



Notas e Comunicações

A questão da joint-venture

Marcus Alban Suarez

Professor da Escola de Administração da UFBA e Autor do livro *PETROQUÍMICA E TECNOBUROCRACIA*, São Paulo, Hucitec, 1986

INTRODUÇÃO

A adoção de estratégias de rápido crescimento econômico e maior controle sobre a economia interna, pelos países industrializados da periferia capitalista, nas últimas décadas, deu-se paralelamente ao auge do processo de internacionalização da economia. O surgimento de novos pólos econômicos e suas multinacionais na Europa e Japão aumentaram, consideravelmente, a concorrência a nível internacional, ampliando, pelos menos temporariamente, o poder de barganha desses países da periferia (Hymer, 1978:84). É nesse contexto que surgem as *joint-ventures* que "mais e mais tornam-se a forma de investimento estrangeiro de maior importância nos países em desenvolvimento" (Friedman & Beguin, 1971:3).

Este trabalho objetiva contribuir para um melhor conhecimento da *joint-venture*, através de estudo eminentemente teórico, buscando formular um modelo de explicação dentro dos conceitos de organização industrial⁽¹⁾. Em princípio, a *joint-venture* é concebida como uma empresa onde o capital com direito a voto é repartido entre pelo menos um sócio multinacional e um ou mais sócios nacio-

nais, sejam estes privados ou estatais⁽²⁾. A análise buscará compreender tanto a sua dinâmica de formação, como resultante das estratégias de crescimento de seus controladores, quanto a sua evolução posterior enquanto unidade geradora de capital. Espera-se, assim, fornecer uma ótica neutra para o atual debate das vantagens da adoção de *joint-ventures* no desenvolvimento das indústrias de ponta (informática, química fina etc.) no país.

A JOINT-VENTURE COMO ESTRATÉGIA DE CRESCIMENTO

Analisando a *joint-venture*, inicialmente sob a ótica exclusiva da empresa, ou seja, não considerando a participação política do Estado, percebe-se a mesma como uma atrativa estratégia de crescimento, dentro ou fora de um setor original. Ou seja, a formação de *joint-ventures* constitui-se em uma alternativa ao crescimento autônomo ou através de fusões e incorporações (Gullander, 1976:104). Neste sentido, vários fatores podem determinar a adoção de *joint-ventures* como estratégia de crescimento. Sob o ângulo da empresa multinacional temos como os principais:

- melhor acesso ao conhecimento geral do ambiente (questões políticas, econômicas e culturais de uma maneira geral), necessário ao estabelecimento de políticas de marketing eficientes;
- redução dos recursos financeiros necessários, com a redução paralela dos riscos;
- melhor acesso a recursos financeiros e gerenciais locais, bem como a insumos e matérias-primas escassas;
- melhor controle sobre o mercado local, absorvendo competidores potenciais ou criando um mercado cativo, em se tratando de uma estratégia de verticalização;
- os fatores anteriores constituem um quinto fator, a maior velocidade de entrada no mercado local.

As vantagens destes fatores estão ligadas, porém, às desvantagens de conflitos potenciais inerentes a não autonomia da condição de sócio na *joint-venture*. As características da estratégia de crescimento de uma empresa, assim como dos padrões competitivos do setor em que ela atua, indicarão se as vantagens decorrentes da adoção de *joint-ventures* superam, ou não, as desvantagens.

Estudando a adoção, ou não, de *joint-ventures* pelas multinacionais americanas, Wells (1973:74-6) constata a existência de critérios diferenciadores com base nas suas estratégias e habilidades⁽³⁾. Segundo o estudo, "as empresas altamente diversificadas em suas linhas de produtos ou aquelas onde a força central estaria na exploração de materiais primários" teriam, potencialmente, grandes vantagens na adoção de *joint-ventures*. Na primeira categoria, as empresas, através de P & D intensos, tenderiam a expandir, mais rapidamente, suas linhas de produtos "que suas habilidades

gerenciais em desenvolver know-how de marketing", propiciando a adoção⁽⁴⁾. Na segunda categoria, a adoção teria como objetivo central e formação e a manutenção de mercados cativos, através de uma verticalização associada.

