conhecimentos suficientes sobre o produto ou a tecnologia empregada. Este tipo de estrutura permite a tomada rápida de decisões, pois não implica na necessidade de consulta da parte minoritária (salvo acordo entre as partes). Por outro lado, a parte minoritária, ao se sentir pressionada e sem motivação, pode comprometer o bom funcionamento da corporação.

2. Divisão igualitária - como o nome diz, proporciona uma divisão do controle igual para cada parceiro. Neste caso, todas as decisões devem ser discutidas para que se chegue a um acordo. Acordos como este são muito bons quando todos os parceiros possuem contribuições de tecnologia e conhecimento de vital importância para o empreendimento, provocando nos parceiros a necessidade de participação e engajamento. Mas também pode provocar problemas no caso de aparecer um impasse entre os parceiros, deixando o processo lento e vulnerável ao ataque da concorrência ao seu mercado.

A existência de um executivo externo, que trabalhe como um conselheiro, pode solucionar o problema dos impasses a medida que assegure o profissionalismo de ambas as partes.

3. Divisão pela regra da maioria - nesta estrutura, existe um terceiro parceiro, minoritário, que pode atuar como voto de desempate, no caso de impasses.

Como dito anteriormente, o controle operacional pode ser colocado nas mãos do proprietário mais qualificado, podendo até mesmo ser o proprietário minoritário, dependendo apenas de acordo entre as partes. Normalmente, as maiores compensações se destinam ao proprietário que fez a maior contribuição, mas também neste caso, as regras de divisão podem ser acertadas entre as partes, independente do número de ações ou do valor de contribuição. Estes acordos também irão definir como as responsabilidades e prejuízos irão cair sobre

cada um dos parceiros. É essencial que cada parceiro atue no campo que melhor entenda, de acordo com seus conhecimentos e aptidões. Basso (1998 p.67) afirma que “As vezes, os participantes convencionam que apenas um deles exercerá a gestão do negócio, cabendo ao outro (ou outros) fornecer o capital e tomar parte nas deliberações, com voz e voto.”

Normalmente, um acordo que determina maioria absoluta tende a tornar o processo de tomada de decisões mais rápido e eficiente, por evitar excesso de discussões entre os parceiros devido a divergências de opiniões, podendo atrasar ações que deveriam ser executadas rapidamente. Mas, por outro lado, o parceiro dominante pode tomar decisões indesejáveis por parte do outro parceiro, muitas vezes apenas com o intuito de melhorar a posição estratégica e trazer vantagens para sua empresa mãe.

Por isso, acordos que estipulam maioria absoluta não são aconselháveis, pois esta parceria deve funcionar à base de uma participação e interesse mútuos entre os parceiros. A maioria absoluta pode gerar conflitos entre os parceiros, levando a aliança ao fracasso.

### **2.2.2 Alguns Exemplos de *Joint Venture*.**

Estão abaixo relacionados quatro casos de formação de *joint ventures*, onde são levantadas informações genéricas a respeito de seus objetivos e resultados alcançados.

1. Fuji Photo Film e Xerox - esta aliança se deu em 1962, quando as duas empresas criaram a *joint venture* Fuji Xerox, com participação igualitária. O objetivo da parceria era de comercializar os produtos Xerox no Japão, e efetuar vendas na Indonésia, Filipinas, Coréia do Sul e Indochina. A Fuji tinha como objetivo diversificar seu negócio tradicional, que era a produção de filmes fotográficos.

Foi exatamente esta troca de experiências que salvou a Xerox. Em quatro anos de aliança, a Xerox passou de um faturamento de 40 milhões para 1,2 bilhões, mas já na década de 70, a Xerox passou para uma posição de perigo ao enfrentar a Eastman Kodak e a IBM, que estavam atacando seu mercado mais rentável.

Esta nova empresa gozava de liberdade frente as empresas mãe, e passaram a desenvolver tecnologia própria. Em 1970, a Fuji Xerox criou uma máquina compacta, barata e de alto desempenho. A copiadora era menor que a menor copiadora Xerox, e o custo de produção representava a metade. Esta copiadora tornou-se campeã de vendas, e a da Fuji Xerox foi reconhecida como de alta qualidade.

A *joint venture*, então bem sucedida, passou a ser um modelo de desenvolvimento tecnológico, representando um fator de crescimento para ambas as empresas ao passar sua tecnologia e capacidade de administração para as empresas mãe.

O sucesso desta parceria se deu em parte pela escolha de uma equipe de qualidade de ambos os lados, e permitindo que seus gerentes desenvolvessem seu trabalho sem qualquer tipo de interferência, ou seja, a Fuji Xerox era realmente uma empresa independente, sem vínculos que provocassem morosidade e barreiras para o seu desenvolvimento.

2. Corning Inc. e Siemens AG - estas duas empresas, conhecidas como inovadoras tecnológicas, formaram, em 1973, uma *joint venture* para aproveitar um mercado crescente de fibras óticas, com participação igualitária. A aliança foi chamada de Sicor.

A união proporcionou um complemento de suas tecnologias de telecomunicações e vidro, formando uma empresa independente que obteve uma posição de liderança no negócio de cabos de fibra ótica. A Corning possuía a patente do processo de fabricação de fibras óticas de alta qualidade, e a Siemens possuía capital, escala e uma rede de distribuição, além de tecnologia de produção e equipamentos para transformar a fibra em cabo.

Já em 1978, ao perceber que o mercado de cabos de fibras óticas crescia de forma acelerada, a Sicor adquiriu a empresa Superior Cable, dos Estados Unidos, a fim de se expandir rapidamente, um negócio que representou uma cifra de 100 milhões de dólares. Em 1993, a empresa adquiriu, por 130 milhões de dólares, a empresa Northern Telecom.

Segundo Harbison & Pekar (1999, p.99), a Sicor hoje é um dos maiores fornecedores mundiais de cabo ótico.

3. Inepar e Hubbell - em 1996, a Inepar, uma empresa brasileira que atua nas áreas de energia, telecomunicações, indústrias e construções, e a Hubbell, uma empresa americana e fornecedora mundial de equipamentos para as áreas de distribuição e transmissão de energia, formaram uma *joint venture* denominada Inepar-Hubbell, onde a Inepar possui participação de 51%, e a Hubbell 49%.

Esta união permitiu o surgimento de uma tecnologia avançada, propiciando a nova empresa Inepar-Hubbell conquistar rapidamente importantes clientes como as principais concessionárias de distribuição de energia do Brasil, além dos países do Mercosul e outros Países da América do Sul. A parceria permitiu que a empresa ampliasse sua oferta de produtos para transmissão e distribuição de energia, e seu crescimento de vendas e de faturamento aumentou em cerca de 50% no primeiro ano de existência da Inepar-Hubbell.

4. Exxon e Monsanto - em 1991, estas duas empresas formaram uma *joint venture* com participação de 50% cada, criando a Advanced Elastomer Systems, ou AES.

A Monsanto possuía a tecnologia para a fabricação de uma borracha feita a partir da mistura de plástico com borracha, com propriedades semelhantes às dos compostos de borracha, chamada de Santoprene. Depois de apertado, este composto volta a forma original, o que a torna perfeita para aplicações de selamento, como, por exemplo, material vedante da tampa de garrafas de bebida. Isto somado à durabilidade, resistência ao calor e a detergentes, garante seu mais variado uso durante anos. Outra vantagem, é que esta borracha é recuperável, fato este impossível com as borrachas tradicionais, podendo ser moída e reprocessada, sem desperdício algum, gerando uma economia na estrutura de custos.

Mas o problema é que a empresa não possuía a tecnologia adequada para a fabricação de um importante ingrediente para a fabricação da Santoprene, o qual a Exxon Chemical estava desenvolvendo desde 1980.

A nova empresa AES, que em 1991 tinha vendas em cerca de US\$100 milhões viu, já em 1997, suas vendas chegarem a cifra de US\$250 milhões, o que representou um crescimento de 150% das vendas.

### 2.2.3 O Parceiro Adequado para a *Joint Venture*

A *joint venture* é composta por pelo menos dois parceiros que vem, muitas vezes, de países diferentes, o que significa uma grande diferença de valores e culturas entre as mesmas. Além disso, fazer uma parceria com uma empresa que também pode ser um competidor é uma tarefa dura, principalmente pelo fato que uma sempre vai esperar que a outra tente tornar as condições mais favoráveis para ela, gerando conflitos internos.

Normalmente, cada companhia decide separadamente o que cada uma necessita e quer da *joint venture*, só então negociam quais objetivos deverão atingir juntas, ou seja, ao propor uma *joint venture*, a empresa possui objetivos e estratégias que dificilmente encaixam com os objetivos de sua provável parceira.

Este fator torna vital a necessidade de um determinado tempo até que as operações iniciem, tempo este que servirá para que os parceiros se conheçam, estipulem exatamente os seus objetivos com a parceria e o desenvolvimento de conhecimento e confiança mútuos entre os parceiros. Cada empresa deve estar preparada para sacrificar alguns de seus interesses a fim de que este seja um processo de ganha-ganha para ambas.

Inicialmente, contratos de comercialização de produtos entre as empresas, possibilitará o tempo necessário afim de que a empresa hospedeira conheça o produto e possa avaliar a sua aceitação no mercado em questão.

A parceria entre as empresas é realizada pelo simples fato de que cada empresa irá oferecer o que tem de melhor, completando uma a outra, ou seja, os pontos fortes de uma irá complementar os pontos fracos da outra. Sem este objetivo, não existe motivos nem vantagens em realizar uma parceria. E é desta compatibilidade que vai depender o futuro da parceria. Por esta razão, definir claramente qual será o papel, vantagens e desvantagens de cada empresa na formação da *joint venture* é vital para um bom entendimento futuro e para o sucesso da *joint venture*. Sem a definição clara dos objetivos de cada empresa na parceria, a *joint venture* tende ao fracasso. Por exemplo, um dos parceiros pode estar apenas querendo utilizar o nome conhecido da outra para ganhar mercado, ou a tecnologia de produção, descartando a parceira após a obtenção da mesma, ou ainda apenas penetração no mercado em que a parceira atua. Objetivos como estes seguramente levarão à extinção da parceria.

O problema enfrentado nas *joint ventures* é o desenvolvimento de confiança. Principalmente no que tange ao compartilhamento da tecnologia, parte esta que muitas vezes é que define o sucesso de uma empresa em seu segmento de mercado. Dividir estes conhecimentos com seu parceiro significa que sua empresa não é mais detentora única e exclusivamente desta tecnologia. Mas o compartilhamento do conhecimento é um dos fatores-chaves que evidenciam a necessidade de uma aliança estratégica, seja de que tipo for. Por isto, conhecer e desenvolver confiança e espírito de companheirismo é muito importante não somente para o sucesso da parceria, mas para a manutenção da vida das empresas.

A formação de cláusulas que garantem a não transferência destes conhecimentos a eventuais entidades que não fazem parte da *joint venture* ameniza, mas não extingue, os riscos que cada empresa irá assumir.

Obviamente, a durabilidade da *joint venture* dependerá da constante atualização da tecnologia, sendo por isso, aconselhável ainda nas negociações iniciais, estipular como serão realizadas as pesquisas em busca de novas tecnologias e até que ponto serão compartilhadas.

Antes de estudos mais avançados, ou realização de projetos, é muito importante que as empresas conheçam seus possíveis parceiros, seu histórico de negociação, sua reputação, seus reais objetivos, suas forças e fraquezas e, principalmente, desenvolver confiança mútua.

*Joint ventures* sofrem continuamente o risco de confronto e desarmonia entre os parceiros, devido primeiramente as diferenças culturais que cada empresa traz, com diferentes expectativas e nível de comprometimento, diferentes objetivos e entendimentos do que deve ser a *joint venture*, mudanças de direção estratégica na empresa mãe, além dos conflitos que aparecerão quando existir a necessidade de mudanças devido a novas exigências de mercado.

Cruz (1998, p.96) realiza um comparativo que demonstra a importância do desenvolvimento de sinergia entre os parceiros: “Casamentos bem sucedidos são difíceis de construir e manter, mas podem ser imensamente gratificantes, assim é com as *joint ventures*.”

O sucesso da *joint venture* não se restringe somente em achar o parceiro ideal, mas também na capacidade administrativa e a habilidade de lidar com

inevitáveis problemas que surgirão devido suas diferenças de cultura e novos objetivos e necessidades que cada uma terá com o passar do tempo.

#### **2.2.4 Joint Venture e o Capital Estrangeiro**

Segundo o Ministério das Relações Exteriores (BrasilTradeNet: <http://www.brasiltradenet.gov.br/b/brasil.htm>) “Entende-se por capital estrangeiro os bens, máquinas e equipamentos entrados no Brasil sem dispêndio inicial de divisas, destinados à produção de bens ou serviços, assim como os recursos financeiros ou monetários trazidos ao Brasil para aplicação em atividades econômicas, contanto que pertencentes a pessoas físicas ou jurídicas residentes, domiciliadas ou com sede no exterior.”

Para um investidor estrangeiro, conhecer a legislação do país hospedeiro quanto à tributação e as barreiras de remessa de lucros ao exterior, podem se tornar fatores determinantes na decisão de investir ou não no país.

Todo capital estrangeiro deve ser registrado no Banco Central do Brasil, que por sua vez irá emitir um certificado de registro mostrando o valor investido em moeda estrangeira e o correspondente em moeda nacional.

Ainda segundo o Ministério de Relações Exteriores (BrasilTradeNet: <http://www.brasiltradenet.gov.br/b/brasil.htm>), as modalidades de investimento são: moeda, conversão de créditos externos, via importação de bens sem cobertura cambial e mercado de capitais.

A seguir são apresentadas as modalidades acima mencionadas.

a) Moeda - não dependem de autorização governamental, podendo ser utilizados para subscrição de capital ou compra de participação em sociedade brasileira já existente. É necessário somente remeter os investimentos através de estabelecimento bancário autorizado a operar com câmbio.

O registro deste investimento é realizado por pedido ao Banco Central do Brasil, pela empresa brasileira que será beneficiada, trinta dias a partir do fechamento do contrato de câmbio, acompanhado dos documentos relativos à capitalização dos fundos.

b) Conversão de Créditos Externos - neste caso, existe a necessidade de autorização prévia do Banco Central. Após concedida a operação, é firmado uma

operação de câmbio relativa à compra e vendas de divisas, sendo que a empresa brasileira tem trinta dias para capitalizar esses fundos e solicitar o registro do investimento ao Banco Central.

c) Via Importação de Bens sem Cobertura Cambial - existe também a necessidade de aprovação do Banco Central e do SISCOMEX. Importações de bens usados não podem possuir similar nacional e devem ter sua aplicação dirigida a projetos que estimulem o desenvolvimento econômico do país. Após o desembaraço dos bens, a empresa brasileira tem 180 dias para incorporá-lo a seu capital, com mais trinta dias para solicitação do registro do investimento ao Banco Central.

d) Mercado de Capitais - investimentos estrangeiros no mercado interno de títulos e valores mobiliários são limitados aos investidores que se utilizam de:

- Sociedades de investimento;
- Fundos de investimento;
- Carteiras administradas de pessoas físicas ou jurídicas residentes ou sediadas no exterior, e
- Carteiras administradas de investidores institucionais estrangeiros.

O certificado de registro emitido pelo Banco Central do Brasil será utilizado para a remessa de lucros ao exterior, o repatriamento de capital e o registro de reinvestimento de lucros, apresentados abaixo:

a) Remessa de lucros ao exterior - a princípio, além do certificado descrito anteriormente, não existem restrições quanto a remessa de lucros ao exterior. Segundo o Banco Central do Brasil, a partir de 1º de janeiro de 1996, os lucros gerados estão isentos de imposto de renda retido na fonte. Nas remessas de lucros ao exterior, não são mais devidos o imposto suplementar de renda e o imposto sobre o lucro líquido.

b) Repatriamento de capital - da mesma forma, excetuando o certificado, não existe qualquer tipo de pedido de autorização para o repatriamento de capital, podendo este ser feito a qualquer momento. Qualquer retorno de capital em valor superior ao registrado, será considerado ganho de capital em benefício do investidor estrangeiro, estando sujeito à retenção de imposto na fonte de 15%.

c) Transferência de investimento no exterior - o investidor estrangeiro que possua participação em empresas poderá alienar, vender, ceder ou transferir para



o exterior sem qualquer tributação no Brasil. O comprador deverá registrar o capital no mesmo montante de quando estava com a empresa vendedora. Deve-se solicitar ao Banco Central que atualize o certificado de registro.

d) Reinvestimentos - de acordo com a Lei de Capitais Estrangeiros, são reinvestimentos de lucros feitos por empresas sediadas no Brasil e atribuíveis a pessoas físicas ou jurídicas residentes ou domiciliadas no exterior, lucros estes que foram reinvestidos na empresa que os gerou ou em outro setor interno da economia.

Quando o investidor estrangeiro decide reinvestir o lucro, ao invés de mandá-lo ao exterior, estes poderão ser registrados como capital estrangeiro, da mesma forma que o investimento inicial.

Existem no Brasil, de acordo com o Ministério de Relações Exteriores (BrasilTradeNet: <http://www.brasiltradenet.gov.br/b/brasil.htm>), setores restritos aos investimentos estrangeiros. São eles:

- desenvolvimento de atividades envolvendo energia atômica;
- propriedade e administração de jornais, revistas e demais publicações, assim como de redes de rádio e teledifusão;
- atividades comerciais junto a fronteiras internacionais;
- indústria pesqueira;
- serviços de correios e telégrafos; e
- linhas aéreas com concessões de vôos domésticos.

### **2.2.5 Joint Venture e Transferência de Tecnologia**

A busca de tecnologia é o ponto chave deste estudo, por isso é tratada aqui como essencial para a formação da *joint venture*. Com base em Barbieri (1990, p.20), podemos entender a tecnologia como um conjunto de conhecimentos variados, aplicados na produção de bens e serviços, envolvendo não apenas máquinas e equipamentos, mas também *know-how*, experiência, mão-de-obra qualificada e até mesmo capacidade administrativa.

O parceiro, normalmente estrangeiro, em troca do conhecimento que a empresa nacional tem do mercado, da cultura, dos canais de distribuição já

estruturados, utiliza sua tecnologia como investimento total ou parcial, resultando em desenvolvimento para todos os parceiros.

É muito importante estabelecer que tecnologia cada parte irá dispor, no caso de uma futura separação, cada uma saber o que é de quem.

O fornecimento de tecnologia se dá através de contrato, podendo ser por licença de patente, transferência de conhecimento, treinamento de mão-de-obra, construção de unidades de produção.

A transferência de tecnologia não deve ser confundida com uma mera assimilação do funcionamento de um ativo adquirido de outra empresa para a produção, como um manual de funcionamento, e sim adquirir uma tecnologia, uma nova maneira, normalmente mais eficiente, de produzir algo.

Barreto (1992, p.13) diz que “O termo transferência de tecnologia só deve ser empregado quando se verificar a transferência do conhecimento associado ao funcionamento e geração do produto ou processo, criando, assim, a possibilidade de (re)gerar nova tecnologia ou adaptá-la às condições do contexto.”

O desenvolvimento de novas tecnologias é um processo demorado e caro, e a aquisição de tecnologia pode representar para a empresa evitar perdas de tempo e recursos exigidos em um processo onde resultados positivos não são certos.

A transferência de tecnologia pode se dar de forma direta ou indireta. Será direta quando se tratar de direitos de propriedade industrial, como marcas, patentes, *know-how* (fórmulas, desenhos, metodologias, engenharia de processo), e serviços técnicos (estudo de viabilidade, inspeção, treinamento). Como forma indireta consideramos a tecnologia que vem incorporada ao bem físico, como máquinas, instrumentos, insumos e até mesmo a instalação de uma fábrica inteira. Normalmente a transferência de tecnologia se dá sob a forma de pacotes, incluindo transferências diretas e indiretas, como por exemplo no caso em que uma licença de utilização de uma marca vem acompanhada com o equipamento necessário à produção do bem em questão. Barbieri (1990, p.133) menciona que “ocorre com freqüência a combinação de diversas formas de comércio direto e indireto numa negociação envolvendo tecnologia.”

Mas a transferência de tecnologia pode não se dar apenas de maneira comercial, mas também através de espionagem industrial, análise de produtos, contratação de técnicos de outras empresas e outros meios similares.

A empresa que repassa a tecnologia tem o poder de determinar o seu preço de venda, de barganhar, principalmente nos casos em que somente ela a possui. É válido lembrar que o preço de venda não significa apenas dinheiro, mas também posições estratégicas no mercado da empresa adquirente, obrigar a receptora adquirir seus insumos, limitar volume de produção, impedir exportações e outras.

Por tudo isto, as empresas que cedem a tecnologia farão de tudo para dificultar o domínio da tecnologia pela empresa receptora, com receio de não serem mais necessárias e assim postas de lado. Este fator é um dos pontos mais delicados e difíceis de lidar na formação de qualquer tipo de aliança. A confiança necessária para a efetivação da aliança estratégica é muito difícil de ser alcançada, pois não há garantias de que a empresa receptora mantenha seu vínculo após o domínio da tecnologia, tão pouco garante que a empresa cedente repasse realmente a tecnologia e conhecimento necessários, e se livre da receptora após se posicionar estrategicamente no mercado.

A fim de proteger seus interesses econômicos, cada país cria seus próprios instrumentos legais para eliminar práticas restritivas e danosas no processo de comércio de tecnologia. No Brasil, as transferências de tecnologia são regidos pelo Ato Normativo INPI nº 120/3, de 17 de dezembro de 1993, que trata dos contratos que incluam transferência de tecnologia, licenciamento de marcas ou patentes, programas de pesquisa e desenvolvimento compartilhados, franquias e assistências técnica e científica.

É exigido o contrato de transferência de tecnologia para a dedutibilidade fiscal nas remessas ao exterior de pagamentos do contrato. Estes contratos devem especificar os objetos e direitos de propriedade industrial envolvidos e o processo de transferência.

Segundo o Ministério das Relações Exteriores (Acordos internacionais: <http://www.mre.gov.br>), os contratos devem indicar:

as condições de exploração comercial a ser utilizada de patentes e marcas regularmente requeridas, depositadas e concedidas no Brasil; a aquisição de *know-how* e tecnologia sem proteção dos direitos de propriedade industrial, e a obtenção de técnicas, métodos de planejamento e programação, pesquisas, estudos e projetos para execução ou prestação de serviços especializados.

