

Casamento de conveniência

A joint venture pode ser uma fórmula de sucesso, mas apenas se seus perigos forem conhecidos e contornados
Relatório IFC

Crescer a partir de uma associação em que cada uma das partes coloque o melhor de suas capacidades, tecnologia e know-how é o ideal das empresas que formam joint ventures. A realidade mostra, entretanto, que a relação não é tão simples assim, principalmente quando um dos lados é uma grande multinacional e o outro, a empresa de um país em desenvolvimento. Embora sejam muitos seus benefícios potenciais, as dificuldades são imensas.

A IFC (International Finance Corporation), agência de investimentos e crédito ligada ao Banco Mundial, realizou um estudo sobre 70 joint ventures em seis países em desenvolvimento: Argentina, Brasil, Índia, México, Filipinas e Turquia. Entrevistou – com a condição de manter seu anonimato – executivos das próprias joint ventures e também funcionários de empresas de países industrializados, como Alemanha, Japão, Grã-Bretanha e Estados Unidos. Os autores do estudo foram Robert Miller, Jack Glen, Frederick Jaspersen e Yannis Karmokolias.

■ A IFC (International Finance Corporation) foi fundada em 1956 como afiliada do Banco Mundial (Bird) com o objetivo de atrair capital privado para novos projetos. De 1961 em diante, passou a contar com verba própria e hoje faz investimentos diretos e concede empréstimos e garantias para empreendimentos privados, inclusive joint ventures.

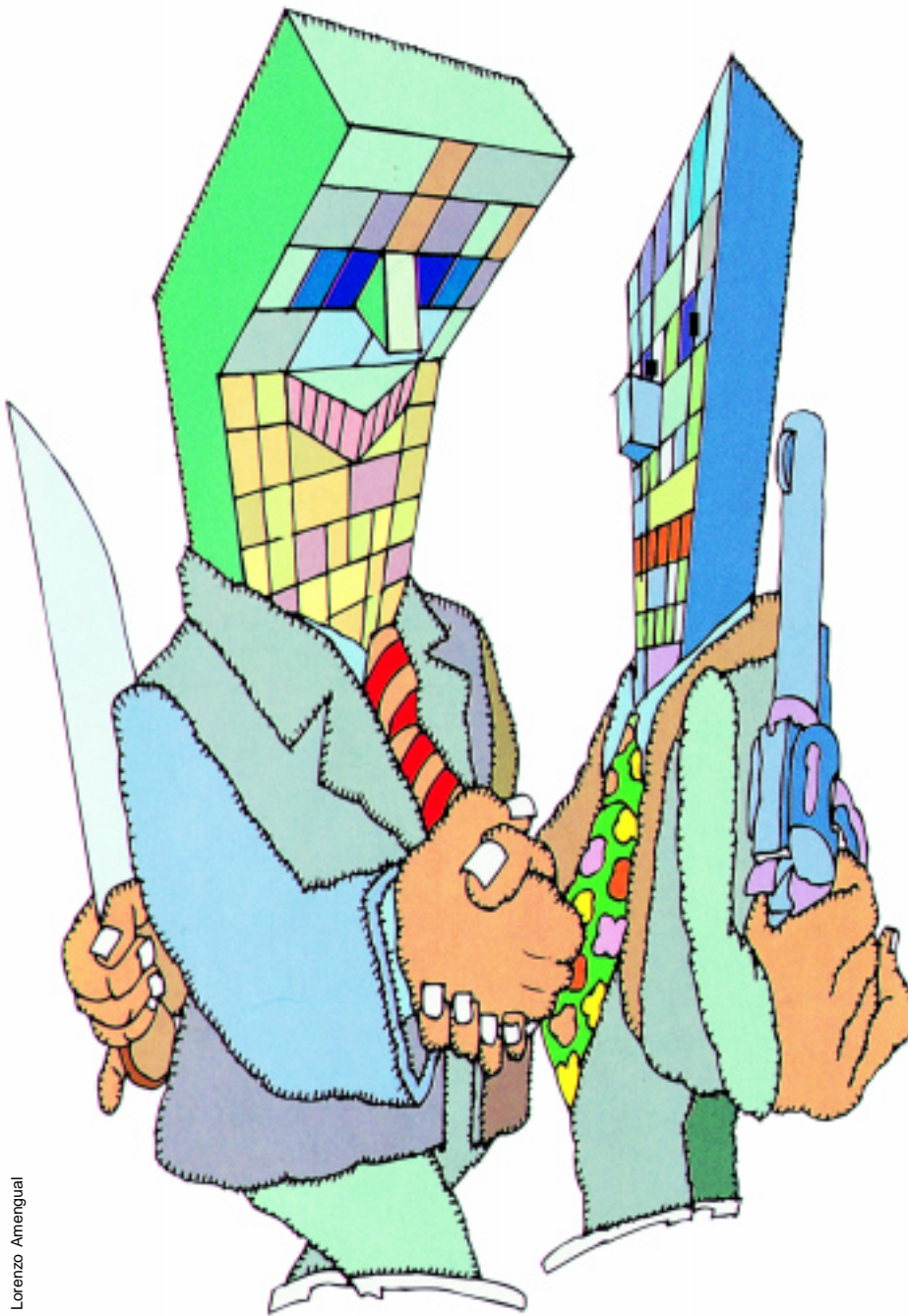
Existe a sensação, talvez injustificada, de que, quando se forma uma joint venture, uma das partes se beneficia mais do que a outra. Essa impressão é ainda maior quando se trata de uma joint venture entre uma grande multinacional e uma empresa