Por outro lado, ainda segundo o estudo, empresas orientadas para o marketing, com suas habilidades próprias, padronizadas em escala global, não teriam interesse na adoção de *joint-ventures*, dado que o sócio local pouco ofereceria relativamente aos conflitos potenciais. Da mesma forma, as firmas orientadas para uma produção racionalizada, em escala global, através da produção de componentes, em diversos países, para um produto final, dificilmente adotariam a formação de *joint-ventures*. O interesse do sócio local poderia, muito provavelmente, ir de encontro a toda a lógica do sistema global, tomando o risco da adoção praticamente intolerável.

Sistematizando os dados desse mesmo estudo, Franko (1971:14-20) (outro participante da equipe) chega a separar as empresas em duas categorias básicas, conforme o elemento crítico da estratégia de cada uma. Na primeira tem-se uma estratégia de produto-mercado-diversificação pautada em uma "base de recursos tecnológicos ou naturais utilizáveis como entrada de vários produtos finais", provocando uma alta tolerância para *joint-ventures*. Na segunda categoria, uma estratégia de produto-mercado-concentração, "através da habilidade em marketing ou na racionalização da produção (...) para servir a uma necessidade particular do mercado", gerando uma média tolerância a *joint-ventures*, tendendo a zero no longo prazo. Suas conclusões, sumarizadas na tabela: Estratégia-Multinacional e Tolerância para *joint-ventures*, foram transpostas para o quadro 1.

Quadro 1
Estratégia Multinacional e Tolerância para *Joint-ventures*

Elemento crítico da estratégia	Potencial central justificador da estratégia	Ambiente de longo prazo	Estruturas a longo prazo e políticas associadas a cada uma das estratégias básicas	Tolerância para <i>joint-ventures</i> em função da estratégia adotada
I Produto-mercado diversificação	Base tecnológica ou de recursos naturais, fonte de <i>input</i> para produção de muitos produtos.	Ao menos uma parte da organização deve estar atuando num ambiente de mercado incerto e não saturado.	Adoção de estruturas de divisões mundiais de produto. Políticas de produção e marketing relativamente não padronizadas. Recursos alocados em P&D ou exploração de recursos naturais.	Alta.
II Produto-mercado concentração	Habilidade de marketing ou de redução de custos com ou sem tecnologia especializada, para servir a uma particular necessidade de mercado.	Incialmente, pode ser incerto e não saturado. Contudo, a demanda para a função servida tende a tornar-se saturada e previsível.	Adoção de estruturas de áreas ou área-funcional. As políticas de marketing e em menor extensão as de produção são padronizadas ao limite. Os gastos de marketing são altos relativamente às vendas. Recursos alocados em diferenciação de produtos, como meio de manutenção da fatia de mercado e em racionalização da produção.	Média para alta, enquanto os mercados externos forem incertos ou altamente competitivos. Baixa, tendendo a zero a longo prazo.

Fonte: Franko, D.G. (1971)

Analisando agora a questão sob o ângulo da empresa privada nacional de países periféricos, pode-se dizer que *joint-venture* é, na grande maioria dos casos, a única alternativa para a entrada em setores não competitivos. Em função da industrialização tardia desses países, suas empresas privadas são, em geral, organizações com potenciais, significativamente, inferiores aos das multinacionais, sendo a adoção de *joint-ventures* excelente estratégia de crescimento. A implementação dessa estratégia, no entanto, passa por trunfos de natureza política, como veremos a seguir.

A JOINT-VENTURE NOS PAÍSES DA PERIFERIA

Quando estudamos a *joint-venture* nos países da periferia a análise anterior do custo/benefício para sua adoção como estratégia de crescimento, embora permanecendo válida, perde sua significância frente à dimensão política da questão. A diferença marcante entre o potencial da empresa multinacional e o da empresa privada nacional torna pouco provável a formação de associações voluntárias decorrentes, exclusivamente, dos aspectos econômicos/administrativos. Sendo assim, as associações nesses países decorrem muito mais de uma atuação política do Estado local, frente à internacionalização da produção capitalista (Martins, 1979:171-2).