Os contratos referentes à exploração comercial de patente e licenciamento de marca devem também indicar se são de caráter exclusivo, e se a subcontratação é permitida, sendo a vigência do mesmo limitada até a data de validade do registro da marca ou patente. Os contratos de transferência de tecnologia podem conter cláusulas relativas a confidencialidade e indisponibilidade da tecnologia a ser transferida, e devem conter cláusulas que disponham sobre a responsabilidade das partes no que tange às obrigações fiscais oriundas da transferência. Já os contratos de assistência técnica e científica devem constar o tempo estipulado para a prestação destes serviços, programas de treinamento, número de técnicos envolvidos e a sua remuneração.

O valor do pagamento relativo à transferência da tecnologia deverá ser pré-fixado a um valor previamente determinado pelas partes, ou porcentagem dos lucros ou porcentagem do preço de venda líquido, deduzidos os impostos, taxas e outras despesas. O pedido de aprovação deverá ser apresentado ao INPI - Instituto Nacional da Propriedade Intelectual - junto com o contrato original, e será concedido no prazo de 10, 20 ou 45 dias, dependendo do valor do contrato.

O INPI pode exigir documentação complementar, que deve ser enviada em até 12 meses, sob pena de arquivamento do processo. Os prazos para análise serão os mesmos anteriormente mencionados.

Se o pedido não for examinado dentro dos prazos previstos, o contrato será considerado aprovado, onde as partes deverão enviar um termo de responsabilidade assinado por elas ou seus representantes legais.

O processo de transferência de tecnologia poderá ser acompanhado ou não pelo INPI, de acordo exclusivamente com seus critérios.

### **2.2.6 Formação de uma *Joint Venture***

Não apenas na formação de uma *joint venture*, mas para qualquer empreendimento, a elaboração de um estudo, de um planejamento do negócio é fundamental para se determinar se vale a pena investir em um determinado negócio.

Seja para a implantação ou ampliação de uma empresa dentro de uma determinada indústria, a realização deste investimento deve posicionar da

maneira mais racional, os recursos inerentes à execução do projeto, levando-se em conta a dificuldade em levantar estes recursos.

Gartner (1998, p.34) reforça que “ O reflexo da lei da escassez no âmbito da análise de projetos resulta na preocupação em se alocar, o mais eficientemente possível, os recursos produtivos, de forma a atender às crescentes e ilimitadas necessidades humanas em consumir bens e serviços.”

O SEBRAE (*Joint Ventures*: <http://www.sebrae.com.br>) apresenta quatro passos para a formação de uma *joint venture*: pesquisa de mercado, elaboração do projeto da *joint venture*, realização do negócio da *joint venture*, desenvolvimento da *joint venture*.

Apresenta-se a seguir os passos acima mencionados para a formação de uma *joint venture*.

a) Pesquisa de mercado - composta das seguintes fases:

- pesquisa de mercados potenciais e planos de expansão;
- pesquisa de cenários alternativos;
- identificação do cenário de melhor probabilidade;
- definição do projeto básico de *joint venture*.

O planejamento de um negócio consiste em determinar uma estrutura de produção a fim de satisfazer uma determinada necessidade. Por este motivo, o planejamento deve iniciar pela quantificação dessa necessidade, ou seja, o planejamento tem como objetivo definir a demanda atual e futura de um produto, a um determinado valor de venda.

Tudo isto levando-se em conta possíveis alterações de preços e comportamento do mercado consumidor, além de inovações tecnológicas e também possíveis problemas de comercialização. Deve levar em conta ainda a capacidade de produção do mercado em que a *joint venture* irá atuar, a renda dos consumidores alvo, consumo em relação ao preço, políticas econômicas e governamentais.

Mais que um ponto de partida, o estudo, ou pesquisa de mercado é vital na determinação da continuidade do estudo dos demais passos de formação da *joint venture*, pois irá determinar se o mercado tem ou não necessidade do produto (demanda insatisfeita). Caso não tenha, não existe a necessidade de continuar os

estudos. Nesta etapa, é importante responder a três perguntas: Quem irá comprar, qual quantidade comprará e quanto estará disposto a pagar.

b) No que concerne a elaboração do projeto da *joint venture* - a elaboração do projeto básico e executivo requer a análise dos seguintes aspectos

- tipo de negócio;
- localização;
- mercado;
- tecnologia;
- metodologia;
- administração;
- suprimentos;
- equipamentos e materiais;
- custos.

Além dos aspectos acima mencionados, o projeto básico requer ainda a análise de:

- investimentos e formas de financiamento;
- aspectos legais e formas jurídicas;
- aspectos ambientais;
- vantagens e condições de risco;
- definição do projeto executivo.

Na elaboração do projeto da *joint venture* levanta-se questões como o estudo da melhor localização. A melhor localização é aquela que irá proporcionar a mais alta rentabilidade, através da diminuição de custos de transporte. Este estudo deverá levar em conta a localização das fontes de insumos e do mercado consumidor, calculando-se o menor valor de frete ao se localizar perto de um ou de outro.

Outros fatores também devem ser levados em consideração, como a disponibilidade e custo da mão-de-obra, disposição e topografia de terrenos, condições de clima, fontes de combustíveis industriais, disponibilidade de água, energia elétrica, rede de esgotos, incidência de impostos e taxas, condições de

escoamento da produção (estradas, ferrovias, portos) e incentivos governamentais, tais como isenção de impostos, financiamentos, doação de terrenos, participação acionária e outros.

Outro ponto levantado é a capacidade de produção desejada, de acordo com o mercado. Deve ser escolhida de forma que assegure a mais alta rentabilidade, considerando-se o crescimento futuro do mercado para o produto em questão. Trabalha-se normalmente com o critério do custo mínimo, ou seja, a capacidade de produção, ou o tamanho da fábrica, é adequado para a obtenção de economias de escala, dentro da capacidade de absorção do mercado, mas com flexibilidade de atendimento de possíveis aumentos na demanda. Buarque (1984, p.64) diz que “o tamanho deve ser o que conduza ao custo mínimo para atender à procura atual, ao mesmo tempo que tenha capacidade disponível para atender à procura futura.”

Existem condições que limitam a construção de um tamanho ótimo, como os limites de financiamento, inexistência de demanda de mercado suficiente para se trabalhar com um tamanho ótimo.

Em seguida temos o estudo técnico dos elementos que farão parte da produção, tais como: a especificação do produto a ser fabricado, a tecnologia a ser utilizada, estrutura física, equipamentos de produção, matéria prima e materiais secundários, tomando o cuidado de equilibrar os aspectos técnicos e econômicos, ou seja, limitar a tecnologia dos equipamentos utilizados com os melhores resultados econômicos. Buarque (1984, p.80) cita que, em geral, este estudo consiste em:

- Ensaio e investigações preliminares - desde o surgimento da idéia até a produção, é necessário a realização de estudos e vários ensaios e tentativas, afim de determinar o processo de produção e as especificações do produto final a serem adotados.
- Escolha do processo de produção e da tecnologia - nesta etapa, serão escolhidos o processo de produção e os equipamentos que melhor se adequem às condições determinadas na etapa de ensaios e investigações preliminares, levando-se em conta disponibilidade de matéria-prima, de mão-de-obra, tecnologias oferecidas, imposições governamentais, como por exemplo, utilização de processos e equipamentos que não poluam o ambiente. Outros fatores que devem

ser levados em conta são os custos do equipamento, crédito por parte do fornecedor, flexibilidade de ampliação e mudança de produto ou processo, assistência técnica e país de origem (bancos de fomento, para liberação de financiamento, normalmente exigem a compra de equipamentos nacionais).

- Projeto de construção civil e infra-estrutura - após a definição do processo de produção e dos equipamentos, o projetista já tem condições de definir as necessidades do tamanho e do tipo de construção necessário para abrigar a empresa, além dos investimentos necessários em infra-estrutura, como estradas internas e meios de escoamento da produção, fonte de energia elétrica, água, rede de esgotos, etc. Estas instalações devem ser feitas de forma a facilitar futuros incrementos de produção, ou mudanças nos produtos e processos, além de facilitar o fluxo dentro da empresa, evitando cruzamentos desnecessários no processo de produção.
- Análise do rendimento - determinação, dentre os projetos com diferentes alternativas, qual é mais eficiente na maximização dos rendimentos.

É ainda neste segundo passo que realiza a análise financeira da nova empresa resultante da *joint venture*. Calcula-se o total a ser empregado para se colocar em prática a nova empresa, o levantamento das instituições onde serão levantados o capital necessário, além dos custos de aquisição deste financiamento, como taxa de juros.

Realiza-se ainda o levantamento de custos e receitas, com o objetivo de determinar se o resultado produzido irá compensar os esforços de produção. Aqui engloba-se os demais itens da elaboração do projeto. O orçamento de custos e receitas permite estimar a rentabilidade do projeto após seu funcionamento, e seu ponto de equilíbrio.

As receitas são os fluxos financeiros (entradas) recebidos durante sua vida útil, originadas das vendas de seus produtos. As receitas são normalmente medidas em períodos de um ano. Sua determinação se dá pela multiplicação da quantidade esperada de venda de cada ano (estipulada anteriormente pelo estudo de mercado) pelo preço de venda. Levando-se em conta que a estimativa



de receitas futuras, principalmente para períodos mais longos, é passível de erro, causados por fatores como mudanças de preferência, de tecnologia, aumento da concorrência e outros, gera uma incerteza sobre estes cenários futuros. Torna-se interessante realizar diferentes estudos quanto a preços e quantidades vendidas.

A princípio, temos os custos de capital, que são os custos necessários para a implantação do projeto, e recursos adicionais para o funcionamento do projeto. Como custos de capital, temos a aquisição de terrenos, construção civil e de infraestrutura, equipamentos, estoques iniciais, gastos com instalação, veículos, móveis, matéria-prima utilizada na busca da adequação da produção, juros durante a construção, financiamento das vendas iniciais e outros.

Temos ainda os custos operacionais, que são os custos do processo de produção e vendas, como a necessidade de recursos para a aquisição de insumos, mão-de-obra, manutenção, limpeza, seguros, salários, comissões, propaganda, imposto sobre as vendas, juros de financiamentos e outros.

Assim como nas receitas, a estimativa de custos podem ser passíveis de erro, necessitando realizar estudos levando-se em contas diferentes custos, como aumento de matéria-prima, de impostos, salários, troca de equipamentos e outros.

O objetivo da análise financeira é determinar a viabilidade econômica do projeto, ou seja, se justifica ou não, em termos de retorno financeiro, investir neste projeto. Para tanto, utilizamos métodos de análise de investimentos, os quais serão abordados mais adiante.

c) O terceiro passo para a formação de uma *joint venture* compreende:

- Identificação de sócios potenciais;
- Análise das melhores alternativas de sociedade;
- Estudo sobre as práticas comerciais das empresas selecionadas;
- Estudo dos entraves burocráticos das empresas potenciais;
- Avaliação das condições de financiamento;
- Formalização do contrato de *joint venture*;

d) Como último passo para o desenvolvimento da *joint venture*, tem-se:

- Ajustamento dos ambientes internos das estruturas operacionais das empresas formadoras do *joint venture*.

- Ajustamento da *joint venture* junto aos ambientes externos.
- Implantação e administração do projeto.

Obviamente, o simples levantamento destas etapas anteriormente descritas não são suficientes para determinar a viabilidade de um investimento. O posicionamento estratégico da empresa dentro de seu setor industrial, o levantamento de seus relacionamentos com clientes, fornecedores e com o governo, além da capacidade administrativa de seus dirigentes são vitais para se conhecer a probabilidade de sucesso de um projeto.

### **2.2.7 Formulação de uma Estratégia para a *Joint Venture***

A formulação de um Planejamento Estratégico é muito útil para o levantamento das reais necessidades e objetivos da empresa, além de definir um caminho para o alcance destes objetivos. Com isto a empresa pode, de maneira mais efetiva, determinar se a formação da aliança é necessária ou não.

Segundo Oliveira (1997, p.33), “o Planejamento Estratégico corresponde ao estabelecimento de um conjunto de providências a serem tomadas pelo executivo para a situação em que o futuro tende a ser diferente do passado; entretanto, a empresa tem condições e meios de agir sobre as variáveis e fatores de modo que possa exercer alguma influência...”

As decisões estratégicas de uma *joint venture* devem ser tomadas no presente, a partir do resultado esperado para o futuro, ou seja, a estratégia não é feita para se tomar decisões no futuro, e sim para tomar decisões presentes de acordo com o seu impacto no futuro.

Claro que qualquer decisão tomada, por melhor que seja, não dará bons resultados se não houver integração e motivação dos funcionários da empresa.

Os objetivos de se realizar um plano estratégico na empresa resultante da *joint venture*, é de conhecer seus pontos fortes e fracos, suas oportunidades e ameaças, e utilizá-los, aproveitá-los ou eliminá-los, de acordo com a necessidade, além de definir seus reais objetivos, suas expectativas e os caminhos para se chegar a estes objetivos.

É válido lembrar que a realização apenas de uma boa estratégia não vai garantir que a empresa seja bem sucedida, pois, como é realizado também sobre suposições futuras, não deve ser um processo definitivo, ou seja, levando-se em conta que as necessidades e exigências do mercado e dos ambientes externo e interno à empresa mudam constantemente, a estratégia deve ser sempre revisada, ou até mesmo refeita.

Para a formulação de um plano estratégico para a *joint venture*, é necessário, antes de tudo, deixar claro qual é o negócio e que direção a empresa vai seguir.

Beer & Eisenstat ( 2001, p.121) afirmam que “a falta de uma declaração convincente da estratégia priva muitos grupos de altos executivos de se unirem para uma batalha comum que os ajudaria a crescer como equipe.”

É importante identificar qual a situação atual da *joint venture*, e as expectativas dos parceiros. Junto com os objetivos e estratégias estipulados pelos parceiros para a *joint venture*, vem uma série de expectativas e interesses pessoais, além de diferentes pontos de vista por parte de cada empresa mãe. Isto pode resultar em conflitos diários entre os objetivos e ações tomadas *pela joint venture* frente aos objetivos individuais de cada empresa em separado, causando graves danos à *joint venture*. Por isso, uma boa comunicação desde o princípio é vital para que a *joint venture* seja produtiva para ambas. Mesmo durante a vida da nova empresa, qualquer divergência deve ser discutida quando começa a aparecer.

Procura-se identificar também, ainda segundo Oliveira (1997, p.40), através de uma análise externa à empresa, as ameaças e oportunidades. As ameaças, ao serem conhecidas, constituem-se em fatores que devem ser, se possível, evitadas, ou ao menos amenizadas, para que seus efeitos não prejudiquem a nova empresa. Já as oportunidades, constituem-se em fatores que, se bem aproveitados, ajudam no desenvolvimento da aliança.

Estas análises são feitas sobre, por exemplo, a situação dos concorrentes no mercado, a tecnologia disponível e utilizada ou que provavelmente será utilizada pela concorrência, o seu mercado (consumidores), saber quem são, onde estão, qual sua renda, seu padrão de compra (qualidade), o potencial do mercado ainda não explorado (e como pode ser alcançado), a cultura desse mercado, suas necessidades e desejos, a economia, como inflação e juros,

política como as questões de tributação, mão-de-obra, e outros aspectos que possam ser relevantes.

Verifica-se também os pontos fortes, fracos e neutros, dentro do ambiente interno da empresa. Pontos fortes são as características que diferenciam sua empresa de outra, no caso, da concorrente, que atribuem uma vantagem competitiva frente as demais empresas. Pontos fracos são exatamente o contrário, são as características que lhe deixam em desvantagem frente a concorrência, devendo, portanto, serem eliminadas.

Quanto ao ponto neutro, este diz respeito as variáveis levantadas, mas que ainda não foram identificadas se são vantagens ou desvantagens. Neste momento, são levantadas questões como: a administração, a tecnologia, quanto as possíveis alterações que podem surgir, vida longa dos equipamentos, qualidade dos produtos, análise financeira, sua mão-de-obra e o quanto ela é decisiva para a produção, sistema de informações, e outros.

Importante não apenas levantar os objetivos, mas também como a *joint venture* irá alcançá-los, ou seja, definir os atos que devem ser tomados para a empresa se direcionar aos objetivos estabelecidos e definir os recursos necessários para atingir os objetivos traçados e qual o retorno esperado (projeções econômico-financeiras).

Obviamente, os resultados e o desempenho da empresa devem ser freqüentemente avaliados, corrigindo possíveis desvios e reformulando a estratégia quando necessário.

A formulação de uma estratégia é também uma importante arma competitiva frente ao ambiente em que a *joint venture* está inserida.

Este meio ambiente nada mais é do que as indústrias com a qual compete, o que gera um conjunto de forças que influenciam metas, objetivos e estratégias que serão tomadas pelas indústrias envolvidas, e são exatamente estas forças que irão determinar o grau de concorrência. O objetivo da estratégia competitiva é, dentro do campo de atuação destas forças, encontrar maneiras de enfrentá-las e até mesmo utilizá-las a seu favor.

Segundo Porter (1986, p.22), “a essência da formulação de uma estratégia competitiva é relacionar uma companhia ao seu meio ambiente.”

O mercado e a *joint venture* impõem um ao outro uma série de ameaças e pressões. Estas serão um ponto forte para a *joint venture* quando ela representar

estas ameaças aos concorrentes. E será um ponto fraco quando a posição de um concorrente for uma ameaça para a *joint venture*.

Empresas que entram em uma determinada indústria, como no caso de uma nova *joint venture*, podem trazer novas tecnologias e recursos substanciais além do aumento da competição por fatias de mercado, o que provavelmente provocará diminuição de rentabilidade para as empresas atuantes no setor em questão, causados por perda de parcela de mercado e/ou diminuição dos preços de venda.

Uma nova empresa, ao tentar entrar em um mercado, vai se deparar com empresas que, por já atuarem a um certo tempo, possuem economias de escala, que é a diminuição dos custos unitários de um produto devido ao aumento da quantidade de produção deste produto frente a manutenção dos custos fixos.

Economias de escala forçam a nova empresa entrar com uma larga escala de produção afim de equiparar seus custos de fabricação, permitindo-a concorrer com as atuais empresas. Mas como aumento de produção não significa aumento de demanda, a empresa entrante corre o risco de, até se consolidar no mercado, se deparar com um excedente de produção, o que pode inviabilizar sua existência.

Interessante também analisar empresas que, mesmo não sendo concorrentes diretas, podem vir a ser somente para alcançar economias de escala. Por exemplo, afim de alcançar economias de escala, uma empresa que fabrica componentes para utilização em um determinado produto final, para aumentar sua demanda e conseqüente economia de escala, passam a fabricar também um produto final semelhante a da empresa que utiliza este componente. Melhor dizendo, a adoção de diversificação de produção de uma empresa relacionada a um componente comum a todos produtos, pode tornar esta empresa sua concorrente, caso passe a fabricar produtos semelhantes ao seu.

*Know-how* é outro exemplo. Gastos altos em pesquisas a respeito da produção de determinado produto pode ser utilizado na manufatura de outro produto, o que reduz estes custos de pesquisa.

Mas economia de escala de uma empresa já atuante pode ser derrubada com a necessidade de atualização tecnológica, normalmente um dos objetivos principais na formação da *joint venture*, que pode alterar significativamente a demanda existente por determinado produto.

Outro problema enfrentado para se entrar em um novo mercado, é a diferenciação do produto. As empresas atuantes no mercado desenvolveram características que a tornaram únicas junto ao mercado consumidor, devido a esforços a algum tempo sendo realizados, como marketing, serviços de assistência técnica, pequenas diferenças na qualidade do produto, de conhecimento apenas da empresa atuante, ou algumas vezes pelo seu pioneirismo.

Passar por cima deste ponto é muito difícil, mesmo contando com superioridade tecnológica e de capital.

Outro ponto a ser considerado são os custos que um possível cliente teria com a mudança de um fornecedor para a nova empresa, como custos de adaptação do projeto e das instalações, gastos de tempo e recursos no treinamento aos funcionários para utilização dos novos insumos e testes de produção.

A nova empresa deve oferecer uma vantagem extra, para que os compradores de insumos ou produtos prontos, passem a comprar seu produto, caso contrário, dificilmente ocorrerá esta mudança.

Porter (1986, p.28) diz que a *joint venture* enfrentará também problemas como o acesso aos canais de distribuição, que normalmente são saturados e altamente disputados. Geralmente é muito difícil para uma nova empresa persuadir os canais a aceitarem seus produtos, forçando-a a dar descontos de preço, investimentos maiores em publicidade e até treinamento extra para o pessoal responsável pelos canais de distribuição. Para a empresa, isto pode significar desde uma redução de lucros, até prováveis prejuízos.

Quanto mais limitado for o canal, mais os atuais concorrentes estarão trabalhando em cima deles, dificultando na mesma proporção, a entrada de um novo concorrente.

Mas existem ainda limitações muito difíceis de serem vencidas, como: projeto protegido por patentes, ou segredos de produção, controle das melhores fontes de matérias-primas, subsídios governamentais, e a própria experiência adquirida em anos de atividade, o que resulta no declínio de custos de produção, devido ao aprimoramento técnico. Vale ressaltar que esta experiência pode ser derrubada com, por exemplo, contratação dos funcionários-chave da empresa atuante, ou até mesmo pela aquisição de equipamentos mais modernos que a

empresa atual, e pela constante mudança das necessidades e valores dos consumidores, o que pode mudar radicalmente toda uma linha de produção, diminuindo a validade de qualquer experiência adquirida.

As políticas governamentais normalmente atingem mais as *joint ventures* que as demais empresas, pois normalmente as parcerias são realizadas com empresas estrangeiras. O governo pode limitar ou até mesmo impedir a entrada de novas empresas através de licenças de funcionamento, determinação de padrões de poluição, restrição a empresas estrangeiras, limites de acesso a matérias-primas não renováveis e outros.

A *joint venture* terá dificuldades ainda, baseado em Porter (1986, p.118), quando seus fornecedores tiverem poder de negociação, situação vivenciada quando existem poucas empresas fornecedoras, ou quando seu cliente compra em pequenas quantidades, fator observado quando existe uma fragmentação dos compradores, quando não existem produtos substitutos, ou quando o produto do fornecedor é muito importante para o comprador, quando existem altos custos de mudança.

Os fornecedores exercem seu poder de negociação sobre os participantes de uma indústria ameaçando elevar preços ou reduzir a qualidade dos insumos oferecidos. Estas empresas baixam a rentabilidade de seus compradores, pois os mesmos normalmente tem dificuldades em repassar os aumentos de custos para seus produtos.