de um país em desenvolvimento. O recente estudo da International Finance Corporation (IFC) sobre 70 joint ventures de Argentina, Brasil, Índia, México, Filipinas e Turquia mostra que o problema é a fragilidade das relações entre as partes.

A desconfiança mútua e a instabilidade são duas características que, com ou sem razão, distinguem as joint ventures. Estudo realizado por Peter Killing no início da década de 80 com 37 joint ventures internacionais revela que 36% tiveram mau desempenho. Em levantamento semelhante da IFC, 27% das joint ventures previam seu fim. Outro estudo feito apenas nos Estados Unidos indica ainda que metade dos entrevistados havia interrompido suas operações por razões diversas.

Esses estudos seriam mais do que suficientes para desencorajar a formação de novas joint ventures. No entanto, a realidade prova que, no mercado globalizado, muito poucas empresas possuem todas as vantagens competitivas necessárias para vencer.

Para as companhias dos países industrializados, as possibilidades de crescimento já não passam pelos mercados locais, mas, sim, pelas regiões em desenvolvimento. Para as empresas das economias emergentes, há um grande aumento de oportunidades por explorar e riscos por evitar com a abertura à concorrência



internacional. Este é, portanto, um momento de alianças e muitas delas assumem a forma de joint ventures. Isso implica processos complexos nos quais é preciso identificar pontos fortes e fracos de cada lado e estabelecer objetivos claros.

Motivações

Diante da complexidade e do desafio que uma joint venture envolve, convém a cada parte perguntar-se quais são os benefícios

potenciais para receber e se realmente compensam o esforço.

Do lado das multinacionais, há três razões muito fortes para procurar um sócio local:

- 1) O risco existente no mercado em desenvolvimento. Mais de 70% das multinacionais assinalaram que a joint venture é um mecanismo que lhes permite ganhar experiência em determinado mercado sem se expor muito financeiramente.
- 2) A falta de informações sobre o

país, o que dificulta tudo. As multinacionais vêm no sócio local aquele que conhece o mercado, os canais de distribuição, a legislação trabalhista, os trâmites jurídicos, os usos e costumes. Segundo o estudo da IFC, o fato de o sócio local ter conhecimento das regras governamentais e dos costumes locais é citado por 68%.

3) A reserva de mercado existente em alguns países em desenvolvimento. Na Índia, por exemplo, até pouco tempo atrás, as multinacionais só podiam ter participação minoritária nas empresas. No estudo da IFC, mais da metade das empresas mencionou as restrições governamentais como fator-chave em suas decisões de joint venture.

As empresas dos países em desenvolvimento têm suas próprias razões para procurar um sócio de um país desenvolvido.