A industrialização tardia da periferia capitalista inicia-se quando as economias centrais já haviam alcançado, em várias de suas indústrias, estruturas oligopolistas. Em sua fase inicial são implantadas as indústrias tecnicamente competitivas, como um caminho natural do incipiente capital local. Sua baixa capacidade financeira e a capacidade tecnológica praticamente inexistente inviabilizavam qualquer investida nas indústrias mais complexas.

No entanto, na medida que a industrialização avança e se diversifica, torna-se imprescindível a implantação de várias indústrias já oligopolistas, para que a própria operação e o crescimento da economia se dêem normalmente, livres do estrangulamento externo. As economias de escala e as características tecnológicas, já bastante desenvolvidas nessas indústrias, não permitem (através da concorrência internacional) que a implantação se dê gradualmente, com a evolução de empresas pequenas a grandes, a exemplo do ocorrido nos países centrais.

Esses fatores impossibilitam, na maioria das vezes, que tais indústrias surjam em função do próprio crescimento e diversificação das empresas locais. Desta maneira, transfere-se para o Estado o papel de agente central da implantação, sempre que não exista interesse por parte das multinacionais, ou forem estas indesejadas por motivos de estratégias nacionalistas e/ou de segurança nacional.

Historicamente, colocaram-se ao Estado três alternativas de atuação⁽⁵⁾:

- possibilitar a implantação por firmas locais, via financiamentos subsidiados, reservas de mercado e outros incentivos;
- estimular a implantação por firmas multinacionais;
- implantar, ele próprio, a indústria através da criação e/ou expansão de empresas estatais.

A opção por uma ou outra alternativa resulta, externamente, das características tecnológicas das indústrias e da concorrência existente no oligopólio internacional; internamente, do grau de desenvolvimento do capital privado local, juntamente com as pressões políticas dos grupos interessados sobre o Estado.

Nas últimas décadas, contudo, o acirramento da concorrência internacional abre para o Estado uma nova alternativa, qual seja: a implantação de indústrias oligopolistas através de *joint-ventures*. Em outras palavras, através da associação de multinacionais a empresas nacionais e/ou estatais. É neste contexto, portanto, que se coloca a dimensão política das *joint-ventures*, como postula Martins (1979:171):

"A razão é que estas novas formas de associações econômicas cristalizam um momento particular da interação entre dois dos grandes processos que influenciam o desenvolvimento capitalista nos países da periferia, ou seja, a internacionalização da produção e a evolução do papel do Estado".

Ao situar a formação de *joint-ventures* dentro de sua dimensão política, explicita-se, claramente, seu caráter não voluntário mas sim decorrente de uma política governamental, formal ou potencial⁽⁶⁾. Estudando a estratégia das multinacionais na industrialização brasileira, Evans (1980:180-7) confirma esta dimensão. Conforme suas palavras: "As desvantagens de base política constituem a essência da maioria das situações nas quais as multinacionais concordam em dividir o controle. Em certos casos, as exigências legais tornam o sócio nacional uma necessidade". Estas desvantagens constituem, por outro lado, os trunfos políticos de que dispõem as firmas nacionais, na barganha frente ao domínio tecnológico das multinacionais. Este jogo leva ao surgimento de uma zona tampão, onde as vantagens e os interesses dos agentes interagem de forma compensadora, propiciando a formação de *joint-ventures*. Voltando a análise sob a ótica da empresa, pode-se considerar a zona tampão como resultante da interseção entre barreiras institucionais impostas pelo Estado, a favor do capital local, e barreiras tecnológicas detidas pelo capital multinacional.

A QUESTÃO DO CONTROLE NA JOINT-VENTURE

Iniciaremos agora uma análise da dinâmica de crescimento da *joint-venture*. Em outras palavras, uma análise da lógica que determina a sua evolução. Para tal, transferimos o ângulo de observação, antes situado nas empresas, para dentro da própria *joint-venture*.