Mas o inverso também pode acontecer. A *joint venture* poderá forçar os preços dos insumos para baixo quando tiver poder de barganha junto aos fornecedores. A *joint venture* terá força na negociação quando adquire grandes quantidades, ou uma parcela significativa do fornecedor é adquirida por este comprador. Seu poder de negociação será forte ainda quando o insumo representar uma grande porcentagem do custo da fabricação de seu produto, o que significa que a empresa compradora não poderá adquirir insumos a alto custo sob pena de encarecer seu produto final e perder demanda, e como conseqüência, a empresa fornecedora, sem escolha, é obrigada a baixar o preço ou perder o cliente.

A *joint venture* também terá força quando existirem diversos fornecedores e seu custo de mudança for baixo ou nulo, quando a qualidade do insumo não é importante para o comprador, ou ainda quando o comprador conhece os custos e

a demanda de seu fornecedor, podendo pressionar o fornecedor para oferecer, ao menos, as mesmas condições oferecidas a outro comprador.

O governo também exerce uma forte influência na indústria, através de atos de regulamentação, incentivos, protecionismo, podendo atuar como um comprador e como fornecedor.

Ao entrar no mercado, a nova empresa terá de levar em conta concorrentes que fabricam produtos com menor qualidade e também com menor preço, mas que tem o desempenho similar. Estes diminuem a rentabilidade de uma indústria, através da pressão que exercem, sobretudo quanto à questão preço. Como exemplo pode-se citar peças de reposição que não sejam as originais do fabricante da máquina.

Somente uma forte ação de marketing pode amenizar o efeito que este produto causa na indústria, demonstrando as qualidades de um produto feito originalmente para determinado tipo de função, sobre um produto normalmente de qualidade inferior.

Além disso, a nova empresa terá de enfrentar a rivalidade entre os concorrentes já existentes, ou seja, a disputa pela posição no mercado, através da adoção de ações, que afetarão de forma mais forte alguns concorrentes que outros. Certos movimentos podem ser prejudiciais para ambas as empresas de um mesmo setor. Por exemplo, a adoção da prática de redução de preços de venda, podem ser feitas também pela concorrência, o que poderá resultar em queda de rentabilidade para todas, devido ao fato de diminuírem suas receitas.

A busca de economias de escala por todas as empresas concorrentes pode gerar um excesso de produtos em relação a uma determinada demanda, o que pode provocar uma forte redução de preços de venda, reduzindo também a rentabilidade de todas.

Existe também a situação em que pequenas empresas limitam a rentabilidade de grandes empresas. Normalmente os administradores destas pequenas empresas satisfazem-se com menores taxas de retorno, dificultando a ação de empresas maiores que não admitem pequenos retornos. Caso parecido ocorre com as empresas que encaram determinado mercado como forma de descarregar o excesso de produção, vendendo a preços mais baixos, quase a preço de custo, dificultando a permanência das empresas para as quais este mercado é básico.



Algumas empresas operam com preços de venda abaixo da média do mercado apenas para conquistar uma fatia deste mercado. Normalmente são empresas com capital para manter esta situação tempo suficiente para desestabilizar as demais concorrentes.

Dificuldades em sair do mercado também influenciam na concorrência. São fatores que mantêm as empresas competindo em atividades que representam um retorno muito baixo, mas que o fazem devido aos problemas acarretados que sua saída proporcionaria, como altos custos de liquidação de seus ativos ou com acordos trabalhistas, problemas sociais causados pela demissão de trabalhadores, favorecimento da imagem da empresa, compartilhamento de instalações.

O fato dessas empresas continuarem atuando, significa perder uma fatia de mercado que poderia ser ocupado por empresas que tem esta atividade como básica, diminuindo a rentabilidade do setor.

Porter (1986, p.49) explica que para a empresa superar a concorrência e se tornar líder no mercado, deve seguir uma das seguintes estratégias:

a) liderança no custo total - este enfoque visa atrair uma faixa de consumidores através do baixo preço de venda do produto. Exige produção com economia de escala e minimização de custos e despesas gerais, como P&D, força de vendas, publicidade, etc.

b) diferenciação - consiste na criação de uma diferenciação ao produto ou serviço oferecido, tornando-o único dentro da indústria. Esta posição é adquirida através de altos investimentos em P&D, treinamento de funcionários e vendedores, assistência técnica, ou seja, este enfoque prima pelo oferecimento de um produto de qualidade superior, com preço também superior.

c) enfoque - esta estratégia visa focar um determinado grupo de consumidores, ou uma linha de produtos ou um mercado geográfico. Esta estratégia consiste em atender muito bem um determinado mercado, e todos os esforços da empresa são voltados para este mercado. Sua idéia é que esta empresa pode atender melhor determinado mercado frente a empresas que competem de forma mais ampla.

A utilização de mais de um enfoque por uma empresa não é comum, porém não é impossível. Até pouco tempo acreditava-se que uma empresa que permaneça em uma posição de “em cima do muro” (utilizando mais de um

enfoque), teria uma baixa rentabilidade. Mas a competitividade atual, de padrões mundiais, exige cada vez mais das empresas produtos de alta qualidade a baixo preço. A globalização permite que o ato de compra e venda entre diferentes regiões se torne cada vez mais rápido e fácil. Isto quer dizer uma concorrência muito maior e, se sua empresa não fornecer qualidade a preço baixo, alguém irá oferecer. Experiências como a da Kellog, citado por Day (1989, p.18), reforçam esta colocação: “A evidência empírica sugere que estas estratégias andem juntas. Uma razão é que a qualidade pode indiretamente baixar os custos. Altas margens de mercado irão provocar economias de escala, ou seja, a Kellog tem a melhor qualidade, com o menor preço, resultado: vende mais, provocando a economia de escala.”

### **2.2.8 Joint Venture e a Concorrência Global**

As *joint ventures*, assim como as alianças estratégicas, fazem parte de um conjunto de características pelas quais identificamos uma nova era, a da globalização.

Mercados de diferentes países, até mesmo continentes, negociam hoje como se fizessem parte da mesma região. O avanço tecnológico e as facilidades na comunicação tornaram o comércio entre países mais fácil. Qualquer indivíduo tem acesso a melhores mercadorias em quase todos os lugares do mundo.

Isto tornou a concorrência muito mais acirrada. Agora o consumidor não depende apenas da produção existente perto de casa, mas tem todo um leque de possibilidades, lhe permitindo escolher o melhor produto ao melhor preço.

Para Porter (1986, p.264), a concorrência em indústria globais irá se intensificar a medida que vai existir um maior grupo de possíveis novas empresas, inclusive com produtos também mais baratos, com diferentes pontos de vista, estratégias e culturas. Isto porque diferentes países, por menor que sejam as barreiras financeiras entre eles, possuem povos completamente diferentes, com culturas e necessidades únicas, com diferenças de custos de produção, regras políticas diferentes, além de enfrentar um dos únicos fatos que parece ser idêntico em todo o mundo: a grande dificuldade de penetrar em um canal de distribuição restrito e quase fechado a novos produtos.

Quanto ao fator custo de produção e regras políticas, podem-se ter também vantagens em custo de mão-de-obra, facilidade ou valor mais baixo de aquisição de matéria-prima, incentivos governamentais ou simplesmente menor incidência de taxas e impostos. Economias de escala tanto na produção quanto no marketing, também são obtidos para empresas que centralizam a produção, mas que concorrem globalmente. Isto permite maiores margens de lucro, permitindo ainda maiores recursos em pesquisa & desenvolvimento.

Barreiras levantadas por custos de fabricação, legislação, canais de distribuição restritos, necessidade de diferenciação de produtos (o que pode derrubar a economia de escala), custos de transporte e diferenças de culturas, sem falar na tendência dos clientes lidarem com empresas locais por razões de confiança, assistência técnica e peças de reposição, podem ser melhor derrubados por alianças estratégicas firmadas entre empresas de diferentes países .

Empresas locais com dificuldades em desenvolver tecnologia para novos produtos, podem se aliar com empresas estrangeiras que são detentoras desta tecnologia, mas que possuem dificuldades em penetrar em um mercado tão distinto.

Mas somente a análise destes pontos não é suficiente para uma empresa possuir uma vantagem competitiva dentro da indústria em que atua. O processo contínuo de inovação é fator primordial para, mais que sua sobrevivência, obter uma posição de líder de mercado. Inovação não apenas nos produtos oferecidos, ou em um novo processo de produção, mas também no comportamento, na cultura, nas idéias, no treinamento, na rapidez em que as decisões são tomadas, na antecipação das necessidades do mercado em que atua e no que ainda pretende atuar.

Baseado em Porter (1986, p.170), pode-se dizer que a obtenção de uma posição de vantagem competitiva não significa a estagnação, pois toda melhoria pode ser, e o é, fácil e rapidamente copiada. A empresa deve sempre considerar sua vantagem obsoleta, a fim de continuar a busca de cada vez mais aprimoramento e inovação tecnológica.

Uma boa análise da concorrência tornou-se vital para a sobrevivência de qualquer empresa neste mundo globalizado. Mas a análise não deve ser somente feita em cima dos concorrentes já existentes, mas também sobre prováveis novos

concorrentes. Neste caso, é válido analisar empresas que possuem uma estreita linha com a indústria em questão, ou até mesmo compradores ou fornecedores que decidam iniciar a sua própria produção.

Esta análise será efetuada basicamente sobre a formulação de hipóteses, quanto à situação em que o concorrente se encontra no mercado e seus objetivos, sua capacidade de responder aos fatores externos à ela, como movimentos de outras empresas, no que tange a uma possível queda de custos da concorrência, evolução tecnológica, situação econômica vivida pela região de sua atuação, seus pontos fortes e fracos. Segundo Porter (1986, p.61), a análise é feita a partir de hipóteses por que dificilmente a empresa consegue obter dados sobre a concorrência, apoiando-se em informações subjetivas, onde suas principais fontes serão artigos publicados sobre a concorrência, levantamento de seus relacionamentos com fornecedores e compradores, consulta à empresas especializadas em determinação de crédito, bancos em que o concorrente têm relacionamentos e balanços publicados.

Importante também estar atento aos sinais de mercado. Qualquer ação tomada por um concorrente, que possa indicar suas intenções e sua situação. Mas cuidados devem ser tomados ao se analisar estes movimentos, pois podem ter sido tomados simplesmente com a intenção de iludir a concorrência, desviando-a dos verdadeiros objetivos, e até mesmo forçando-a a fazer pesados investimentos para se defender de uma ameaça inexistente.

Apresenta-se aqui um modelo de análise de pontos fortes e fracos da concorrência, adaptado de Porter (1986, p.76), que, além de levantar a posição da concorrência, servirá também para avaliar sua posição no mercado, e apontar a entrada de possíveis novos concorrentes:

a) Análise dos produtos - algumas perguntas devem ser feitas afim de avaliar a produto da concorrência no mercado.

- Quais são os produtos da concorrência?
- Como seus produtos são vistos pelo mercado consumidor, quanto a qualidade e confiabilidade?
- Qual a eficiência da assistência técnica? E como ela é vista pelo mercado consumidor?

- Quais as empresas que possuem facilidade de entrar no mercado devido a sua amplitude na produção, possibilitando virar meu concorrente devido à facilidade de adaptação de sua produção?

Esta situação acontece com mais facilidade com fornecedores, que para passar de um fornecedor de determinado insumo para produtor do produto para o qual o insumo é destinado, necessitam de pequenos investimentos.

b) Marketing e Distribuição – a empresa deve levantar questões relativas à distribuição de seu produto.

- Qual o alcance atual e futuro de seus produtos no mercado?
- Qual a capacitação de seus vendedores, e quanto é investido em seu treinamento?
- Com que velocidade a empresa atende seus canais de distribuição, principalmente em pedidos fora do padrão estabelecido com seu cliente?

c) Tecnologia – a tecnologia é um dos fatores chave para a competitividade. A empresa deve determinar se possui a tecnologia adequada para disputar o mercado consumidor.

- Qual grau de sofisticação tecnológica é empregada na produção?
- Qual a capacidade e qual importância é dada a pesquisa e desenvolvimento de novos ou melhores produtos?
- Possui exclusividade de produção devido a patentes registradas?

d) Produção – a otimização e flexibilização da são armas estratégicas contra a concorrência. A empresa deve determinar.

- Com que velocidade a empresa se adapta a novos produtos ou a novas exigências de mercado?
- Sua localização, quanto a matéria-prima e consumidores, fornece vantagens de custo?

e) Organização – a capacidade da empresa de se relacionar com seus colaboradores e o *know-how* de seus dirigentes é vital para a manutenção da competitividade da empresa.

- Qual é a capacidade de seus dirigentes?
- Como é o ambiente de trabalho? Possibilita o uso da criatividade, ou é duro e inflexível?

- Qual é a força dos sindicatos?
- Qual é a capacitação do pessoal de P&D?
- Como é a relação com fornecedores? É amigável ou difícil?
- Qual a importância dada à treinamentos?
- Qual a flexibilidade dos funcionários a mudanças?

f) Custos – os custos são uma das partes mais importantes no processo de competição. A empresa deve conhecer seus custos e estudar constantemente novas formas de diminuí-lo.

- Quais são seus custos totais?
- Possui ou tem facilidade de obter economias de escala?

g) Capacidade Financeira – a empresa deve levantar questões relativas à saúde financeira própria e da concorrência.

- Qual a situação do fluxo de caixa?
- Qual a capacidade de seus administradores financeiros?
- Possui crédito junto a financiadores?
- Qual a sua capacidade de pagamento?

h) Relações Governamentais – mesmo independente, as empresas constantemente se relacionam com o governo, desde obter permissões até para incentivos.

- Qual sua relação com o governo?
- Possui incentivos para a produção?
- Possui algum tratamento diferenciado, como por exemplo, no pagamento de impostos?

Esta análise deve ser realizada para, além de determinar a posição da concorrência, identificar e adaptar os pontos fortes dos concorrentes. Mas isto não significa que a empresa possa se acomodar e esperar os passos e o

desenvolvimento dos competidores para então copiar as idéias, pois enquanto fizer isto, estará sempre atrás.

### **2.2.9 Negociação e Contratação da *Joint Venture***

As *joint ventures* podem ser realizadas tanto entre empresas pertencentes a uma mesma nação, quanto a empresas de nações diferentes. No caso de serem da mesma região, o contrato deverá ser redigido sob as leis que vigoram no país em questão. Mas em muitos casos, *joint ventures* são realizadas entre empresas oriundas de diferentes países, o que significa um acordo entre partes que estão sob a influência de regras e leis particulares à cada uma, exigindo a formação de um acordo internacional. Pelo fato de ser um acordo internacional, é necessário a elaboração de um contrato internacional, afim de que tenha efeito jurídico nos países de contrato.

Mas não são todos os contratos realizados entre indivíduos ou instituições oriundas de diferentes países que podem ser denominados de contratos internacionais. Segundo Baptista (1994, p.23), para que um contrato seja considerado internacional, “ a relação jurídica deve estar em contato com mais de um sistema jurídico.” Desse modo, somente quando um contrato envolve diferentes sistemas jurídicos provindos de diferentes países, é que pode ser considerado internacional.

A *joint venture* representa a realização de um projeto comum, onde apesar de os parceiros terem o dever de lealdade uns com os outros, podem, em operações não relacionadas à aliança, ser competidores entre si.

Após levantar a necessidade de uma aliança, o passo seguinte a ser tomado é a realização de um pré-acordo, o que é, segundo Rasmussen (1991, p.201), “possivelmente a peça mais importante na formação de *joint venture*, e sua durabilidade.” Este pré-acordo servirá como instrumento de acordos entre as partes até a obtenção da unanimidade quanto aos processos, caminhos e diretrizes que guiarão a nova empresa fruto da *joint venture*. A partir daí, forma-se, então, o contrato definitivo.

Quando as parceiras estão de acordo quanto as condições que irão reger a aliança, aos objetivos e funcionamento futuro da *joint venture*, chegou o momento da formulação do contrato.

Detalhe importante a ser lembrado é que no momento de formulação do contrato, o mesmo seja acompanhado por advogados que conheçam direito internacional e o idioma em que se está redigindo o contrato, para diminuir os riscos de uma tradução que, por melhor que seja, não será capaz de eliminar termos que não existem correspondentes exatos.

Basso (1998, p. 47) diz que a *joint venture* se dá em duas modalidades, sendo a primeira relativa à participação financeira dos parceiros, e a segunda, quanto à associação:

a) Participação Financeira – Se dá através da associação ou não de capitais.

- Associação de capitais - os parceiros contribuem com uma entrada para possibilitar a execução em comum do projeto;
- Sem contribuição de capitais - ao contrário da associação de capitais, esta modalidade não implica em uma participação financeira para a formação e execução de projetos e das operações em comum.

b) Associação – a *joint venture* pode ser societária ou contratual.

- *Joint venture* societária - quando a união de interesses dá nascimento a uma pessoa jurídica. Esta é uma *joint venture* que implica um maior grau de comprometimento entre as partes envolvidas, onde cada parceira fará sua contribuição com o objetivo de levar o projeto adiante. Os riscos, lucros e prejuízos são compartilhados, de acordo com os termos acertados no contrato;
- *Joint venture* contratual - apesar do compartilhamento de riscos, não se forma uma pessoa jurídica, e normalmente não existe contribuição de capitais.

A escolha quanto ao tipo de associação dependerá de fatores como os objetivos e resultados esperados de cada um dos parceiros, a legislação do país hospedeiro, o tipo e a transitoriedade do investimento, grau de confiança e comprometimento entre as partes.



Quando a escolha se dá pela *joint venture* societária, a nova empresa poderá ser criada, no Brasil, segundo Basso (1998, p.81), dentro dos seguintes tipos societários:

- Sociedade de Responsabilidade Limitada - exige no mínimo dois sócios, onde a responsabilidade de cada um será correspondente à participação na sociedade, mesmo que o capital não tenha sido integralizado. Os sócios podem ser pessoas físicas ou jurídicas, não precisam ser brasileiros, nem mesmo residir no Brasil, mas no caso de o cargo de sócio-gerente ser ocupado por uma pessoa jurídica estrangeira, ou estrangeiro residente no exterior, deverá ser nomeado uma pessoa física residente no Brasil como representante, com poderes administrativos e gerenciais.
- Sociedade Anônima - composto de pelo menos dois sócios, que responderão ao capital por eles subscrito, mesmo que ainda não integralizado. Todos seus documentos devem ser arquivados na junta comercial e publicados no Diário Oficial e em jornal de grande circulação no local da empresa. Estas sociedades podem ser de capital aberto, sendo registradas na CVM - Comissão de Valores Mobiliários – e de capital fechado, que não são abertas ao público.

Ainda segundo Basso (1998, p.85), as sociedades limitada e anônima são as mais utilizadas na constituição de *joint ventures*, mas existem ainda outros tipos de sociedade no Brasil, reguladas pelo Código Comercial:

- Sociedades em nome coletivo, onde todos os sócios respondem ilimitadamente;
- Sociedade em comandita simples, onde os sócios comanditados tem também responsabilidade ilimitada, enquanto que os comandatários respondem no limite de suas participações, e;
- Sociedade de capital e indústria, onde os sócios da indústria não possuem qualquer responsabilidade, enquanto que os sócios capitalistas respondem de forma ilimitada.

Devido a grande responsabilidade inerente aos sócios, é que estes tipos de sociedade caíram em desuso no Brasil, dando preferência a sociedades limitada e

anônima, por preservarem, o quanto for possível, o patrimônio individual dos indivíduos.

Segundo Basso (1998, p.220) existem dois passos a serem seguidos quando da formulação do contrato de *joint venture*: elaboração do acordo base e elaboração de acordos satélites.

O acordo base, ou contrato definitivo, contém o escopo da associação, os objetivos e o prazo para atingi-los, estratégia de implantação, o valor do investimento, a participação de cada parceiro, a gestão da *joint venture*, fontes de financiamento, a partilha de custos e riscos, a duração da *joint venture*, distribuição dos produtos, etc. É a definição dos direitos e deveres de cada parceiro. Levando-se em conta que a interpretação dos contratos pela lei é restrita à exatamente ao que estiver escrito, e não ao que se pensava ter acordado, é muito importante frisar as partes técnicas do contrato, bem como investimentos, condições financeiras, participações de cada parte e critérios de medição de *performance*, sistema de câmbio, e tudo o mais, evitando pequenas armadilhas e desentendimentos futuros. O acordo base pode sofrer alterações com o passar do tempo, de forma a adaptar a *joint venture* a mudanças ocorridas no ambiente.

Os acordos satélites são os anexos, acordos complementares, realizados para tornar possível, ou apenas facilitar a constituição da *joint venture*, as operações em comum, como por exemplo, a formulação do estatuto da *joint venture*, licenciamento de marcas e patentes, contrato de transferência de tecnologia, de assistência técnica, de fornecimento, etc.

É muito importante que todos os pontos sejam colocados de forma transparente desde o início do relacionamento entre as empresas que planejam se aliar, a fim de evitar enganos quanto ao que cada uma espera da associação. Torna-se vital lembrar ainda que a formulação de qualquer tipo de contrato deve ser flexível o suficiente, de forma a permitir futuras modificações exigidas por um ambiente em constante mudança, sem traumas ou perda de tempo e/ou capital.

No anexo 1, tem-se um modelo de contrato de *joint venture*.

Foram levantadas até agora uma série de informações bibliográficas inerentes ao desenvolvimento do estudo em questão. Os capítulos anteriores trataram da especificação do tema proposto, dos objetivos, do processo de formação de alianças estratégicas e *joint ventures*. No próximo capítulo, tem-se estudos de caso referentes à *joint ventures*, e a descrição do grupo de índices

econômico-financeiros utilizados para a análise de desempenho de cada empresa estudada.

### **3. ANÁLISE DE DESEMPENHO ECONÔMICO-FINANCEIRO DE EMPRESAS *JOINT VENTURE***

Neste capítulo são apresentados os índices econômico-financeiros utilizados na análise dos estudos de caso. Em seguida, são demonstrados três estudos de caso a respeito da formação de *joint ventures*, junto a um histórico e uma análise econômico-financeira da empresa resultante de cada *joint venture* efetivada.

#### **3.1 Índices Econômico-Financeiros**

O levantamento de índices econômico-financeiros permite conhecer o desempenho da empresa no decorrer de sua vida, e também serve como apoio para projeções de resultados futuros. Sua análise serve para comparar o desempenho da empresa com seus concorrentes, ou simplesmente seu desempenho ao longo de sua existência.