1) O acesso à tecnologia é a mais importante contribuição que um sócio estrangeiro pode dar, segundo 74% dos entrevistados pela IFC. Isso inclui tanto tecnologia de processos como de produtos.

2) A reputação internacional da empresa multinacional. Cerca de 70% dos entrevistados pela IFC justificaram assim sua decisão de fazer uma joint venture.

3) A provisão de financiamento, com 64% das respostas.

4) O acesso aos mercados de exportação (40%).

Negociação

A negociação de um acordo de joint venture é um processo demorado e complicado que pode causar muita tensão entre as partes – mesmo quando estas já tiverem trabalhado juntas de outras formas, como em acordos de licenciamento.

Cerca de 85% das empresas incluídas no estudo da IFC negociaram durante no mínimo seis meses e, para 20% delas, o processo durou mais de um ano e meio. De qualquer forma, não se pode estabelecer uma relação direta entre o tempo de negociação e a satisfação das partes com a operação.

Dois aspectos dominam a negociação. O primeiro deles é a estrutura

acionária. O segundo são as condições para transferência de tecnologia.

A negociação deve, segundo os entrevistados da IFC, cobrir aspectos distintos da relação das duas empresas e prever os possíveis problemas que surgirão durante as operações, entre eles:

■ **Avaliação.** Não é fácil, em primeiro lugar, determinar o valor dos ativos que cada uma das partes entregou para a joint venture. Também são comuns as dificuldades na avaliação da tecnologia a ser transferida: que estrutura de royalties se deve fixar no decorrer do tempo e o que acontece quando a tecnologia já tiver sido incorporada ao produto a ser vendido.

■ **Transparência.** A obtenção de dados confiáveis em que basear a avaliação e outras decisões pode ser muito problemática em alguns países e companhias. Por exemplo, um dos sócios pode ser uma empresa familiar cuja contabilidade tenha parâmetros diferentes dos internacionais.

■ **Solução de conflitos.** Muitos acordos de joint venture detalham como devem ser resolvidos os litígios, e os sócios dos países em desenvolvimento não costumam ver com bons olhos esse requisito. Eles

As multinacionais procuram sócios locais para diluir o risco existente no mercado em desenvolvimento, compensar sua falta de informações sobre o país e contornar a reserva de mercado

crêem que tais cláusulas indicam uma atitude pouco otimista quanto ao novo relacionamento. É claro que as estatísticas mostram que realmente ocorrem conflitos e esse tipo de cláusula – que pode até incluir os passos para a dissolução da joint venture – é útil.

■ **Divisão de responsabilidades.** A decisão sobre a administração da nova empresa não é simples nem necessariamente determinada pela maioria acionária. Os acordos podem ser bastante específicos a esse respeito; em muitos casos, incluem-se cláusulas de veto, para se garantir que uma das partes não tome decisões importantes sem a aprovação explícita da outra. A experiência demonstra que, até certo ponto, a independência da joint venture em

relação às empresas-mães é um fator muito importante para seu sucesso. As tentativas de uma multinacional controlar a joint venture que está a milhares de quilômetros não funcionam; uma estratégia melhor consiste em estabelecer parâmetros operacionais nos contratos. Um entrevistado declarou: “As joint ventures são como os cachorros: não podem servir a dois donos”.

■ **Mudanças no controle acionário.** A divisão original do bolo acionário é um tema complicado desde o início e torna-se mais complicado à medida que o negócio amadurece. No entanto, são pouquíssimas as joint ventures que se mantêm inalteradas durante sua vida comercial e, assim, é muito importante definir o controle acionário, até porque isso atinge

outros aspectos operacionais. Os sócios dos países em desenvolvimento, em especial, vêem esse assunto com preocupação, pois sentem que seu parceiro no país industrializado quer assumir o controle absoluto.

Um pouco menos delicada é a saída de uma das empresas do negócio. O que fazer? Em parte, esse assunto está vinculado às técnicas de avaliação. Se for o sócio do país industrializado que estiver se retirando, é bom definir o que acontece com a transferência de tecnologia.