A formação de uma *joint-venture* constitui-se em um meio para implantação de uma unidade produtiva (ou unidades). Sob o ângulo da empresa este fato ocorre como implementação de uma decisão estratégica no seu processo de crescimento. A *joint-venture*, no entanto, resulta não de uma mas sim da interação de duas ou mais estratégias de crescimento. Neste sentido, constitui-se, inicialmente, em uma mera implantação da unidade produtiva e não em uma nova empresa ou divisão.

A implantação de uma unidade produtiva envolve várias fases que vão desde a idéia primária, estudos de viabilidade e a decisão de implantação, até a formação de uma tecnoestrutura própria⁽⁷⁾ responsável pela supervisão dos testes pré-operacionais e partida. Após a partida a unidade produtiva deixa a esfera estratégica, entrando na operacional. Ela abandona o objetivo de crescimento para dedicar-se à extração de recursos. Quando a unidade produtiva implantada está sob o controle de uma única empresa, os recursos gerados são canalizados para a cúpula do grupo, retornando, assim, à esfera estratégica, onde se inicia um novo ciclo do processo de crescimento. Para que a evolução de uma *joint-venture* siga, linearmente, esse processo, é fundamental que apenas um dos sócios detenha o controle efetivo da mesma. Isto, porém, não ocorre inicialmente, visto que a própria estrutura da *joint-venture* representa, em última análise, a divisão do controle decorrente da interseção de barreiras.

A estrutura *joint-venture* como resultante adequada à interação das estratégias de duas ou mais empresas é, desta forma, inadequada à estratégia de crescimento da própria *joint-venture*. Melhor dizendo, a própria estrutura que viabiliza a implantação, inviabiliza, pela divisão de controle entre sócios tão distintos, a construção de uma estratégia única, determinante do processo de crescimento. Isto, entretanto, não elimina, necessariamente, o crescimento mas transfere para a esfera da disputa pelo controle a possibilidade de sua ocorrência ou não. O controle constitui-se, assim, na questão-chave para compreensão da dinâmica de crescimento da *joint-venture*.

Como primeira análise da questão podemos considerar que, em princípio, as unidades de capital envolvidas não divergem quanto aos seus objetivos centrais (ambas estão preocupadas com a expansão do capital), tanto assim que formam associações constituindo *joint-ventures*, quando mostram-se como a solução mais eficiente, ou possível, de crescimento. Isto não evita, contudo, um conflito latente pelo controle. O controle efetivo, por um dos sócios, viabiliza o crescimento da *joint-venture* permitindo que ocorra, funcionalmente, a sua estratégia (mantendo, evidentemente, um rendimento mínimo para os outros sócios que passam à categoria de rentistas). A estrutura decorrente da divisão do controle, numa primeira etapa, implica na disputa pelo controle efetivo nas etapas subsequentes. A resolução da disputa será e dar-se-á, naturalmente, pela evolução da própria estrutura. A questão do controle e o processo de evolução da estrutura são, portanto, duas faces de uma mesma moeda.

Aprofundando a análise percebe-se como a estrutura inicial é formada de duas subestruturas básicas. A primeira e mais conhecida delas é a acionária, baseada na idéia, bastante difundida, de que o controle do empreendimento fundamenta-se na posse da maioria absoluta das ações com direito a voto. Esta subestrutura é, também, a de maior normatização jurídica, devido à facilidade de seu caráter concreto, bem como às pressões exercidas pelo ambiente externo⁽⁸⁾. É a subestrutura onde a intervenção do Estado ocorre, diretamente, e de forma mais intensa, normatizando a participação acionária de cada sócio na *joint-venture*. Porém, apesar das aparências, é a subestrutura de menor importância, devido à atuação da segunda divorciando o controle da participação

acionária. Como concluem Friedman & Beguin (1971:15): "Na maioria dos casos a participação majoritária ou minoritária é antes uma questão simbólica do grau de controle exercido do que uma real reflexão sobre as operações da empresa".