O cálculo destes índices é feito a partir da Demonstração do Resultado e do Balanço Patrimonial. Obviamente, o simples cálculo destes índices não é suficiente. É a interpretação destes índices que irão determinar a situação da empresa, tanto quanto seu desenvolvimento, quanto a sua posição no setor frente às demais concorrentes.

Para tanto, deve-se tomar cuidado com a data de encerramento utilizada na comparação, pois a análise, utilizando balanços e demonstrativos com datas diferentes, não levará em conta fatores como a sazonalidade, provocando conclusões errôneas.

Outro fato relevante é quanto ao ato de substituição de ativos de determinada empresa, ao se preparar para um maior faturamento futuro. O simples cálculo dos índices, por ser feito a partir da “fotografia” da empresa em um tempo determinado, não levará em conta uma possível vantagem futura desta empresa frente a outra que não tenha se inovado tecnologicamente, ou seja, o cálculo dos índices poderá mostrar que a empresa que não substituiu seus ativos imobilizados está em melhor forma que a empresa que adquiriu empréstimo para

se modernizar, o que geralmente o futuro irá se encarregar de mostrar que não é verdade.

Para efeitos de estudo, convencionou-se dividir os índices econômico-financeiros em quatro grupos: índices de liquidez, de atividade, de lucratividade e de endividamento. Os índices de liquidez, atividade e de endividamento medem o risco, enquanto os de lucratividade, medem o retorno.

Os principais índices econômico-financeiros podem ser visualizados no quadro 1.

**Quadro 1 - Grupo de Índices Econômico-Financeiros**

<b>INDICADOR</b>	<b>FÓRMULA</b>
<b>ÍNDICES DE LIQUIDEZ</b>	
Liquidez Corrente	$\frac{\text{Ativo Circulante}}{\text{Passivo Circulante}}$
Liquidez Seca	$\frac{\text{Ativo Circulante} - \text{Estoque}}{\text{Passivo Circulante}}$
<b>ÍNDICES DE ATIVIDADE</b>	
Giro do Ativo Total	$\frac{\text{Vendas}}{\text{Ativo Total}}$
Giro de Estoques	$\frac{\text{Custo das Mercadorias Vendidas}}{\text{Estoques}}$
Prazo Médio de Recebimento	$\frac{360 \times \text{Duplicatas a Receber}}{\text{Vendas Anuais}}$
Prazo Médio de Pagamento	$\frac{360 \times \text{Fornecedores}}{\text{CPV} + \text{Est}(n) - \text{Est}(n-1)}$
<b>ÍNDICES DE ENDIVIDAMENTO</b>	
Exigível Longo Prazo / Patrimônio Líquido	$\frac{\text{Exigível Longo Prazo}}{\text{Patrimônio Líquido}}$
Participação de Terceiros	$\frac{\text{Passivo Circulante} + \text{Exigível Longo Prazo}}{\text{Ativo Total}}$
<b>ÍNDICES DE LUCRATIVIDADE</b>	
Margem Bruta	$\frac{\text{Lucro Bruto}}{\text{Vendas}}$
Margem Operacional	$\frac{\text{Lucro Operacional}}{\text{Vendas}}$
Margem Líquida	$\frac{\text{Lucro Líquido Depois IR}}{\text{Vendas}}$
Retorno Líquido Sobre Investimento	$\frac{\text{Lucro Líquido Depois IR}}{\text{Ativo Total}}$
Retorno Sobre o Patrimônio Líquido	$\frac{\text{Lucro Líquido Depois IR}}{\text{Patrimônio Líquido}}$

Fonte: adaptado de GARTNER (1998 p.59)

A seguir é feita uma descrição de cada um dos índices econômico-financeiros apresentados no Quadro 1.

### 3.3.1 Índices de Liquidez

Para Gitman (1997, p.109), uma empresa “líquida” é aquela capaz de pagar suas obrigações, na data de vencimento. Além dos índices de liquidez corrente e liquidez seca relatados anteriormente, tem-se ainda, o capital de giro líquido (ou circulante) que, mesmo não sendo um índice, pode ser utilizado para determinar a liquidez global da empresa. É calculado pela diferença entre o Ativo Circulante e o Passivo Circulante. Para efeito de comparação entre empresas, não é muito útil. Sua utilidade é maior nos casos em que contratos exigem que a empresa mantenha um certo nível de capital circulante líquido.

Quanto maior for o valor do índice, mais líquida será a empresa, o que significa que diminui os riscos da empresa não poder satisfazer suas obrigações no vencimento. Por outro lado, isto pode significar uma redução da lucratividade, pois segundo Gitman (1997, p.619), “ o capital circulante líquido é a parcela dos ativos circulantes da empresa financiados com recursos a longo prazo (exigível a longo prazo mais patrimônio líquido)”, e os passivos circulantes são normalmente uma fonte de financiamento mais barata que os recursos de longo prazo. Os principais índices de liquidez são:

1. Liquidez Corrente - mede a capacidade da empresa de satisfazer suas obrigações a curto prazo. Quando o índice for igual a 1,0, seu capital circulante líquido será igual a zero, e quando o índice for menor que zero, a empresa terá um capital circulante líquido negativo. Este índice é utilizado para se comparar a liquidez da empresa ao longo do tempo, não devendo ser usado para comparação de liquidez de empresas diferentes. Isto porque o índice de liquidez corrente inclui os estoques, e a facilidade de converter estes estoques em vendas varia de empresa para empresa. Neste caso, recomenda-se que se utilize o índice de liquidez seca.

2. Liquidez Seca - semelhante à liquidez corrente, com a diferença que exclui os estoques do ativo circulante, pois normalmente é o ativo de menor liquidez. A baixa liquidez dos estoques se deve normalmente por fatores como estoques que não podem ser vendidos por estar em processo de produção, ou são obsoletos, ou que são vendidos a crédito, podendo se tornar duplicatas a receber antes de serem convertidos em caixa. Para fins de análise da mesma empresa ao longo do tempo, sua utilização será preferencial frente ao índice de

liquidez corrente quando seus estoques não podem ser facilmente convertidos em caixa. No caso dos estoques serem líquidos, o índice de liquidez corrente passa a ser preferencial para determinação da liquidez global da empresa.

### 3.3.2 Índices de Atividade

São usados para determinar com que rapidez as contas circulantes (duplicatas a receber e a pagar, etc.) são convertidos em caixa. Índices de liquidez normalmente não levam em conta diferenças na composição de ativos e passivos circulantes, com isto, a verdadeira liquidez da empresa pode ser mascarada. Por exemplo, seja duas empresas que apresentem índice de liquidez corrente igual a 2,0. Este resultado não mostra que uma empresa pode ter todo seu ativo circulante na forma de estoque de difícil conversão em capital líquido, o que diminui muito sua verdadeira liquidez.

Gitman (1997, p.112) afirma que por este motivo, é imprescindível ir além destes índices de liquidez, para se avaliar a liquidez específica das contas. Para tanto, utiliza-se os seguintes índices de atividade:

1. Giro do Ativo Total - indica o quanto a empresa aplica de forma eficiente *todos* seus ativos para gerar vendas. Quanto maior for este índice, melhor a empresa utilizou seus ativos.

2. Giro dos Estoques - mede a liquidez, ou a atividade, dos estoques da empresa. Este índice é útil para efeitos de comparação entre empresas da mesma indústria, ou mesmo a atividade passada dos estoques de uma mesma empresa.

3. Prazo Médio de Recebimento - utilizado para se avaliar a política de crédito e cobrança de uma empresa, e só é útil como informação interna da empresa, melhor dizendo, não possui utilidade para efeito de comparação com outras empresas. Por exemplo, se o prazo médio de recebimento for maior do que o prazo de crédito concedido aos clientes, isto indicará uma administração ineficiente do departamento de crédito e cobrança. Obviamente, neste índice se faz necessário levantar informações adicionais, como por exemplo, um afrouxamento seguido de um futuro ajuste na política de cobrança por pressão da concorrência.

4. Prazo Médio de Pagamento - da mesma forma que o prazo médio de recebimento, este índice é apenas útil para efeito de informação interna. Este é um índice muito utilizado por novos fornecedores de insumos e de crédito. Uma empresa que possui um prazo médio de pagamento alto, normalmente situado em cerca de 90 dias, significa que esta empresa tem prestígio e confiança junto ao mercado, ao passo que um prazo curto, normalmente de 30 dias, indica uma baixa classificação de crédito, ou um alto risco.

### **3.3.3 Índice de Endividamento**

Também pode ser chamado de alavancagem financeira. A alavancagem financeira, segundo Ross, Westerfield & Jaffe (1995, p.665) é a “Medida na qual uma empresa se apoia no uso de capital de terceiros.”

Seu objetivo é aumentar as possibilidades de lucro, mas como consequência, aumenta também o risco do empreendimento, pois propicia um incremento no ativo, e um aumento também no índice de endividamento. Quanto maior o índice de alavancagem financeira, mais se estará utilizando recursos de terceiros. Isto exige um aumento de vendas a fim de gerar caixa para quitar estas dívidas.

1. Exigível a Longo Prazo / Patrimônio Líquido - indica a relação entre os recursos de longo prazo financiados por terceiros e pelos proprietários da empresa. É muito utilizado para medir o grau de alavancagem financeira da empresa.

2. Participação de Terceiros - determina a proporção dos ativos da empresa financiados por capital de terceiros. Quanto maior for este índice, maior será o total de capital de terceiros sendo utilizado para gerar lucros.

### **3.3.4 Índices de Lucratividade**

Segundo Gitman (1997, p.120), a lucratividade permite ao analista avaliar os retornos da empresa em relação a suas vendas, seus ativos, patrimônio líquido



e o preço de sua ação. Quanto maior for a taxa resultante de cada um destes índices, melhor será para a empresa.

1. Margem Bruta - mede a porcentagem de cada unidade monetária provinda das vendas, já pago seus insumos.

2. Margem Operacional - determina o que a empresa lucrou em suas operações, antes do Imposto de Renda.

3. Margem Líquida - mede a porcentagem de cada unidade monetária gerada pelas vendas, após a dedução de todas as despesas e do Imposto de Renda. Esta é uma taxa muito utilizada para mostrar o sucesso da empresa em termos de lucratividade sobre as vendas.

4. Retorno Líquido sobre o Investimento - Como o próprio nome diz, mede a eficiência na geração de lucros a partir dos ativos disponíveis.

5. Retorno sobre o Patrimônio Líquido - Determina o retorno obtido pelos acionistas sobre o investimento.

### **3.4 Estudos de Caso *Joint Venture***

Abaixo apresenta-se três estudos de caso a respeito da formação de *joint ventures*, acompanhado de uma análise de desempenho através de índices econômico-financeiros, levantados a partir da Demonstração de Resultados e Balanço Patrimonial, com o intuito de determinar os resultados da empresa ao longo da sua existência. O último estudo de caso apresenta não apenas uma análise de desempenho econômico-financeiro da empresa resultante da *joint venture*, mas ainda uma análise comparativa com uma das empresas-mãe.

#### **3.4.1 JVC do Brasil**

A JVC do Brasil é a resultante de uma *joint venture* efetivada em 1996, entre a Victor Company of Japan (JVC), com uma participação de 51%, e a brasileira Gradiente, com uma participação de 49%. A JVC do Brasil produz cerca de 40 produtos da linha áudio e vídeo, como televisores, videocassetes, filmadoras, cd player, e outros.

Fundada em 1926, a JVC iniciou suas atividades no Japão, com a primeira transmissão elétrica, produzindo um fonógrafo. Com mais de 70 anos de atividade, a JVC foi pioneira na produção de alguns itens, como a primeira televisão do Japão, em 1939, o primeiro aparelho de som estéreo, em 1958, e o desenvolvimento do aparelho de videocassete, em 1976. Assim como a JVC do Brasil, sua produção está voltada para a linha de áudio e vídeo, incluindo som automotivo, cd player, filmadoras, televisores, etc.

A JVC possui 32 fábricas em dez países, distribuindo seus produtos para mais de 30 países em todo o mundo.

A Gradiente, uma empresa brasileira, foi fundada em 1964, com a produção de aparelhos de áudio, e atua hoje no segmento de eletrônica de consumo, telefonia celular e entretenimento, incluindo televisores, videocassetes, aparelhos de áudio, e games Nintendo. A Gradiente foi responsável pelo lançamento do primeiro amplificador estéreo transistorizado no Brasil, em 1965, além dos primeiros cd player, aparelho de áudio com controle infravermelho e telefone celular digital fabricados no Brasil. Com sua sede administrativa em São Paulo, e suas fábricas na Zona Franca de Manaus, sua abrangência compreende todo o território nacional.

Para a Gradiente, com a formação da *joint venture*, seu principal objetivo era a aquisição de novas tecnologias, a fim de se tornar mais competitiva no mercado brasileiro. A JVC tinha, como principal objetivo, a ampliação do mercado consumidor.

A Gradiente passou a se beneficiar não apenas da tecnologia já existente na JVC, mas também dos investimentos que a mesma efetua em pesquisa e desenvolvimento. Do outro lado, a JVC usufruiu do conhecimento de mercado e dos canais de distribuição da Gradiente.

A *joint venture* não permitiu a ambas parceiras atingir completamente seus objetivos. Apesar da Gradiente produzir equipamentos para a JVC do Brasil, a JVC fornece apenas parte da tecnologia, enviando componentes-chave para a linha de produção na Gradiente. Mesmo assim, a Gradiente tornou-se atualmente um dos maiores fabricantes de produtos eletroeletrônicos de consumo do mercado brasileiro. Obteve as certificações ISO9001 e ISO14001, além de ser responsável pelo lançamento dos primeiros DVD Player e MP3 Player no Brasil.

Quanto a JVC, apesar de ter ampliado seu mercado ao realizar a aliança no Brasil, constata uma grande queda de seu mercado consumidor em 1999 .

A seguir apresenta-se uma análise de desempenho da empresa JVC do Brasil, através de índices econômico-financeiros, levantados a partir das demonstração de resultados e dos balanços patrimoniais dos anos de 1997 a 1999.

### 3.4.1.1 Análise do Desempenho Econômico-Financeiro da JVC do Brasil

A tabela 1 apresenta o faturamento da JVC do Brasil do ano 1997 ao 1999.

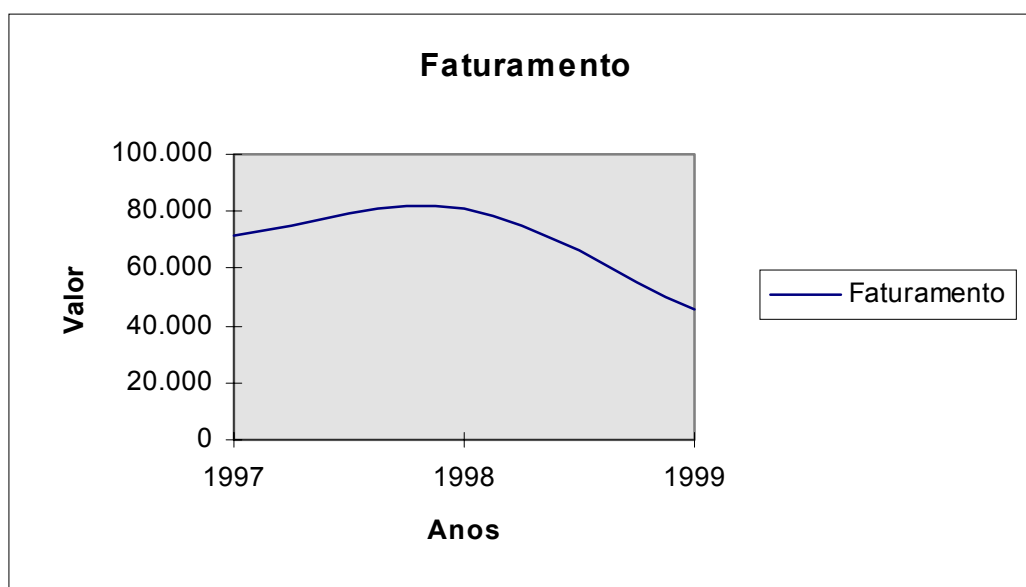
**Tabela 1 - Faturamento JVC do Brasil** (milhares de Reais):

	<b>1997</b>	<b>1998</b>	<b>1999</b>
<b>Faturamento</b>	71.201	80.976	45.761

Podemos observar um crescimento do faturamento de 1997 para 1998, mas seguido de uma acentuada queda no ano de 1999, equivalente a cerca de 43% em relação ao faturamento de 1998.

Estes resultados também podem ser observados no gráfico 1.

**Gráfico 1 – Faturamento JVC do Brasil** (milhares de Reais)



O lucro líquido da JVC do Brasil pode ser visualizado na tabela 2.

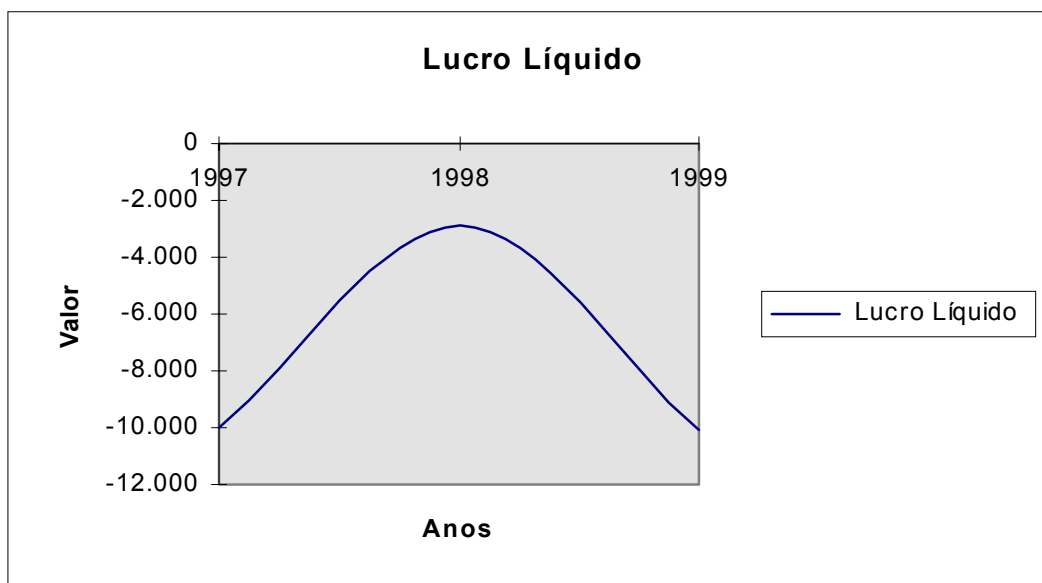
**Tabela 2 - Lucro Líquido JVC do Brasil (milhares de Reais):**

	<b>1997</b>	<b>1998</b>	<b>1999</b>
<b>Lucro Líquido</b>	-9.976	-2.911	-10.081

A JVC do Brasil demonstrou rápido crescimento econômico, possibilitando pensamentos otimistas quanto aos resultados esperados a curto prazo, mas o que na realidade aconteceu foi um aumento substancial de seu prejuízo em 99, superior a todos os outros anos.

A seguir, os dados da tabela 2 são apresentados no gráfico 2.

**Gráfico 2 – Lucro Líquido JVC do Brasil (milhares de Reais)**



A tabela 3 mostra os índices econômico-financeiros calculados da JVC do Brasil.

Tabela 3 – Índices Econômico-Financeiros JVC do Brasil

INDICADOR	ANOS		
	1997	1998	1999
<b>ÍNDICES DE LIQUIDEZ</b>			
Liquidez Corrente	0,89	1,21	1,51
Liquidez Seca	0,52	0,95	1,23
<b>ÍNDICES DE ATIVIDADE</b>			
Giro do Ativo Total	2,53	2,17	1,37
Giro de Estoques	4,14	5,79	4,19
Prazo Médio Recebimento	69,86	84,07	155,72
Prazo Médio Pagamento	94,21	164,02	188,25
<b>ÍNDICES DE ENDIVIDAMENTO</b>			
Exigível Longo Prazo / PL	0,03	0,02	0,01
Participação de Terceiros	0,98	0,82	0,66
<b>ÍNDICES DE LUCRATIVIDADE</b>			
Margem Bruta	0,08	0,18	0,20
Margem Operacional	-0,09	-0,03	-0,08
Margem Líquida	-0,14	-0,04	-0,22
Retorno Líquido sobre Investimento	-0,35	-0,08	-0,30
Retorno sobre Patrimônio	-1,70	-0,42	-0,88

A empresa apresenta uma capacidade crescente de cumprir com suas obrigações. Em 1997, demonstrava dificuldades de liquidez representados pelos índices de Liquidez Corrente e Seca. Já em 1999, sua liquidez é confirmada por ambos.

Por outro lado, mesmo com uma pequena melhora em 1998, demonstra através do Giro do Ativo total, que vem utilizando cada vez menos seus ativos de forma eficiente, para gerar vendas. O Giro dos Estoques oscilou nestes três anos de vida. Sua política de crédito e cobrança apresenta vantagem para a empresa, levando mais tempo para pagar do que para receber.

A JVC do Brasil, segundo os índices Exigível a Longo Prazo / Patrimônio Líquido, e Participação de Terceiros, vem dependendo cada vez menos de capital externo de curto e longo prazos.

Seu índice crescente de Margem Bruta indica que, através de fatores como por exemplo racionalização de sua produção, vem diminuindo seu CPV, enquanto que as Margens Operacional e Líquida indicam que seu resultado está negativo. Mas não se deve esquecer que esta é uma empresa em início de atividades, e baixa lucratividade é algo esperado em empresas nesta situação. Já o Retorno Líquido sobre Investimento oscilou muito nestes três anos. Após uma sensível melhora em 1998, sofre uma queda na eficiência na geração de lucros a partir dos ativos disponíveis em 1999. O mesmo acontece com o Retorno sobre Patrimônio. Melhora muito de 1997 para 1998, sendo este último o melhor dos três anos analisados da empresa, mas diminui em 1999, provocado pelo grande aumento do prejuízo do exercício.

A seguir tem-se as conclusões da análise do desempenho econômico-financeiro da JVC do Brasil.

#### **3.4.1.2 Conclusões da Análise do Desempenho Econômico-Financeiro da JVC do Brasil**

A JVC do Brasil, assim como qualquer empresa em início de operações, apresenta resultados negativos.

Após experimentar uma pequena melhora de seus resultados em 1998, mesmo assim ainda negativo, sofre uma grande queda de vendas em 1999, vindo a afetar todos os seus demais índices. Neste ano, obteve seu menor faturamento e maior prejuízo líquido.

Estes resultados indica que seus objetivos não estão sendo alcançados.