■ **Dividendos.** Embora possa parecer prematuro estabelecer uma política de dividendos nas negociações iniciais – ninguém espera lucros senão depois do primeiro ou segundo ano –, é preciso incluir essa questão na discussão. A política de distribuição de dividendos está no cerne das causas pelas quais as empresas formam uma joint venture; de um lado, companhias que procuram se expandir e conquistar parte do mercado o quanto antes, e do outro, empresas que lutam por obter um fluxo de caixa para financiar outras operações.

Surgem também outros aspectos financeiros no decorrer das negociações, como, por exemplo, “como medir o sucesso”. Curiosamente, segundo o levantamento, a maioria das medidas mencionadas não estava vinculada à área financeira: o aperfeiçoamento do produto foi mencionado por 78%, a melhoria da qualidade por 77% e o aumento das vendas por 76%. Somente um aspecto financeiro foi destacado, o do retorno líquido sobre o capital, com 75% das respostas. O restante, como,

As empresas dos países em desenvolvimento querem joint ventures para ter acesso à tecnologia, lucrar com a reputação internacional da multinacional, financiar-se e ter acesso aos mercados de exportação

Cerca de 85% das empresas incluídas no estudo da IFC negociaram a joint venture por no mínimo seis meses e, para 20% delas, o processo durou mais de um ano e meio

por exemplo, retorno sobre os ativos, apareceu mais abaixo na lista.

Problemas

Se as joint ventures encontram dificuldades na hora de definir termos para o acordo que satisfaçam ambas as partes, logo surgem os problemas operacionais, muitos dos quais não previstos durante a negociação inicial. Os principais são as várias nacionalidades envolvidas no negócio e a questão “propriedade e controle”.

■ **Multinacionalidade.** Em muitos casos, as empresas dos países em desenvolvimento se associam a empresas que operam uma série de subsidiárias em diferentes partes do mundo. Isso contrasta com a empresa do país em desenvolvimento, que, embora possa ser grande para os padrões locais, não alcança a dimensão do sócio. Em muitos casos, a empresa local é pequena e do tipo familiar.

Essa diferença de tamanho implica objetivos diferentes. Para a empresa multinacional, a joint venture deve operar em sintonia com sua rede global, e não com o mercado local, que é o foco de seu sócio. De tais diferenças surgem situações de-

sagradáveis, relativas principalmente a exportações e impostos.

1) **Exportações.** São uma fonte frequente de diferenças entre os sócios. Muitas vezes, a empresa do país industrializado faz parte de um conglomerado global, com operações e vendas em diferentes regiões. Em geral, não está disposta a aceitar que a joint venture tenha liberdade de vender produtos de qualidade inferior nos mercados em que alguma das subsidiárias da empresa já estiver operando. A multinacional encara a joint venture como uma peça de um sistema complexo e se recusa a deixar que uma parte dite suas próprias regras sem levar em conta o todo.

Para o sócio local, por sua vez, as expectativas são diferentes. Ele espera que a nova tecnologia se incorpore aos produtos e aos processos da joint venture e logo contribua para expandir o mercado, em muitos casos com exportações. De fato, a perspectiva de aumento das exportações também costuma ser uma das principais razões pelas quais uma empresa considera a formação de uma joint venture. Na maioria das joint ventures abordadas no estudo da IFC havia restrições às exportações – quase todas em regiões em que a multinacional já tinha subsidiárias.

2) **Impostos.** As corporações globais tentam otimizar ao máximo o pagamento de seus impostos. Essa necessidade pode afetar a relação na joint venture, principalmente quando se importam peças e componentes da multinacional ou se exporta através da empresa-mãe. Neste caso, a multinacional estará muito atenta à fixação dos preços de transferência e tentará manipulá-los para diminuir seus impostos. Por exemplo, se os impostos

As medidas do sucesso são aperfeiçoamento do produto (78%), melhoria da qualidade (77%), aumento das vendas (76%) e retorno líquido sobre o capital (75%)

forem mais altos no país onde funciona a joint venture do que no de origem da multinacional, esta estará tentada a aumentar os preços para diminuir seus lucros na joint venture. Esse tema foi mencionado em várias das entrevistas da pesquisa da IFC.