A segunda subestrutura é a própria formalização do resultado da negociação entre os objetivos e os potenciais de cada sócio. Esta formalização ocorre na elaboração de um acordo base, "uma espécie de carta constitucional da *joint-venture*", que conforme Baptista (1981:5): "dá as linhas gerais em que a *joint-venture* vai ser criada, como vai ser dividido o poder, como ela deve atuar, quais são as contribuições de cada seguimento dessa sociedade para a própria vida da *joint-venture* e define como serão as normas internas que regerão as relações entre aquela determinada sociedade, entre aqueles participantes, e até mesmo entre eles e terceiros, isto porque, no acordo-base (...) colocam-se os elementos de toda natureza que regerão a vida da *joint-venture*".

Desta maneira, o acordo-base constitui a própria estrutura da *joint-venture*, normatizando, tanto quanto possível, sua gestão na esfera operacional das áreas funcionais (produção, comercial e financeira), assim como na esfera estratégica. Nesta última, no entanto (devido a sua natureza dinâmica), a normatização ocorrerá no processo decisório, estabelecendo regras para sua execução. Estas regras são, sem dúvida, o principal fator de desvinculação do controle do aspecto acionário⁽⁹⁾. Através do direito de veto concedido ao sócio minoritário ou da exigência de unanimidade para aprovação de certas decisões (cláusulas freqüentemente contidas nos acordos-base), concede-se ao sócio, independentemente da participação acionária, o direito de participar ativamente na formulação da estratégia da *joint-venture*⁽¹⁰⁾. O acordo-base incorpora ainda os contratos-satélites, onde são detalhados os pontos específicos da constituição do empreendimento, por exemplo, os contratos de transferência de tecnologia.

A própria natureza interna desta subestrutura (mais livre das pressões externas) torna impossível a intervenção direta do Estado, que tende a atuar, apenas, através do estabelecimento de uma legislação competente para a negociação do acordo-base. Esta, contudo, será, na maioria dos casos, de difícil averiguação externa. Para uma participação mais ativa o Estado terá que atuar internamente, de maneira indireta, via estatais.

Em síntese, essa estrutura inicial adequa-se à estratégia (resultante) de implantação da unidade produtiva, refletindo o equilíbrio de forças entre as unidades de capital envolvidas. Nada garante, porém, a estabilidade da mesma. Existe um conflito latente pelo controle, na medida que se supera a fase de implantação, passando à geração de recursos e viabilizando, pelo menos potencialmente, o crescimento. Além disso, os objetivos conciliáveis na época da implantação podem, com a dinâmica do setor em nível internacional, bem como com o crescimento individual de cada uma das empresas, tornar-se totalmente incompatíveis. Da mesma maneira, nada garante uma sincronização entre a dinâmica das forças políticas detidas pelas empresas nacionais e a das forças tecnológicas detidas pelas multinacionais, o que seria fundamental para a manutenção do equilíbrio. A existência de tantas variáveis envolvidas no processo elimina, na grande

maioria dos casos, a possibilidade de crescimento da *joint-venture* com a manutenção da estrutura inicial. Em outras palavras, a alta probabilidade de impasses, considerando-se o poder de veto dos sócios, inviabiliza, certamente, o crescimento sem a evolução paralela da estrutura.

Até este ponto da análise não se considerou, no entanto, algum elemento atuante para o rompimento do impasse. Ou seja, embora se tenha demonstrado que o crescimento exige a evolução da estrutura, nada impede que o impasse se mantenha e não ocorra o crescimento. Esta hipótese transforma a *joint-venture* em mera geradora de caixa para seus sócios controladores, implicando no seu desaparecimento, a longo prazo, pela perda de participação relativa, face à dinâmica de crescimento do setor. Apesar de factível, tal hipótese tem uma séria oponente, a atuação da tecnoestrutura da *joint-venture*, possibilitada pelo próprio impasse.

Essa tecnoestrutura, sem ligações diretas com algum dos sócios, tem, através dos conflitos existentes entre eles, um espaço relativo para sua atuação na esfera estratégica. Detendo o controle operacional da *joint-venture* e dedicando-se integralmente a ela, a tecnoestrutura, formada e consolidada ao longo da implantação, transforma-se em elemento-chave para a aliança com qualquer dos sócios na disputa pelo controle estratégico. Conseqüentemente, interessada no crescimento da empresa para o seu próprio crescimento, é esta tecnoestrutura que atuará como elemento central de pressão para o desenvolvimento de uma nova estrutura, impedindo a solução via estagnação.