### 3.4.2 SLC – John Deere

A SLC - John Deere nasceu em 1979, resultante da joint venture entre a Schneider Logemann & Cia (SLC), uma empresa brasileira ligada à mecanização agrícola, que vão de ferramentas à tratores, e a americana John Deere, líder mundial na fabricação, pesquisa e desenvolvimento de equipamentos agrícolas. Sua sede é no estado do Rio Grande do Sul, Brasil. O objetivo maior da SLC com a formação da *joint venture* era a aquisição de novas tecnologias. Já a John Deere, tinha como principal objetivo dar continuidade de seu plano de expansão mundial. A participação acionária da John Deere na nova empresa era de 20%, enquanto que a SLC possuía os demais 80%.

A SLC iniciou suas atividades em 1945, no Rio Grande do Sul, sempre ligada à mecanização agrícola. Lançou, em 1958, uma Colheitadeira Rebocada que utilizava a força motriz do trator, o que representou um passo significativo no caminho da colheita mecanizada no Brasil, até que em 1965, lançou a primeira Colheitadeira Automotriz brasileira.

A John Deere foi fundada em 1837, e é considerada a maior fabricante de equipamentos agrícolas do mundo. Atua em mais de 160 países e emprega cerca de 37.000 pessoas ao redor do mundo.

A SLC se beneficiou do conhecimento tecnológico e dos constantes investimentos em P&D realizados pela parceira, além do reconhecimento mundial da marca John Deere, enquanto que sua aliada americana passou a se utilizar do conhecimento do mercado nacional e ao acesso aos canais de distribuição da SLC.

A aliança permitiu à John Deere atingir seu objetivo inicial. Em 1995, a participação da John Deere na *joint venture* cresceu para 40%, até que em 1999, com uma participação de 60%, assumiu o controle acionário da SLC - John Deere. O atual parque industrial da empresa é considerada a mais moderna fábrica de Colheitadeiras, Plantadeiras e Tratores da América Latina.

Quanto a SLC, apesar de ter adquirido a tecnologia que desejava, perdeu o controle acionário da empresa.

No próximo tópico, tem-se a análise de desempenho da empresa SLC - John Deere, de 1980 a 1999.

### 3.4.2.1 Análise do Desempenho Econômico-Financeiro da SLC John Deere

Os valores referentes ao faturamento e lucro líquido foram convertidos em dólar, devido a variação de moedas existentes nos vinte anos aqui estudados, possibilitando uma melhor visualização e comparação destes valores ao longo de sua existência.

O faturamento da SLC – John Deere pode ser visualizado na tabela 4. Devido às diferentes moedas que existiram no Brasil nestes anos, seu faturamento foi convertido para Dólares Americanos para facilitar sua compreensão.

**Tabela 4 – Faturamento SLC – John Deere (milhares de Dólares):**

	<b>1980</b>	<b>1981</b>	<b>1982</b>	<b>1983</b>	<b>1984</b>
<b>Faturamento</b>	14.407	61.716	32.678	28.678	49.679

	<b>1985</b>	<b>1986</b>	<b>1987</b>	<b>1988</b>	<b>1989</b>
<b>Faturamento</b>	37.125	64.811	33.405	22.152	13.884

	<b>1990</b>	<b>1991</b>	<b>1992</b>	<b>1993</b>	<b>1994</b>
<b>Faturamento</b>	16.740	23.110	30.236	31.021	139.936

	<b>1995</b>	<b>1996</b>	<b>1997</b>	<b>1998</b>	<b>1999</b>
<b>Faturamento</b>	119.729	114.796	269.762	327.580	216.103

A SLC John Deere experimentou oscilações em seu faturamento desde o início de suas operações, até 1986. A partir de 1987 inicia uma queda, chegando em seu pior resultado em 1989. Desde então, apresenta crescimento, mesmo com oscilações, até o ano de 1998, onde apresentou o melhor resultado de sua existência. Vale notar que apesar do aumento gradativo do dólar a partir de 1997, onde a conversão para a moeda americana diminuiu o valor final do faturamento, a empresa continuou apresentando resultados cada vez melhores.

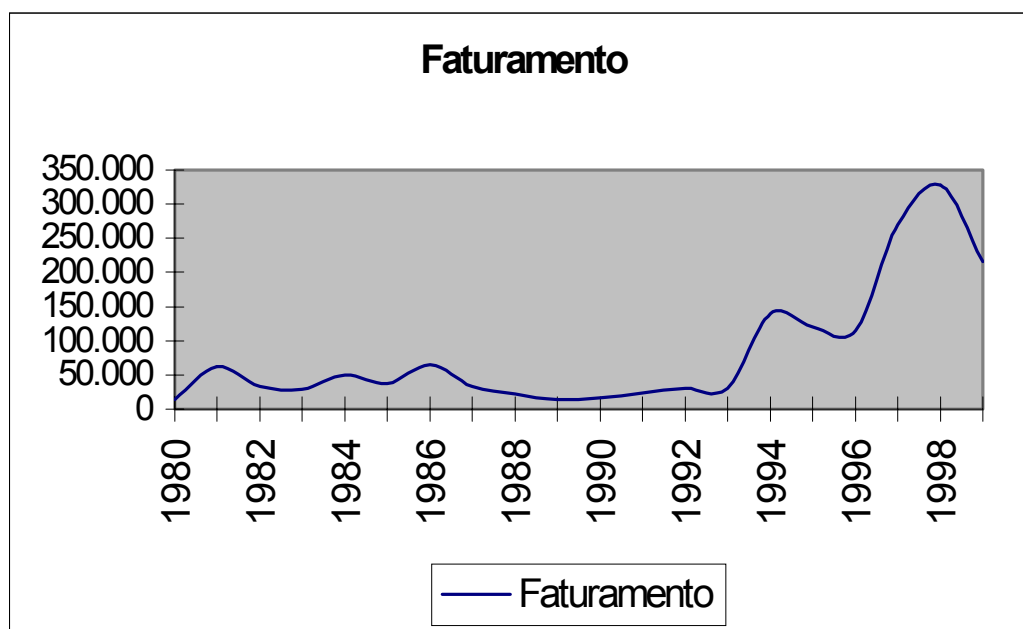


Já em 1999, sofre uma grande queda, de 34% em relação a 1998. Grande parte desta queda pode ser explicada pelo aumento da cotação do dólar em 1999 (48%). Caso o valor do dólar não se alterasse de 1998 para 1999, a queda do faturamento seria de apenas 2,5%, bem melhor que as oscilações anteriormente experimentadas.

O fato é que, ainda assim, apresenta resultados bem melhores em relação ao início de suas atividades.

O faturamento anteriormente apresentado da SLC – John Deere pode ser visto no gráfico 3.

**Gráfico 3 – Faturamento SLC – John Deere (milhares de Dólares)**



Na tabela 5 apresenta-se o lucro líquido da SLC – John Deere entre 1980 e 1999. Da mesma forma que o faturamento, o lucro líquido foi convertido para Dólares Americanos.

**Tabela 5 - Lucro Líquido SLC – John Deere (milhares de Dólares):**

	<b>1980</b>	<b>1981</b>	<b>1982</b>	<b>1983</b>	<b>1984</b>
<b>Lucro Líquido</b>	499	9.460	3.854	3.903	21.149

	<b>1985</b>	<b>1986</b>	<b>1987</b>	<b>1988</b>	<b>1989</b>
<b>Lucro Líquido</b>	11.632	14.773	1.687	6.889	10.715

	<b>1990</b>	<b>1991</b>	<b>1992</b>	<b>1993</b>	<b>1994</b>
<b>Lucro Líquido</b>	9.022	2.980	12.956	18.815	18.479

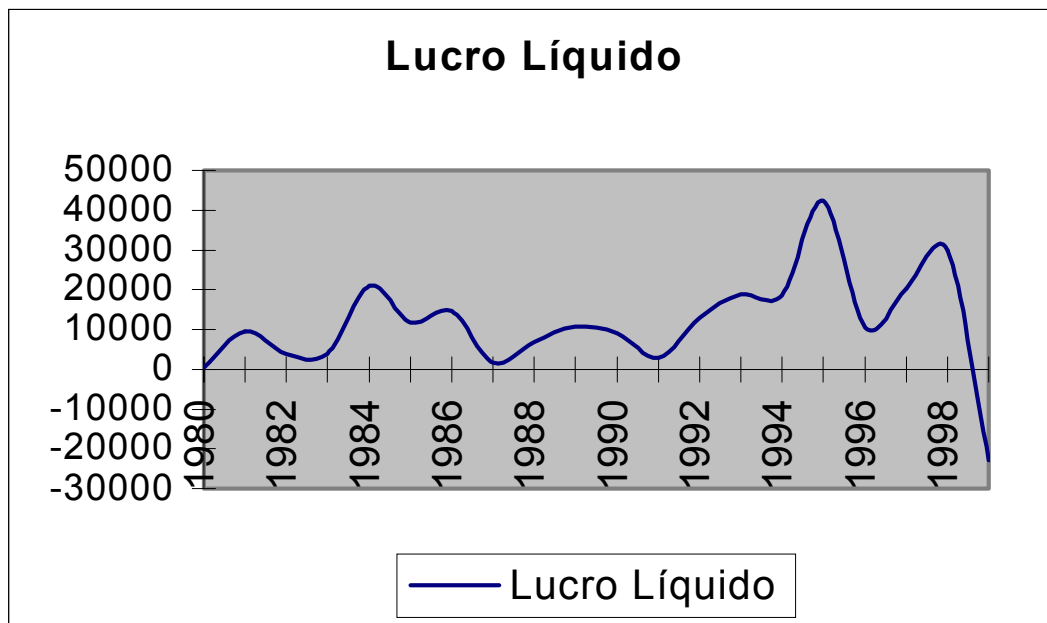
	<b>1995</b>	<b>1996</b>	<b>1997</b>	<b>1998</b>	<b>1999</b>
<b>Lucro Líquido</b>	42.451	10.473	20.403	29.787	-22.833

O lucro líquido da SCL John Deere vem oscilando muito. Pode-se notar os melhores resultados em 1995 e 1998. No ano de 1995, apesar de apresentar uma pequena queda em seu faturamento em relação a 1994, a empresa obtém o melhor resultado de sua vida. Isto se deve ao aumento substancial do capital social, devido ao investimento que a parceira John Deere efetuou na empresa ao aumentar sua participação de 20% para 40% na *joint venture*.

Já em 1999, apesar de um pequeno declínio do faturamento, a empresa sofre uma acentuada queda em seu resultado, apresentando não apenas o pior lucro líquido de sua história, mas também o primeiro prejuízo. A queda do lucro líquido em 1999 se deve em grande parte aos pesados investimentos efetuados pela SLC John Deere em ativos permanentes, como por exemplo, modernização de sua produção, e por uma queda em suas vendas.

Importante ressaltar que, mesmo no início de suas atividades, onde um lucro líquido negativo poderia ser considerado normal, apresentou números positivos.

No gráfico 4, podem ser vistos os números apresentados na tabela anterior.

**Gráfico 4 – Lucro Líquido SLC – John Deere**

**Índices de Liquidez** – na tabela 6 são apresentados os índices de liquidez calculados para a SLC – John Deere.

**Tabela 6 – Índices de Liquidez SLC – John Deere**

<b>Índices de Liquidez</b>		
<b>Ano</b>	<b>Corrente</b>	<b>Seca</b>
<b>1980</b>	8,60	4,84
<b>1981</b>	4,50	1,80
<b>1982</b>	3,79	1,78
<b>1983</b>	7,23	3,92
<b>1984</b>	2,84	2,40
<b>1985</b>	4,84	4,18
<b>1986</b>	4,45	3,85
<b>1987</b>	14,27	10,45
<b>1988</b>	4,31	3,26
<b>1989</b>	4,65	3,66
<b>1990</b>	4,61	3,34
<b>1991</b>	5,77	4,04
<b>1992</b>	2,71	1,57
<b>1993</b>	3,28	1,72
<b>1994</b>	4,03	2,80
<b>1995</b>	2,48	2,80
<b>1996</b>	2,35	1,12
<b>1997</b>	1,80	1,01
<b>1998</b>	1,81	1,21
<b>1999</b>	1,21	0,61

A SLC John Deere sempre apresentou, dentro destes 20 anos de balanço patrimonial estudados, uma ótima capacidade de pagar suas obrigações a curto prazo. A exceção se dá no ano de 1999, onde seu índice de liquidez seca indica dificuldade de responder à suas obrigações de curto prazo. Isto porque o cálculo não leva em consideração o valor dos estoques devido a possíveis dificuldades de transformá-lo em capital rapidamente.

**Índices de Atividade** – a tabela 7 mostra os índices de atividade da SLC – John Deere.

**Tabela 7 – Índices de Atividade SLC – John Deere**

<b>Índices de Atividade</b>				
<b>Ano</b>	<b>Giro do Ativo Total</b>	<b>Giro de Estoques</b>	<b>Prazo Médio de Recebimento</b>	<b>Prazo Médio de Pagamento</b>
<b>1980</b>	0,78	0,26	57,63	37,69
<b>1981</b>	1,40	0,37	67,66	12,81
<b>1982</b>	1,43	1,45	108,27	7,17
<b>1983</b>	0,75	0,76	51,85	16,89
<b>1984</b>	0,66	1,43	136,94	51,65
<b>1985</b>	0,47	1,33	59,62	39,36
<b>1986</b>	0,55	1,87	24,20	23,78
<b>1987</b>	0,36	0,49	45,88	21,25
<b>1988</b>	0,22	0,10	53,67	53,37
<b>1989</b>	0,12	0,03	77,63	44,91
<b>1990</b>	0,20	0,11	102,00	10,71
<b>1991</b>	0,24	0,42	97,65	21,57
<b>1992</b>	0,25	0,30	100,97	27,40
<b>1993</b>	0,23	0,02	160,22	46,49
<b>1994</b>	0,65	1,64	48,88	21,20
<b>1995</b>	0,49	6,42	77,72	11,97
<b>1996</b>	0,49	1,54	93,55	22,37
<b>1997</b>	0,87	2,35	63,55	9,02
<b>1998</b>	1,02	3,23	39,26	4,61
<b>1999</b>	0,73	2,80	41,67	3,68

A eficiência no uso dos ativos, comprovado pelos índices de ativo total, para gerar suas vendas, oscila muito com o passar dos anos. Aliás, seus melhores índices estão nos primeiros anos de vida.

A atividade dos estoques da empresa apresenta também oscilação, mas com números melhores nos últimos anos, a partir de 1994.

Pode-se levantar uma ineficiência quanto a política de crédito e cobrança. Excetuando os anos de 1980 a 1982, a empresa levou mais tempo para receber dos seus clientes do que para pagar seus fornecedores. Talvez ocasionado por uma falta de prestígio junto ao mercado, o que lhe exigia pagamento rápido. Ou pode ser somente uma política de aproveitamento de descontos. Destaque para os últimos três anos, onde o pagamento é feito quase que à vista.

**Índices de Endividamento** – os índices de endividamento da SLC – John Deere são apresentados na tabela 8.

**Tabela 8 – Índices de Endividamento SLC – John Deere**

<b>Índices de Endividamento</b>		
<b>Ano</b>	<b>Exigível a Longo Prazo</b>	<b>Participação de Terceiros</b>
<b>1980</b>	0,02	0,10
<b>1981</b>	0,00	0,20
<b>1982</b>	0,01	0,22
<b>1983</b>	0,00	0,12
<b>1984</b>	0,00	0,32
<b>1985</b>	0,01	0,19
<b>1986</b>	0,00	0,21
<b>1987</b>	0,00	0,06
<b>1988</b>	0,02	0,17
<b>1989</b>	0,01	0,15
<b>1990</b>	0,01	0,15
<b>1991</b>	0,00	0,06
<b>1992</b>	0,03	0,12
<b>1993</b>	0,00	0,10
<b>1994</b>	0,00	0,13
<b>1995</b>	0,00	0,01
<b>1996</b>	0,04	0,22
<b>1997</b>	0,06	0,38
<b>1998</b>	0,01	0,35
<b>1999</b>	1,99	0,59

A empresa sempre se valeu do capital externo para financiar suas atividades.

Destaca-se o ano de 1995, com uma necessidade de capital externo quase zero. Já a partir de 1996, vem aumentando a participação de terceiros cada vez mais. Este aumento se deve aos investimentos efetuados em seu ativo permanente, que segundo a empresa, se devem aos gastos com desenvolvimento de novos projetos.

**Índices de Lucratividade** – a tabela 9 contém os índices de lucratividades calculados para a SLC – John Deere.

**Tabela 9 – Índices de Lucratividade SLC – John Deere**

<b>Índices de Lucratividade</b>					
<b>Ano</b>	<b>Margem Bruta</b>	<b>Margem Operacional</b>	<b>Margem Líquida</b>	<b>Retorno Líquido sobre Investimento</b>	<b>Retorno sobre Patrimônio Líquido</b>
<b>1980</b>	0,31	0,26	0,03	0,03	0,03
<b>1981</b>	0,49	0,40	0,14	0,20	0,26
<b>1982</b>	0,50	0,43	0,15	0,22	0,28
<b>1983</b>	0,51	0,24	0,12	0,09	0,10
<b>1984</b>	0,66	-0,11	0,43	0,28	0,42
<b>1985</b>	0,57	-0,14	0,31	0,15	0,18
<b>1986</b>	0,48	0,36	0,23	0,13	0,16
<b>1987</b>	0,63	0,10	0,05	0,02	0,02
<b>1988</b>	0,79	0,52	0,31	0,07	0,08
<b>1989</b>	0,84	0,33	0,77	0,09	0,11
<b>1990</b>	0,78	0,91	0,54	0,11	0,13
<b>1991</b>	0,68	0,20	0,13	0,03	0,03
<b>1992</b>	0,73	0,52	0,43	0,11	0,12
<b>1993</b>	0,89	0,73	0,61	0,14	0,15
<b>1994</b>	0,54	0,24	0,13	0,09	0,10
<b>1995</b>	0,29	0,50	0,36	0,17	0,20
<b>1996</b>	0,21	0,10	0,09	0,04	0,06
<b>1997</b>	0,24	0,11	0,08	0,07	0,11
<b>1998</b>	0,28	0,12	0,09	0,09	0,14
<b>1999</b>	0,25	-0,15	-0,13	-0,08	-0,33

A margem bruta mede a porcentagem de retorno sobre cada unidade monetária obtido pelas vendas, após o pagamento de seus insumos. Seus altos



índices apresentam a SLC John Deere como sendo um empreendimento altamente viável e lucrativo.

Mesmo com sua margem apresentando oscilações, com pequenos períodos de baixa lucratividade, a empresa novamente se mostra viável.

Segundo seu retorno líquido sobre investimento, a SLC John Deere vem alternando pontos de maior e menor eficiência na geração de seus lucros a partir de ativos disponíveis. Acompanhando os demais índices, após esboçar um pequeno aumento a partir de 1996, sofreu uma grande queda em 1999.

#### **3.4.2.2 Conclusões da Análise do Desempenho Econômico-Financeiro da SLC – John Deere**

A SLC John Deere apresentou, no início de suas operações, índices de lucratividade positivos, o que não é comum para empresas em início de atividades.

De qualquer forma, nesta época, eram números animadores e que indicavam grande probabilidade de sucesso futuro. Mas com o passar dos anos, a empresa parece ter passado por momentos de instabilidade. Apresentou baixas e altas alternadas de suas vendas e lucros líquidos até 1999, quando obteve seu primeiro prejuízo líquido. Este resultado em 1999, como explicado anteriormente, se deve aos pesados investimentos em ativos permanentes realizados neste ano.

Mesmo com as oscilações até então apresentadas, esta *joint venture* possui altos índices de lucratividade, o que nos remete ao pensamento de que este é um empreendimento viável e lucrativo.

A empresa parece ainda estar entrando em uma nova fase. A parceira americana John Deere assumiu o controle acionário da *joint venture*, e está recebendo pesados investimentos para modernização de sua produção. Resta esperar os resultados que estas mudanças produzirão na empresa.

### 3.4.3 Besco

A empresa Beijing Embraco Snowflake Compressor Company Ltd (Besco) nasceu em 1995 como resultante da *joint venture* entre a Embraco S.A., que detêm 52% do capital, e o grupo chinês Beijing Snowflake Electric Appliance Group Corporation (Snowflake), com 40% do capital, além da Whirlpool, grande produtora de refrigeradores nos Estados Unidos, e uma das empresas associadas a holding Brasmotor, da qual a Embraco faz parte, que detêm os demais 8%.

O investimento inicial foi de US\$54 milhões, sendo US\$29,5 milhões somente pela Embraco. A Besco produz compressores herméticos para os principais fabricantes de refrigeradores da China. Sua sede é na China, na cidade de Beijing (antiga Pequim), ocupa uma área de 44 mil m<sup>2</sup>, conta com cerca de 1.000 empregados, e com uma capacidade de produção de 1,7 milhão de compressores/ano, com previsão de ampliação para 3 milhões.

A Empresa Brasileira de Compressores S.A. (Embraco), foi fundada em 1971, e tem como matriz a sua unidade localizada em Joinville, Santa Catarina. É associada ao grupo Brasmotor S.A., holding de um grupo empresarial com atuação no setor industrial, responsável pela fabricação dos produtos Consul e Brastemp, além de componentes plásticos para a indústria.

Atuando no setor metalmeccânico, a especialização da Embraco é a fabricação de compressores herméticos para refrigeração. Com uma capacidade de fabricação de mais de 23 milhões de unidades, divididos em 400 diferentes modelos de compressores, é líder absoluta no mercado doméstico. Em 1995, era a segunda no mundo em seu setor, respondendo por aproximadamente 65% do mercado brasileiro e 19% do mercado mundial, vendendo para mais de 60 países nos cinco continentes. Seus maiores clientes são Multibrás, Whirlpool, General Electric e Electrolux.

A empresa Beijing Snowflake Electric Appliance Group Corporation (Snowflake), uma empresa estatal, se originou em 1956, com a produção do primeiro refrigerador “made in China”, e produz aparelhos domésticos, produtos e moldes de plástico, além de materiais para agricultura e para a construção civil.

A Embraco, com o objetivo de se globalizar, utilizando para tanto bases de fabricação distribuídas pelo mundo para suprir regionalmente os clientes, e já com unidades fabris na Itália, nos Estados Unidos, Eslováquia e em Cingapura,

além de diversas centrais de distribuição, decide por instalar uma base industrial na China, país para onde já exportava compressores regularmente.