■ **Propriedade e controle.** Em geral, o debate sobre propriedade e controle surge durante a negociação, mas há dificuldades que ocorrem quando o negócio já está em operação. Quando, por exemplo, for impossível cumprir o objetivo de a administração da joint venture ser independente de ambas as partes, pode-se prever problemas no relacionamento a curto prazo. Em geral, o que pode acontecer é que, por diferentes motivos, a multinacional tente fazer a administração da joint venture ser assimilada por uma de suas subsidiárias.

Por outro lado, costumam ocorrer mudanças no grupo local. Se for o caso de uma companhia familiar e o patriarca que montou a joint venture deixar seu cargo, a mudança na direção normalmente poderá gerar atritos. Os herdeiros talvez não queiram dar continuidade à joint venture ou então introduzam mudanças que gerarão conflitos com a outra parte. Os entrevistados mencionaram também mudanças na gestão da multinacional que podem diminuir o papel da joint venture ou até implicar a decisão de encerrar o negócio.

Há luta pelo controle também nas operações. Disputas na linha de produção costumam ser frequentes; isso acontece porque as condições vão se alterando com o tempo e transformam também as expectativas dos sócios. A pesquisa da IFC cita o caso de uma joint venture que começou

produzindo pequenas unidades de refrigeração, mas com o tempo começou a pensar em fabricar máquinas lava-louças. É claro que o sócio multinacional não estava de acordo, já que essa possibilidade não se enquadrava em seus objetivos de longo prazo dentro de sua rede global.

Diferenças culturais

Uma joint venture formada por empresas com antecedentes culturais diferentes, tanto individuais como empresariais, tem evidentemente pontos de vista distintos em relação às coisas, e isso costuma ser bem-aceito. Há, no entanto, dimensões mais graves dessa defasagem cultural.

O estudo da IFC mostra alguns desses problemas culturais. Os empresários dos países em desenvolvimento descrevem os sócios multinacionais como “arrogantes que não se dispõem a entender as idiosincrasias das diferentes nações”. Segundo eles, as transnacionais sempre estão certas de que sua forma de conduzir os negócios é superior e querem que sua cultura predomine na joint venture.

Já as empresas dos países industrializados têm outras queixas: afirmam que os sócios locais aceitam com facilidade as práticas corruptas do governo, o que leva a uma ineficiência que pode acabar afetando a competitividade e provocar problemas jurídicos nos países de origem da multinacional. Além disso, vêem nos países em desenvolvimento uma tendência de comprar de fornecedores “amigos”, sem levar em conta a competitividade. Para as multinacionais, se houver componentes de menor preço e melhor qualidade,

são eles que devem ser comprados, mesmo que em outros países.

Dinâmica da relação

As joint ventures, como qualquer outra empresa, estão expostas a uma grande quantidade de mudanças com o passar do tempo. A experiência de uma joint venture significa aprendizado, e esse aprendizado pode modificar as expectativas que cada um dos sócios tem em relação ao outro. Uma multinacional que faz uma joint venture para aprender como realizar um negócio específico em determinado país pode, por exemplo, achar que já aprendeu bastante e dispensar o sócio.

A mudança tecnológica também pode trazer problemas ao longo do tempo. O caso seguinte é uma boa amostra desse tipo de circunstância. Foi formada uma joint venture para construir e comercializar mainframes em um país asiático. Teve muito sucesso no início, mas, depois de algum tempo, os microcomputadores chegaram e começaram a tomar conta de seu mercado. A joint venture, preparada para atender o negócio das grandes máquinas, ficou em desvantagem competitiva. Para a multinacional, o problema foi a incapacidade da joint venture de reagir de forma ágil às mudanças. O sócio local achou que a joint venture foi prejudicada pela falta de acesso a novas tecnologias por culpa da multinacional.

Fórmula de sucesso

As joint ventures estão se tornando mais frequentes à medida que continuam as reformas econômicas nos países em desenvolvimento e seus mercados vão se abrindo – a integração desses países nos negócios globais pode dar vantagens tanto para as multinacionais como para as empresas locais. O trabalho da IFC teve como objetivo apontar as dificuldades e os problemas mais comuns desse tipo de relacionamento. Tomando as precauções necessárias para evitá-los e com uma estrutura correta e justa para todas as partes envolvidas, as joint ventures podem ser uma fórmula de sucesso para o crescimento. ♦