A DINÂMICA DE CRESCIMENTO DA *JOINT-VENTURE*

A dinâmica de crescimento da *joint-venture* dependerá da evolução de sua estrutura, superando os conflitos e impasses para a determinação de uma estratégia de crescimento. Até agora construímos um modelo genérico, tanto quanto possível, para a *joint-venture* nos países industrializados da periferia. Nesta etapa final, no entanto, será totalmente infrutífera qualquer tentativa de generalização, dado o alto número de evoluções possíveis, decorrentes das condições específicas tanto dos setores quanto das empresas envolvidas. Os comentários elaborados a seguir não devem ser vistos como conseqüências determinadas pela dinâmica de crescimento da *joint-venture*, mas sim como considerações introdutórias sobre essa dinâmica. Conclusões mais precisas exigem análises através de estudos de casos que, embora de suma importância, encontram-se fora do escopo deste trabalho⁽¹¹⁾.

Para efeito de simplificação metodológica, analisaremos uma única categoria de *joint-venture*, a tripartite, onde se associam, através da participação acionária de um terço cada: uma empresa multinacional, uma privada nacional e uma estatal⁽¹²⁾. Esta categoria coloca-se como um tipo ideal onde se associam todos os agentes diretos do processo; sua análise permitirá, desta forma, abstrações posteriores para o estudo de casos específicos. Admitiremos que a *joint-venture* resulta, fundamentalmente, de um posicionamento político do Estado em favor das empresas nacionais frente

aos trunfos tecnológicos da multinacional. Por fim, admitiremos, também, que cada um dos sócios detém poder de veto na tomada de decisões estratégicas.

Iniciaremos nossa análise explicitando o impasse existente na formação de uma estratégia de crescimento para *joint-venture*, através do conhecimento das estratégias e objetivos específicos de cada um dos sócios. Para a estatal, sob a ótica do Estado, sua participação constitui-se em um instrumento de política econômica do mesmo. Sob sua própria ótica, entretanto, a participação constitui-se na implementação de uma estratégia de crescimento através do Estado⁽¹³⁾. A participação na *joint-venture* realiza seu duplo objetivo de crescimento, paralelamente a uma maior autonomia frente ao Estado, via sua associação a capitais privados. Contudo, o objetivo de maior autonomia implica, inevitavelmente, numa menor tutela do Estado e, desta maneira, em menores trunfos políticos na disputa pelo controle com a multinacional. Trocar-se-ia, assim, a tutela do Estado pela da multinacional, o que não interessa à estatal. Para evitá-la, a estatal objetivará, muito provavelmente, estratégias de crescimento baseadas em maior desenvolvimento tecnológico autônomo.

Essas estratégias, porém, não deverão ser tentadas de forma exclusiva pela estatal, mas sim em conjunto com a empresa privada nacional, sócio menor e legitimador da empresa perante o sistema. Assim, a aliança com o Estado (na primeira etapa) tende a ser substituída, ao longo do processo, pelo reforço da aliança com o setor privado nacional. Para a empresa privada nacional esta é a melhor das alternativas. Sem condições para estratégias autônomas, a associação com a estatal coloca-se como mais vantajosa do que com a multinacional. Nela os objetivos estão mais próximos: ambas são unidades de capital em nível nacional e o elemento eventualmente divergente, no caso o Estado, é externo a ambas. Na associação com a multinacional, ao contrário, o elemento eventualmente divergente é interno, no caso a própria multinacional enquanto unidade de capital, qualitativamente, diferente.