Segundo a própria Embraco, a empresa atingiu um tamanho que não lhe permite mais subsistir com um mercado doméstico. Não há capacidade de consumo no país para o volume produzido pela Embraco, mas a exportação implica em dificuldades como a ineficiência dos portos e os problemas cambiais, encarecendo muito o produto, perdendo sua competitividade.

Um dos objetivos da empresa é contar com bases de fabricação distribuídas pelo mundo para suprir regionalmente os clientes, permitindo reduzir o preço por unidade e o custo do transporte. Sua decisão em produzir em outros países visa manter sua posição e continuar a crescer no mundo.

Com a base na China, fica estrategicamente posicionada para atender o mercado asiático, que representa uma demanda de cerca de 9 milhões de refrigeradores por ano, e que está em expansão, com um compressor classificado como um dos melhores do mercado em termos de eficiência, níveis de ruído e vibração. Junto a este objetivo, a Embraco visa aumentar sua participação mundial, rumo ao posicionamento de primeiro lugar mundial em seu setor.

O principal objetivo da Beijing Snowflake Electric Appliance Group Corporation na formulação da *joint venture* era de adquirir uma tecnologia mais avançada, da qual a Embraco era detentora.

A aliança entre estas duas empresas implicou em um complemento de forças e fraquezas. A Embraco não estava em busca de tecnologia, tão pouco aporte de capital, mas sim se adequar à exigência do governo chinês, que condicionou a entrada da empresa estrangeira (Embraco) em sua região, à união com uma de suas estatais. O governo chinês estava muito interessado em exportações da china para outros países, devido aos problemas de divisas em moeda estrangeira, assunto que preocupava muito seus dirigentes. A Embraco se beneficiou ainda da experiência e do acesso aos canais de distribuição do parceiro chinês no mercado asiático.

Para a Snowflake, a Embraco significou a eliminação de seu maior ponto fraco, uma tecnologia insuficiente para se manter competitiva no seu mercado.

Apesar da *joint venture* ter se efetivado em 1995, as negociações tiveram início em 1993, formalizando-se alguns meses depois através de uma carta de intenções. Para tanto, a Embraco se utilizou de informações técnicas e de

mercado fornecidas pela própria Snowflake, adicionadas e confirmadas por empresas de consultoria contratadas independentemente. A escolha dos parceiros se deu por um processo de afinidade de objetivos e processos de produção.

A *joint venture* permitiu a ambas atingir seus principais objetivos. A Embraco se tornou líder mundial no mercado de compressores herméticos para refrigeração. Suas vendas para 60 países representavam uma porcentagem de 19% no mercado mundial no início da *joint venture* com o grupo chinês. Atualmente, a Embraco, incluindo as vendas da Besco, vende para 80 países e sua fatia de mercado é de 25%. A Snowflake possui agora a tecnologia de ponta que a torna mais competitiva no mercado, além das certificações ISO 9001 e TQC14000.

Mesmo com objetivos inicialmente diferentes para cada parceira para a formação da *joint venture*, a complementação de forças e fraquezas de uma com a outra permitiu um trabalho em conjunto em prol de uma mesma estratégia, e possibilitou a unanimidade quanto ao caminho a ser seguido pela nova empresa. Juntas, as parceiras trabalham para o crescimento constante da Besco. Não somente por uma coincidência de objetivos e estratégias traçadas, mas pela certeza de que a *joint venture* forte representa para ambas, uma poderosa arma estratégica frente a concorrência.

A Besco passa a se beneficiar com os pesados investimentos efetuados pela Embraco em pesquisa e desenvolvimento, para qual destina anualmente cerca de 3% do seu faturamento. A Embraco mantém ainda acordos de cooperação técnica com laboratórios de universidades e centros de pesquisa em todo o mundo. Suas pesquisas visam três pontos principais: menor consumo de energia, nível de ruído mais baixo e custo mais competitivo.

Apenas para o projeto do ECN, o modelo de compressor fabricado pela Besco, a Embraco investiu US\$13 milhões. Este compressor foi especialmente projetado para o mercado chinês e desenvolvido para oferecer menos ruído e menor consumo de energia, requisitos exigidos por este mercado devido as condições habitacionais da Ásia.

Antes da efetivação da *joint venture*, a Embraco preparou psicologicamente seus funcionários e respectivas famílias para as diferenças culturais entre as empresas e para a vida na China. Na fase inicial, a família se encontra em um

ambiente completamente desconhecido e com problemas de comunicação. As famílias foram orientadas para que se ajudem mutuamente. Devido a grande dificuldade no aprendizado da língua chinesa, todos receberam treinamento intensivo em inglês para sua comunicação na empresa, no cotidiano e para que os filhos dos funcionários passassem a estudar em escolas americanas em Beijing.

Muitos funcionários, desde gerentes até pessoal técnico, foram enviados para a China por cerca de 60 dias para se adaptarem ao cotidiano, voltando após isto para o Brasil.

A Embraco detém o controle acionário e operacional da Besco. Foram por ela indicados o diretor geral da empresa, e os gerentes financeiro, de manufatura, de manutenção, de produtos e de qualidade, significando 23% na área administrativa e 77% na produção.

Devido aos lucros líquidos negativos até 1998, de certa forma previstos, e devido a possíveis mudanças nas condições do mercado e necessidades da empresa, até então não se tinha estipulado formalmente qual porcentagem do lucro seria investido na empresa e qual seria distribuído em forma de dividendos. Definido está apenas que da porcentagem destinada a distribuição dos dividendos, a partilha seguirá a mesma proporção que cada empresa mãe possui da *joint venture*.

Em 1999, mesmo com um lucro líquido positivo, seguindo os anos anteriores, não foi efetuado nenhum investimento em ativos que não fossem estoques. Seu lucro foi totalmente empregado como reserva de capital.

A seguir tem-se a análise comparativa do desempenho econômico-financeiro da Besco.

#### **3.4.3.1 Análise Comparativa do Desempenho Econômico-Financeiro da Besco**

A fim de determinar o desempenho da Besco (empresa resultante da *joint venture*) não apenas ao longo de sua existência, mas também frente à concorrência, aqui representadas pela própria Embraco (empresa mãe e atuante

no mesmo setor), foram levantados os índices econômico-financeiros de cada empresa.

A tabela 10 contém o faturamento da Besco e da Embraco do ano de 1996 a 1999. O faturamento da Besco foi convertido para Reais para facilitar sua comparação com a Embraco.

**Tabela 10 - Faturamento Besco e Embraco (milhares de Reais):**

<b>Faturamento</b>	<b>1996</b>	<b>1997</b>	<b>1998</b>	<b>1999</b>
<b>Besco</b>	9.981*	27.063*	58.390*	102.304*
<b>Embraco</b>	466.689	571.666	529.334	728.688

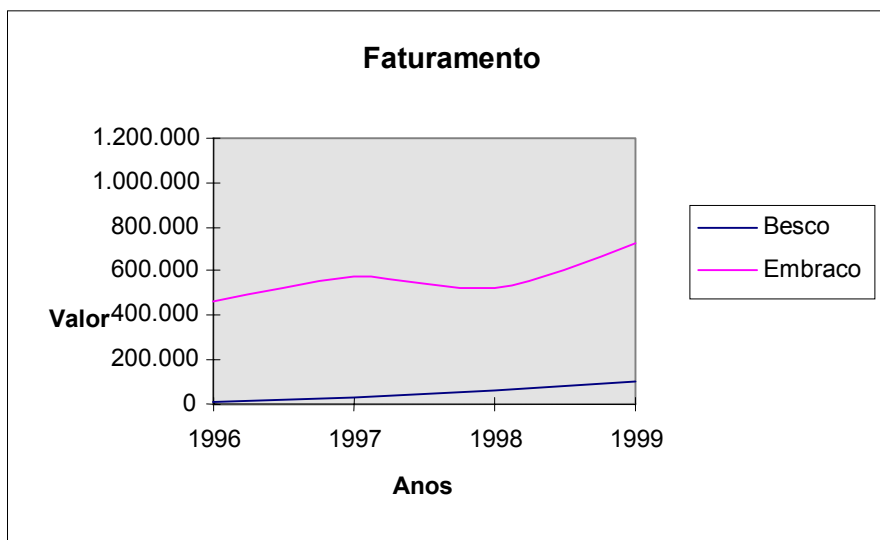
\* Convertido para Reais às taxas 1,0445/ 1,1214/ 1,2098 e 1,7886 respectivamente.

A Embraco apresenta crescimento até 1997 e com queda em 1998, mas recuperando-se em 1999.

A Besco apresenta um faturamento muito abaixo da concorrente o que pode ser considerado normal para uma empresa no início de suas atividades. Mas apresenta também um crescimento contínuo de seu faturamento, o que nos remete ao pensamento de sucesso futuro.

Mas apesar de crescer continuamente, o faturamento vem crescendo em porcentagens cada vez menores, sendo 171% em 1997, 115% em 1998 e 75% em 1999, sendo que neste último está incluído ainda o alto valor da cotação do dólar (moeda em que o balanço foi produzido) em 31 de dezembro de 1999, ou seja, sem o aumento do dólar neste período, o crescimento teria sido menor ainda.

O gráfico 5, a seguir, refere-se ao faturamento da Besco e Embraco acima mencionados.

**Gráfico 5 – Faturamento Besco e Embraco (milhares de Reais)**

Os lucros líquidos de Besco e Embraco são mostrados na tabela 11.

**Tabela 11 - Lucro Líquido Besco e Embraco (milhares de Reais):**

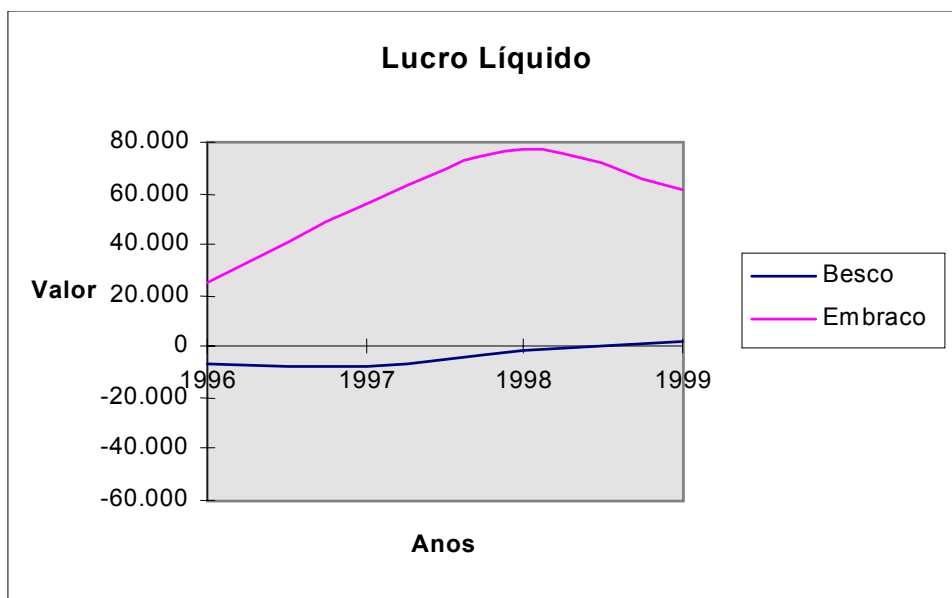
Lucro Líquido	1996	1997	1998	1999
<b>Besco</b>	-6.902*	-8132*	-1.627*	2.078*
<b>Embraco</b>	25.040	55.861	77.580	61.077

\* Convertido para Reais às taxas 1,0445/ 1,1214/ 1,2098 e 1,7886 respectivamente.

A Embraco, mesmo com uma queda de faturamento a partir de 1998, demonstra um crescimento ano a ano de seu lucro líquido até 1999, onde apesar de apresentar seu maior faturamento desde 1996, sofre uma queda no seu lucro líquido.

A Besco vem apresentando um lucro líquido negativo que pode ser considerado normal para uma empresa no início de suas atividades. Em 1997, apresenta seu pior índice, mas mostra recuperação em 1998, até o ponto de obter seu primeiro lucro líquido positivo, em 1999.

Os lucros líquidos apresentados no quadro anterior podem ser visualizados no gráfico 6.

**Gráfico 6 – Lucro Líquido Besco e Embraco (milhares de Reais)**

**Índices de Liquidez** – a tabela 12 contém os índices de liquidez corrente calculados para Besco e Embraco

**Tabela 12 – Liquidez Corrente Besco e Embraco**

Liquidez Corrente	1996	1997	1998	1999
<b>Besco</b>	0,80	1,12	1,08	1,11
<b>Embraco</b>	1,78	2,11	1,56	2,90

A Besco iniciou suas atividades com um capital circulante líquido baixo, o que demonstra dificuldade de pagar suas obrigações a curto prazo no vencimento. Já a partir de 1997, a Besco mostra recuperação, equilibrando sua liquidez e demonstrando capacidade de pagamento de suas obrigações.

A limitação deste índice é que seu cálculo é feito utilizando os estoques, mas não leva em conta com que facilidade os mesmos podem ser transformados em capital líquido.

Por este mesmo motivo, a comparação entre os índices das empresas não é recomendado, pois cada uma terá um grau de conversibilidade diferente de seus estoques.



A tabela 13 apresenta os índices de liquidez seca da Besco e Embraco.

**Tabela 13 – Liquidez Seca Besco e Embraco**

<b>Liquidez Seca</b>	<b>1996</b>	<b>1997</b>	<b>1998</b>	<b>1999</b>
<b>Besco</b>	0,46	0,73	0,73	0,84
<b>Embraco</b>	1,43	1,84	1,35	2,04

O índice de liquidez seca não leva em conta os estoques para seu cálculo, o que permite uma melhor comparação da liquidez da empresa frente a seus concorrentes.

Nota-se que a Besco não apenas apresenta o índice de liquidez seca inferior a Embraco, como demonstra uma tendência de dificuldade em cumprir com suas obrigações de curto prazo no vencimento.

Mas também pode-se notar que sua liquidez vem melhorando ano a ano. A partir de um índice baixo em 1996, subiu 59% em 1997, mantendo-se igual em 1998, e crescimento de 15% em 1999, enquanto que a Embraco vem registrando uma oscilação.

**Índices de Atividade** – na tabela 14 tem-se os giros do ativo total da Besco e Embraco.

**Tabela 14 – Giro do Ativo Total Besco e Embraco**

<b>Giro do Ativo Total</b>	<b>1996</b>	<b>1997</b>	<b>1998</b>	<b>1999</b>
<b>Besco</b>	0,26	0,50	0,79	0,88
<b>Embraco</b>	0,81	0,89	0,71	1,31

A Embraco vem apresentando oscilações, com uma grande melhora em 1999.

O importante neste quadro é a crescente eficiência do uso de seus ativos para gerar vendas demonstrada pela Besco, causado por exemplo, pelo ganho de experiência na produção e no mercado consumidor.

A tabela 15 mostra os giros dos estoques da besco e Embraco.

**Tabela 15 – Giro dos Estoques Besco e Embraco**

<b>Giro dos Estoques</b>	<b>1996</b>	<b>1997</b>	<b>1998</b>	<b>1999</b>
<b>Besco</b>	1,98	3,32	3,46	4,43
<b>Embraco</b>	6,38	8,86	7,76	8,68

Pode-se ver a crescente atividade dos estoques desenvolvida pela Besco, causado pelo aumento de produção. Mas obviamente, ainda abaixo da sua empresa mãe.

O interessante nestes índices é o crescimento do índice da Besco frente à Embraco. Em 1999, enquanto a Besco cresce 28%, a Embraco cresce apenas 11%.

A tabela 16 diz respeito aos prazos médio de recebimento da Besco e da Embraco.

**Tabela 16 – Prazo Médio de Recebimento Besco e Embraco**

<b>Prazo Médio de Recebimento</b>	<b>1996</b>	<b>1997</b>	<b>1998</b>	<b>1999</b>
<b>Besco</b>	218,13	194,40	167,77	145,17
<b>Embraco</b>	22,95	22,84	26,52	27,62

Este é um índice não recomendado para comparação entre empresas, mas sim para comparação da mesma empresa durante sua vida, pois reflete uma política interna, o que difere de empresa para empresa, principalmente em mercados tão distintos, que possuem suas particularidades e exigências quanto à prazos.

O índice levantado da Besco pode causar surpresa a princípio, mas não leva em conta informações adicionais necessárias, como costumes do país onde está inserida a empresa, ou uma política inicial com o propósito de abocanhar uma fatia maior de consumidores. O fato é que a Besco vem melhorando seu índice ano após ano.

Os prazos médio de pagamento da Besco e Embraco podem ser visualizadas na tabela 17.

**Tabela 17 – Prazo Médio de Pagamento Besco e Embraco**

<b>Prazo Médio de Pagamento</b>	<b>1996</b>	<b>1997</b>	<b>1998</b>	<b>1999</b>
<b>Besco</b>	85,26	41,00	67,16	88,13
<b>Embraco</b>	12,03	17,09	12,33	15,56

Da mesma forma que o prazo médio de recebimento, este índice é útil apenas para comparação da mesma empresa durante sua vida útil. É muito útil para análise por novos fornecedores de insumos e crédito.

Nota-se uma oscilação quanto a política de pagamento, podendo ser devido a fatores como troca de fornecedores, pressões de mercado, etc.

**Índices de Endividamento** – Na tabela 18 apresenta-se os cálculos referentes ao índice exigível a longo prazo / patrimônio líquido da Besco e Embraco.

**Tabela 18 – Exigível a Longo Prazo / Patrimônio Líquido Besco e Embraco**

<b>Exigível Longo Prazo Patrimônio Líquido</b>	<b>1996</b>	<b>1997</b>	<b>1998</b>	<b>1999</b>
<b>Besco</b>	0	0	0	0
<b>Embraco</b>	0,20	0,23	0,01	0

A Besco não utiliza recursos de longo prazo financiados por terceiros. Seu exigível a longo prazo é zero de 1996 a 1999. A Embraco parece seguir a mesma linha, diminuindo seu índice até se igualar à Besco em 1999.

Na tabela 19 apresenta-se a participação de terceiros na Besco e na Embraco.

**Tabela 19 – Participação de Terceiros Besco e Embraco**

<b>Participação de Terceiros</b>	<b>1996</b>	<b>1997</b>	<b>1998</b>	<b>1999</b>
<b>Besco</b>	0,55	0,43	0,57	0,58
<b>Embraco</b>	0,39	0,39	0,36	0,12

Besco vem apresentando um crescimento quanto a participação do capital de terceiros em suas atividades, com exceção de uma queda no ano de 1997.

A Embraco demonstra claramente depender cada vez menos de capital externo.

O fato é que a Besco é uma empresa em desenvolvimento, o que normalmente significa pesados investimentos, normalmente sendo necessária a ajuda externa.

**Índices de Lucratividade** – A tabela 20 corresponde ao cálculo dos índices de margem bruta da Besco e Embraco.

**Tabela 20 – Margem Bruta Besco e Embraco**

<b>Margem Bruta</b>	<b>1996</b>	<b>1997</b>	<b>1998</b>	<b>1999</b>
<b>Besco</b>	-0,34	-0,12	0,14	0,15
<b>Embraco</b>	0,15	0,23	0,25	0,29

Pode-se ver que a margem bruta da Embraco vem crescendo rapidamente. O mesmo vem acontecendo com a Besco, que vem de uma margem bruta negativa, tornando-se positiva a partir de 1998, ou seja, vem demonstrando capacidade de aumentar sua lucratividade.

A tabela 21 refere-se à margem operacional das empresas Besco e Embraco

**Tabela 21 – Margem Operacional Besco e Embraco**

<b>Margem Operacional</b>	<b>1996</b>	<b>1997</b>	<b>1998</b>	<b>1999</b>
<b>Besco</b>	-0,61	-0,27	-0,01	0,06
<b>Embraco</b>	0,07	0,13	0,16	0,10

A Embraco obteve uma sensível melhora de seu índice de Margem Operacional em 1998, mas com uma queda em 1999, enquanto que a Besco vem demonstrando mais uma vez crescimento rápido e um futuro promissor. E em 1999, pela primeira vez, apresenta um índice de margem operacional positivo.

Os índices de margem líquida da Besco e da Embraco são apresentadas na tabela 22.

**Tabela 22 – Margem Líquida Besco e Embraco**

<b>Margem Líquida</b>	<b>1996</b>	<b>1997</b>	<b>1998</b>	<b>1999</b>
<b>Besco</b>	-0,70	-0,30	-0,03	0,02
<b>Embraco</b>	0,03	0,10	0,16	0,08

Da mesma forma que os dois índices anteriores, pode-se notar o rápido crescimento da Besco, até o ponto positivo em 1999, enquanto que a Embraco vem demonstrando oscilações.

Na tabela 23 visualizam-se os retornos líquidos sobre investimento da Besco e da Embraco.

**Tabela 23 – Retorno Líquido sobre Investimento Besco e Embraco**

<b>Retorno Líquido sobre Investimento</b>	<b>1996</b>	<b>1997</b>	<b>1998</b>	<b>1999</b>
<b>Besco</b>	-0,18	-0,15	-0,02	0,02
<b>Embraco</b>	0,03	0,06	0,11	0,11

Este índice determina a eficiência na geração de lucros a partir dos ativos. A Embraco mostra um retorno crescente, equilibrando-se em 1999. A Besco, por sua vez, mesmo com índices negativos, vem demonstrando uma eficiência cada vez maior no uso de seus ativos, até que se torna positivo em 1999.

O retornos sobre patrimônio líquido da Besco e Embraco podem ser vistos na tabela 24.

**Tabela 24 – Retorno sobre Patrimônio Besco e Embraco**

<b>Retorno sobre Patrimônio</b>	<b>1996</b>	<b>1997</b>	<b>1998</b>	<b>1999</b>
<b>Besco</b>	-0,40	-0,26	-0,05	0,04
<b>Embraco</b>	0,07	0,14	0,17	0,12

Na Embraco, verificou-se um crescimento com o passar dos anos, mas com uma queda em 1999. Quanto a Besco, pode-se visualizar um retorno negativo aos acionistas, o que é normal para qualquer empreendimento no início de suas atividades. O importante é salientar a melhora do índice ano a ano, até o ponto de se tornar positivo em 1999.

### **3.4.3.2 Conclusões da Análise Comparativa da Besco**

Talvez ainda seja cedo para afirmar que a Besco tenha sido uma *joint venture* de sucesso, principalmente por se ter levantado índices abaixo do esperado, até mesmo negativos, para qualquer empreendimento.

Mas é importante salientar que esta é uma situação normal para empresas que estão iniciando suas atividades, como é o caso da Besco.