Para a tecnoestrutura interna essas estratégias serão não só bem-vindas como procuradas e geradas. Um maior desenvolvimento tecnológico autônomo, além das vantagens puramente decorrentes do aspecto nacionalista, significa, em última análise, o próprio desenvolvimento da tecnoestrutura (principalmente dos tecnólogos), já que esta passa a deter um elemento-chave da estratégia de crescimento. É a tecnoestrutura, portanto, que, absorvendo conhecimentos ao longo da implantação e da posterior operação física da planta produtiva, viabiliza e incentiva a prática de estratégias dessa ordem. Por outro lado, a tecnoestrutura tenderá sempre a ter grande sintonia com o sócio privado nacional, pelo seu caráter nacionalista, assim como pela maior proximidade do núcleo de poder, decorrente da estrutura familiar ainda vigente na maioria dos casos⁽¹⁴⁾. Desta maneira, forma-se um grande pacto entre a estatal, a firma privada nacional e a tecnoestrutura interna em favor das estratégias de crescimento baseadas em maior desenvolvimento tecnológico autônomo.

Entretanto, estratégias de crescimento dessa ordem tendem, inevitavelmente, a chocar-se com os interesses do

sócio multinacional, que tem no controle da tecnologia o seu ponto de barganha para tentar colocar a evolução da *joint-venture* dentro de sua lógica de unidade de capital em nível global. A perda do controle tecnológico é inaceitável para ele, gerando uma série de conflitos na tomada de decisões estratégicas, provocando impasse que inviabiliza o crescimento da empresa dentro da estrutura tripartite.

Dado o impasse, considera-se três evoluções prováveis da estrutura, associadas às respectivas dinâmicas de crescimento da *joint-venture*, decorrentes das características específicas de cada sócio, dos aspectos tecnológicos e mercadológicos intrínsecos ao produto básico, bem como do posicionamento político do Estado.

- A primeira deverá se dar pela evolução natural para estruturas de menor conflito interno, do tipo bipartite, com a saída do sócio multinacional, imposta pela aliança de forças entre o capital nacional (privado+estatal) e a tecnoestrutura. Esta nova estrutura estará ligada, muito provavelmente, a estratégias de crescimento voltado para um maior desenvolvimento tecnológico autônomo, bem como para a busca de novos mercados externos.
- Na segunda, o equilíbrio de forças em torno de interesses conflitantes poderá possibilitar a transferência do próprio controle estratégico para a tecnoestrutura operacional da empresa, visando a implantação de estratégias alternativas às inicialmente em conflito. Em outras palavras, a tecnoestrutura interna tenderá a galgar o controle, através de estratégias de crescimento que não envolvam o ponto crucial do conflito entre as cúpulas (o controle tecnológico). Por exemplo: estratégias de verticalização e/ou expansão via incorporação de novas unidades produtivas. Nesta evolução, apesar de se manter a estrutura tripartite em nível acionário, haveria mudanças significativas (formais ou informais) na estrutura de poder, com as quais o empreendimento superaria o estágio de mera interligação de três unidades de capitais, ganhando autonomia e racionalidade próprias, transformando-se em uma empresa, ou seja, uma unidade de capital, relativamente independente.
- Por fim, na terceira, o sócio multinacional assumiria de maneira formal ou informal o efetivo controle da empresa. Isto, provavelmente, devido a trunfos tecnológicos insuperáveis e/ou a mudança do posicionamento político do Estado frente ao capital multinacional. Nesta alternativa a dinâmica de crescimento seria semelhante à de uma divisão de uma empresa multinacional.

NOTAS

- (1) Para uma excelente visão da teoria da organização industrial ver Guimarães (1982).
- (2) Admite-se, inicialmente, que nenhum dos sócios dispõe de poder para impor, isoladamente, a gestão da empresa.

- (3) As habilidades são, em última análise, os próprios padrões competitivos dos setores nos quais a empresa atua.
- (4) Wells (1973:75) considera, ainda, a possibilidade de adoção de *joint-ventures* por empresas diversificadas e de baixos P & D, como forma de aquisição de potencial de crescimento em novas áreas.
- (5) Esta visão é compartilhada por Guimarães (1982:10) e Labini (1980:14)
- (6) Para Martins (1979:172), a própria participação da multinacional constitui-se em um ato político, dado o seu alto poder econômico, em nível nacional e internacional.
- (7) O conceito de tecnoestrutura que estamos adotando é o desenvolvido por Galbraith (1977) que, em linhas gerais, consiste dos membros da estrutura técnico-administrativa da empresa.
- (8) O acesso externo à informação das respectivas participações acionárias possibilita pressões nacionalistas do ambiente político social, no qual a *joint-venture* está envolvida.
- (9) Ao desvincular o controle da participação acionária, os acordos-base tornam extremamente limitada a capacidade de explicação das análises baseadas, exclusivamente, na distribuição acionária.
- (10) Na prática não existe uma concessão mas sim a imposição de um dos sócios em troca dos potenciais que ele domina. Para maior análise sobre este ponto ver Friedman & Beguin (1971:385-8).
- (11) A própria natureza central dos acordos-base fundamenta a necessidade de estudos de casos para a construção de uma teoria da *joint-venture*.
- (12) Esta categoria de *joint-venture*, utilizada na implantação da indústria petroquímica no Brasil, foi, até certo ponto, objeto de minha tese de mestrado na EAESP-FGV, posteriormente publicada pela HUCITEC (Suarez, 1986). Desta maneira, várias das considerações estão baseadas, também, sobre um conhecimento empírico, específico da petroquímica brasileira.
- (13) Após sua criação a estatal constitui-se em um organismo de vida relativamente própria, reproduzindo em sua estrutura "tanto o arranjo organizacional e a prática gerencial próprios às empresas privadas, quanto a trama de relações sociais que caracteriza a produção privada de bens" (Abranches, 1979:98). Este organismo, sujeito aos imperativos políticos, enquanto aparelho de Estado, além dos imperativos econômicos de mercado, atuará buscando dois objetivos básicos: garantir o seu melhor crescimento, paralelamente à ampliação de sua autonomia de gestão frente ao Estado. Sobre este último ponto ver Faucher (1982:97-8), baseado em Ahoroni & Vernon (1981:13).
- (14) Esta ligação poderá, inclusive, provocar alterações dentro da própria estrutura familiar do sócio privado nacional, gerando uma maior profissionalização.

Referências Bibliográficas

- ABRANCHES, S. E. A questão da empresa estatal: economia, política e interesse público. *Revista de Administração de Empresas*, 19(4), out./dez. 1979.
- AHARONI, Y. e VERNON, R. *Estate-woned enterprises in the Western world*. London, Croom Helm, 1981.
- BAPTISTA. *Seminário sobre joint-ventures*. Ministério das Relações Exteriores, 1981.
- EVANS, P. *A tríplice aliança*. Rio de Janeiro, Zahar, 1980.
- FAUCHER, P. Empresas públicas e políticas econômicas. *Revista de Economia Política*, 2(6), abr./jun. 1982.
- FRANKO, D. G. Joint-venture, divorce in the multinational company, *Columbia Journal of the World Business*, v. 7, May/June, 1971.
- FRIEDMAN, W. G. & BEGUIN, J. P. *Joint international business ventures in developing countries*. New York, Columbia University Press, 1971.
- GALBRAITH, J. K. *O novo Estado industrial*. São Paulo, Pioneira, 1977.
- GALBRAITH, J. K. & NATHANSON. The role of organization structure and process in strategy implementation. In: SHENDEL, D. E. & HOFER, C. W., orgs. *Strategy management*. Boston, Little Brown, 1979.
- GUIMARÃES, C. A. *Acumulação e crescimento da firma*. Rio de Janeiro, Zahar, 1982.
- GULLANDER, S. Joint-Ventures and corporate strategy. *Columbia Journal of the World Business*, Spring, 1976.
- HOLANDA, S. B. *Estrutura industrial no Brasil: concentração e diversificação*. Rio de Janeiro, PNPE, 1982.
- HYMER, S. *Empresas multinacionais: a internacionalização do capital*. Rio de Janeiro, Graal, 1978.
- MARTINS, L. La "joint-venture" etat firme transnationale entrepreneurs locaux an Brésil. *Sociologie et Sociétés*, 11 (2), 1979.
- SUAREZ, M. A. *Petroquímica e tecnoburocracia: capítulos do desenvolvimento capitalista no Brasil*. São Paulo, Hucitec, 1986.
- WELLS, L. T. Joint-ventures: successful hand shake or painful headach? *European Business*, Summer, 1973.

Recebido em fevereiro/89
2ª versão em maio/89