Mais importante ainda é percebermos que a empresa vem demonstrando um crescimento rápido, o que aumenta muito a probabilidade de que este seja um empreendimento de sucesso.

Isto se torna mais claro analisando suas vendas, onde apresenta valores que crescem de forma acelerada, principalmente comparando com a Embraco (empresa-mãe).

O mesmo é verdade para seu lucro líquido: crescimento rápido até apresentar um número positivo em 1999, após pouco mais de quatro anos de vida.

Após a análise de desempenho econômico financeiro das empresas resultantes da *joint venture* estudados neste trabalho, torna-se necessário determinar sua validade frente a situação econômica brasileira. O capítulo seguinte aborda este tema.

## **4. O AUMENTO DA COMPETITIVIDADE A PARTIR DA *JOINT VENTURE***

Este capítulo trata da utilidade da *joint venture* para o desenvolvimento da indústria brasileira, além das etapas de sua formação e um modelo para seu planejamento e contratação.

### **4.1 O Valor da *Joint Venture* para o Aumento da Competitividade Brasileira**

O Brasil, assim como a maioria dos países em desenvolvimento, possui um perfil competitivo muito baixo. Baseado em Gartner (1998, p.34), isto se dá devido principalmente a um nível de conhecimento tecnológico defasado, e a dificuldade de obter capital para investimento. Dificuldade esta gerada por fatores como a própria situação financeira do país, que torna o dinheiro caro, e a falta de crédito junto ao mercado internacional.

Em uma política de mercado fechado, como a que tinha-se no passado, esta não era uma situação alarmante, pelo contrário, provocou uma certa acomodação por parte da indústria brasileira.

Atualmente a realidade é outra. A economia se globalizou, e as barreiras comerciais estão cada vez menores. A indústria nacional passou a concorrer com empresas oriundas de países tecnologicamente superiores, com moeda forte e uma capacidade maior de obter fundos, que disputam ao mesmo tempo nosso mercado interno e os clientes estrangeiros das empresas brasileiras.

A partir deste momento, estas empresas passaram a ter a necessidade urgente de se tornarem competitivas, não apenas para manter sua fatia de mercado, mas também para crescer.

Esta é uma questão mais complexa do que adquirir tecnologia, produzir produtos de alta qualidade e baixo preço. O problema é que ela necessita de recursos de que não dispõe.

A *joint venture* oferece a oportunidade de aquisição de tecnologia ou capital. A parceria entre diferentes empresas pode formar um sistema de

compensação de forças e fraquezas entre as mesmas. Cada empresa contribui com o que tem de melhor, e assim, uma possibilita a outra atingir seus objetivos.

As empresas brasileiras podem, através de uma *joint venture*, ter acesso a tecnologia, a capital ou a parcelas maiores de mercado.

Com a aliança, as empresas podem ainda compartilhar custos e riscos, aumentar seu poder de negociação junto a fornecedores, flexibilizar barreiras de legislação internacional, obter economias de escala.

A utilidade deste estudo consiste em oferecer ao corpo empresarial, frente as dificuldades até então apresentadas para se manter competitivo, uma opção mais acessível de crescimento, desenvolvimento e aumento de seu perfil competitivo.

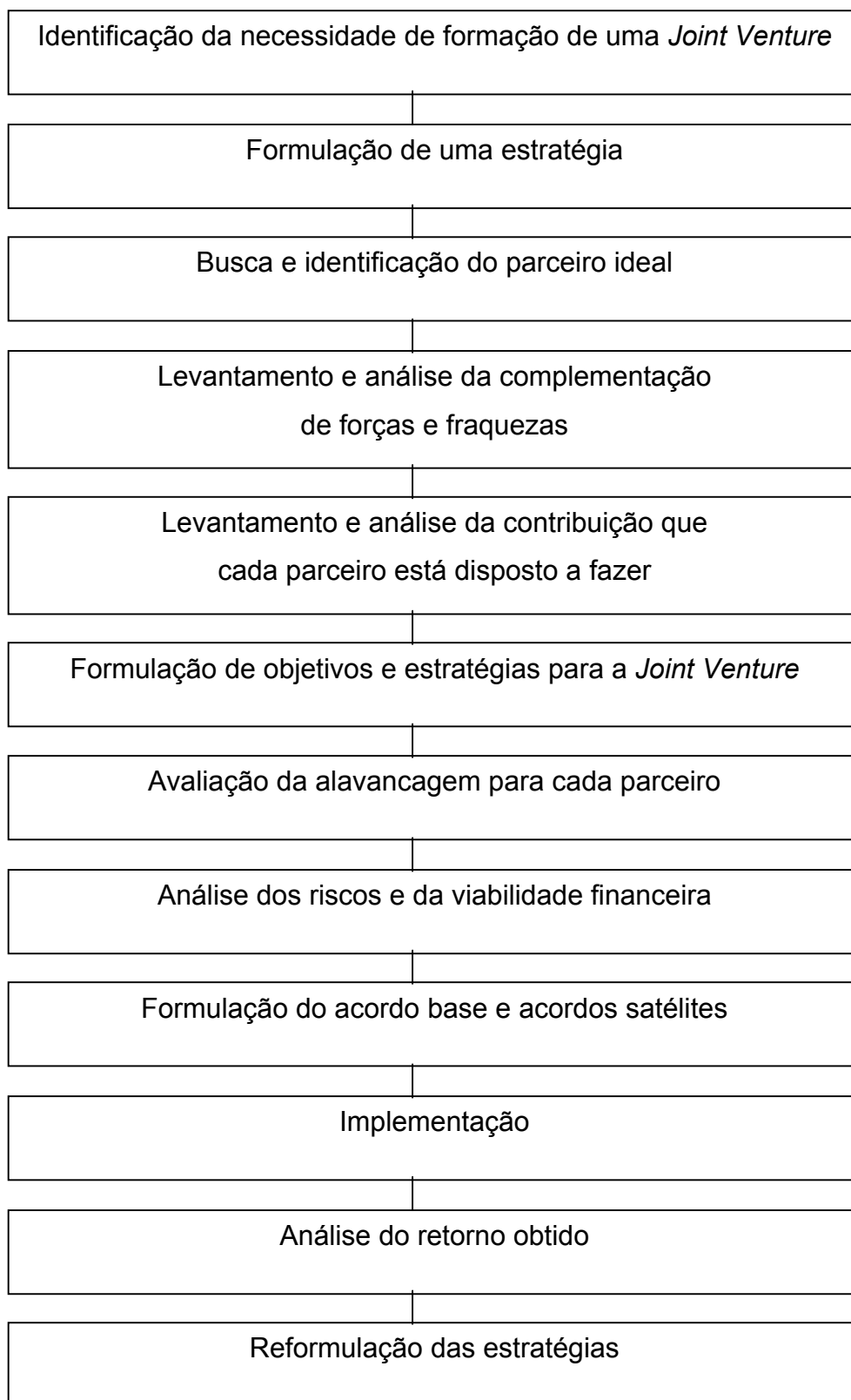
#### **4.2 Etapas de Formação de uma *Joint Venture***

O processo de formação de *joint venture* inicia com o reconhecimento das necessidades que levam a empresa a buscar a aliança, mas este não é um processo definitivo.

Em uma *joint venture*, assim como em qualquer organização, a análise dos resultados, juntamente com uma análise do ambiente interno e externo à empresa, será o ponto de partida para revisar e refazer as estratégias da empresa sempre que necessário.

As etapas de formação de uma *joint venture* é apresentado na figura 1.



**Figura 1 - Etapas de Formação de uma *Joint Venture***

Fonte: Elaborado pelo Autor

A partir dos estudos efetuados, levantou-se que normalmente a formação de uma *joint venture* segue basicamente uma série de etapas.

O processo inicia a partir do momento que a empresa identifica a necessidade de formar uma *joint venture*, quando percebe uma oportunidade ou que não pode alcançar seus objetivos atuando independentemente. Neste momento, a parceria se torna vital para a manutenção de sua competitividade.

O passo seguinte é a formulação da estratégia, dos caminhos que a empresa deseja para a *joint venture*, como a parceria servirá para que a empresa alcance seus objetivos.

Após isto, a empresa passa a buscar o parceiro ideal, que complemente suas fraquezas e que forneça o que necessita. Este não é um processo simples. A aliança deve atender a ambos os parceiros, caso contrário, a *joint venture* tende ao fracasso.

Os parceiros potenciais passam então a determinar o que cada um deseja receber, e o que pode e está disposto a oferecer. Sua aliança deve significar vantagem na cadeia de valor, ou seja, juntas, as empresas devem ser capazes de agregar valor ao produto a cada elo da cadeia de produção. É muito importante nesta fase deixar claro os objetivos que cada empresa tem para a *joint venture*.

A próxima etapa é a formulação de objetivos e estratégias para a futura *joint venture*. O ponto principal desta etapa é definir os objetivos e expectativas da aliança, e determinar os caminhos que a nova empresa vai seguir para atingi-los.

Com a estratégia para a *joint venture* pronta, cada parceiro pode calcular os possíveis resultados da aliança e avaliar as vantagens e desvantagens que trará para sua empresa.

Dando continuidade ao processo, os prováveis parceiros calculam a viabilidade financeira e efetuam uma análise de risco a fim de determinar se valerá a pena ou não efetivar a *joint venture*.

Determinada a viabilidade do novo empreendimento, as empresas passam então a elaborar o acordo base, que contém a definição dos direitos e deveres de cada parceiro. Este deve ser flexível o suficiente de forma a possibilitar alterações com o passar do tempo, possibilitando a *joint venture* se adaptar à mudanças ambientais. Junto ao acordo base, formula-se também os acordos complementares, ou satélites, que determinam, por exemplo, o estatuto da *joint venture*, contratos de transferência de tecnologia, assistência técnica, etc.

Com os acordos determinados, chegou o momento da assinatura do contrato e implementação da nova empresa, incluindo construção de unidades de produção, realocação de executivos e demais funcionários, abertura de novos escritórios, etc.

O processo seguinte é constante não apenas para a *joint venture*, mas também para as parceiras. A análise do retorno obtido é realizado com o intuito de determinar se a *joint venture* alcançou seus objetivos, e como estes refletiram nas empresas-mãe.

Por último, levando-se em conta que o ambiente, as necessidades e exigências do mercado consumidor mudam constantemente, ou mesmo para alterar possíveis resultados negativos, a estratégia deve ser sempre revisada e reformulada quando necessário.

#### **4.3 Check List de Planejamento e Contratação de uma Joint Venture**

A partir da fundamentação teórica e estudos de caso efetuados, o autor sugere um modelo que contém um conjunto dos pontos a serem levantados para a formação de uma *joint venture*.

O mesmo servirá como um *check list* para os empresários que desejam iniciar uma *joint venture*.

1. Quais os objetivos e expectativas de cada empresa na formulação de uma *joint venture*?
2. Qual será o papel da *joint venture* para o alcance destes objetivos?
3. Quais as estratégias e caminhos desejados de cada parceiro para a *joint venture*?
4. Qual o grau de conhecimento tecnológico e de mercado que cada empresa possui?
5. Há uma complementação de forças e fraquezas entre as empresas-mãe?
6. Estipular formas de financiamento e prazo do projeto;
7. Qual o retorno esperado de cada parceira, quanto a:
  - tempo de retorno de capital;
  - obtenção de fatia de mercado;

- repasse de tecnologia?;
8. Qual a porcentagem de lucro que será reinvestida na *joint venture*?;
  9. Como se dará o uso deste reinvestimento, quanto a:
    - ativos;
    - pesquisa e desenvolvimento;
    - treinamento;
    - aquisição de novas tecnologias;
    - marketing;
    - outros?;
  10. Como se dará a distribuição de dividendos entre os parceiros?;
  11. Como se dará o fluxo de capital entre as empresas?;
  12. Parcela de contribuição que cada empresa fará à *joint venture*, quanto a:
    - tecnologia;
    - capital;
    - estrutura e fontes de distribuição;
    - mão de obra especializada;
    - pessoal administrativo qualificado?;
  13. Quais são as diferenças culturais e como afetarão o relacionamento entre as empresas-mãe e os colaboradores que trabalham na *joint venture*?;
  14. Qual o grau de flexibilidade de adaptação a mudanças de cenário, provocadas por novas exigências de mercado e governamentais?;
  15. Qual a agilidade na tomada de decisões urgentes?;
  16. Qual a porcentagem acionária que cada empresa-mãe terá na *joint venture*?;
  17. Com quem ficará o controle administrativo da *joint venture*?
  18. Estipular hierarquia, cargos e funções, bem como a remuneração;
  19. Estipular autonomia de cada função, o que pode ser decidido por uma empresa e o que deve ser decidido em conjunto;
  20. Como será feito o controle das atividades exercidas pelo parceiro?;
  21. Forma de desempate no caso de impasses, como:
    - conselho administrativo;
    - maioria acionária;
    - ação judicial e foro;
    - outros;
  22. Políticas de importação e exportação;

23. Mercados a serem atingidos e exclusividade de mercado às empresas-mãe e à *joint venture*;
24. Quais são as barreiras governamentais?
25. Quais são as possíveis vantagens fiscais e incentivos governamentais?
26. A *joint venture* terá duração estipulada?;
27. Estipular as políticas quanto a:
  - desistência;
  - mudança de sócio;
  - preferência de compra de participação;
28. Estipular o que cada parceira terá direito em caso de separação, quanto a:
  - marcas e patentes;
  - tecnologia;
  - segredos industriais;
  - produção;
  - outros;
29. Política de participação de capital de terceiros;
30. Frequência de reuniões entre os parceiros e a administração da *joint venture*;
31. Qual será o tipo de constituição jurídica da sociedade?
  - sociedade de responsabilidade limitada;
  - sociedade anônima;
  - outras;
32. Quais são as garantias fornecidas para cada parceiro, pessoas física e jurídica?

Este é um modelo útil, que reflete um trabalho de fundamentação teórica e prática, porém não está exaurido. Assim como cada empresa estudada apresentou diferenças que contribuíram para este *check list*, ainda podem ocorrer diversas situações que exijam tratamento diferenciado. O empresário deve estar atento às pequenas diferenças entre as necessidades e ambientes em que a empresa está inserida.

## 5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

O capítulo 5 está dividido em duas partes. A primeira diz respeito as conclusões referentes a este trabalho. A segunda parte refere-se as recomendações para a realização de pesquisas futuras.

### 5.1 Conclusões

Ano após ano as empresas vem sofrendo pressões cada vez maiores, causado por fatores como aumento constante do número de novas empresas se instalando no mercado, pela velocidade em que os produtos se tornam obsoletos, pela escassez de capital de investimento no mercado e seu alto custo, pela agressividade da concorrência.

O tempo de resposta às mudanças de mercado é cada vez menor, os custos de projetos não executados exercem uma influência muito grande na estrutura de custos da empresa.

Uma empresa para ser grande no mercado, para manter sua posição, sua fatia de mercado, e se expandir, deve oferecer mais por menos, ou seja, disponibilizar ao mercado consumidor produtos e serviços de alta qualidade, a baixo preço. Se não fizer isto, alguém o fará e, conseqüentemente, perderá sua posição no mercado.

O domínio e o desenvolvimento de tecnologia, o conhecimento de mercado, o acesso aos canais de distribuição, e um tamanho e uma estrutura de custos que permitam uma economia de escala são hoje armas não apenas estratégicas, mas vitais para que uma empresa seja competitiva no mercado.

A formação de uma *joint venture* representa a possibilidade de crescimento de uma empresa quando seus recursos financeiros não são suficientes, ou não possui a tecnologia que necessita. Permite ainda uma melhor adaptação às legislações internacionais, flexibilização de barreiras de comercialização com o exterior, aproveitamento de incentivos fiscais e diminuição de impostos de importação.

Nesta aliança, cada empresa vai entrar com o que tem de melhor, compensando mutuamente forças e fraquezas, preenchendo lacunas umas das outras, para que juntas, obtenham uma vantagem competitiva sobre seus concorrentes.

Este sistema de compensação de forças e fraquezas permite a manutenção do perfil competitivo através de uma melhor qualidade de seu produto acabado, e uma produção mais racional, evitando desperdícios e causando diminuição de seus custos.

Obviamente, as *joint ventures* também apresentam problemas e desvantagens, como o reflexo dos seus prejuízos nas parceiras, problemas gerenciais provocados pelas diferenças culturais e falta de sinergia entre as empresas-mãe, além da própria concorrência entre as mesmas, ou ainda a criação de um novo concorrente na hipótese de dissolução da aliança.

Tomemos como exemplos os casos citados neste trabalho. Cada empresa possuía um motivo em particular para a formação da aliança, mas em geral, seus objetivos principais se resumiam em captação de tecnologia, capital e acesso à novos mercados. Mas não foi somente esta coincidência de objetivos que permitiu a realização das *joint ventures*, nem seu sucesso ou fracasso, mas sim sua sinergia, o comprometimento das parceiras, sua capacidade de complementar forças e fraquezas umas das outras e, principalmente, apesar da influência das empresas-mãe nas *joint ventures*, a relativa independência administrativa das novas empresas permitiu a elas possuir a flexibilidade e agilidade suficiente para sobreviver e crescer em um mercado altamente competitivo.

Apesar das semelhanças no processo de formação das *joint ventures*, e de os objetivos parecerem se complementar, cada aliança apresentou diferenciais e destinos diferentes. A começar pela JVC do Brasil, uma *joint venture* criada em 1996 entre a brasileira Gradiente e a japonesa JVC, para a produção de aparelhos da linha de áudio e vídeo. Havia um complemento de necessidades, de forças e fraquezas. A Gradiente necessitava de uma nova tecnologia para se manter no mercado. Seu grau de conhecimento tecnológico não era mais suficiente para se manter competitiva, tão pouco possuía os recursos necessários para o desenvolvimento desta tecnologia. A JVC, por outro lado, com desejo de ampliar seu mercado, não tinha o conhecimento necessário do mercado

brasileiro, e não estava disposta em investir capital sem a segurança que a experiência da Gradiente poderia lhe proporcionar.

A JVC do Brasil iniciou bem suas atividades. Apesar de nunca ter apresentado um resultado líquido positivo, mostrou crescimento nos seus primeiros anos de funcionamento. Mas em 1999, sofreu uma queda brusca de seu faturamento, e por conseqüência, de seu lucro líquido, que foi pior do que o apresentado no seu primeiro ano. Além disso, seus índices de atividade vem diminuindo ano após ano.

Esta *joint venture* não permitiu a ambas parceiras alcançar completamente seus objetivos. Mesmo a Gradiente ter se tornado um dos maiores fabricantes de produtos eletroeletrônicos no Brasil, ainda não detém toda a tecnologia que ansiava. A JVC fornece apenas parte da tecnologia para a Gradiente, enviando componentes-chave para sua linha de produção.

Quanto a JVC, apesar de ter ampliado seu mercado ao realizar a aliança no Brasil, a *joint venture* que faz parte parece estar perdendo sua fatia no mercado, o que nos remete ao pensamento de que seu objetivo, pelo menos até o momento não está sendo alcançado.

A SLC John Deere é uma *joint venture* resultante da aliança entre a SLC, uma empresa brasileira, e a americana John Deere, para a fabricação de tratores, plantadeiras e colheitadeiras. A princípio, os objetivos se repetem em relação a JVC e Gradiente. A SLC precisava de novas tecnologias, e não possuía capital para seu desenvolvimento. A John Deere, líder mundial em equipamentos agrícolas, e detentora de alta tecnologia no setor, apresentou como objetivo dar continuidade ao seu plano de expansão mundial. Inicialmente, a SLC possuía 80% da *joint venture*, enquanto a parceira americana os outros 20%. Mesmo tendo sofrido oscilações, esta *joint venture* sempre apresentou números positivos, com exceção de 1999, quando obteve um resultado líquido negativo, devido a pesados investimentos realizados em ativos permanentes. A empresa possui bons níveis de lucratividade, se mostrando um empreendimento viável e lucrativo.

A *joint venture* permitiu à John Deere atingir seu objetivo principal. Em 1995, sua participação na aliança cresceu para 40%, até que em 1999, com uma participação de 60%, assumiu o controle acionário da SLC - John Deere.

Em 2000, a John Deere assume o controle total da *joint venture*, absorvendo a parceira.



Para a SLC, apesar de inicialmente ter adquirido a tecnologia que desejava, não apenas perdeu o controle acionário da empresa como já não faz parte da joint venture.

O que diferencia esta *joint venture* das demais estudadas, é o fato de que a John Deere parece ter utilizado a aliança como forma de sondar, adquirir experiência e constatar se o mercado brasileiro era promissor para, no caso de valer a pena, absorver a parceira.

A Besco, aliança entre a Embraco e Sowflake, uma empresa chinesa, para a produção de compressores herméticos para refrigeradores, apresenta mais um diferencial. A Snowflake necessitava de uma tecnologia que não possuía, tanto como capital e tempo suficientes para seu desenvolvimento, a fim de se manter no mercado.

Já a Embraco, detentora de uma das melhores tecnologias mundiais para a fabricação destes compressores, tinha como objetivo se expandir e alcançar a liderança mundial. Para tanto, usa bases de fabricação espalhados pelo mundo a fim de fornecer regionalmente para os clientes. Uma base na China representava um maior acesso ao mercado asiático, que está em um processo de crescimento contínuo.

Inicialmente, a Embraco não necessitava formar uma *joint venture*, pois além da tecnologia, possuía o capital necessário para a implantação de uma nova unidade de produção, e já detinha um razoável conhecimento do mercado asiático, para onde exportava. Mas necessitava ampliar sua posição neste mercado, e para fazê-lo a empresa julgou necessária a construção de uma unidade produtiva nesta região, escolhendo a China pelo potencial de seu mercado. A *joint venture* se deu então por imposição de um governo de economia fechada, que restringiu a entrada da Embraco na China, através de uma associação com uma das suas empresas estatais.

A *joint venture* permitiu a ambas atingir seus principais objetivos. A Embraco, com uma fatia correspondente de 25%, se tornou líder mundial no mercado de compressores herméticos para refrigeração. A Snowflake possui agora a tecnologia que necessitava para ser mais competitiva no mercado.

As vendas da Besco vem crescendo rapidamente, isto devido a alta tecnologia e disponibilidade de capital necessário pela Embraco, e a união do conhecimento de mercado e acesso a canais de distribuição de ambos os

parceiros. Seu crescimento acelerado é um importante indicador de viabilidade e de sucesso futuro.

Apesar dos possíveis problemas a serem enfrentados pelas empresas, a *joint venture* se mostrou uma alternativa válida e vantajosa para a manutenção do perfil competitivo de uma empresa frente a concorrência global, permitindo não apenas sua sobrevivência, mas também seu crescimento.

## 5.2 Recomendações

Baseado em Buchel et al (1998, p.140), a determinação uma política de recursos humanos é uma das tarefas mais duras na formação de uma *joint venture*. Sua administração possui algumas características que a diferenciam da política de outras empresas.

Isto porque acontece um intercâmbio de pessoal entre a *joint venture* e as empresas-mãe, com diferentes culturas, valores e um certo grau de comprometimento e lealdade do empregado para com sua empresa de origem, o que significa diferentes estilos de trabalho, falta de comunicação e transparência entre os “grupos”, sérias fontes de conflitos internos. Com isto, a capacidade administrativa fica comprometida, podendo levar a aliança ao fracasso.

Recomenda-se, então, para estudos futuros, um aprofundamento da questão recursos humanos e sinergia entre as empresas.

O *Check List* de Planejamento e Contratação de uma *Joint Venture* apresentado no capítulo 4.3, é resultado de pesquisas bibliográficas e dos estudos de caso apresentados.

Cada empresa estudada apresentou particularidades que colaboraram para a formação do modelo em questão. Isto significa que este modelo ainda pode ser aprimorado, agregando-se novas questões a partir de diferentes experiências de várias outras *joint ventures*.

Recomenda-se também como estudos futuros, desenvolver este modelo, acrescentando novos tópicos a serem levantados para a formação de uma *joint venture*.

## Referências Bibliográficas

- BAPTISTA, Luiz Olavo. *Dos Contratos Internacionais. Uma Visão Teórica e Prática*. São Paulo: Saraiva, 1994.
- BARBIERI, José Carlos. *Produção e Transferência de Tecnologia*. São Paulo: Ática, 1990.
- BARRETO, Aldo de Albuquerque. *Informação e Transferência de Tecnologia: Mecanismos e Absorção de Novas Tecnologias*. Brasília: IBICT, 1992.
- BASSO, Maristela. *Contratos Internacionais do Comércio: Negociação, Conclusão, Prática*. Porto Alegre: Livraria do advogado, 1994.
- BASSO, Maristela. *Joint Ventures - Manual Prático das Associações Empresariais*. 2º ed. Porto Alegre: Livraria do Advogado, 1998.
- BEER, Michael; EISENSTAT, Russel A. *Contra os Seis Assassinos Silenciosos*. HSM Management. Mar/Abr 2001. P. 118-124.
- BUARQUE, Cristovam. *Avaliação Econômica de Projetos*. 8º ed. Rio de Janeiro: Campus, 1984.
- BÜCHEL, Bettina; PRANGE, Christiane; PROBST, Gilbert; RÜLING, Charles-Clemens. *International Joint Venture Management. Learning to Cooperate and Cooperating to Learn*. New York: Jhon Wiley & Sons, 1998.
- CASAROTTO, Nelson F.; PIRES, Luis H. *Redes de Pequenas e Médias Empresas e Desenvolvimento Local*. São Paulo: Atlas, 1998.

- CHAMAS, Cláudia I.; BAÊTA, Adelaide M. C.; VALLE, Silvio. *Alianças Estratégicas e Competitividade*. Anais do XV National Congress of Production Engineering. ABEPRO, 1995.
- CRUZ, Eduardo M. da Costa. *A Experiência Prática na Formação de Joint Venture*. In Seminário Setorial de Capital de Risco, Factoring, Joint Venture e Franchising. Anais. Brasília: Cebrae, 1988.
- DAY, George S. *Deciding How to Compete*. Planning Review. Set./out. 1989. P.18-23
- GARTNER, Ivan Ricardo. *Análise de Projetos em Bancos de Desenvolvimento*. Florianópolis: Ed. da UFSC, 1998.
- GITMAN, Lawrence J. *Princípios de Administração Financeira*. 7º ed. São Paulo: Harbra, 1997.
- GOMES-CASSERES, Benjamin. *Estratégia em Primeiro Lugar*. HSM Management. Jul./ago. 1999. P. 58-65.
- HAMEL, Gary; DOZ, Yves L. *Highlights: Formatos Multilaterais*. HSM Management. Jul./ago. 1999. P. 66-73.
- HARBISON, John R.; PEKAR, Peter. *Alianças Estratégicas. Quando a Parceria é a Alma do Negócio e o Caminho do Sucesso*. São Paulo: Futura, 1999.
- HOLANDA, Nilson. *Planejamento e Projetos*. 12º ed. Fortaleza: UFC, 1986.
- INKPEN, Andrew. *The Management of International Joint Venture. An Organizational Learning Perspective*. New York: Routledge, 1995.

- LAKATOS, Eva M.; MARCONI, Marina A. *Técnicas de pesquisa*. 2º ed. São Paulo: Atlas, 1990
- LYNCH, Robert Porter. *Alianças de Negócios: Uma Arma Secreta, Inovadora e Oculta para Vantagens Competitivas*. São Paulo: Makron Books, 1994.
- Ministério de Relações Exteriores. *BrasilTradeNet*.  
Disponível em: <http://www.brasiltradenet.gov>. Acesso em: 04 janeiro 2001.
- Ministério de Relações Exteriores. *Acordos Internacionais*.  
Disponível em: <http://www.mre.gov.br> Acesso em: 15 dezembro 1999.
- NETZ, Clayton; MARTINS, Ivan. *O Importante é Estar Bem Acompanhado*.  
Revista Exame. São Paulo: Abril. Novembro 1995. P. 64-68.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. *Planejamento Estratégico: Conceitos, Metodologias e Práticas*. 11º ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- PORTER, Michael E. *Estratégia Competitiva: Técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência*. 15º ed. Rio de Janeiro: Campos, 1986.
- RASMUSSEN, Uwe Waldemar. *Holdings e Joint Ventures: Uma Análise Transacional de Consolidações e Fusões Empresariais*. 2º ed. São Paulo: Edições Aduaneiras, 1991.
- ROSS, Stephen A.; WESTERFIELD, Randolph W.; JAFFE, Jeffrey F. *Administração Financeira*. 1 Ed. São Paulo: Atlas, 1995.
- SEBRAE. *Joint Ventures*. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br> Acesso em: 25 novembro 1999.

- SHANK, John K.; GOVINDARAJAN, Vijay. *A Revolução dos Custos. Como Reinventar e Redefinir Sua Estratégia de Custos para Vencer em Mercados Crescentemente Competitivos*. 4º ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

## Anexo 1

### Modelo de Contrato de *Joint Venture*

(Adaptado de Basso 1998 p.245)

#### Acordo de *Joint Venture*:

Que fazem entre si:

A e B

e C

#### Preâmbulo

Considerando que “A” é um empreendedor conhecido na Província de \_\_\_\_\_, Argentina, de reconhecida capacidade empresarial administrativa.

Considerando que “B” é uma empresa brasileira dedicada à fabricação de \_\_\_\_\_, e demais artefatos correlatos ou afins, sendo detentora de tecnologia para essa finalidade;

Considerando que “C” é uma conhecida empresa comercial e exportadora, e que detém contrato exclusivo de distribuição e representação de determinados produtos de B para a Argentina, Chile e não exclusiva para o Uruguai, Paraguai e Bolívia, e que promoveu a aproximação de A e B;

Considerando que, após sérias conversações, e tendo em conta ser de interesse recíproco realizarem investimentos na área de \_\_\_\_\_, seus componentes e demais artefatos correlatos ou afins para o atendimento do mercado interno da Argentina e também do Chile;

Considerando finalmente, que para atender os objetivos do presente, assim como às exigências da legislação brasileira e argentina, “A”, “B” e “C” celebrarão uma série de contratos que especificarão as obrigações ora reciprocamente assumidas pelas PARTES, as quais integram o acordo de vontades entre os signatários deste documento, que servirá como contrato-base e fonte de interpretação para os demais celebrados entre as mesmas PARTES.

Resolvem as PARTES associar-se numa “JOINT VENTURE” que terá por objeto inicial a fabricação e comercialização de \_\_\_\_\_, celebrando para tanto o presente que regerá suas relações na referida “JOINT VENTURE” tanto em sua fase de constituição como posteriormente na sua operação.

A nova empresa a ser criada será constituída como Sociedade Anônima, tendo por base a legislação argentina.

A sociedade será efetivamente constituída e operacionalizada no prazo de \_\_\_\_\_(\_\_\_\_\_) dias, contados a partir da data do presente Acordo.

### CLÁUSULA I - Definições

1.1 Doravante, sempre que mencionadas no presente contrato, as expressões adiante terão o significado que lhes dá a presente cláusula.

“A” significa \_\_\_\_\_ com domicílio em \_\_\_\_\_ à Rua \_\_\_\_\_, Argentina, seus herdeiros e sucessores ou qualquer empresa sobre seu controle;

“B” significa \_\_\_\_\_ com sede em \_\_\_\_\_ à Rua \_\_\_\_\_, Brasil, seus sucessores a qualquer título ou empresa sobre seu controle;

“C” significa a \_\_\_\_\_ com sede em Montevideú, Uruguai seus sucessores ou qualquer empresa sob seu controle;

PRODUTOS significa \_\_\_\_\_, seus componentes, manufaturados e demais artefatos, correlatos ou afins;

PARTES significa conjuntamente “A”, “B” ou “C”, ou qualquer delas, conforme o contexto;

PATENTES são aquelas úteis ou necessárias à fabricação dos PRODUTOS, acompanhando sua evolução tecnológica;

COMPANHIA significa a \_\_\_\_\_, com sede na cidade de \_\_\_\_\_, Província de Rosário, Argentina, com seus atos constitutivos arquivados na \_\_\_\_\_ sob o nº \_\_\_\_\_, em \_\_\_\_\_ cuja denominação poderá ser alterada no futuro e que será a sociedade operadora da JOINT VENTURE, pessoa jurídica constituída para o fim de dar cumprimento ao avençado neste acordo.



## CLÁUSULA II - A Companhia e seu Objeto

2.1 A companhia terá como objeto social a industrialização e comércio sob qualquer modalidade dos produtos, a importação de matérias-primas e demais insumos, maquinário, componentes, equipamentos e acessórios necessários aos seus fins; e a comercialização de seus PRODUTOS na Argentina e sua exportação para o Chile, sendo-lhe vedada, salvo deliberação em contrário dos acionistas que representam no mínimo \_\_\_\_% do capital exportar para outros países; a prestação de serviços de assistência técnica dos PRODUTOS e seus usuários; outras atividades conexas e correlatas, inclusive a participação no capital de outras empresas.

2.2 A Companhia utilizará, na industrialização de seus produtos, componentes originários da “B” os quais poderão ser adquiridos diretamente da “B” ou através da “C”, em valores de, no mínimo, \_\_\_\_\_% (\_\_\_\_ por cento) do custo direto de fabricação do PRODUTO.

2.3 Na contratação externa, dará preferência a subcontratar os serviços dos sócios da empresa, sempre que as condições sejam as vigentes no mercado.

2.4 Além dos PRODUTOS, a COMPANHIA poderá, no futuro, investir na fabricação e comercialização de outros tipos de produtos, implicando, eventualmente, novos investimentos pelos acionistas. Neste caso, as PARTES terão plena liberdade para acompanhar ou não o chamado da COMPANHIA.

## CLÁUSULA III - Investimento em Capital

3.1 As PARTES , após estimativa prévia, concordaram em um investimento global do valor aproximado de US\$ \_\_\_\_\_ (\_\_\_\_\_ dólares);

Assim, o capital inicial da COMPANHIA será o equivalente em pesos argentinos a essa importância, e estará dividido em ações ordinárias e preferenciais, nominativas.

3.2 As PARTES participarão inicialmente do capital social da COMPANHIA da seguinte forma:

- “A” 50% ( cinquenta por cento) das ações que constituem o capital social;
- “B” 20% ( vinte por cento) das ações que constituem o capital social;
- “C” 30% ( trinta por cento) das ações que constituem o capital social.

3.3 As PARTES decidirão, por unanimidade, sobre o eventual ingresso de novo(s) acionista(s), em caso de futuro aumento de capital.

3.4 Qualquer aumento de capital deverá ser decidido de comum acordo e as partes manterão uma participação de mesma porcentagem que a anterior. Em caso de se decidir incorporar terceiros à sociedade, os fundadores manterão um mínimo de \_\_\_\_\_(\_\_\_\_\_) % do capital votante.

3.5 No caso de uma das PARTES desejar ceder ou transferir no todo ou em parte as ações de que é proprietária, fica assegurado à parte remanescente o direito de preferência na aquisição de tais ações, na proporção das que já possuir ou em sua totalidade, conforme estabelecido no item \_\_\_\_\_. Esta previsão não se aplica, no que se refere única e exclusivamente a “B”, à cessão ou transferência que esta sociedade fizer a outra sociedade sob seu controle.

3.5.1 A PARTE que desejar alienar, parcial ou totalmente, as ações de que for proprietária, deverá dar ciência, por escrito, às outras PARTES, dessa sua intenção, oferecendo-lhe as ações, mencionando o preço e as condições da oferta que tiver.

3.5.2 A interessada em adquirir as ações que lhe forem ofertadas, deverá dar ciência deste fato à ofertante, por escrito, na formula estipulada na cláusula XIII.

Nesta comunicação ficará facultado, desde logo, manifestar interesse em adquirir ações oferecidas aos demais sócios, que não tiverem exercido seu direito de preferência na proporção da participação destes últimos no capital da COMPANHIA

3.5.3 Caso a outra PARTE à qual tenha sido transmitida a oferta não manifeste o propósito de exercer o seu direito de preferência no prazo de \_\_\_\_\_(\_\_\_\_\_) dias a contar do recebimento da mesma, poderá o ofertante vender as ações à terceiros, nos \_\_\_\_\_(\_\_\_\_\_) dias seguintes ao término do prazo de \_\_\_\_\_(\_\_\_\_\_) dias acima mencionado, contanto que o preço e demais condições de negócio correspondam aos constantes da comunicação feita à outra PARTE. Não se considera alteração das condições a simples correção monetária do preço mediante os índices oficiais em vigor à época da oferta.

3.5.4 Decorrido o prazo de \_\_\_\_\_(\_\_\_\_\_) dias acima estabelecido, sem a conclusão da negociação entabulada com os terceiros, ficará a venda novamente sujeita às mesmas restrições determinadas pelo direito de preferência

ora instituído, devendo ser renovadas todas as providências preliminares previstas acima.

3.6 Quanto ao capital, as PARTES se obrigam da seguinte forma:

3.6.1 “A” integralizará sua participação em moeda corrente;

3.6.2 “B” integralizará sua participação por aporte constituído por tecnologia e marcas a serem utilizados para a fabricação dos referidos PRODUTOS, necessários à execução do empreendimento.

3.6.3 “C” integralizará sua participação por aporte constituído por lucros na exportação e importação de PRODUTOS e/ou seus componentes e partes, dentro de um cronograma de desembolso aprovado pelas partes.

#### CLÁUSULA V - Administração da Companhia

4.1 A COMPANHIA é regida, além das disposições legais e do que conste neste acordo, pelo estatuto social o qual será adaptado pelas PARTES, e cuja minuta consta do ANEXO E;

4.2 A COMPANHIA terá um Conselho de Administração e uma Diretoria, cujas atribuições, abaixo sumariamente e não exaustivamente descritas, serão fixadas pelo estatuto mencionado na cláusula anterior.

4.2.1 O Conselho de Administração será composto de 3 a 7 membros eleitos pela Assembléia Geral. Na indicação de Conselheiros as partes se comprometem a manter a representatividade de cada acionista, garantindo-se a cada sócio o direito de indicar um número de conselheiros que corresponda percentualmente a sua participação no capital da COMPANHIA. Fica desde já estipulado que cada parte terá o direito de indicar pelo menos um conselheiro.

4.2.2 O Conselho deliberará um *quorum* mínimo de 2/3 (dois terços) dos conselheiros presentes ou legalmente representados e decidirá por maioria de votos, cabendo ao Presidente o voto decisivo em caso de empate.

4.2.3 A diretoria será composta de 2 (dois) a 4 (quatro) membros, tendo “B” a faculdade de apontar pelo menos um, sendo os demais designados por “A”. Um deles será denominado Diretor-Presidente, e os demais, sem denominação específica, para cuja eleição serão observadas as disposições estabelecidas no Estatuto.

4.3 As PARTES comprometem-se a adotar para a COMPANHIA as diretrizes que melhor se conformem com os interesses da mesma prioritariamente e, secundariamente, aquelas que apresentam melhor tratamento para qualquer das PARTES, desde que não se prejudique o interesse da COMPANHIA ou da outra PARTE.

4.4 A contabilidade da COMPANHIA será efetuada em conformidade com as leis aplicáveis e deverá estar de acordo com os princípios, regras e procedimentos contábeis usualmente aceitos na Argentina. As contas serão submetidas ao exame de auditores externos indicados por “B” dentre as companhias de auditoria de reputação internacional, e que serão pagos pela COMPANHIA; caso prefira, “B” poderá designar um *controller*, empregado da COMPANHIA, mas só demissível com o assentimento de “B”, hipótese em que ficará sem efeito o direito desta à nomeação de auditores.

4.5 Em caso de divergências, elas serão submetidas à arbitragem da empresa \_\_\_\_\_.

CLÁUSULA VI - Da Prestação de Assistência Técnica, da Licença para  
Exploração de Patente, da Licença para Uso de Marca e do  
Fornecimento de Tecnologia Industrial

5.1 “B” prestará assistência técnica, autorizará a exploração efetiva do objeto de patente, bem como o uso da marca \_\_\_\_\_, além de fornecer tecnologia industrial para os PRODUTOS da COMPANHIA.

5.1.2 Pela contribuição de “B” à COMPANHIA, estabelecida na subcláusula 4.1.3, “B” receberá ações ordinárias votantes da COMPANHIA, no valor de US\$ \_\_\_\_\_ (\_\_\_\_\_ dólares), correspondentes à \_\_\_\_% (\_\_\_\_\_ por cento) do capital votante da mesma.

5.3 Durante a vigência do presente contrato, “B”, “A” e a COMPANHIA darão ciência de novos produtos e oferecerão, uma a outra, reciprocamente, opção preferencial para concessão de licença de patentes ou *know-how* concernente a alterações de projetos dos PRODUTOS que venham a ser desenvolvidos, em paridade de condições com terceiros.

5.3.1 Esse direito de opção deve ser exercido no prazo de \_\_\_\_ (\_\_\_\_) dias a partir da notificação dos dados relativos à licença à outra PARTE.

## CLÁUSULA VII - Comercialização dos Produtos

6.1 A COMPANHIA praticará os preços do mercado.

6.1.1 Entende-se por preços de mercado, os preços médios praticados usualmente pelos produtores em geral para as mesmas qualidades e quantidades.

6.2 As PARTES terão preferência no fornecimento do(s) PRODUTO(S) em igualdade de condições em relação à terceiros, respeitando-se sempre o disposto na cláusula II, item 2.2.

6.3 Tão logo seja possível, a COMPANHIA dará início as atividades de comercialização e distribuição dos PRODUTOS, independente do término definitivo da sua fábrica.

6.4 A COMPANHIA procurará, como política de comercialização de PRODUTOS, assegurar-se um papel de relevo no mercado nacional e promover, na medida do possível, a exportação.

## CLÁUSULA VIII - Propriedade Industrial

7.1 Toda a tecnologia, *know-how*, patente, modelo de utilidade, ou direito de propriedade industrial em geral, que venha a ser desenvolvido no âmbito da COMPANHIA pertencerá a esta, e em sendo dissolvida, às PARTES, em comunhão indivisa.

## CLÁUSULA IX - Distribuição de Lucros

8.1 A COMPANHIA estabelecerá como política de dividendos a distribuição anual mínima de \_\_\_\_% (\_\_\_\_\_ por cento) do lucro apurado e promoverá o reinvestimento dos lucros resultantes, salvo decisão em contrário da Assembléia Geral de Acionistas.

## CLÁUSULA X - Duração

9.1 O presente acordo considerar-se-à em vigor a partir da data da sua assinatura pelas PARTES e permanecerá em vigor pelo tempo necessário à consecução de seus objetivos.

9.2 Se, por qualquer motivo alheio à vontade das PARTES, se não puder o presente acordo continuar vigendo, as PARTES repartirão entre si, os ônus e responsabilidades decorrentes de seu término, na proporção de suas participações, estabelecida no item 3.2 supra.

## CLÁUSULA XI - Solução de Controvérsias: Negociação, Arbitragem e Lei Aplicável

10.1 Qualquer disputa, litígio ou conflito de interesses que advenha com relação a este contrato, deverá ser resolvida por acordo entre as partes dentro de 30 (trinta) dias contados a partir da notificação por qualquer uma das partes a outra.

10.2 Se as partes não conseguirem resolver esta disputa amigavelmente em 30 (trinta) dias, a disputa deverá ser definitiva e conclusivamente resolvida dentro de 60 (sessenta) dias por arbitragem.

As partes escolherão de comum acordo um árbitro único. Caso não haja consenso na escolha deste árbitro, cada litigante indicará um árbitro, e os dois indicarão um terceiro, e constituir-se-à um tribunal arbitral com três árbitros. O árbitro único ou tribunal arbitral deverá atuar de conformidade com o Regulamento da Arbitragem de Câmara de Mediação e Arbitragem da FIESP/CIESP de São Paulo.

10.3 O presente acordo está regido pelo Direito Brasileiro.

## CLÁUSULA XIII - Notificações

11.1 Todos os avisos, notificações, pagamentos, solicitações e outras comunicações exigidas por este acordo deverão ser enviadas por carta aérea registrada, telegrana, telex ou tele-fax, aos endereços das PARTES, abaixo

mencionados, os quais poderão ser alterados mediante aviso prévio, por escrito, a outra PARTE.

A \_\_\_\_\_  
B \_\_\_\_\_  
C \_\_\_\_\_

#### CLÁUSULA XIV - Disposições Transitórias

12.1 A COMPANHIA reembolsará às PARTES as despesas devidamente comprovadas e aceitas, por estas incorridas e devidas em virtude dos adiantamentos para estudos, pesquisas e operações relativas à viabilização do empreendimento.

E por estarem assim certas e ajustadas, as PARTES assinam o presente acordo, diante de duas testemunhas, em \_\_\_\_ (\_\_\_\_\_) vias, de igual teor, do anverso de \_\_\_\_\_ (\_\_\_\_\_) folhas.

São Paulo, \_\_\_\_\_ 20\_\_

A

B

C

TESTEMUNHAS

1.

2.